

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabala: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Sylwia Dzedzic

Politechnika Rzeszowska

e-mail: dzedzic@prz.edu.pl

NOWE PODEJŚCIE DO TWORZENIA KRAJOWYCH I REGIONALNYCH STRATEGII INNOWACJI – KONCEPCJA INTELIGENTNEJ SPECJALIZACJI (RIS3)

Streszczenie: Wiele negatywnych skutków, jakie związane były z kreowaniem i wykorzystywaniem w praktyce dokumentów strategicznych dotyczących innowacji, w perspektywie 2005-2013, skłoniło Komisję Europejską do zasadniczej zmiany podejścia. Jako warunek *ex ante* pojawiła się konieczność przygotowania przez każdy kraj i region strategii innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji. Takie rozwiązanie oznacza przejście z dotychczasowej dowolności, a niekiedy chaosu, do stabilizacji metod i rozwiązań. Europejska gospodarka, szczególnie w aspekcie innowacyjności, budowana jest z wykorzystaniem paradygmatu zielonego wzrostu, biogospodarki i ekoinnowacyjności. Istotą inteligentnej specjalizacji jest wskazanie obszarów, w przypadku których region może wykazać się specyficznymi endogenicznymi zasobami, trudnymi do naśladowania w innych regionach.

Słowa kluczowe: strategiczne zarządzanie regionem, koncepcja RIS3, krajowe i regionalne strategie innowacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.11

1. Wstęp

Dokumenty strategiczne przygotowane dla poprzedniej perspektywy Unii Europejskiej (2005-2013) w wielu przypadkach nie spełniły swojego zadania. Pomiędzy teorią a praktyką pojawił się istotny niekiedy dysonans, wynikający z braku ujednoczonych założeń metodycznych.

W pewnym sensie bardzo ciekawe, również w tym przypadku, okazuje się spostrzeżenie P.F. Druckera¹, który stwierdził, że instytucje, przepisy, systemy tracą swoją aktualność tak samo jak procesy, produkty i usługi. Sytuacja taka według P.F. Druckera zdarza się nie tylko wtedy, gdy okazuje się, że nie są one już w stanie sprostać rzeczywistości, ale także wówczas, gdy wypełnią swoje zadanie. Mimo iż

¹ P.F. Drucker, *Mysli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 474.

mechanizmy wciąż mogą działać, założenia, które były podstawą ich sformułowania, tracą swoją aktualność. Konieczność dokonania istotnych zmian, także w wymiarze koncepcji strategicznego zarządzania innowacjami w poszczególnych krajach oraz regionach, została zauważona w Unii Europejskiej.

Celem pracy jest analiza założeń nowej koncepcji RIS3 (regionalna strategia innowacji), zaproponowanej do stosowania w kreowaniu krajowych i regionalnych strategii innowacji w nowej perspektywie unijnej 2014-2020, a szczególnie ukazanie praktycznych wyników końcowych prac nad tworzeniem Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3).

Koncepcja inteligentnej specjalizacji jest podejściem całkowicie nowym, stąd też trudno znaleźć publikacje naukowe podejmujące to zagadnienie. Najczęściej mamy więc do czynienia z dokumentami (oficjalnymi) o znaczeniu praktycznym. Wpisując się w tematykę konferencji, w niniejszej publikacji podkreślono praktyczne aspekty zarządzania strategicznego regionem.

Autorka tej publikacji uczestniczyła w kreowaniu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3) na każdym etapie. Proces tworzenia RIS3 obejmował 3 lata badań i analiz, realizowanych w szerokim gronie interesariuszy (przedsiębiorcy, naukowcy, administracja publiczna i instytucje okołobiznesowe).

W przygotowaniu niniejszej publikacji posłużono się następującymi metodami badawczymi: analiza *deskresearch* oraz przedstawienie studium przypadku, jakim jest województwo podkarpackie. Przedmiotem badań była nowa koncepcja RIS3, której główne założenia metodyczne zostały przedstawione w niniejszym artykule. Mimo iż są one wspólne dla całej Unii Europejskiej, to jednak cele i zasady ich wykorzystania mogą, a nawet powinny być odmienne w każdym regionie UE.

2. W kierunku RIS3

Podobny do opisanego w stwierdzeniu P.F. Druckera przypadek miał i ma nadal miejsce w odniesieniu do krajowych i regionalnych strategii innowacji, kreowanych dla potrzeb poprzedniej unijnej perspektywy finansowej, obejmującej lata 2005-2013. Wraz z upływem lat okazało się, że nawet założenia strategiczne tych dokumentów przestają odpowiadać szybko zmieniającej się rzeczywistości: nie tylko ewolucja zapisów i podejścia okazała się niezbędna w całym tym okresie, ale w przekonaniu kreatorów unijnej polityki spójności absolutnie potrzebna jest zasadnicza zmiana dotycząca celów i metod kreowania europejskich dokumentów strategicznych. Zwrócono szczególną uwagę na potrzebę interdyscyplinarnego podejścia, ale także na konieczność definiowania i pełnego analizowania związków teorii zawartej w dokumentach strategicznych z praktyką społeczną i gospodarczą.

Regionalne strategie innowacji kreowane dla minionego okresu programowania 2005-2013, tak zwane RIS2, charakteryzowały się w warunkach całej Unii Europejskiej (ale także naszego kraju) bardzo dużym zróżnicowaniem podejścia ich autorów

do tworzenia strategii, nie tylko w wymiarze metodycznym, ale także w wyznaczaniu celów strategicznych i operacyjnych. Komisja Europejska skrytykowała często chaotyczne podejście w budowaniu strategii innowacji, zwracając uwagę na znaczące w efekcie marnowanie unijnych środków. Olbrzymie rozproszenie środków, częsty brak wizji i priorytetów pogłębił dystans gospodarek państw Unii Europejskiej do Stanów Zjednoczonych i Japonii pod względem innowacyjności; najnowsze dane wskazują na coraz słabsze efekty konkurencyjności także z krajami, takimi jak Chiny czy Indie.

Przed Unią Europejską, także krajami najbardziej rozwiniętymi, stoją więc bardzo ważne wyzwania społeczne i ekonomiczne. Dotychczasowy model w wielu przypadkach zawodził, niektórzy politycy i naukowcy² mówią nawet o potrzebie zmiany paradygmatu. Jest on widoczny w słowach kluczowych, które pojawiły się w Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu EUROPA 2020³. Te słowa to: zielony wzrost (rozwój), ekoinnowacje, biogospodarka.

Analizując przyczyny wcześniejszych niepowodzeń, w ramach nowej Polityki spójności jednoznacznie stwierdzono, że inteligentna specjalizacja, nowe podejście do kreowania krajowych i regionalnych strategii innowacji, została ujęta jako uwarunkowanie *ex ante* (uwarunkowanie wstępne, które musi być spełnione). Oznacza to, że każdy region Unii Europejskiej, jak i każde państwo członkowskie dla perspektywy 2014-2020 będą musiały posiadać tego typu strategię, aby móc otrzymać dotacje finansowe związane z Funduszem Spójności, dotyczące zaplanowanych działań w dziedzinie innowacji. Nie tylko tym razem Komisja Europejska precyzyjnie wyznaczyła drogę dojścia do strategii innowacji, przedstawiła sprecyzowaną podstawę metodyki postępowania (założenia metodyczne), której kreatorzy strategicznych dokumentów muszą sprostać. Znika więc chaos w strategicznym podejściu, a pojawia się metodycznie wyznaczona stabilizacja rozwiązań, która nie tylko umożliwia łatwe porównanie różnych strategii; najbardziej istotne jest to, że ułatwia podejmowanie wszelkich decyzji. Metoda postępowania zalecana przez Komisję Europejską została bardzo szczegółowo przedstawiona w Przewodniku strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji (RIS3),⁴ jak również w pracy D. Foraya⁵, twórcy założeń metodycznych koncepcji RIS3.

² O potrzebie zmiany paradygmatu ekonomicznego mówią między innymi tacy politycy, jak: były Przewodniczący Komisji Europejskiej José Manuel Barroso, komisarz Unii Europejskiej ds. Środowiska Janez Potočnik oraz naukowcy, w tym między innymi: profesor Dominique Foray (równocześnie główny kreator założeń RIS3), brazylijski ekonomista profesor Ladislau Dowbor, profesor Tadeusz Borys, profesor Jerzy Wilkin oraz profesor Leszek Woźniak.

³ *Communication from the Commission EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels, 3.3.2010, COM(2010) 2020 final.

⁴ D. Foray, J. Goddard, X.G. Beldarrain, M. Landabaso, P. McCann, K. Morgan, C. Nauwelaers, R. Ortega-Argilés, *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*, European Commission, May 2012, Luxembourg, pp. 1-119.

⁵ D. Foray, *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*, Publisher: Taylor & Francis, Switzerland 2014, pp. 1-120.

3. Założenia metodyczne dotyczące RIS3 – zmiana dotychczasowego podejścia

Mimo iż autorzy wspomnianego *Przewodnika* stwierdzili, iż niniejszy dokument nie jest wyrazem stanowiska Komisji Europejskiej⁶, nie jest dokumentem nakazowym i nie wyczerpuje tematu, będzie ewoluować, czyli obowiązkowo będzie poprawiany i aktualizowany, to jednak główne założenie w nim przedstawione, jakim jest konieczność spełnienia uwarunkowania *ex ante*, czyli przygotowania strategii na rzecz inteligentnych specjalizacji, precyzuje jego podstawowy cel. Droga dojścia do rezultatu może być więc zróżnicowana, jednak nie może on być inny niż jednoznacznie sprecyzowana inteligentna specjalizacja (inteligentne specjalizacje).

Metodyka RIS3 dotyczy wszystkich trzech priorytetów *Strategii EUROPA 2020*, a więc rozwoju inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu. Inteligentne specjalizacje stanowią fundament budowy gospodarki opartej na wiedzy, mają równie istotne znaczenie w kontekście osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, a więc transformacji unijnej gospodarki w kierunku gospodarki niskoemisyjnej i zasobooszczędnej. Inteligentna specjalizacja powinna przyczynić się także do wzrostu włączenia społecznego, zarówno wewnątrz poszczególnych regionów, jak i pomiędzy regionami, przez wzmacnianie spójności terytorialnej. Rada Unii Europejskiej zachęciła Komisję do służenia państwom członkowskim pomocą w zakresie doskonalenia krajowych i regionalnych systemów innowacji, w tym przede wszystkim wdrażania strategii na rzecz inteligentnej specjalizacji⁷.

Zgodnie z definicją narodowe/regionalne strategie badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3) to zintegrowane, lokalnie definiowane programy transformacji gospodarczej, które powinny spełniać pięć istotnych kryteriów:

1. Pozwolą skoncentrować wsparcie na kluczowych krajowych lub regionalnych priorytetach, potrzebach i wyzwaniach. Oznacza to konieczność sprecyzowania tych priorytetów.

2. Wykorzystują mocne strony i przewagi konkurencyjne kraju lub regionu. Związana jest z tym konieczność wyznaczenia tych czynników.

3. Sprzyjają innowacjom technologicznym i praktycznym, ale także, co jest szczególnie podkreślane obecnie, ekoinnowacjom oraz innowacjom społecznym.

4. Prowadzą do pełnego i skutecznego zaangażowania interesariuszy, zachęcając do innowacyjności i przedsiębiorczości.

5. Muszą być oparte na obiektywnych danych i dowodach oraz przedstawiać skonkretyzowane systemy monitorowania i oceny, co odnosi się także do monitorowania inteligentnych specjalizacji⁸.

⁶ D. Foray, J. Goddard, X.G. Beldarrain, M. Landabaso, P. McCann, K. Morgan, C. Nauwelaers, R. Ortega-Argilés, *Przewodnik strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3)*, maj 2012, tłumaczenie sfinansowano ze środków własnych Banku Światowego, kwiecień 2013, s. 2.

⁷ Tamże, s. 10.

⁸ Tamże, s. 10.

Zarówno *Przewodnik*, jak i wiele związanych z nim innych dokumentów (łącznie ze *Strategią EUROPA 2020*) podkreśla konieczność zmiany dotychczasowego podejścia. Precyzując wspólną wizję nowej Europy, podkreślają one zarazem konieczność różnicowania regionów (które z oczywistych powodów bardzo często są całkowicie odmienne) – dzięki koncentracji zasobów finansowych, także zasobów wiedzy, na ograniczonej liczbie priorytetów (inteligentne specjalizacje) regiony i kraje powinny uzyskać lub utrzymać przewagę konkurencyjną na światowej arenie. Dość powszechne dotychczas strategie nakierowane na naśladowanie najlepszych regionów, próby wykreowania „cudu gospodarczego” w oparciu o modne dzisiaj sektory i rozwiązania nie tylko znacznie zmniejszają szanse słabych regionów na sukces, ale nadal utrwalają podział na silnych liderów i słabych naśladowców. Tak więc w koncepcji inteligentnej specjalizacji szczególnie istotne jest to, aby umiejętnie wygenerować unikatowe atuty i możliwości na bazie endogenicznych zasobów nauki i przemysłu, ale także zasobów naturalnych, w tym przyrodniczych danego regionu⁹.

Zmierzając z założenia do bardzo różnych celów, kreatorzy RIS3 wykorzystują dzisiaj metodycznie zarysowany sześćoetapowy schemat procesu planowania strategicznego. Mamy więc po raz pierwszy do czynienia ze skuteczną próbą uporządkowania metod postępowania, właśnie w celu osiągnięcia łatwo mierzalnych, mimo iż bardzo zróżnicowanych efektów. Ten dość jednoznacznie zdefiniowany sposób postępowania zdecydowanie ułatwia wykonywanie monitoringu, a także pozwala Komisji Europejskiej na szybkie reagowanie tam, gdzie jej pomoc w tym zakresie będzie szczególnie potrzebna.

Metodyka budowania RIS3 obejmuje sześć etapów:

1. „Analiza regionalnego kontekstu i potencjału innowacji.
2. Utworzenie silnej struktury zarządczej z udziałem różnych interesariuszy.
3. Wypracowanie wspólnej wizji przyszłości regionów.
4. Wybór ograniczonej liczby priorytetów rozwoju regionalnego.
5. Przygotowanie odpowiedniego zestawu polityk i programów.
6. Uwzględnienie mechanizmów monitorowania i oceny”¹⁰.

Cele kreowania inteligentnych specjalizacji zdecydowanie odbiegają od utartych schematów, polegających dotychczas na wspieraniu całych sektorów, a następnie pojedynczych, wybranych w sektorze firm. Istota inteligentnej specjalizacji nie polega na faworyzowaniu pojedynczego sektora lub przedsiębiorstwa, ale na wspieraniu rozwoju działań zbiorowych i doświadczeń, których celem jest odkrywanie nowych możliwości i eksperymentowanie. Pośrednio i tak uzyskamy efekty w postaci wsparcia sektorów i firm, mających związek z inteligentną specjalizacją, ale w ten sposób, w tym samym czasie mamy szansę rozszerzyć bazę wiedzy i możliwości w kierunku nowych obszarów, bardzo często trudnych do naśladowania w innych regionach, nie posiadających takich samych możliwości¹¹.

⁹ Tamże, s. 13.

¹⁰ Tamże, s. 19.

¹¹ D. Foray, X. Goenaga, *The Goals of Smart Specialisation*, S3 Policy Brief Series, No. 01/2013, European Commission, p. 4.

Drugą istotną nowością strategii na rzecz inteligentnych specjalizacji jest możliwość, a nawet potrzeba wskazania kluczowych technologii wspomagających. Mają one funkcjonalny i horyzontalny charakter, mogą pojawiać się w każdym obszarze działalności gospodarczej i społecznej, wnosząc istotny postęp. Mówiąc inaczej, przyczyniają się do postępu w każdym miejscu możliwego zastosowania, łącząc w pewien sposób sektory, grupy przedsiębiorstw oraz wielu innych partnerów. Pozwalają odkrywać lub wzmacniać nowe domeny, technologiczne i rynkowe możliwości.

4. Od teorii do praktyki – droga dojścia do inteligentnych specjalizacji

W rozdziale tym przedstawiono własne doświadczenia autorki tej pracy, związane z budowaniem Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)¹².

Kreowanie RIS3 ma zdecydowanie praktyczne cele. Zasadniczo każda strategia powinna wykazywać ścisłe związki z praktyką, tak więc podobnie jak społeczna i gospodarcza rzeczywistość także zapisy w strategiach muszą ulegać zmianom. Kwestia ta jest szczególnie podnoszona przez autorów koncepcji budowania strategii inteligentnych specjalizacji, którzy wskazują na możliwą w przyszłości potrzebę zmiany zapisów. Wskazują także na złożoność podejmowanej problematyki, bowiem zgodnie z zapisami Strategii EUROPA 2020 powinniśmy operować w warunkach interdyscyplinarnych związków pomiędzy społeczeństwem, gospodarką i ekosystemem. Zaczynamy rozumieć, że nie każdy postęp nam służy, że to właśnie dokumenty strategiczne powinny jednoznacznie wskazywać cele i priorytety rozwoju, które dzisiaj w Europie zostały jasno zdefiniowane. Napisano już, że Unia Europejska chce wspierać zielony rozwój, biogospodarkę, między innymi poprzez zdecydowane wsparcie ekoinnowacji. Właśnie tego typu logiką myślenia kierowali się autorzy Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3)¹³. W znacznie szerszym zakresie drogę dojścia do wyboru inteligentnych specjalizacji województwa podkarpackiego przedstawiono w poświęconej tej tematyce monografii¹⁴.

¹² Autorka uczestniczyła w procesie tworzenia Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz Inteligentnej Specjalizacji (RIS3) na każdym etapie (była również współautorką poprzedniej Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013). Bierze aktywny udział w realizacji projektu systemowego „Wzmocnienie instytucjonalnego systemu wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji na lata 2005-2013 w województwie podkarpackim”. Jest członkiem Europejskiej Platformy Inteligentnej Specjalizacji (S3 Platform), będącej płaszczyzną dyskusji przedstawicieli wszystkich regionów Unii Europejskiej dotyczącej kreowania RIS 3).

¹³ L. Woźniak, A. Sobkowiak, S. Dziedzic, W. Kąkol, K. Kud, M. Woźniak, D. Wyrwa, *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3)*, projekt, Rzeszów 2013, s. 1-80.

¹⁴ S. Dziedzic, L. Woźniak, *Mądre specjalizacje (smart specialisations) oraz kluczowe technologie wspierające (keyenabling technologies) w rozwoju regionu – od wyboru do realizacji; od teorii do praktyki w województwie podkarpackim*, s. 1-130, praca w druku.

Istotą kreowania skutecznej regionalnej strategii innowacji (RIS 3) dla województwa podkarpackiego było stworzenie w samym sobie modelu innowacyjnego, niepowtarzalnego, a zarazem trudnego do naśladowania w innych regionach, które nie posiadają odpowiednich ilości podobnych zasobów endogenicznych. Mimo iż autorzy tej strategii z oczywistych powodów spełnili wszystkie warunki *ex ante* wymagane przez Komisję Europejską, to jednak aktualnie strategia ta zdecydowanie różni się od większości tego typu regionalnych dokumentów. Przede wszystkim udało się dokonać wyborów (w procesie szerokich konsultacji społecznych), precyzując dwie inteligentne specjalizacje główne oraz jedną inteligentną specjalizację wspomagającą. Zostało to zauważone i pozytywnie ocenione w analizie benchmarkingowej dotyczącej innowacyjności polskich regionów, wykonanej przez firmę Deloitte¹⁵. W raporcie tym stwierdzono, iż województwo podkarpackie wykazało ciekawe podejście do wykorzystania dobrych praktyk.

Zarządzanie rozwojem regionu, tak bardzo potrzebne w warunkach członkostwa Polski w Unii Europejskiej, i to nie tylko z powodu konieczności odpowiedniego i uzasadnionego, racjonalnego rozdysponowania funduszy unijnych, wkracza w inną teorię i praktykę. Podobnie jak w zarządzaniu karierą człowieka zrozumieliśmy, że należy chcieć i umieć dokonać wyboru priorytetów i specjalizacji. Żaden człowiek ani żadna firma lub region nie może być doskonały we wszystkim.

Inteligentne specjalizacje województwa podkarpackiego, wyłonione w trakcie realizowanych badań to:

- Lotnictwo i kosmonautyka – inteligentna specjalizacja główna.
- Jakość życia – inteligentna specjalizacja główna.
- Informacja i telekomunikacja (ICT) – inteligentna specjalizacja wspomagająca.

Wybór lotnictwa i kosmonautyki jako inteligentnej specjalizacji głównej w zarządzaniu rozwojem regionu zasadniczo był dla wszystkich oczywisty. To właśnie w województwie podkarpackim zlokalizowane jest ponad 90% krajowego potencjału tego sektora. Bardzo istotne było zwrócenie uwagi także na potencjał rozwoju tkwiący w technologiach kosmicznych, takich jak na przykład GPS. Jednak ta specjalizacja bezpośrednio kreuje i wspiera dynamiczny rozwój tylko kilku największych miast regionu. Idea Strategii EUROPA 2020 jest jednak inna – umiejętne zarządzanie rozwojem całego społeczeństwa i służącej mu gospodarki z równoczesną potrzebą zachowania zdolności regionalnego ekosystemu do podtrzymywania dalszego rozwoju. Właśnie z tego powodu zdefiniowano w województwie podkarpackim bardzo szeroką, drugą inteligentną specjalizację główną, jaką jest jakość życia. Zgodnie z rozpisanyymi w Strategii RIS3 priorytetowymi działaniami, celami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi specjalizacja ta obejmuje bardzo szerokie spektrum działań nakierowanych na podnoszenie jakości życia w wielu obszarach

¹⁵ Deloitte, *W czym tkwi sekret liderów innowacji? Analiza benchmarkingowa innowacyjności polskich regionów – Raport z badania*, Warszawa 23 września 2013 r., s. 23.

w taki sposób, aby stymulowały one rozwój społeczny, także poprzez kreowanie nowego modelu rozwoju gospodarki, wspieranie rozwiązań, technologii, produktów, usług, które mogą sprzyjać zielonemu rozwojowi regionu. Specjalizacja ta służy więc wszystkim miejscowościom i mieszkańcom, także obszarom wiejskim¹⁶. Wśród elementów ujętych jako istotne w tej specjalizacji znalazły się między innymi takie zagadnienia, jak: wzrost udziału produkowanej żywności ekologicznej, regionalnej i tradycyjnej; renaturyzacja środowiska rolniczego, stworzenie barier wykorzystania GMO w produkcji żywności; rozwój eko innowacyjnych, profilowanych usług turystycznych; renaturyzacja piękna krajobrazu, w tym renaturyzacja rzek; zwiększenie udziału energii produkowanej z odnawialnych źródeł energii w całości produkcji i wykorzystania energii; wzrost liczby budynków i innych obiektów, w których zastosowano zrównoważone i inteligentne rozwiązania technologiczne, budownictwo pasywne, zeroenergetyczne i plusenergetyczne; rozwój inteligentnych sieci elektroenergetycznych; wzrost przychodów z produkcji i sprzedaży energooszczędnego sprzętu w klasie A; multimodalny, zrównoważony transport. W ten sposób wsparcie proekologicznego rozwoju, odpowiadającego idei rozwoju zrównoważonego, będzie kierowane do olbrzymiej liczby często rozproszonych firm produkcyjnych i usługowych, których profil działania będzie odpowiadał potrzebie kreowania jakości życia mieszkańców województwa podkarpackiego. Rozwiązanie to sprzyjało będzie wizerunkowi niepowtarzalności regionu, także zagwarantowaniu suwerenności żywnościowej i energetycznej, ale również powinno zdecydowanie sprzyjać wzrostowi eksportu, bowiem produkty i technologie nakierowane na jakość życia i ochronę środowiska będą coraz bardziej poszukiwane w całym świecie.

Województwo podkarpackie zaliczane jest do krajowych liderów w zakresie rozwiązań dotyczących technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Z tego powodu informacja i telekomunikacja zostały uznane za inteligentną specjalizację wspomagającą. To właśnie w województwie podkarpackim ma swoją siedzibę największa krajowa firma informatyczna – Asseco SA Poland, jak i wiele innych przedsiębiorstw tego sektora. Istotne było także wsparcie ciągle opóźnionego dostępu wszystkich mieszkańców regionu do szerokopasmowego Internetu. Określenie tej specjalizacji jako wspomagającej odpowiada również założeniom kreowania kluczowych technologii wspomagających – ma ona horyzontalny i funkcjonalny charakter, a więc sprzyjała będzie rozwojowi we wszystkich sferach społeczno-gospodarczych, przyczyniając się zarazem do kreowania mechanizmów włączania osób wykluczonych społecznie.

¹⁶ Komisja Europejska podkreśla, że wybór inteligentnych specjalizacji w nowej perspektywie unijnej musi uwzględnić również potrzebę finansowania i rozwoju obszarów wiejskich. Jest to kolejny warunek *ex ante* strategii inteligentnej specjalizacji.

5. Zakończenie

Stosunkowo mała skuteczność (zarówno w wymiarze opracowania, jak i implementacji) wielu dotychczasowych dokumentów strategicznych związanych z innowacyjnością, zarówno krajowych, jak i regionalnych, przygotowanych dla perspektywy unijnej 2005-2013, skłoniła Komisję Europejską do istotnej zmiany podejścia. Oczywisty brak środków na wszystkie działania, częste ich marnotrawstwo, brak spójności i rozproszenie, brak wyraźnie określonej drogi rozwoju, również systemów monitoringu i oceny, stały się podstawą przyjęcia nowej metody strategicznego zarządzania rozwojem regionu w zakresie regionalnych strategii innowacji. Jej istotą jest warunek *ex ante*, mówiący o konieczności sprecyzowania inteligentnych specjalizacji dla każdego regionu. Nie oznacza to, że wybrane specjalizacje nie mogą się powtarzać w różnych regionach, jednak najbardziej cenione są strategie oryginalne, elastyczne, bazujące na zasobach endogenicznych i preferujące wybitne atuty danego regionu, trudne, a nawet niemożliwe do naśladowania.

Literatura

- Communication from the Commission EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels, 3.3.2010, COM(2010) 2020 final.
- Deloitte, *W czym tkwi sekret liderów innowacji? Analiza benchmarkingowa innowacyjności polskich regionów – Raport z badania*, Warszawa, 23 września 2013 r.
- Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
- Dziedzic S., Woźniak L., *Mądre specjalizacje (smart specialisations) oraz kluczowe technologie wspierające (keyenabling technologies) w rozwoju regionu – od wyboru do realizacji; od teorii do praktyki w województwie podkarpackim*, praca w druku.
- Foray D., *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*, Publisher: Taylor & Francis, Switzerland 2014.
- Foray D., Goddard J., Beldarrain X.G., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argilés R., *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*, European Commission, May 2012, Luxembourg.
- Foray D., Goddard J., Beldarrain X.G., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argilés R., *Przewodnik strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3)*, maj 2012, Tłumaczenie sfinansowano ze środków własnych Banku Światowego, kwiecień 2013.
- Foray D., Goenaga X., *The goals of smart specialisation*, S3 Policy Brief Series, no. 01/2013, European Commission.
- Woźniak L., Sobkowiak A., Dziedzic S., Kąkol W., Kud K., Woźniak M., Wyrwa D., *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3)*, projekt, Rzeszów 2013.

CHANGES IN THE APPROACH TO THE CREATION OF NATIONAL AND REGIONAL INNOVATION STRATEGIES – RIS3 CONCEPTION

Summary: Multiple negative effects that have been associated with the creation and use in the practice of strategic documents relating to innovation, in the perspective of 2005-2013, prompted the European Commission to a fundamental approach change. As a condition of ex ante it was necessary to prepare innovation strategies for smart specialization for each country and region. This solution represents the transition from the current arbitrariness, and sometimes chaos, to stabilization of methods and solutions. European economy, particularly in terms of innovation, is built on the paradigm of green growth, bio-economy and eco-innovation. The essence of smart specialization is to identify areas where the region can demonstrate a specific endogenous resources, which are difficult to follow in other regions. It is also very important to depart from the existing standards that try to follow the model of the strongest regions in the country or in Europe. This type of imitation proved to be ineffective, because weaker regions do not have the resources that can achieve at least the same results.

Keywords: strategic management of the region, RIS3 conception, national and regional innovation strategies.