

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 Cabała: 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

Bożydar Ziółkowski

Politechnika Rzeszowska

e-mail: bozydarz@prz.edu.pl

PLANOWANIE STRATEGICZNE Z WYKORZYSTANIEM METODY FORESIGHT – STANDARYZOWANA IDENTYFIKACJA UWARUNKOWAŃ INNOWACYJNOŚCI W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU REGIONU

Streszczenie: Rozwój regionów determinowany jest polityką badawczo-rozwojową ukierunkowaną na innowację. Kształtowana jest ona często za pomocą badań foresight, pozwalających na identyfikację i ocenę uwarunkowań innowacyjności m.in. dzięki metodzie SWOT. Podczas tradycyjnej analizy uwarunkowań innowacyjności za pomocą SWOT międzysektorowe porównanie różnorodnych determinant, a tym bardziej identyfikacja dominujących tendencji, są utrudnione. Rozwiązaniem tego problemu może być standaryzacja czynników determinujących innowacyjność. Celem artykułu jest identyfikacja i ocena standaryzowanych uwarunkowań innowacyjności SWOT w badaniach foresight na rzecz zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego. Zastosowanie opisanej koncepcji potwierdziło tezę o możliwości wskazania dominujących tendencji rozwojowych w poszczególnych sektorach.

Słowa kluczowe: foresight, SWOT, standaryzowana identyfikacji uwarunkowań innowacyjności, zrównoważony rozwój.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.65

1. Wstęp

Innowacje są pochodną innowacyjności, rozumianej jako ciągle poszukiwanie i tworzenie nowości (por. [Pomykański 2001]). Decydują o postępie społeczno-gospodarczym, co jest wynikiem polityki badawczo-rozwojowej (B+R), kreowanej z wykorzystaniem foresightu – stosunkowo nowej koncepcji zarządzania strategicznego w Polsce. Podstawowym założeniem projektów foresight jest identyfikacja czynników kształtujących uwarunkowania innowacyjności organizacji oraz prognozowanie przyszłych stanów otoczenia na potrzeby polityki rozwoju. W tym celu wykorzystuje się różnorodne metody planowania strategicznego, zwłaszcza: Delphi, SWOT i scenariusze. Ich potencjał jest znaczący, nie zawsze jednak w pełni wykorzystany,

czego przykładem może być SWOT. Klasyczna analiza uwarunkowań innowacyjności za pomocą SWOT dostarcza przydatnych informacji na temat mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w obrębie konkretnych sektorów, regionów lub państw. Mimo to, utrudnione jest porównanie za jego pomocą odmiennych uwarunkowań innowacyjności między czterema grupami różnych czynników wśród określonych podmiotów badania, a tym bardziej pomiędzy kilkoma różnymi sektorami, regionami bądź państwami, jak również identyfikacja dominujących wśród nich tendencji. Rozwiązaniem tego problemu badawczego jest standaryzacja czynników determinujących innowacyjność.

W niniejszym opracowaniu czynniki determinujące innowacyjność, określane również zamiennie uwarunkowaniami innowacyjności organizacji, interpretowane są jako ogólne czynniki wspierające lub ograniczające innowacyjność.

Celem niniejszego artykułu jest ocena uwarunkowań innowacyjności (tj. możliwości i ograniczeń) przeprowadzona na podstawie standaryzacji czynników determinujących innowacyjność. Obiektem analizy są wyniki SWOT wypracowane przez ekspertów paneli branżowych w badaniach foresight „Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego”¹. Wyniki tego projektu nie zostały dotychczas poddane podobnej analizie.

W celu przetestowania wykonalności i przydatności oceny prowadzonej na podstawie standaryzowanej identyfikacji uwarunkowań innowacyjności postawiono tezę o możliwości wskazania dominujących tendencji rozwojowych w poszczególnych sektorach wyłonionych po badaniach foresight dla województwa podkarpackiego.

Prowadzone w ramach badań własnych analizy wpisują się w kontekst zrównoważonego rozwoju, zdeterminowany charakterem projektu foresightowego.

2. Innowacyjność – zrównoważony rozwój – foresight

2.1. Innowacyjność organizacji a zrównoważony rozwój

Nowy lub znacząco ulepszony produkt wprowadzony na rynek albo do przedsiębiorstwa traktowany jest jako innowacja (por. [Götzfried 2005]). Innowacje to zarówno technologie, jak i usługi. Są one wynikiem innowacyjności, utożsamianej ze zdolnością organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji [Pomykański 2001]. Innowacyjność organizacji zależy od jej potencjału i wykazy-

¹ Jest to nazwa projektu zrealizowanego na Politechnice Rzeszowskiej w ramach badań Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw”, lata 2004-2006. Priorytet 1. Rozwój przedsiębiorczości i wzrost innowacyjności poprzez wzmocnienie instytucji otoczenia biznesu. Działanie 1.4. Wzmocnienie współpracy między sferą badawczo-rozwojową a gospodarką (nr WKP 1/1.4.5/2/2006/21/24/602/2006/U) finansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Ministerstwa Nauki i Informatyzacji. Autor niniejszej publikacji był jednym z głównych wykonawców tego projektu.

wanej przedsiębiorczości, ale również uwarunkowań występujących w otoczeniu. Podejmowane przez organizacje działania na rzecz rozwoju innowacji nabierają od pewnego czasu nowego, wielowymiarowego wymiaru. Wiąże się to z wewnątrzorganizacyjną adaptacją zasad zrównoważonego rozwoju, co jest równoznaczne z upowszechnianiem ekoinnowacyjności². Przykładem wspierającym powyższą tendencję jest „strategia przyjęta na spotkaniu Komisji Europejskiej w Lizbonie (2000) i Barcelonie (2002)” [Crespi 2004]. Każda z wyżej wspomnianych wyznacza cele zmierzające do wsparcia innowacyjności, nawiązując równocześnie do koncepcji zrównoważonego rozwoju, zakładającej zaspokajanie potrzeb dnia dzisiejszego w sposób niezagrażający zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich własnych potrzeb (zob. [Eppel 1999]).

Efektami generowanymi przez powyższe strategie są zasady realizacji polityki wspierającej innowację, wprowadzane obecnie we wszelkiego rodzaju organizacjach, począwszy od komercyjnych, a skończywszy na regionach – wykorzystujących regionalne strategie innowacji do promowania innowacji. Jednym z instrumentów w tego rodzaju działaniach jest foresight, który wspiera realizację polityki innowacyjnej, kształtowanej często w nurcie zrównoważonego rozwoju.

2.2. Foresight na rzecz zrównoważonego rozwoju regionu

Zastosowanie foresightu pozwala na szczegółową oraz ekspercką identyfikację, a także analizę sektorowych uwarunkowań innowacyjności. Poza wspomnianą funkcją, foresight ma na celu prognozowanie, jak również kreowanie odległej przyszłości. Pisząc o cechach foresightu, Chia [2004] zauważa, że jest on unikatową i wysoko cenioną zdolnością człowieka, uznawaną za główne źródło wiedzy, przewagi konkurencyjnej i kulturowej odnowy wśród narodów i organizacji. Obok prognozowania, podstawowym zadaniem foresightu jest również kształtowanie uwarunkowań innowacyjnego działania na podstawie zasad przejrzystości, ciągłości i zaangażowania reprezentantów większości sfer życia społeczno-gospodarczego [Chia 2004]. Badania foresightowe zasługują na dużo szerszą charakterystykę niż zaprezentowana powyżej – trudno byłoby ją jednak wykonać bez istotnego ograniczenia pozostałych części niniejszego opracowania podlegającego regułom redakcyjnym. Z tego względu artykuł może sprawiać wrażenie bardzo zwięzłego i lakonicznego.

Początkowe doświadczenia Polski w realizacji regionalnych badań foresight przypadają zasadniczo na rok 2006 (zob. [Nazarko (red.) i in. 2012]). Pierwszy projekt o tym charakterze przeprowadzony został również w województwie podkarpackim w latach 2006-2008. Przedmiotem tych badań były priorytetowe technologie, natomiast podmiotem poszczególne sektory zlokalizowane na terytorium województwa podkarpackiego. W efekcie wskazano kierunki strategicznego rozwoju priorytetowych technologii, które określano jako grupę „zdefiniowanych w badaniach rozwiązań charakteryzujących się najwyższą atrakcyjnością, wykonalnością

² Konotację zrównoważonego rozwoju i ekoinnowacyjności opisuje Pujari [2006].

i wpływem na zrównoważony rozwój w ramach poszczególnych branż, zasługujących na pierwszoplanowe wsparcie w polityce regionu” [Woźniak (red.) i in. 2008]. Przeprowadzone w projekcie wnioskowanie o przyszłych uwarunkowaniach rozwoju opierało się m.in. na wynikach analizy SWOT. Klasyczny charakter analizy SWOT nie doprowadził jednak do porównania uwarunkowań innowacyjności oraz identyfikacji dominujących tendencji w obrębie każdego z siedmiu sektorów, a także międzysektorowo. Możliwość taką stwarza standaryzacja uwarunkowań innowacyjności, która ułatwia wskazanie charakterystycznych trendów, dając całościowy ogląd problemów lub możliwości w określonych obszarach. To z kolei optymalizuje proces decyzyjny, dzięki czemu planowanie strategiczne staje się skuteczniejsze.

3. Standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności

3.1. Przesłanki standaryzowanej identyfikacji

W artykule przedstawiono wyniki porównawczej analizy ogólnych tendencji uwarunkowań innowacyjności, wynikających z analizy SWOT zawartej w regionalnych badaniach foresight. Wymagało to standaryzacji czynników determinujących innowacyjność, co pozwoliło na jednoznaczne określenie skali zmian w zakresie możliwości lub dostrzeganych ograniczeń poszczególnych sektorów.

Przy tradycyjnej analizie uwarunkowań innowacyjności reprezentowanych przez czynniki SWOT porównywalność różnorodnie formułowanych determinant okazuje się trudna, o ile w ogóle możliwa. Rozwiązaniem tego ograniczenia jest standaryzacja czynników determinujących innowacyjność, grupująca je według kryterium merytorycznego podobieństwa. W ten sposób ujawnia się natężenie pewnych cech, determinujące przyszłe priorytety w procesie planowania strategicznego.

Opisany instrument ma charakter pomocniczy i może być przydatny podczas oceny dokumentów strategicznych, optymalizacji procesu decyzyjnego, a także w trakcie wielowymiarowych analiz różnych dokumentów strategicznych danego sektora, regionu bądź kraju.

3.2. Założenia metodyczne

Pierwszym etapem realizacji celów artykułu była standaryzacja determinant innowacyjności organizacji, określanych zamiennie uwarunkowaniami innowacyjności lub czynnikami warunkującymi/ determinującymi innowacyjność. Uwarunkowania te obejmują możliwości (tj. mocne strony i szanse) oraz ograniczenia (tj. słabe strony i zagrożenia). Standaryzacji dokonano po analizie szesnastu czynników sprzyjających innowacyjności gospodarki oraz osiemnastu czynników utrudniających rozwój innowacyjności (zaczepniętych z dwóch pozycji źródłowych, tj.: [Brzeziński 2004, na podstawie: Instytucje i instrumenty... 1996; Mazurek-Kucharska i in. 2008]. W efekcie powstało dziesięć następujących kategorii determinant innowacyjności:

(1) współpraca przedsiębiorstw ze sferą nauki i B+R (m.in. transfer wiedzy, przepływ informacji, klastry), (2) współpraca międzynarodowa i międzyregionalna przedsiębiorstw, (3) charakter (m.in. jakość, metoda) produkcji, (4) wyższe uczelnie i sfera B+R, (5) system prawno-patentowy (m.in. ochrona własności intelektualnej), (6) kapitał ludzki (m.in. poziom wykształcenia), (7) kapitał finansowy (m.in. inwestycje w badania i rozwój), (8) kapitał rzeczowy (m.in. zasoby naturalne, w tym odnawialne źródła energii), (9) system transportu i komunikacji, (10) klimat konkurencyjności (m.in. struktura rynku, potencjał popytu).

W kolejnym etapie badań własnych dokonano standaryzowanej identyfikacji uwarunkowań innowacyjności na bazie analizy wyników SWOT, wypracowanych w badaniach foresight na rzecz zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego przez ekspertów siedmiu paneli branżowych, takich jak: technologie budownictwa, technologie informacyjne, technologie infrastruktury ochrony środowiska i energetyki, technologie produkcji rolniczej i przetwórstwa, technologie przemysłu chemicznego, farmaceutycznego i biotechnologie, technologie przemysłu lotniczego i maszynowego, turystyka, rekreacja i rehabilitacja, zdrowie.

Zgodnie z założeniami badań foresight w skład każdego zespołu ekspertów wchodzili przedstawiciele organizacji biznesowych, samorządowych, naukowo-badawczych oraz społecznych.

Standaryzowana identyfikacja uwarunkowań miała na celu wspomóc określenie częstotliwości bezpośrednich odniesień ekspertów do czynników sprzyjających oraz ograniczających rozwój innowacyjności. Baza uwarunkowań obejmowała łącznie 320 czynników.

Metodyka standaryzowanej identyfikacji uwarunkowań innowacyjności dopuszczała zakwalifikowanie jednego czynnika do dwóch różnych kategorii, w sytuacji gdy nawiązywał on bezpośrednio do dwóch różnych kategorii standaryzowanych uwarunkowań.

3.3. Wyniki badań własnych

Standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności pozwoliła wyodrębnić 320 czynników w siedmiu sektorach (tab. 1).

Tabela 1. Zagregowana liczebność uwarunkowań innowacyjności

Rodzaj determinant	Liczebność standaryzowanych determinant innowacyjności									
	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*
Możliwości	9	20	13	13	3	19	14	24	3	51
Ograniczenia	10	14	9	5	4	26	23	8	7	45
Suma	19	34	22	18	7	45	37	32	10	96

* Numeracja kategorii determinant odpowiada numeracji zamieszczonej w pkt 3.2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych nad raportem zewnętrznym.

Po szczegółowej analizie wyników i ich porównawczej ocenie można stwierdzić, że największe znaczenie dla rozwoju całego regionu przypisuje się *klimatowi konkurencyjności (m.in. strukturze rynku, potencjałowi popytu)*. Był to czynnik dominujący we wskazaniach ekspertów, po stronie zarówno możliwości, jak i ograniczeń innowacyjności regionu. Tendencja ta utrzymywała się w większości badanych sektorów. Analiza międzysektorowa wskazała z kolei w trzech przypadkach na dominującą (pozytywną oraz negatywną) rolę następujących kategorii uwarunkowań:

1) *kapitał rzeczowy (m.in. zasoby naturalne w tym odnawialne źródła energii)* postrzegany był w 36% przypadków jako główny determinant umożliwiający rozwój innowacyjności sektora Turystyka, rekreacja i rehabilitacja, zdrowie;

2) *kapitał finansowy (m.in. inwestycje w badania i rozwój)* postrzegany był w 32% przypadków jako główny determinant ograniczający rozwój innowacyjności sektora technologii przemysłu chemicznego, farmaceutycznego i biotechnologie;

3) *współpraca przedsiębiorstw ze sferą nauki i B+R (m.in. transfer wiedzy, przepływ informacji, klastry)* postrzegana była w 28% przypadków jako główny determinant ograniczający rozwój innowacyjności sektora technologii przemysłu lotniczego i maszynowego.

Istniejące tendencje sugerują potrzebę strategicznych zmian na etapie przyszłej aktualizacji polityki innowacji województwa podkarpackiego.

Uzyskane wyniki pozwalają potwierdzić tezę o możliwości wskazania, po zastosowaniu standaryzowanej identyfikacji uwarunkowań innowacyjności, dominujących tendencji rozwojowych w poszczególnych sektorach oraz pomiędzy nimi.

W niniejszym artykule przedstawiono jedynie wybrane wyniki analizy – szersza ich interpretacja opisana zostanie w odrębnej publikacji.

4. Zakończenie

Zgodnie z celem artykułu dokonano porównawczej oceny uwarunkowań innowacyjności, opierając się na analizie wyników SWOT, sformułowanych przez siedem paneli branżowych w projekcie foresight na rzecz zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego. Efektem badań było opracowanie oraz przetestowanie instrumentu standaryzowanej identyfikacji uwarunkowań innowacyjności, co dało podstawę do potwierdzenia przyjętej tezy o możliwości wskazania dominujących tendencji rozwojowych w poszczególnych sektorach.

Przedstawiony instrument oceny dokumentów strategicznych pozwala na zdefiniowanie stopnia realizacji celów strategicznych, a tym samym określenie efektywności zarządzania strategicznego. Należy go traktować jako pomocniczy w procesie optymalizacji decyzji planistycznych na etapie ewaluacji oraz aktualizacji strategii, a także w trakcie międzysektorowych i międzyregionalnych analiz porównawczych.

Literatura

- Brzeziński C., 2004, *Innowacyjność i przedsiębiorczość w strategiach wojewódzkich*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 347-356.
- Chia R., 2004, *Re-educating Attention: What is Foresight and How is it Cultivated?*, [w:] H. Tsoukas, J. Sheperd (eds), *Managing the Future*, Blackwell Publishing, Cornwall, s. 21-37.
- Crespi F., 2004, *Notes on the Determinants of Innovation: A Multi-Perspective Analysis*, <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/WPapers/default.htm>, (2008-03-12).
- Eppel J., 1999, *Sustainable development and environment: a renewed effort in the OECD*, *Environment, Development and Sustainability*, no 1, s. 41-53.
- Götzfried A., 2005, *Statistics in focus. Science and Technology 8*, European Communities, Brussels.
- Instytucje i instrumenty wzrostu konkurencyjności regionów, 1996, *Raport uzupełniający. Zespół Zadaniowy ds. Rozwoju Regionalnego w Polsce*, Warszawa, czerwiec.
- Mazurek-Kucharska B., Laskowska-Rutkowska A., Wojtczuk-Turek A., 2008, *Spoleczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] Żoźniński A. (red.), *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*, RAPORT, PARP, Warszawa, s. 92-115.
- Nazarko J., Ejdyś J., Kononiuk A., Gudanowska A., Magruk A., Nazarko Ł. (red.), 2012, *Badanie ewaluacyjne projektów foresight realizowanych w Polsce*, Agencja Wydawniczo-Edytorska Ekopress, Warszawa.
- Pomykański A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Pujari D., 2006, *Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance*, *Technovation*, vol. 26, no 1, s. 76-85.
- Woźniak L., Ziółkowski B., Dziedzic S., Nowak A., Wyrwa D., Adamski W., Cebulak T., Cierpień-Wolan M., Drozd K., Grzesik A., Kalita W., Kluska J., Kud K., Łunarski J., Sobkowiak A., Sobkowiak A., Stec-Rusiecka J., Tomczyk A., Wacnik P., Wałajtyś-Rode E., Woźniak M. (red.), 2008, *Końcowy raport z badań foresight priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.

STRATEGIC PLANNING BY MEANS OF FORESIGHT – STANDARDIZED IDENTIFICATION OF INNOVATIVENESS DETERMINANTS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A REGION

Summary: The regional development is determined by research and development policy oriented to innovations. It is often shaped by means of foresight, which identify and assess the determinants of innovativeness by means of SWOT. In traditional SWOT analysis, the cross-comparisons of various determinants, and also the identification of the dominant trends are difficult. The solution of this problem would be the standardization of the factors determining innovativeness. The aim of this study is the identification of standardized determinants of innovativeness based on the SWOT, developed by experts in foresight research for sustainable development of the Subcarpathian Voivodeship. The application of presented concept allowed to confirm the thesis about the possibility of indicating the dominant trends of development in various sectors.

Keywords: foresight, SWOT, standardized identification of innovativeness determinants, sustainable development.