

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Hanna Jurek

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Andrzej Piotr Wiatrak

Uniwersytet Warszawski

e-mail: apw@wz.uw.edu.pl

UWARUNKOWANIA INNOWACYJNOŚCI STRATEGII ROZWOJU REGIONALNEGO

DETERMINANTS OF INNOVATIVENESS OF REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES

DOI: 10.15611/pn.2016.420.32

Streszczenie: Na treść opracowania składają się następujące zagadnienia: istota strategii rozwoju regionalnego i innowacyjności, klasyfikacja uwarunkowań innowacyjności strategii rozwoju regionalnego w Polsce, charakterystyka zagadnień innowacyjności w dokumentach strategicznych województwa mazowieckiego oraz analiza uwarunkowań innowacyjności w strategiach rozwoju województwa mazowieckiego. Celem opracowania było wskazanie, na ile innowacyjność jest podstawą strategii rozwoju województwa i co ją warunkuje. Cel pracy ma przede wszystkim charakter poznawczy. Artykuł powstał na podstawie literatury przedmiotu i czterech dokumentów strategicznych województwa mazowieckiego. Z przeprowadzonych rozważań wynika, że podstawowymi uwarunkowaniami innowacyjności strategii rozwojowych w województwie mazowieckim były wytyczne polityki innowacyjnej UE i przyjęte na szczeblu krajowym w dostosowaniu do posiadanego potencjału wytwórczego i naukowo-badawczego.

Słowa kluczowe: region, województwo, strategia, rozwój, innowacyjność.

Summary: The content of this article consists of the following issues: the essence of regional development strategy and innovativeness, the classification of determinants innovativeness regional development strategies in Poland, the characteristics of issues of innovativeness in the strategic documents of Mazovia and the analysis of the innovativeness determinants in development strategy of Mazovia. The aim of this article is an indication if innovativeness is the basis of the regional development strategy, and what it is determined by. The aim of the study has primarily the cognitive character, based on the literature and the four strategic documents of Mazovia. The observations and considerations indicate that the basic determinants of innovativeness in development strategies in Mazovia were the guidelines of innovation policy in the EU and national level in adapting to productive resources and scientific-research potential.

Keywords: region, voivodeship, strategy, development, innovativeness.

1. Wstęp

Podstawą przemian regionów, którymi w Polsce określa się województwa, są ich strategie rozwojowe, które są zbiorem celów i zadań społeczności danego obszaru, przyjmowanych w określonej perspektywie czasu i określających podmioty i instrumenty ich wdrażania. Z istoty tych strategii wynika ich pozytywna konotacja, łącząca się z rozwojem, restrukturyzacją rozwojową, wprowadzeniem zmian, nowych rozwiązań itp. Zagadnienia te obejmują innowacyjność i podejście kreatywne do zmian na etapie przygotowania strategii, a w okresie jej wdrażania – wprowadzenie innowacji. Zakres proponowanych zmian i wdrażanych innowacji jest jednak zróżnicowany w poszczególnych regionach. W związku z tym warto zastanowić się, co wpływa na innowacyjność strategii rozwoju regionalnego, jakie są jej uwarunkowania, gdzie one występują, jaki mają charakter itd.

Biorąc po uwagę złożoność omawianej problematyki, w niniejszym opracowaniu podjęto próbę określenia uwarunkowań innowacyjności strategii rozwoju regionalnego i wskazania ich znaczenia w procesie przygotowania tych strategii. Celem opracowania było wskazanie, na ile innowacyjność jest podstawą strategii rozwoju województwa i co ją warunkuje. Cel pracy ma przede wszystkim charakter poznawczy, tj. chodzi o określenie i klasyfikację uwarunkowań innowacyjności tych strategii. Zagadnienia te opracowano na podstawie literatury przedmiotu oraz czterech dokumentów strategicznych Mazowsza, tj. strategii rozwoju województwa (do 2020 i 2030 r.) oraz regionalnych strategii innowacji Mazowsza (do 2015 i 2020 r.). Dodatkowo posłużono się analizą wszystkich regionalnych strategii rozwoju województw. Podstawowymi metodami przygotowania były metody przetwarzania danych, tj. analiza i synteza.

2. Istota strategii rozwoju regionalnego i ich innowacyjności

Definicji regionu jest bardzo wiele, co wynika głównie z przyjęcia różnych kryteriów jego wyodrębniania [Grzela 2011; Wiatrak 2006]. Najczęściej uwzględnia się kryteria przyrodniczo-geograficzne, ekonomiczne oraz polityczno-administracyjne. Chociaż dąży się do połączenia poszczególnych kryteriów, to w praktyce nie da się wyodrębnić obszarów jednorodnych. Na ogół zwyciężają kryteria polityczno-administracyjne, określające regiony i ich obszar. Przykładem takiego ujęcia jest podział na regiony w Unii Europejskiej [Eurostat 2015]. W Polsce za region przyjmuje się na ogół województwo, tj. obszar – składający się z powiatów i gmin – dysponujący określonym potencjałem zasobów wytwórczych i kapitału intelektualnego do prowadzenia określonych form działalności gospodarczej i społecznej. Ważne jest, aby ten potencjał był jak najlepiej wykorzystany, co jest możliwe m.in. poprzez strategię rozwoju województwa, której podstawową funkcją jest optymalizacja procesów jego funkcjonowania i rozwoju [Sztando 2011].

Cele i zadania przyjęte w strategii rozwoju województwa są zróżnicowane. Wynikają one z różnych przyczyn, przy czym do najważniejszych należą:

- potrzeby społeczności i podmiotów w województwie w zakresie poprawy sytuacji społeczno-ekonomicznej i środowiskowej oraz restrukturyzacji dotychczasowej działalności,
- wymagania wynikające z przyjętych programów określających zasady i instrumenty polityki społeczno-ekonomicznej i środowiskowej do wdrożenia przez województwa,
- posiadane zasoby, zwłaszcza nie w pełni wykorzystane, oraz projekty i pomysły innego ich zastosowania,
- możliwość uzyskiwania środków zewnętrznych na proponowane zmiany (od inwestorów zewnętrznych w ramach zawartych porozumień, z programów pomocowych, banku itp.).

Przedmiotem strategii jest wyznaczenie kierunków działań na przyszłość i przygotowanie warunków do ich wdrażania. Każde województwo ma swoje drzewo celów i zadań, odpowiadające istniejącym możliwościom i oczekiwaniom oraz określające zakres zmian i rozwoju. Z istoty strategii regionalnych wynika zatem ich innowacyjność, gdyż wyznaczone kierunki zmian i rozwoju są jej przejawem, zawierającym postulowaną aktywność, którą będą rozwijały organizacje publiczne, społeczne i biznesowe. Mówiąc o innowacyjności strategii rozwoju regionalnego, należy uwzględnić szerokie ich rozumienie, tj. zarówno postawę poszukiwania zmian i otwarcia na nowe idee, jak i wprowadzanie konkretnych innowacji [Mazowsze 2013; Mazowsze 2015]. Zapisy w strategii są otwarciem na wprowadzanie różnego rodzaju innowacji, od innowacji technologicznych do innowacji organizacyjnych i marketingowych, jednocześnie mających charakter innowacji procesowych i innowacji produktowych [OECD 2005]. Podkreślić należy, że większość tych innowacji ma charakter względny, gdyż powiele ich wprowadzenie w innych regionach i/lub organizacjach, ale często w innej skali i zastosowaniu. Niezależnie jednak od charakteru ich względności zamiar ich obecnego zastosowania i wdrażanie zasługują na uznanie, gdyż ich celem jest zmiana istniejącej struktury społeczno-gospodarczej. Innowacyjność, a zwłaszcza innowacje, są narzędziem zmiany tej struktury. W związku z tym warto poznać ich uwarunkowania i wpływ na kształt konkretnej strategii regionalnej.

3. Klasyfikacja uwarunkowań innowacyjności strategii rozwoju regionalnego w Polsce

Na innowacyjność strategii rozwoju regionalnego wpływa bardzo wiele różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych o zróżnicowanej sile oddziaływania. Do podstawowych czynników tej innowacyjności można zaliczyć – w mojej opinii, na podstawie analizy strategii rozwoju województw w Polsce – następujące:

- zagadnienia innowacyjności i polityki innowacyjnej określone w polityce społeczno-ekonomicznej i środowiskowej na szczeblu krajowym i międzynarodowym i możliwe do wykorzystania na szczeblu regionalnym,
- zagadnienia innowacyjności i polityki innowacyjnej określone w polityce społeczno-ekonomicznej i środowiskowej na szczeblu regionalnym,
- potencjał wytwórczy i naukowo-badawczy regionu,
- otwartość na innowacje i wprowadzanie zmian w zagospodarowaniu regionem przez kierujących regionem,
- zaangażowanie społeczności lokalnych, w tym przedsiębiorców i sfery naukowo-badawczej w sprawy rozwojowe regionu oraz ich otwartość na innowacje,
- możliwości sfinansowania innowacji uwzględnionych w strategii rozwoju regionalnego, jak również innych.

Wyjściowym elementem innowacyjności strategii rozwoju regionalnego są przede wszystkim stopień innowacyjności gospodarki i realizowana polityka społeczno-ekonomiczna kraju, w tym jego polityka innowacyjna. I tak w krajach Unii Europejskiej innowacje są jednym z głównych czynników rozwoju, na co zwrócono szczególną uwagę w Strategii lizbońskiej, a obecnie w długookresowej strategii rozwoju na lata 2010-2020, tj. w *Programie EUROPA 2020 – Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. W Programie Europa 2020 wyznaczono następujące obszary priorytetowe [UE 2010]:

- 1) *wzrost inteligentny*, tj. rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach;
- 2) *wzrost zrównoważony*, uwzględniający oszczędzanie środowiska, promowanie ekologicznego wzrostu przez innowacje, łagodzenie skutków zmian klimatu oraz przystosowanie się do nich itp.;
- 3) *wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu*, tj. wspierający zatrudnienie i przekwalifikowanie zatrudnionych oraz zachowanie struktur społecznych, które zapewnią spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Dla realizacji obszarów priorytetowych przewidziano 5 celów, 10 zintegrowanych wytycznych i 7 inicjatyw przewodnich. Unia innowacji jest jedną z siedmiu inicjatyw przewodnich mających na celu zwiększenie innowacyjności gospodarki unijnej i utworzenie jednolitego rynku innowacji [UE 2010]. Program Europa 2020 jest także uzupełniany różnymi działaniami, często mającymi charakter branżowy, ale występującymi w różnych regionach. Taką propozycją Unii Europejskiej kierowaną do wybranych sfer są Europejskie Partnerstwa Innowacji (EIP – *European Innovation Partnerships*), narzędzie wspierania rozwoju i innowacji poprzez współpracę różnych podmiotów publicznych, społecznych i prywatnych, a w szczególności przeciwdziałających negatywnym skutkom tzw. globalnych wyzwań społecznych, takich jak: zmiany klimatyczne, niedobór surowców, zmiany demograficzne [UE 2012]. Narzędziem takim jest również Program Horyzont 2020 – wspierający finansowanie badań naukowych i innowacji [UE 2014].

Programy ustalane na szczeblu unijnym są podstawą realizowanej polityki krajowej i regionalnej, uzupełnianej przez ich własne priorytety, najczęściej związane z posiadanym potencjałem wytwórczym, a zwłaszcza o charakterze innowacyjnym [RM 2012; MG 2013]. W warunkach Polski jest to w szczególności Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”, określająca stworzenie gospodarki innowacyjnej na podstawie czterech celów szczegółowych [MG 2013]:

- dostosowanie otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb innowacyjnej i efektywnej gospodarki,
- stymulowanie innowacyjności przez wzrost efektywności wiedzy i pracy,
- wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców,
- wzrost umiędzynarodowienia polskiej gospodarki.

Uwzględnić należy, że poziom rozwoju gospodarczego ma istotny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw, a jednocześnie – zgodnie z teorią regionu uczącego – innowacje są głównym narzędziem rozwoju regionalnego [Krawczyk-Sokołowska 2012; Romanowska 2015]. Analizując innowacyjność strategii regionalnych, należy także uwzględnić Regionalne strategie innowacji (*Regional Innovation Strategy – RIS*), które wyznaczają kierunki wspierania innowacyjności i polityki innowacyjnej w regionie. W związku z tym pełnią one funkcję narzędzia, które ma wpływ na wybory strategiczne w regionie, w tym na strategię rozwoju województwa. Strategie te określają także postawy aktywne wobec innowacji, zainteresowanie się nimi oraz uczestniczenie w ich propagowaniu i wdrażaniu [Jasiński, Wiatrak 2010; Nowakowska 2007].

Na poziom innowacyjności regionu i jego strategii rozwojowych ma wpływ z jednej strony otwartość na innowacje wśród kierujących regionem, z drugiej zaś – otwartość na innowacje społeczności lokalnych, a zwłaszcza przedsiębiorców. Istota bowiem innowacyjności jest związana z zaangażowaniem i aktywnością ludzi oraz ich umiejętnością współpracy w tym zakresie [Romanowska 2015]. Strategie rozwoju kraju i regionu określają warunki prowadzenia działalności i wprowadzania innowacji, zachętę do działań innowacyjnych itd., w które mogą wpisać się w aktualnych i przewidywanych warunkach poszczególne rodzaje organizacji.

Realizacja działań innowacyjnych zależy w dużym stopniu od możliwości ich sfinansowania. Środki finansowe odgrywają ważną rolę w realizacji przyjętych strategii rozwoju regionalnego, ale celowo omawiam te działania na końcu, gdyż korzystanie z nich i ich racjonalne wykorzystanie zależy od dobrego przygotowania się, co warunkują wcześniej omówione uwarunkowania. Uwzględnić tutaj należy różne źródła finansowania, w tym kierowane tylko na określone cele. Tak jest np. z funduszami unijnymi, dlatego też trzeba przygotować zarówno właściwy sposób finansowania, jak i ich wykorzystania.

4. Charakterystyka zagadnień innowacyjności w dokumentach strategicznych województwa mazowieckiego

Mazowsze jest obszarem zróżnicowanym pod względem rozwoju społeczno-gospodarczego, kierunków działalności i dynamiki procesów gospodarczych, zatrudnienia i bezrobocia itp. Te uwarunkowania mają wpływ na wieloaspektowy charakter przyjętych strategii rozwoju, w tym uwzględniających problematykę innowacji. I tak w misji strategii rozwoju Mazowsza z 2006 r. zawarto m.in. stwierdzenie, że jednym z priorytetów jest *rozwój nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy* [Mazowsze 2006]. Do tego ogólnego stwierdzenia nawiązuje jeden z celów pośrednich, zatytułowany jako: „wzrost innowacyjności i konkurencyjności gospodarki i regionu” [Mazowsze 2006]. Dla realizacji tego celu ustalono główne kierunki działania, takie jak [Mazowsze 2006]:

1) rozwój sektora MŚP oraz wzrost ich innowacyjności i konkurencyjności, w tym m.in. przez wspieranie postaw proinnowacyjnych, nowoczesnych rozwiązań technologicznych, sprawnych metod organizacji i zarządzania oraz nowych form dystrybucji towarów;

2) rozwój nowoczesnych technologii z wykorzystaniem własnego potencjału B+R przez wzmocnienie powiązań nauki i badań z gospodarką województwa oraz rozbudowę infrastruktury naukowo-badawczej;

3) wspieranie instytucji otoczenia biznesu, ułatwiających jego funkcjonowanie i rozwój przez szkolenia i specjalistyczne doradztwo inwestycyjno-technologiczne, personalne i ekonomiczno-organizacyjne oraz rozwój instrumentów finansowania działalności gospodarczej i inwestycyjnej;

4) rozwój regionalnych sieci kooperacyjnych i przepływu nowoczesnych technologii przez wzmocnienie wzajemnych powiązań między placówkami naukowymi i przedsiębiorstwami, wsparcie działalności badawczej, technologiczno-inwestycyjnej przedsiębiorstw, utworzenie i rozwój parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i klastrów;

5) budowa systemu innowacyjnego w regionie poprzez tworzenie warunków organizacyjnych i finansowych sprzyjających transferowi innowacji i technologii poprzez współpracę placówek naukowych z przedsiębiorcami na podstawie Regionalnej strategii innowacji dla Mazowsza i Regionalnego Centrum Innowacji.

Z kolei do Strategii rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku dodano drugi człon: Innowacyjne Mazowsze, a w wizji zawarto stwierdzenie, że „Mazowsze to region spójny terytorialnie, konkurencyjny, innowacyjny z wysokim wzrostem gospodarczym i bardzo dobrymi warunkami życia jego mieszkańców” [Mazowsze 2013]. Jednocześnie cel priorytetowy tej strategii określono następująco: „Rozwój produkcji ukierunkowanej na eksport w przemyśle zaawansowanych i średniozaawansowanych technologii oraz w przemyśle i przetwórstwie rolno-spożywczym”

[Mazowsze 2013]. Ponadto w dwóch celach strategicznych (na trzy) jest odwołanie do innowacji, a mianowicie [Mazowsze 2013]:

- „wzrostu konkurencyjności regionu przez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii”;
- „poprawy jakości życia oraz wykorzystania kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki”.

Przyjętym celom przyporządkowano różne narzędzia ich realizacji w trzech sferach: gospodarczej, społecznej i środowiskowej, wzajemnie ze sobą powiązanych. Wyznaczone cele strategiczne i narzędzia zostały ukierunkowane m.in. na następujące kierunki działań [Mazowsze 2013]:

- tworzenie warunków przyjaznych dla działań przedsiębiorczych, wspieranie tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw, inwestorów i przedsiębiorców,
- tworzenie warunków do generowania i absorpcji innowacji, rozwoju nowych technologii, w szczególności technologii informacyjno-komunikacyjnych, biotechnologii i biomedycyny,
- wzmacnianie potencjału rozwojowego i absorpcyjnego obszarów wiejskich,
- rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego oraz aktywizacji i wykorzystania zasobów ludzkich poprzez zwiększenie mobilności zawodowej i przestrzennej.

Zagadnienia innowacyjności zawarte w strategiach rozwojowych Mazowsza są szerzej ukazane w Regionalnej Strategii Innowacji (RIS). Wizję RIS na lata 2007-2015 określono następująco: „Mazowsze – najlepsze w Europie Środkowej i Wschodniej środowisko dla innowacji” [Mazowsze 2008]. Z kolei w RIS do 2020 r. wizję tę rozbudowano, wskazując, że Mazowsze to:

- „strategiczny ośrodek badań i rozwoju oraz usług biznesowych w wymiarze europejskim,
- region odznaczający się wysokim poziomem innowacyjności i usieciowienia gospodarki, zintegrowanej wokół zdefiniowanych obszarów inteligentnej specjalizacji,
- źródło dobrych praktyk w zakresie innowacji społecznych” [Mazowsze 2015].

Z wizją powiązано cel główny (misję), formułując ją następująco: „Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw Mazowsza, prowadzący do przyśpieszenia wzrostu i konkurencyjności w skali UE” [Mazowsze 2008; Mazowsze 2015]. Dla realizacji wizji i misji wyznaczono cele strategiczne, ściśle związane z zagadnieniami innowacyjnymi Strategii rozwoju województwa mazowieckiego. Regionalne strategie innowacji dla Mazowsza z 2008 i 2015 r. zawierają zarówno elementy wspólne poprzez ciągłość celów i działań podejmowanych dla ich realizacji, jak i zmiany rozszerzające zakres działań. Zmiany te dotyczą przede wszystkim [Mazowsze 2015]:

- uściślenia współpracy między podmiotami sfery nauki, biznesu i otoczenia,
- określenia założeń regionalnej polityki klastrowej,
- określenia inteligentnej specjalizacji województwa jako narzędzia ukierunkowującego działania wspierające innowacyjność,
- rozszerzenia o zagadnienia dotyczące wsparcia społeczeństwa informacyjnego,

- rozszerzenia o zagadnienia dotyczące budowy kapitału społecznego jako zasobu przyczyniającego się do zwiększania kreatywności i innowacyjności w województwie.

Analiza zagadnień innowacyjnych w dokumentach strategicznych Mazowsza wskazuje, że są one ściśle ze sobą powiązane. Po pierwsze, regionalne strategie innowacji wynikają ze strategii rozwoju województwa mazowieckiego. Po drugie, regionalne strategie innowacji rozszerzają problematykę innowacyjności, celów i kierunków wdrażania innowacji itp. Po trzecie zaś w kolejnych dokumentach strategicznych województwa mazowieckiego coraz szersze ujęcie ma problematyka innowacyjności i wdrażania innowacji.

5. Analiza uwarunkowań innowacyjności w strategii rozwoju województwa mazowieckiego

Uwarunkowania innowacyjności w strategiach rozwoju województwa mają zróżnicowany charakter, przy czym najczęściej są związane z realizowaną polityką społeczno-ekonomiczną, w tym z polityką innowacyjną w kraju i regionie oraz z potencjałem wytwórczym i naukowo-badawczym regionu. Tak też było w analizowanym województwie, które charakteryzuje się najwyższym syntetycznym wskaźnikiem innowacyjności według badań dla PARP-u [PARP 2013].

Charakterystyka zagadnień innowacyjności w dokumentach strategicznych Mazowsza wskazuje na ich ciągłość i rozszerzanie. Jest to pozytywnym objawem, gdyż przyczynia się do powstawania systemu wspierania innowacyjności w województwie. Analiza wskazuje, że takie podejście jest przede wszystkim związane z polityką unijną i krajową. Programy strategiczne województwa mazowieckiego wynikają bowiem z kolejnych perspektyw finansowych (2007-2013 i 2014-2020) oraz ujęcia w nich zagadnień innowacyjności i wspierania innowacji. W obecnej perspektywie finansowej zagadnienia innowacyjności należą do jednych z podstawowych, które powinny wdrażać poszczególne regiony w swoich długofalowych planach. Od uwzględnienia tej problematyki w strategiach rozwoju zależy także finansowanie konkretnych rozwiązań inwestycyjno-innowacyjnych i realizacja programów rozwoju, wprowadzanie zmian, restrukturyzacji itp. W związku z tym zagadnienia innowacyjności w programowaniu regionalnym są aktualizowane i rozszerzane, uwzględniając partnerstwo w innowacji, tworzenie sieci innowacyjnych, dyfuzję innowacji, unowocześnianie technologii, wdrażanie różnego rodzaju innowacji, w tym innowacji społecznych itp.

W strategiach Mazowsza szczególną rolę w rozwijaniu innowacyjności ma obecny potencjał naukowo-badawczy województwa, jak również jego planowane kierunki rozwoju. Z jednej strony podkreśla się potrzebę wykorzystania istniejącego potencjału naukowo-badawczego przez powiązanie z biznesem i administracją, tworzenie klastrów itp., a z drugiej – rozwijanie tego potencjału poprzez współ-

ne badania, rozbudowę infrastruktury naukowo-badawczej, wsparcie obejmujące patentowanie wynalazków i tworzenie warunków sprzyjających ich efektywnemu wykorzystaniu itp. Współpraca nauki z biznesem w świetle analizowanych strategii powinna obejmować nie tylko wspieranie innowacji technologicznych, ale także innowacji organizacyjnych i społecznych, ukierunkowując działania tych podmiotów na wybrane procesy i rodzaje działań (np. lokalne specjalizacje gospodarcze wykorzystujące potencjał danego obszaru). W strategiach tych podkreśla się, że największym atutem Mazowsza w zakresie potencjału badawczego jest Warszawa, która może być ośrodkiem dyfuzji innowacji nie tylko w obszarze województwa, ale także w innych regionach Polski i Europy Środkowo-Wschodniej [Mazowsze 2015].

Tworzenie specjalizacji gospodarczych wykorzystujących potencjał poszczególnych części województwa mazowieckiego jest dobrym podejściem, które uwzględni posiadane zasoby, stopień ich wykorzystania oraz potrzeby mieszkańców i przedsiębiorców. Zwraca się tutaj uwagę na *inteligentne specjalizacje gospodarcze*, które łączą posiadany potencjał wytwórczy i naukowo-badawczy z jego rozwojem na obszarze całego Mazowsza – zarówno w biegunach wzrostu (tj. w obszarze metropolitarnym Warszawy), jak i w regionach problemowych województwa: ostrołęcko-siedleckim, płocko-ciechanowskim i radomskim. Oparcie działań województwa na wdrażaniu inteligentnej specjalizacji ma na celu wykorzystanie posiadanych zasobów, w tym zasobów nie w pełni wykorzystanych lub marginalnych oraz powiązanie sfery badań i innowacji z potrzebami oraz aktywnością mieszkańców i przedsiębiorców województwa. Przykładem takim może być jedna z inteligentnych specjalizacji regionalnych Mazowsza, jaka jest *bezpieczna żywność*, tj. „przedsięwzięcia zwiększające dostępność i umożliwiające rozwój produktów spożywczych wysokiej jakości, zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju, bezpiecznych zarówno do końcowego odbiorcy, jak i środowiska w całym cyklu produkcji i dystrybucji” [Mazowsze 2015]. Przyjęcie tej specjalności sprzyja wykorzystaniu potencjału wytwórczego (zwłaszcza użytków rolnych województwa) oraz zaspokojeniu potrzeb mieszkańców aglomeracji warszawskiej, jak również aglomeracji sąsiednich. Ponadto obejmuje cały łańcuch agrobiznesu wraz z włączeniem do niego sfery konsumpcji i bezpieczeństwa konsumenta.

Uwzględnienie w strategiach rozwoju województwa mazowieckiego wytycznych polityki społeczno-ekonomicznej UE i Polski oraz wykorzystanie potencjału wytwórczego i naukowo-badawczego we wdrażaniu innowacji wynika z postawy kreatywnej i otwartości na wprowadzane zmiany w zagospodarowaniu regionu przez administrację województwa, zwłaszcza kierujących nim. Z kolei zaangażowanie społeczności lokalnych, w tym przedsiębiorców, w sprawy rozwojowe regionu oraz ich otwartość na innowacje były w większości na poziomie dostatecznym. Sytuacja taka wynika z różnych czynników, a przede wszystkim z braku dostatecznych środków rzeczowych i finansowych, niedostatecznej wiedzy oraz z uwarunkowań organizacyjno-biurokratycznych procesu adaptacji innowacji (por. [Pichlak 2015]).

6. Zakończenie

Analiza dokumentów strategicznych Mazowsza wskazuje, że podstawowe uwarunkowania innowacyjności działań w nich określonych są następstwem wyboru przez kierujących województwem (i wspierającą ją administrację) działań, które są zgodne z realizowaną polityką społeczno-ekonomiczną, w tym polityką innowacyjną kraju i Unii Europejskiej. Kolejne uwarunkowania wynikają z dostosowania się kierunków polityki regionalnej do wymogów polityki krajowej i unijnej w zakresie wykorzystania posiadanego potencjału wytwórczego i naukowo-badawczego. Przyjęte cele i zadania w zakresie innowacyjności zawarte w dokumentach strategicznych rozwoju Mazowsza uważam za poprawnie sformułowane, oparte na analizie i diagnozie szerokiego kontekstu uwarunkowań rozwojowych. Ponadto uwzględniają one zróżnicowanie województwa oraz występowanie biegunów wzrostu i obszarów problemowych. Realizacja zamierzeń innowacyjnych może istotnie przyczynić się do przebudowy struktury społeczno-gospodarczej województwa. W związku z tym istnieje potrzeba dokładnego określenia narzędzi wdrażania innowacji do praktyki i wspierania zachowań innowacyjnych mieszkańców województwa, w tym zwłaszcza przedsiębiorców i pracowników sfery badawczej, aby nie zostały one tylko zapisane. W analizowanych strategiach bowiem wiele mówi się o współpracy biznesu, nauki i administracji, natomiast niedostatecznie są określone mechanizmy jej wspierania.

Literatura

- Eurostat, 2015, *Nomenclature of Territorial Units for Statistics – Overview*, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/overview>, dostęp z 20.10.2015.
- Grzela J., 2011, *Region, regionalizm, regionalizacja – wybrane aspekty teoretyczne*, Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae, nr 1, s. 11-27.
- Jasiński A.H., Wiatrak A.P., 2010, *Region jako podmiot ekonomiczny a regionalny system innowacji*, [w:] Jasiński A.H. (red.), *Innowacyjność polskiej gospodarki w okresie transformacji. Wybrane aspekty*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Krawczyk-Sokołowska I., 2012, *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Mazowsze 2006, *Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do 2020 roku (aktualizacja)*, Sejmik Województwa Mazowieckiego, Warszawa.
- Mazowsze 2008, *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza 2007-2015*, Sejmik Województwa Mazowieckiego, Warszawa.
- Mazowsze 2013, *Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku. Innowacyjne Mazowsze*, Sejmik Województwa Mazowieckiego, Warszawa.
- Mazowsze 2015, *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku. System wspierania oraz inteligentna specjalizacja regionu*, Sejmik Województwa Mazowieckiego, Warszawa.
- MG 2013, *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

- Nowakowska A., 2007, *Regionalne strategie innowacji w Polsce – pierwsze doświadczenia i oceny*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 453, seria: Ekonomiczne Problemy Usług, nr 8, s. 203-210.
- PARP 2013, *Regionalne Systemy Innowacji w Polsce. Raport z badań*, Warszawa.
- Pichlak M., 2015, *Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji w polskich organizacjach*, Organizacja i Kierowanie, nr 2, s. 37-50.
- RM 2012, *Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo*, Rada Ministrów, Warszawa.
- Romanowska M., 2015, *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, Przegląd Organizacji, nr 8, s. 4-8.
- Sztando A., 2011, *Istota i funkcje samorządowego planowania strategicznego w regionie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 180, s. 45-55.
- UE 2010, *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela 2010, KOM (2010) 2020, wersja ostateczna.
- UE 2012, *Komunikat Komisji do Parlamentu i Rady w sprawie europejskiego partnerstwa innowacyjnego na rzecz wydajnego i zrównoważonego rozwoju*, EUR-Lex, COM (2012) 79 Final, Bruksela dnia 29.02.2012.
- UE 2014, *Horizon 2020 w skrócie, Program naukowy UE w zakresie badań naukowych i innowacji*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Wiatrak A.P., 2006, *Skala regionalna i lokalna – istota, rozwój i zarządzanie*, Problemy Zarządzania, nr 3, s. 8-22.