

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 978-83-7695-607-7**

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](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczyk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



## **Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak**

Politechnika Rzeszowska

e-mails: dziedzic@prz.edu.pl; lwozniak@prz.edu.pl

## **Piotr Czerepiuk**

Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego

e-mails: p.czerepiuk@podkarpackie.pl

---

# **PROCES PRZEDSIĘBIORCZEGO ODKRYWANIA JAKO METODA STRATEGICZNEGO PLANOWANIA I IMPLEMENTACJI INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI REGIONU**

---

## **THE PROCESS OF ENTREPRENEURIAL DISCOVERY AS A METHOD OF STRATEGIC PLANNING AND IMPLEMENTATION OF REGIONAL SMART SPECIALIZATIONS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.09

**Streszczenie:** W pracy zaprezentowano teorię i praktykę wykorzystania procesu przedsiębiorczego odkrywania (PPO) w budowaniu strategii innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji, jak i w procesie jej implementacji oraz możliwej ewolucji. Metoda ta uznana została przez Komisję Europejską za obowiązującą, jako podstawowy element decydujący o spełnieniu warunku *ex ante*, a więc także o dofinansowaniu regionalnych programów operacyjnych. Koncepcja ta polega na wykorzystaniu wielu możliwości związanych z planowaniem strategicznym. Mimo jednolitego założenia w szczególach, przy porównywaniu poszczególnych regionów, może bardzo się różnić. Praca ta ma charakter pogłębionego studium przypadku, dotyczącego województwa podkarpackiego. Autorzy są głównymi kreatorami i koordynatorami inteligentnych specjalizacji tego regionu, wyłonionych w procesie przedsiębiorczego odkrywania.

**Słowa kluczowe:** proces przedsiębiorczego odkrywania, inteligentne specjalizacje, RIS 3.

**Summary:** The paper presents the theory and practice of use of the entrepreneurial discovery process (EDP) in building innovation strategy for smart specialization, and in the process of its implementation and its possible evolution. This method has been recognized by the European Commission as binding, as a primary element in the fulfillment of the condition of the *ex ante*, so as to co-finance the regional operational programs. This concept involves the use of many opportunities related to strategic planning. Despite the uniform assumptions, in detail, when comparing individual regions, it can vary greatly. This work is a thorough

case study concerning the Podkarpackie Voivodeship. The authors of this work are the main creators and coordinators of the smart specialization in the region, selected in the process of entrepreneurial discovery.

**Keywords:** Entrepreneurial Discovery Process, smart specialisations, RIS 3.

## 1. Wstęp

Dyskutując na temat ewolucji zarządzania strategicznego, A. Kaleta [2016, s. 4] podkreśla, że powstają nowe koncepcje zarządzania rozwojem – bardziej dynamiczne i elastyczne. Dodaje, że często nie są one w pełni sprecyzowane, zoperacjonalizowane, ale wyznaczają nowe kierunki myślenia w zarządzaniu strategicznym. Przykład takiej metody – proces przedsiębiorczego odkrywania<sup>1</sup> – jest wiodącym wątkiem niniejszej pracy.

Projektowane i wdrażane w europejskich regionach strategie innowacji w poprzednich perspektywach finansowych, szczególnie w odniesieniu do sposobu wydatkowania funduszy unijnych i uzyskanych rezultatów, zostały bardzo mocno skrytykowane, także przez Komisję Europejską. Znaczna, a często dominująca część dotacji uznana została za zmarnowaną. Równocześnie pojawiły się istotne znamiona kryzysu gospodarczego i finansowego. W Komunikacie Komisji Europejskiej J.M. Barroso podkreślił, że sytuacja gospodarcza zmienia się szybciej niż uwarunkowania polityczne, musimy więc zaakceptować fakt, że europejska współzależność gospodarcza wymaga bardziej spójnych oraz zdecydowanych działań na arenie politycznej [Komunikat Komisji Europa 2020... 2010, s. 2].

Różnorodność projektowania i skuteczność wdrażania regionalnych strategii innowacji w poprzednich perspektywach finansowych, wielokrotnie podkreślany brak spójności i skuteczności, także niejednokrotnie wyraźny brak priorytetyzowania wydatków, skłoniły Komisję Europejską do zdecydowanie odmiennego podejścia dotyczącego zasad korzystania z dofinansowania w ramach środków UE w perspektywie finansowej 2014-2020. Posiadanie odpowiednio skonstruowanej regionalnej strategii innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3) uznane zostało za warunek *ex ante* przyznania funduszy dotyczących regionalnych programów operacyjnych. Stwierdzono, że kraje i regiony, które zdobyły odpowiednie doświadczenie w tworzeniu i wdrażaniu strategii innowacji, powinny zdecydowanie poddać je wtórnej

---

<sup>1</sup> Termin „przedsiębiorczy proces odkrywania” został wprowadzony i przedstawiony przez Foraya i in. [2009]. Proces ten polega na wyłonieniu przez interesariuszy ze świata przedsiębiorczości najbardziej obiecujących obszarów rozwoju regionu w przyszłości. Ma też zademonstrować, w czym dany region najlepiej radzi sobie w dziedzinie badań, rozwoju i innowacji. Autorzy definicji podkreślają także, że z reguły proces toczy się na drodze prób i błędów oraz eksperymentów z nowymi rodzajami działalności. Ma jednoznaczne odniesienie do kreowania i implementacji regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji.

analizie, zaktualizować i udoskonalić, w myśl koncepcji RIS3, natomiast te, które takich doświadczeń nie uzyskały, muszą zainicjować proces i opracować strategie innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji [Foray i in. 2013, s. 7].

Wyłonienie inteligentnych specjalizacji nie jest aktem jednorazowym, bardzo istotny jest sam sposób wyboru, dokonywany poprzez wykorzystanie procesu przedsiębiorczego odkrywania, który jest podstawowym przedmiotem analizy w niniejszej publikacji.

Autorzy tej publikacji kreowali i nadzorowali proces przedsiębiorczego odkrywania w regionie. Realizacja procesu przedsiębiorczego odkrywania, w tym na etapie kreowania RIS3, polegała na wykorzystaniu bardzo wielu metod szczegółowych i technik badawczych. Wielokrotnie wykonywano badania pierwotne, a także badania wtórne. Wykorzystano zarówno metodykę badań eksploracyjnych (opisowych), jak i eksplanacyjnych (przyczynowo-skutkowych). Uwzględniono zarówno szeroki zakres badań interpretatywnych (badania jakościowe), jak i metody testowania hipotez (tzw. badania ilościowe). Dominowały – z oczywistych powodów – metody planowania strategicznego. Zakres czasowy realizacji badań obejmował lata 2011-2016. Wykorzystano również wyniki wykonanego wcześniej badania Foresight [Woźniak i in. 2008, s. 1-365], które polegało także na logicznym ciągu następstw wielu uwzględnionych metod planowania strategicznego, w tym szeroko przeprowadzonych badań delfickich.

Celem pracy była analiza i ocena – na tle zagadnień teoretycznych – realizacji procesu przedsiębiorczego odkrywania w województwie podkarpackim.

## **2. Kreowanie strategii innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji z zastosowaniem procesu przedsiębiorczego odkrywania**

Podstawowym dokumentem przygotowanym dla kreatorów regionalnych strategii innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji jest *Przewodnik strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji* (RIS3) [Foray i in. 2013, s. 1-121]. Autorzy tego dokumentu akcentują, że powstał on dla kreatorów dokumentów strategicznych, decydentów oraz instytucji wdrażających, zawiera zestaw jasno zdefiniowanych wytycznych dotyczących metodyki projektowania, formułowania i wdrażania regionalnej strategii innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji. Podkreślono, że nie jest dokumentem o charakterze nakazowym, nie wyczerpuje tematu, lecz wraz z rozwojem koncepcji i w miarę potrzeb będzie poprawiamy i aktualizowany. Celem *Przewodnika* jest zwiększenie skuteczności strategii i polityk innowacji, a szczególnie nakierowanie na pełną spójność z innowacyjną polityką Komisji Europejskiej [Foray i in. 2013, s. 7].

W kontekście Strategii Europa 2020 inteligentna specjalizacja regionu jest twar- do, wręcz nakazowo interpretowana jako kluczowy element lokalnie definiowanych polityk innowacji. Powinny one spełniać pięć istotnych kryteriów:

1. Pozwalać skoncentrować wsparcie na kluczowych regionalnych priorytetach, potrzebach i wyzwaniach w zakresie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.
2. Umożliwiać wykorzystanie mocnych stron i przewag konkurencyjnych regionu oraz jego endogennego potencjału w celu osiągnięcia doskonałości.
3. Sprzyjać innowacjom technologicznym i praktycznym, stymulując także inwestycje sektora prywatnego.
4. Doprowadzać do pełnego zaangażowania interesariuszy, zachęcać do eksperymentowania i innowacyjności.
5. Opierać się na sprawdzonych, obiektywnych danych i dowodach oraz zawierać jasno sprecyzowane systemy monitoringu i oceny [Foray i in. 2013, s. 10].

W *Przewodniku* podkreślono, że w wyborze inteligentnych specjalizacji regionu szczególnie istotny jest sam proces, a interesariusze, zwłaszcza przedsiębiorcy, powinni odgrywać w tym procesie wiodącą rolę. Ich zaangażowanie, wiedzę i doświadczenie należy wykorzystać do określenia takich obszarów priorytetowych, potrzeb w zakresie inwestycji, których realizacja może dać największe prawdopodobieństwo wzrostu gospodarki i liczby miejsc pracy. Wybór priorytetów oraz sposób alokacji zasobów powinien być wynikiem procesu, w którym aktywny udział mają interesariusze ze świata przedsiębiorczości. Ich zadaniem jest wskazanie najbardziej interesujących obszarów i rozwiązań dla regionu poprzez wykorzystanie kompleksowej metody, jasno zdefiniowanej i określonej jako proces przedsiębiorczego odkrywania (*Entrepreneurial Discovery Process*). Pojęcie interesariuszy ze świata przedsiębiorczości obejmuje w takim przypadku nie tylko firmy, ale także wyższe uczelnie, publiczne instytuty badawcze, ośrodki B+R, niezależnych innowatorów itd. [Foray i in. 2013, s. 11-14].

Istotnym założeniem jest, że do strategicznego procesu przedsiębiorczego odkrywania RIS3 należy zaprosić najszerzej rozumiane grono użytkowników innowacji, a więc podmioty i osoby mogące zaprezentować również punkt widzenia strony popytowej oraz konsumentów, a także organizacje reprezentujące obywateli (szeroko społeczeństwo) i pracowników. Istotą tego typu interpretacji jest zakładana konieczność zapobiegania przywłaszczeniu sobie procesu przedsiębiorczego odkrywania przez jakąkolwiek grupę nacisku, potężne lobby lub duży podmiot regionalny [Foray i in. 2013, s. 23].

Bardzo ważnym działaniem podejmowanym przez Komisję Europejską w kontekście budowania strategii inteligentnej specjalizacji RIS3 była wszechstronna, polegająca na szerokiej dyskusji analiza strategii kreowanych przez różne regiony, określana jako przegląd partnerski (*peer review*). Pozwoliła ona skorzystać z doświadczeń przodujących regionów, umożliwiła poddanie krytycznej analizie własnych rozwiązań, a także nawiązanie bezpośrednich kontaktów z potencjalnymi partnerami [Foray i in. 2013, s. 26].

### 3. Teoria procesu przedsiębiorczego odkrywania (PPO)

Proces przedsiębiorczego odkrywania został już dość szeroko opisany w teorii, nie tylko w cytowanym wcześniej *Przewodniku*, ale także w publikacjach naukowych, natomiast rzadkością są (implementacja rezultatów dopiero się zaczyna) poddane analizie doświadczenia w jego realizacji (brakuje opracowań całościowych, analizowane były tylko niektóre elementy lub etapy procesu).

Prace teoretyczne dotyczą – przykładowo – teorii procesu budowania i implementacji strategii inteligentnych specjalizacji z zastosowaniem procesu przedsiębiorczego odkrywania [Coffano, Foray 2014, s. 33-50; Rodríguez-Pose, Wilkie 2015, s. 1-27]. Zaprezentowano także przykład drogi od teorii do praktyki [del Castillo Hermosa i in. 2015, s. 5-22], nie jest on jednak pełnym przykładem doświadczeń dotyczących skutecznej realizacji procesu przedsiębiorczego odkrywania. W pracach naukowych omówiono również znaczenie przedsiębiorców spoza regionu, a nawet kraju, w kreowaniu procesu przedsiębiorczego odkrywania [Dhaliwal, Deakins 2014, s. 93-111], podkreślono możliwość wykorzystania doświadczeń przedsiębiorstw [Sarasvathy, Dew 2013, s. 277-296]. W niektórych pracach uwzględniono wyniki badań eksploracyjnych, analizie poddano również znaczenie redukcji dystansu w procesie przedsiębiorczego odkrywania między nauką i praktyką [Santini i in. 2016, s. 1840-1844]. Opracowaniem naukowym dotyczącym naszego kraju jest praca Mieszkowskiego i Kardasa [2015, s. 357-384], w której poddano analizie metody umożliwiające prawidłowe przeprowadzenie procesu przedsiębiorczego odkrywania, w tym głównie możliwość wykorzystania wyników badań Foresight. Kompleksowa jest natomiast monografia naukowa dotycząca teorii i praktyki początkowych etapów tego procesu w województwie podkarpackim, aż do przygotowania strategii innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji [Dziedzic, Woźniak 2013, s. 1-136].

Kreowanie regionalnych strategii inteligentnych specjalizacji wymaga równoczesnego zaangażowania zarówno teoretyków, jak i praktyków, także umiejętności identyfikowania wiedzy rozproszonej oraz indywidualnych doświadczeń. PPO nie jest z założenia wykonywany jednorazowo – powinien być procesem ciągłym, w którym priorytety są identyfikowane na podstawie udowodnionych możliwości, odkrytych przez zainteresowane strony (w myśl teorii poczwórnej helisy: przemysł, czyli przedsiębiorcy; nauka; społeczeństwo; władza samorządowa i/lub rządowa). Szczególnie podkreślana jest rola partnerstwa i sieci (istniejących lub dopiero – także w tym celu – tworzonych), niezbędnych do integrowania rozdrobionej wiedzy i doświadczeń [Boden i in. 2015, s. 5-6].

Wiele elementów, często szczegółów PPO, jest istotnie uzależnionych od szeroko rozumianego kontekstu regionalnego. Zarówno charakterystyka osób i podmiotów uczestniczących w PPO, jak i endogeniczne uwarunkowania oraz cele rozwoju regionów decydują o indywidualnych cechach procesu przedsiębiorczego odkrywania, w tym o wykorzystywanych metodach badań ilościowych i jakościowych, a także technikach – odmianach metod.

#### 4. Proces przedsiębiorczego odkrywania – studium przypadku województwa podkarpackiego

Niniejsza praca ma charakter studium przypadku. Jest ono jednak bardzo szerokie, zarówno w uwzględnionym wymiarze czasu (badania obejmują okres 2011-2016), jak i związku procesu przedsiębiorczego odkrywania z kompleksowo ujętą problematyką inteligentnych specjalizacji regionu. Studium przypadku, według W. Czakona [2015b, s. 190], definiowane jest jako „pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznawany ze względu na określony cel, usytuowany w konkretnym czasie i miejscu, z uwzględnieniem właściwych mu okoliczności, badany z wykorzystaniem wielu technik gromadzenia i analizy danych”. Definicja ta odpowiada zarówno charakterowi niniejszej publikacji, jak i wielu elementom PPO.

Podstawowym celem poddanego analizie procesu przedsiębiorczego odkrywania było wypełnienie warunku *ex ante*, jakim jest konieczność posiadania przez każdy europejski region, otrzymujący dofinansowanie w ramach Funduszu Spójności, regionalnej strategii innowacji. W analizowanym przypadku ostatecznym dokumentem jest *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz Inteligentnej Specjalizacji (RIS3)* [Woźniak i in. 2015, s. 1-76].

Zestaw wykorzystywanych metod, ich następstwo i przypisywane znaczenie są różne w poszczególnych regionach, jednak strategiczny cel pozostaje ten sam. Kreatorzy *Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji RIS3*<sup>2</sup> w tej strategicznej metodzie wykorzystali bardzo wiele możliwości dojścia do ostatecznego rezultatu; tworzyły one logiczny ciąg przyczyn i skutków.

Pierwotnym, podstawowym krokiem była analiza zapisów *Przewodnika* w kontekście Strategii Europa 2020. Wyzaczyła ona założenia teoretyczne regionalnego procesu przedsiębiorczego odkrywania. Analiza podstawowych dokumentów strategicznych Unii Europejskiej i krajowych była zgodna z teorią metody systematycznego przeglądu literatury, którą przedstawił W. Czakon [2015a, s. 119-139]. Zasadę ciągłej analizy i rozwoju zasobów wiedzy wykorzystano jako jedną z podstaw teoretycznego wsparcia logicznego i systematycznego rozwoju regionu.

Proces przedsiębiorczego odkrywania w województwie podkarpackim miał charakter wieloetapowy, jednak jego istotą było nadanie mu charakteru ciągłego, w którym następstwo kolejnych kroków miało logiczne uzasadnienie. Proces realizowany był głównie w ramach projektu systemowego „Wzmacnianie instytucjonalnego systemu wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji na lata 2005-2013 w województwie podkarpackim”. Autorzy tej pracy należą do jego realizatorów. W ten sposób kolejna

---

<sup>2</sup> Autorzy tej publikacji uczestniczyli (nadal uczestniczą – jest to proces ciągły) w procesie przedsiębiorczego odkrywania w województwie podkarpackim, są głównymi kreatorami *Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz Inteligentnej Specjalizacji (RIS3)*, byli także uczestnikami europejskich spotkań w ramach S3 Platform (*peer review*).

perspektywa finansowa 2014-2020 wykazuje ścisły związek z zapisami strategii poprzedzającej, jednak zgodnie z wymogami bardzo się te strategie różnią ze względu na konieczność jasnego zdefiniowania inteligentnych specjalizacji regionu.

Etapy i elementy procesu przedsiębiorczego odkrywania związane z realizacją projektu systemowego:

- Wykorzystanie w procesie powołanych struktur wdrażania regionalnej strategii innowacji, w tym szczególnie Podkarpackiej Rady Innowacyjności (grupującej aktywnych przedsiębiorców, przedstawicieli środowiska naukowego, administracji oraz instytucji okołobiznesowych), paneli celów strategicznych (również składających się z przedstawicieli wielu instytucji istotnych w procesie zapewnienia skuteczności realizacji poszczególnych, zdefiniowanych celów strategicznych), Komitetu Zarządzającego (osoby kierujące projektem systemowym miały również duży wpływ na decyzje dotyczące zasad i realizację procesu przedsiębiorczego odkrywania).
- Cyklicznie organizowane podkarpackie fora innowacyjności, nakierowane na szeroko rozumiane dyskusje oraz kojarzenie partnerów regionalnego systemu innowacji (interesariuszy); wraz z upływem czasu coraz więcej uwagi poświęcano problematyce wyboru inteligentnych specjalizacji województwa podkarpackiego oraz kluczowych technologii wspomagających (o znaczeniu horyzontalnym, nakierowanych na wsparcie wszystkich definiowanych inteligentnych specjalizacji, a nawet szerzej: całości gospodarki i społeczeństwa regionu).
- Wykonanie zintegrowanej analizy ekonomicznej województwa podkarpackiego; w ten sposób kontynuowano proces identyfikacji najbardziej innowacyjnych sektorów gospodarczych, dynamicznie rozwijających się sektorów, ostatecznie wyznaczono główne obszary i zakresy specjalizacji.
- Opracowanie wielu dodatkowych dokumentów strategicznych i operacyjnych, precyzujących politykę innowacyjną i badawczą regionu, w tym dokumentu „Kierunki rozwoju województwa podkarpackiego w oparciu o klastry” [Maj, Rychlicki 2011, s. 1-100]. Ostatnie dwa lata realizacji projektu systemowego pozwoliły na opracowanie regionalnej strategii innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (wyżej już przedstawionej), a także spójnego z nią dokumentu „Kierunki rozwoju regionalnej polityki badawczej na lata 2014-2020” [Woźniak i in. 2013, s. 1-33].
- Uczestnictwo najbardziej zaangażowanych osób (przedstawicieli nauki, administracji) w Europejskiej Platformie Inteligentnych Specjalizacji (S3 Platform), która powstała w 2011 r., a jej celem było wsparcie działań państw członkowskich i unijnych regionów w procesie kreowania inteligentnych specjalizacji. Jedno ze spotkań S3 Platform, zorganizowane przez autorów niniejszej pracy, miało miejsce w województwie podkarpackim.
- Analiza stanu wiedzy, a także działań praktycznych, prezentacja przykładów najlepszych praktyk, dotyczących polityki innowacyjnej, a także wybitnych innowacji, jako proces ciągłego zdobywania i poszerzania wiedzy, pod kątem

jej wykorzystania w kreowaniu inteligentnych specjalizacji regionu, również w kontekście specyficznych założeń innowacyjnej polityki Unii Europejskiej, takich jak: zielony wzrost (rozwój), biogospodarka, gospodarka zasobooszczędna i niskoemisyjna, eko-innowacje. Rezultatem tych prac było m.in. przygotowanie siedmiu specjalistycznych monografii naukowych, przeznaczonych z założenia dla wszystkich interesariuszy innowacyjnego rozwoju regionu.

- Wypracowanie zasad realizacji w regionie europejskiej polityki kreowania i wspierania klastrów.
- Wykonanie szeregu pierwotnych badań (w tym badań pilotażowych) dotyczących analizy innowacyjnych potrzeb przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich firm. Głównym założeniem było uzyskanie wyników, jakich nie można znaleźć w dokumentach i opracowaniach statystycznych na poziomie kraju i regionu.
- Wykonanie pierwotnych badań pilotażowych dotyczących aktualnego stanu i potencjału rozwoju instytucji naukowo-badawczych. Między innymi określono możliwości podaży innowacji przez ten sektor, oszacowano potencjał badawczy, wykonano ocenę mechanizmów oraz rezultatów współpracy, szczególnie w kontekście powiązań z przedsiębiorstwami. Zgromadzone dane stały się pierwotnym źródłem w procesie tworzenia regionalnej polityki badawczej na lata 2014-2020.
- Wykonanie pierwotnych badań pilotażowych dotyczących stanu i perspektyw rozwojowych infrastruktury wsparcia innowacji.
- Zrealizowanie pierwotnych badań pilotażowych dotyczących analizy postaw i działań administracji samorządowej i rządowej. Zidentyfikowano bariery, wykonano ocenę poziomu wiedzy i kompetencji pracowników administracji.
- Zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej wykonano pełną analizę krajowych i europejskich dokumentów strategicznych i operacyjnych nakierowanych na wzrost innowacyjności Unii Europejskiej. W ten sposób spełniono jeden z wymogów, jakim jest kompatybilność dokumentów regionalnych ze strategicznymi i operacyjnymi założeniami rozwoju całej Unii.

Zarówno na etapie kreowania RIS3, jak i dla potrzeb implementacji jej zapisów wykorzystano również metodę analizy sieciowej. Zgodnie z opinią P. Klimas [2015, s. 380], „wyniki analizy sieciowej są wykorzystywane przede wszystkim do optymalizacji procesu zarządzania organizacjami, racjonalizacji relacji z otoczeniem i usprawnienia funkcjonowania sieci”. Tego typu podejście okazuje się bardzo przydatne także w kreowaniu rozwoju regionu.

Kreatorzy oraz inni interesariusze procesu budowania strategii na rzecz inteligentnej specjalizacji, obok wymienionych już spotkań w ramach S3 Platform, uczestniczyli w wielu istotnych konferencjach i spotkaniach krajowych, w których m.in. prezentowali kolejne etapy zaawansowania prac na rzecz inteligentnej specjalizacji, jak i poznawali stanowiska specjalistów z instytucji krajowych i europejskich.

Przedstawione – z konieczności w skrócie – niektóre kroki i etapy dojścia do inteligentnych specjalizacji województwa podkarpackiego w procesie przedsiębiorczego odkrywania w pełni odpowiadały metodyce zaprezentowanej w *Przewodniku*



*Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)* [Foray i in. 2013, s. 1-121]. Wykonano więc badania dotyczące inteligentnej specjalizacji w kontekście polityki europejskiej i regionalnej, przedstawiono uzasadnienie dla wybranych inteligentnych specjalizacji. Proces projektowania strategii RIS3 województwa podkarpackiego uwzględnił sześć podstawowych etapów procesu strategicznego:

- „Analizę regionalnego kontekstu i potencjału innowacji.
- Utworzenie silnej struktury zarządczej z udziałem różnych interesariuszy.
- Wypracowanie wspólnej wizji przyszłości regionu.
- Wybór ograniczonej liczby priorytetów rozwoju regionalnego.
- Przygotowanie odpowiedniego zestawu polityk i programów.
- Uwzględnienie mechanizmów monitorowania i oceny” [Foray i in. 2013, s. 19].

Ostatecznie zarówno sam proces, jak i rezultaty przedsiębiorczego odkrywania poddano wewnętrznej i zewnętrznej analizie, zgodnie z wytycznymi do oceny w wykonaniu ekspertów, zamieszczonymi w Przewodniku [Foray i in. 2013, s. 118-120].

Zarówno w trakcie realizacji w województwie podkarpackim procesu przedsiębiorczego odkrywania, jak i na etapie zakończenia prac dotyczących kreowania RIS3 (nie jest to jednak zamknięcie procesu odkrywania – jak podkreślono, jest to proces ciągły), przez instytucje zewnętrzne wykonane zostały badania o charakterze ewaluacyjnym (dokonano oceny procesu i jego rezultatów). W badaniach Deloitte [2013, s. 1-33] uwzględniono wiele czynników w kontekście drogi dojścia do inteligentnych specjalizacji regionów. Niektóre rozwiązania przyjęte w województwie podkarpackim uznano za przykłady najlepszych praktyk regionalnych systemów innowacji, podkreślając, że każdy mieszkaniec tego regionu może sprawdzić, na jakim etapie rozwoju gospodarczego i innowacji znajduje się region. Podkarpackie przedstawiono również jako przykład najlepszych praktyk w kwestii zarządzania RSI (analiza dotyczy porównania rozwiązań już funkcjonujących, w kontekście możliwości ich uwzględnienia w wyborze i wzmacnianiu inteligentnych specjalizacji). Wiele podjętych działań i kroków uznano za przemyślane i zaplanowane, ich podstawą bowiem była i jest szeroka współpraca wielu środowisk oraz właściwa diagnoza sytuacji regionu. W ocenie ekspertów z tej instytucji wybór inteligentnych specjalizacji był logiczny (należy podkreślić, że proces ten jest kontynuowany i rozwijany; ostatecznie pozwoli na uzyskanie dalszych, jeszcze lepszych rezultatów).

Wstępna, poddana społecznej ocenie wersja RIS3 województwa podkarpackiego na rzecz inteligentnej specjalizacji została indywidualną decyzją jej twórców oraz Zarządu Województwa Podkarpackiego poddana badaniom ewaluacyjnym, zrealizowanym przez ekspertów Komisji Europejskiej [Radzyner, Hamza 2014, s. 1-91]. Badania pozwoliły na wykonanie niezbędnych korekt, bardzo istotnych w kontekście późniejszego przyjęcia zapisów *Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020* [2015, s. 1-390], który zgodnie z intencjami i wymaganiami opiera się na logice wyboru inteligentnych specjalizacji regionu.

*Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz Inteligentnej Specjalizacji (RIS3)* szczegółowo prezentuje rezultaty wielu etapów procesu przedsiębiorczego odkrywania, drogę wyboru ograniczonej

liczby priorytetów rozwoju regionalnego, inteligentne specjalizacje regionu, założenia strategiczne (w tym wizję regionu i cele strategiczne, misję strategii), podkarpacki system innowacji oraz koncepcję wdrażania RIS3, system monitoringu i oceny, założenia do programów operacyjnych (wykonano plany działania dla każdej inteligentnej specjalizacji [Woźniak i in. 2014a, s. 1-45; Woźniak i in. 2014c, s. 1-37; Woźniak 2014b, s. 1-35]). Określono w niej źródła finansowania, a także sprecyzowano rekomendacje.

System innowacji jest swoistą siecią współpracy różnego rodzaju podmiotów (interesariuszy) na rzecz wspierania innowacyjnego potencjału przedsiębiorstw i całego regionu. Aktualnie regionalny system innowacji w województwie podkarpackim opiera się na:

- Aktywności i współpracy przedsiębiorców, klastrów, instytucji.
- Potencjale środowiska naukowo-badawczego regionu, w tym głównie Politechniki Rzeszowskiej i Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Podkarpackiej Radzie Innowacyjności, grupującej przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy, ze szczególnym naciskiem na obecność przedsiębiorców i przedstawicieli klastrów. Rada ta odgrywa rolę opiniodawczo-doradczą Zarządu Województwa Podkarpackiego.
- Trzech panelach inteligentnych specjalizacji (inteligentna specjalizacja wiodąca lotnictwo i kosmonautyka; inteligentna specjalizacja wiodąca jakość życia; inteligentna specjalizacja wspomagająca informacja i telekomunikacja), będących otwartą platformą opiniodawczo-doradczą i dyskusyjną.
- Konferencjach promujących współpracę nauki z biznesem, na bazie dobrych praktyk – kontynuacja tradycji podkarpackich forów innowacyjności.
- Spotkaniach kooperacyjnych ponadregionalnych, również o charakterze międzynarodowym.

PPO stosowany w celu wyłonienia inteligentnych specjalizacji w województwie podkarpackim realizowany był i jest z wykorzystaniem bardzo dużej liczby metod (m.in. badania ankietowe, wywiady pogłębione, panele eksperckie, metody planowania strategicznego). Odpowiada założeniom triangulacji, czyli łączenia wielu metod badawczych i urzeczelniania badań (stosowanie metod wzajemnie się korygujących, weryfikujących, uzupełniających). Teorię triangulacji szeroko przedstawiła S. Stańczyk [2015, s. 243-265].

## 5. Zakończenie

Proces przedsiębiorczego odkrywania w województwie podkarpackim jest kontynuowany, a autorzy niniejszej pracy aktywnie w nim uczestniczą. Zidentyfikowano ograniczenia stosowanych w procesie metod, tak więc rezultaty prowadzonych badań będą wykorzystane podczas realizacji kolejnych etapów, związanych z procesem przedsiębiorczego odkrywania.

Aktualnie, na etapie implementacji RIS3, wielu realizowanych już działań, planowane jest uwzględnienie także metody Smart Lab, która stawia przedsiębiorców w centrum procesu odkrywania; uczestniczy w niej elitarne grono przedstawicieli biznesu, świata nauki, administracji i sektora pozarządowego. Rezultaty jej wykorzystania będą przedmiotem kolejnych analiz. Planowane jest także sięgnięcie w strategicznym zarządzaniu innowacyjnością regionu do nowych metod budowania platform crowdsourcingowych i crowdfundingowych, jako skutecznych narzędzi poszukiwania innowacji w najszerzej rozumianym społeczeństwie (w dosłownym tłumaczeniu – w tłumie).

Można stwierdzić, że powstała nowa koncepcja strategicznego zarządzania innowacjami w rozwoju regionu, bardziej elastyczna, dostosowana do wyzwań współczesności. Zgodnie z ideą inteligentnej specjalizacji polskie przedsiębiorstwa powinny stać się bardziej innowacyjne, co pozwoli im skuteczniej konkurować na światowych rynkach. Należy również podkreślić bardziej ogólny kontekst rozwoju regionu, w którym wszyscy interesariusze uzyskują korzyści wynikające ze zdecydowanie bardziej logicznego wsparcia innowacyjności. Proces przedsiębiorczego odkrywania w województwie podkarpackim, realizowany dla potrzeb regionalnej strategii innowacji (RIS3), jest więc rozbudowaną metodą strategicznego zarządzania regionem.

Proces przedsiębiorczego odkrywania realizowany w województwie podkarpackim okazał się skuteczny. Zdefiniowano trzy inteligentne specjalizacje regionu, a sam proces został pozytywnie oceniony przez ekspertów Komisji Europejskiej. Doświadczenia autorów mogą być wykorzystane w rozwiązywaniu problemów przez innych badaczy w innych kontekstach czasowo-przestrzennych.

## Literatura

- Boden M., Marinelli E., Haegman K., Dos Santos P., 2015, *Bridging thinkers and doers: first policy lessons from the Entrepreneurial Discovery Process in Eastern Macedonia and Thrace*, Institute for Prospective and Technological Studies, Smart Specialisation Policy, Brief, no.14.
- Coffano M., Foray D., 2014, *The centrality of entrepreneurial discovery in building and implementing a smart specialisation strategy. [La centralità della scoperta imprenditoriale nella creazione e implementazione della strategia di specializzazione intelligente]*, Scienze Regionali, no. 13 (1).
- Czakon W., 2015a, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czakon W., 2015b, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Del Castillo Hermosa J., Elorduy J.P., Eguía B.B., 2015, *Smart specialization and entrepreneurial discovery: Theory and reality*, Revista Portuguesa de Estudos Regionais, vol. 39, no. 1.
- Deloitte, 2013, *W czym tkwi sekret liderów innowacji? Analiza benchmarkingowa innowacyjności polskich regionów – raport z badania*, Warszawa, 23.09.
- Dhaliwal S., Deakins D., 2014, *Entrepreneurial Discovery and Asian Entrepreneurship in the UK. Social Entrepreneurship*, Springer.

- Dziedzic S., Woźniak L., 2013, *Mądre specjalizacje (smart specialization) oraz kluczowe technologie wspomagające (key enabling technologies) w rozwoju regionu – od wyboru do realizacji; od teorii do praktyki w województwie podkarpackim*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.
- Foray D., Goddard J., Beldarrain X.G., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argilès R., 2013, *Przewodnik strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)*, Komisja Europejska, kwiecień.
- Foray D. i in., 2009, *Smart Specialisation – The Concept*, a Policy Brief of the Knowledge for Growth Expert Group advising the then Commissioner for Research, Janez Potočnik.
- Kaleta A., 2016, *Między tradycyjną a nowoczesną analizą strategiczną*, Przegląd Organizacji, nr 3.
- Klimas P., 2015, *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Komunikat Komisji Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, 2010, Komisja Europejska, Bruksela, 3.03.2010, KOM, 2020, wersja ostateczna.
- Maj M., Rychlicki P., 2011, *Kierunki rozwoju województwa podkarpackiego w oparciu o klastry*, Openfield Research&Communications.
- Mieszkowski K., Kardas M., 2015, *Facilitating an Entrepreneurial Discovery Process for Smart Specialisation. The Case of Poland*, Journal of the Knowledge Economy, no. 6 (2).
- Radzyner A., Hamza Ch., 2014, *Report. Expert assessment of the situation and perspectives for Podkarpackie, Poland in view of the development of a RIS*, Komisja Europejska, Wiedeń, Metis Supporting good governance.
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020*, 2015, Rzeszów.
- Rodríguez-Pose A., Wilkie C., 2015, *Institutions and the Entrepreneurial Discovery Process for Smart Specialization*, no. 1523, Utrecht University, Section of Economic Geography.
- Santini C., Marinelli E., Boden M., Cavicchi A., Haegeman K., 2016, *Reducing the distance between thinkers and doers in the entrepreneurial discovery process: An exploratory study*, Journal of Business Research, no. 69 (5).
- Sarasvathy S.D., Dew N., 2013, *Without judgment: An empirically-based entrepreneurial theory of the firm*, The Review of Austrian Economics, no. 26 (3).
- Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Woźniak L., Dziedzic S., Woźniak M., Wyrwa D., Chrzanowski M., 2014a, *Inteligentna specjalizacja wiodąca jakość życia. Plan działania na lata 2014-2020*, Rzeszów.
- Woźniak L., Dziedzic S., Woźniak M., Wyrwa D., Chrzanowski M., 2014b, *Inteligentna specjalizacja wiodąca lotnictwo i kosmonautyka. Plan działania na lata 2014-2020*, Rzeszów.
- Woźniak L., Dziedzic S., Woźniak M., Wyrwa D., Chrzanowski M., 2014c, *Inteligentna specjalizacja wspomagająca informacja i telekomunikacja. Plan działania na lata 2014-2020*, Rzeszów.
- Woźniak L., Sobkowiak A., Dziedzic S., Kąkol W., Kud K., Woźniak M., Wyrwa D., 2013, *Kierunki rozwoju regionalnej polityki badawczej na lata 2014-2020*, Rzeszów.
- Woźniak L., Sobkowiak A., Dziedzic S., Kąkol W., Kud K., Woźniak M., Czerepiuk P., Wyrwa D., 2015, *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)*, Rzeszów.
- Woźniak L., Ziolkowski B., Dziedzic S. i wsp., 2008, *Raport z badań Foresight. Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.