

Hubert Pachciarek, Malwina Szarek

Wdrażanie strategii zarządzania zmianą gospodarczą w regionie z wykorzystaniem metodyki "foresight"

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/4, 235-247

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Hubert Pachciarek*, Malwina Szarek**

Uniwersytet Szczeciński

WDRAŻANIE STRATEGII ZARZĄDZANIA ZMIANĄ GOSPODARCZĄ W REGIONIE Z WYKORZYSTANIEM METODYKI *FORESIGHT*

Streszczenie

Przegląd literatury wskazuje, że właściwie przygotowany i przeprowadzony proces wdrożenia strategii jest istotny w zrównoważonym rozwoju zarówno na poziomie pojedynczych podmiotów gospodarczych, jak i całych systemów społeczno-gospodarczych. Mimo to opracowania dotyczące realizacji strategii częściej poświęcone są formułowaniu strategii, natomiast rzadziej dotyczą czynników czy propozycji działań umożliwiających sprawną jej implementację, szczególnie jeśli dotyczy to regionów.

W artykule podjęto tematykę *foresightu* jako narzędzia wspomagającego proces zarządzania strategicznego na poziomie regionalnym, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania tej metodyki w procedurze wdrożenia strategii.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, implementacja strategii, *foresight*

Wprowadzenie

W celu efektywnego wykorzystania nadchodzących zmian i adaptacji do nowych warunków otoczenia, jednostki samorządu terytorialnego i inne podmioty

* Adres e-mail: h.pachciarek@wneiz.pl

** Adres e-mail: malwina.szarek@gmail.com

realizujące zadania zaplanowane przez władze publiczne tworzą rozmaite strategie, których nadrzędnym celem jest zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Ze względu na wagę dynamizacji procesów rozwojowych na płaszczyźnie społecznej i gospodarczej, istotne jest z tej perspektywy podejmowanie tematyki zarządzania strategicznego na szczeblu regionalnym i lokalnym, co przyczyni się do upowszechnienia wiedzy i dobrych praktyk w tym zakresie.

Zarządzanie strategiczne na poziomie regionalnym jest procesem powszechnie stosowanym, jednak pomimo wielości opracowań na ten temat, wciąż pojawiają się liczne błędy w opracowywaniu strategii, jak również w procesie ich wdrażania. Z badań¹ wynika, że jedną z częstych nieprawidłowości procesów planistycznych jest niewłaściwy system wdrażania strategii lub jego brak, a zdarza się nawet przy dobrze opracowanym procesie wdrażania strategii – zaniechanie jego realizacji. W związku z powyższym, tworzone i proponowane są narzędzia oraz koncepcje mające na celu poprawę i usprawnienie procesu zarządzania strategicznego na szczeblu regionalnym i lokalnym.

Celem artykułu jest analiza koncepcji wdrażania strategii zarządzania zmianą gospodarczą na przykładzie subregionu szczecińskiego. W przedstawionym studium przypadku wykorzystano metodykę *foresight* jako narzędzie wspomagające wdrażanie strategii na poziomie regionalnym.

1. Zarządzanie strategiczne w odniesieniu do regionów

Istota zarządzania strategicznego, czy to w perspektywie przedsiębiorstw, czy jednostek terytorialnych, jest niezmienna i „obejmuje zrozumienie strategicznej pozycji (...), dokonywanie strategicznych wyborów na przyszłość i stosowanie przyjętej strategii”². Te trzy elementy zarządzania strategicznego zająbiają się wzajemnie i przenikają, co oznacza, że jest to proces ciągły i nieliniowy. Strategiczna pozycja, w kontekście systemów społeczno-gospodarczych jakim są regiony, polega na

¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Mapy strategii w biznesie. Jak przelożyć wartości na mierzalne wyniki*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2011, s. 25; A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013, s. 7–8; A. Sztando, *Przedmiot i podmiot strategii rozwoju gminy*, w: *Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie*, Ekonomiczne Problemy Usług nr 29, Zeszyty Naukowe nr 526, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 467–468.

² G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy Strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010, s. 32.

ocenie istniejących zasobów wewnętrznych: kapitałowych, naturalnych i ludzkich w porównaniu do innych systemów. Wybory strategiczne dotyczą natomiast możliwości strategicznych w odniesieniu zarówno do definiowania (do czego dążyć?), jak i realizacji kierunków działania (przyjęcia konkretnych metod działania – w jaki sposób to osiągnąć?). Trzeci z wymienionych elementów zarządzania strategicznego – stosowanie przyjętej strategii, akcentuje jej wykonawczy charakter i polega na organizowaniu działań i zarządzania zmianami³.

W związku z powyższym strategia jest specyficznym planem działań określającym długoterminowy kierunek i zakres funkcjonowania, który zrealizowany, dzięki odpowiedniej konfiguracji zasobów i kompetencji, pozwala spełnić oczekiwania interesariuszy i osiągnąć przewagę w zmieniającym się otoczeniu⁴. Takie postrzeganie strategii pozwala wydzielić z niej część planistyczną (analiza strategiczna), a więc definiowanie celów i zadań wraz z procedurami ich realizacji, poprzedzonymi dokładną analizą wewnętrzną i otoczenia oraz częścią wdrożeniową, polegającą na organizowaniu procesu wprowadzania strategii w życie (tab. 1).

Tabela 1. Czynności podejmowane w procesie zarządzania strategicznego regionami

Część planistyczna	Część wdrożeniowa
Nakreślenie ogólnego kierunku rozwoju przez wyznaczenie misji i wizji	Stworzenie systemu wdrażania strategii
Analiza otoczenia bliższego i dalszego pod względem zarówno obecnych, jak i przyszłych szans oraz zagrożeń	Wdrożenie strategii przez realizację kolejnych działań
Diagnoza wewnętrznych zasobów (potencjału) w celu wyznaczenia mocnych i słabych stron	Kontrola i ciągle monitorowanie realizowanej strategii
Wyodrębnienie priorytetów rozwoju, będących podstawą do konstruowania celów	Aktualizacja i korekta strategii w zależności od potrzeb i warunków otoczenia
Definiowanie celów głównych i szczegółowych	
Definiowanie przedsięwzięć – konkretnych działań	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.

³ *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 65.

⁴ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy Strategii...*, s. 21.

Podsumowując, zarządzanie strategiczne regionami oparte na prawidłowo skonstruowanej i wdrożonej strategii, warunkuje zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy, ponieważ zwiększa efektywność realizowanych działań (wyodrębnienie priorytetów, celów i konkretnych zadań), umiejętność antycypowania zjawisk (konieczność analizy i diagnozy otoczenia), zdolność uczenia się (ciągłe monitorowanie realizowanej strategii) oraz dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia (aktualizacja strategii i podejmowanie działań zaradczych).

Prawidłowo przeprowadzony proces planistyczny nie przesądza o jakości i sukcesie przygotowanej w jego ramach strategii. Następnym i kluczowym, krokiem jest zaprojektowanie systemu wdrażania i kontroli strategii, będącego jej integralnym elementem oraz sukcesywna realizacja kolejnych zadań wpisujących się w strategię. Pod pojęciem systemu wdrażania strategii należy rozumieć „zespół podmiotów oraz łączących je zasad współdziałania, mających na celu realizację zawartych w strategii działań, ewaluację strategii i procesu jej wdrażania, dokonywanie korekt procesu realizacji strategii oraz projektowanie zmian samej strategii”⁵. Z powyższego wynika, że kluczową kwestią jest zaangażowanie do prac nad urzeczywistnieniem wizji, misji i celów strategicznych podmiotów, które są zarówno bezpośrednimi, jak i pośrednimi odbiorcami efektów strategii i zdefiniowanie interesariuszy odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych zadań. Do podmiotów uczestniczących w procesie implementacji strategii na szczeblu regionalnym należą przede wszystkim: podmioty i organizacje sektora społecznego i gospodarczego, instytucje bankowe i finansowe, partnerzy współpracy transgranicznej, samorządy terytorialne znajdujące się w otoczeniu danej jednostki⁶.

Mimo ciągłego akcentowania, że strategia dotyczy całej jednostki samorządu terytorialnego, a realizują ją nie tylko władze samorządowe, zdarzają się trudności w wypracowaniu partnerstwa i zaangażowania do podjęcia wspólnych działań zawartych w strategii. Praktyka pokazuje, że kluczowi interesariusze (realizatorzy i odbiorcy działań) często nie biorą udziału w tworzeniu strategii ani w jej implementacji, jak również część z potencjalnych uczestników tego procesu, nie wiedząc

⁵ R. Brol, A. Sztando, *Teoretyczne i praktyczne aspekty planowania strategicznego w skali regionalnej i lokalnej*, w: *Planowanie kompetencji kadr w regionie istotą rozwoju Dolnego Śląska*, red. M. Klamut, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 79.

⁶ A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 181.

o istnieniu strategii, realizuje swoje działania, które mogą być przeciwnie skuteczne w odniesieniu do celów założonych w strategii⁷.

Każdy system wdrażania strategii, bez względu czy tworzony jest dla jednostki terytorialnej czy organizacji, należy dostosować do rodzaju tej jednostki, szczególnie pod względem liczby i zakresu realizowanych w ramach strategii przedsięwzięć. Przy jego projektowaniu istotne jest realne oszacowanie środków finansowych, zaplecza instytucjonalnego oraz potencjału informacyjnego i ludzkiego, a więc czynników niezbędnych do zorganizowania systemu wdrażania strategii, a następnie realizacji zadań⁸. Ważne jest również sporządzenie opisu i harmonogramu poszczególnych działań oraz stworzenie odpowiedniego systemu monitorowania (z wykorzystaniem mierników ilościowych i jakościowych), w celu ciągłego porównywania zgodności i stopnia realizacji celów i zadań z treścią wizji i podejmowanych kierunków rozwoju oraz ich ewentualna aktualizacja, która wynika ze zmian w strukturze zasobów i uwarunkowaniach zewnętrznych regionów⁹.

Czynnikiem przesądzającym o skuteczności i efektywności procesu wdrażania strategii jest zatem jej realność, a tym samym osiągalność zdefiniowanych celów, liczebność i zakres przedsięwzięć dostosowana do potencjału regionu. Wymagania, jakie procedura wdrożeniowa musi spełniać, są natomiast tym bardziej skomplikowane i rygorystyczne, im szerszy jest zakres merytoryczny strategii (np. strategia rozwoju dla całego regionu) i im więcej podmiotów jest w nią zaangażowanych¹⁰. Jednocześnie warunkiem koniecznym z perspektywy skuteczności procesu wdrażania jest spójna współpraca podmiotów zaangażowanych w proces rozwoju regionalnego.

2. Foresight jako narzędzie wspomagające wdrażanie strategii

Ze względu na warunki skutecznego procesu wdrażania strategii, *foresight* może być atrakcyjną metodą wykorzystywaną w zarządzaniu strategicznym

⁷ R. Brol, A. Sztando, *Teoretyczne i praktyczne aspekty...*, s. 79.

⁸ A. Sztando, *Analiza porównawcza i ocena systemów wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji*, w: *Innowacyjność europejskiej przestrzeni regionalnej a dynamika rozwoju gospodarczego*, red. D. Strahl, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 193.

⁹ A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój...*, s. 185–186.

¹⁰ A. Sztando, *Wdrażanie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego*, w: *Dylematy rozwoju lokalnego i regionalnego na początku XXI wieku*, red. S. Korenik, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 101, Wrocław 2010, s. 190.

regionami¹¹. Zgodnie z definicją ujętą w Narodowym Programie Foresight „Polska 2020”: „*foresight* to systematyczny, przyszłościowy sposób budowania średnio- lub długookresowej wizji rozwoju (...) kierunków i priorytetów, służący jako narzędzie podejmowania bieżących decyzji i mobilizowania wspólnych działań”¹². Przytoczoną definicję warto uzupełnić o miękki aspekt oddziaływania *foresightu* zgodnie z hasłem „*foresight* jest dla ludzi”¹³ – doskonalenie współpracy środowiskowej¹⁴. *Foresight* regionalny definiowany jest natomiast jako „proces tworzenia średnio- i długoterminowej wizji i podejmowania działań na ograniczonym terytorium, o specyficznej koncentracji czynników rozwoju”¹⁵. Z punktu widzenia zarządzania strategicznego regionem, *foresight* umożliwia wdrożenie procesów zarządczych zorientowanych na zaangażowanie interesariuszy regionalnych i uwzględniających przygotowaną strategię w podejmowanych decyzjach¹⁶.

Znaczenie *foresightu* w zarządzaniu strategicznym na poziomie regionalnym zostało podkreślone w raporcie „Foresight dla Europy” przygotowanym przez High Level Expert Group, w którym zawarto trzy główne stwierdzenia na temat jego roli¹⁷:

- decyzje wynikające z procesu *foresight* wydają się być lepsze – są bowiem podejmowane na podstawie wiarygodnych prognoz oraz wdrażane przy zachowaniu społecznego konsensusu, wynikającego z udziału przedstawicieli różnych środowisk zawodowych w ich wypracowywaniu,

¹¹ K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

¹² <http://foresight.polska2020.pl/cms/pl/oprogramie/idea.html> (10.10.2014).

¹³ <http://iw.org.pl/pl/partnerstwa-dla-innowacyjnosci/foresight-dla-wielkopolski> (10.10.2014).

¹⁴ A. Lozano Platonoff, K. Gadomska-Lila, H. Pachciarek, *Porównanie metod zarządzania relacjami w otoczeniu organizacji*, w: *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2009, s. 209.

¹⁵ K. Safin, *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości*, publikacja powstała w ramach projektu „Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia oraz wytyczenie przyszłych kierunków rozwoju”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, s. 18.

¹⁶ S. Jenssen, *Foresight and governance: how good can it get? The case of stakeholder image construction in a municipal vision project*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2009, vol. 27, nr 8, s. 982.

¹⁷ HLEG-Report: *Thinking, Debating and Shaping the Future*, Final Report from a High Level Expert Group for the European Commission, 26.04.2002, www.cordis.lu/foresight/CGRF.pdf, s. 14.

- *foresight* stanowi unikatowy, strategiczny wkład interesariuszy regionalnych do myślenia o przyszłości regionu i rozwija zdolności adaptacyjne oraz gotowość do zmian,
- znaczenie *foresightu* wynika zarówno z samego procesu implementacji, jak i wygenerowanych produktów: wizje i scenariusze przyszłości, a w konsekwencji wypracowanie strategii i kierunków działania oraz wartości ujęte w modelu „4k + z”, tj. komunikacja, koncentracja na przyszłości, koordynacja, konsensus i zaangażowanie¹⁸.

W odniesieniu do prowadzenia programów *foresight* konieczne jest wskazanie na proces ich realizacji. Na *foresight* składają się trzy procesy: *thinking* – indywidualne procesy myślowe uczestników programu, *debating* – konfrontacja przemyśleń oraz wymiana wiedzy i pomysłów, *shaping* – kształtowanie przyszłości poprzez realizację wspólnych inicjatyw ukierunkowanych na wdrożenie wypracowanej strategii oraz bieżące podejmowanie decyzji w odniesieniu do jej celów i priorytetów¹⁹. Opracowanie strategii z wykorzystaniem metodyki *foresight* zapewnia, że naturalną konsekwencją procesu jest jej wdrożenie. Wynika to z tego, że warunkiem uznania programu za *foresight* jest implementacja jego wyników na etapie „shaping” opisanym powyżej, co jest jedną z kluczowych różnic względem prognozowania czy planowania strategicznego.

3. Wdrażanie „Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą w regionie szczecińskim” – studium przypadku

Ze względu na nieustanną zmienność otoczenia, wyzwaniem i swojego rodzaju sztuką stała się umiejętność szybkiej reakcji na zmiany, a co więcej – zdolność do ich przewidywania i wykorzystywania. Zjawisko to dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, ale także miast, regionów czy państw, gdzie potrzeba wprowadzania i zarządzania zmianami stanowi fundament w zrównoważonym rozwoju społeczno-gospodarczym tych systemów. Z uwagi na to istotne staje się strategiczne podejście do zarządzania zmianą oraz, z punktu widzenia jednostki terytorialnej, opracowanie narzędzi w celu elastycznego dostosowywania się do nowej rzeczywistości, dlatego

¹⁸ *Foresight technologiczny*, t. 1, PARP, UNIDO, Wiedeń 2005, s. 9–10.

¹⁹ <http://cordis.europa.eu/foresight/definition.htm> (10.10.2014).

w 2011 roku prowadzono prace nad utworzeniem Strategii Zarządzania Zmianą Gospodarczą (SZZG) dla subregionu szczecińskiego²⁰. Proces tworzenia SZZG składał się z pięciu etapów. Ze względu na tematykę niniejszego artykułu dokonano analizy ostatniego z etapów – projektowanie systemu wdrażania SZZG i w ramach tego zaproponowano wykorzystanie *foresightu* do tworzenia odpowiedniej procedury wdrożeniowej strategii, z pominięciem użycia tego narzędzia do etapu analizy strategicznej i konstruowania strategii.

Przy projektowaniu systemu implementacji strategii postawiono sobie za cel zaangażowanie w ten proces interesariuszy regionalnych (tab. 2). Dlatego też kierunki zmiany gospodarczej w większości dotyczyły działań opartych na projektach partnerskich, a więc wymagających współpracy międzyśrodowiskowej biznesu, administracji i nauki. Jeżeli natomiast na problem rozwoju regionalnego spojrzeć szerzej, konieczne okazuje się zaangażowanie również pozostałych grup zawodowych, takich jak kultura, edukacja, media, organizacje społeczne²¹.

Tabela 2. Interesariusze zaangażowani w proces wdrażania SZZG w regionie szczecińskim

Interesariusze regionalni	Rola w kreowaniu zmian
Przedsiębiorstwa (głównie sektor MSP)	Zapewnienie miejsc pracy, zaspokajanie potrzeb klientów, rozwój innowacji i zaawansowanych technologii
Samorząd	Stymulowanie rozwoju w wymiarze ekonomicznym i społecznym za pomocą instrumentów finansowych i niefinansowych (np. zagospodarowanie przestrzenne, ochrona środowiska)
Organizacje społeczne	Wsparcie środowiska biznesowego oraz administracji publicznej w realizacji ich zadań
Instytucje naukowe i jednostki badawcze	Podnoszenie innowacyjności regionu, zmiany w strukturze zatrudnienia, jakości kapitału ludzkiego
Społeczność lokalna	Promowanie pozytywnych postawy wobec zmian, np. otwartości na innowacje, idei współpracy, przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim*. Forum Gryf, Szczecin 2011.

²⁰ Na potrzeby SZZG przyjęto, że region szczeciński obejmuje swym zasięgiem dwa miasta na prawach powiatu: Szczecin i Świnoujście oraz 10 powiatów: choszczeński, goleniowski, gryficki, gryfiński, kamieński, łobeski, myśliborski, policki, pyrzycki, stargardzki.

²¹ *Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim*, Forum Gryf, Szczecin 2011, s. 53.

Podstawowym działaniem towarzyszącym tworzeniu odpowiedniej procedury wdrożeniowej były spotkania wykorzystujące metodykę *foresight*, co dało załazek do stworzenia platformy debaty społecznej. Uczestnikami spotkań były podmioty wchodzące w skład partnerstwa utworzonego na potrzeby budowania SZZG oraz osoby chcące zaangażować się w efektywne kreowanie i zarządzanie zmianą gospodarczą w regionie. W związku z powyższym kluczowe zagadnienia poruszane w trakcie spotkań dotyczyły m.in.²²:

- pojawiających się szans i zagrożeń w rozwoju regionu szczecińskiego,
- aktualizacji strategii w celu lepszego dopasowania do warunków gospodarczych,
- możliwości realizacji poszczególnych działań przyjętych w strategii oraz spodziewanych efektów ich wykonania,
- wymiany dobrych praktyk gospodarczych (dotyczyło to głównie podmiotów, które nie brały udziału w procesie tworzenia strategii),
- zacieśnienia wzajemnych powiązań i współpracy w ramach partnerstwa.

Przykładem tak zorganizowanego spotkania była dyskusja na temat potencjału metropolitalnego z udziałem marszałka województwa zachodniopomorskiego i przedstawicieli władz samorządów lokalnych oraz pozostałych interesariuszy regionalnych, co przyczyniło się do wypracowania wspólnego stanowiska w zakresie kluczowych inwestycji dla obszaru metropolitalnego.

W ramach przeprowadzonej procedury wdrożeniowej SZZG z wykorzystaniem *foresightu* warto podkreślić następujące elementy, które mogą posłużyć jako wskazówki dla innych regionów:

- wdrażanie obejmowało działania w skali „mikro” regionu, tzn. w ramach miast i gmin, gdzie zróżnicowanie zmian i problemów społeczno-gospodarczych jest niewielkie, co sprzyja wprowadzaniu podobnych inicjatyw i dokonywania na tej podstawie analiz porównawczych, a także korzystania z „dobrych praktyk” już sprawdzonych przedsięwzięć,
- dyskusja nad oceną bieżącej sytuacji i analiza trendów rozwojowych umożliwia systematyczne wprowadzanie zmian w strategii, co nadaje jej elastyczności i zwiększa skuteczność jej realizacji, umożliwiając tym samym eliminację bądź modyfikację działań nieefektywnych,

²² Tamże, s. 54.

- warto ująć w strategii przedsięwzięcia o niewielkim zakresie czasowym i zasięgu realizacji (np. w obrębie miasta do 3 miesięcy) i, jeśli zyskają powszechną akceptację, nadać takim działaniom charakter cykliczny lub powiązać z innymi działaniami (np. pomiędzy gminami),
- przeprowadzenie odpowiedniej kampanii informacyjnej wdrażanej strategii mającej na celu dotarcie do wszystkich potencjalnie zainteresowanych aktywnością w realizację działań interesariuszy regionalnych,
- unikanie nadreprezentacji jednej lub kilku grup interesariuszy oraz zwrócenie uwagi na kwestie poparcia realizowanych działań ze strony jednostek samorządowych, co zwiększa powodzenie realizacji strategii,
- akcentowanie korzyści i aktywne zachęcanie do współpracy na styku biznes–nauka oraz podejmowanie działań partnerskich z władzą lokalną i regionalną,
- sformułowaniu jednoznacznych mierników do oceny stopnia realizacji celów, zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym.

W tabeli 3 przedstawiono sposób wdrażania SZZG w regionie szczecińskim według etapów procesu *foresight*.

Tabela 3. Proces *foresight* na przykładzie wdrażania SZZG w regionie szczecińskim

Etapy	Wdrażanie
<i>Thinking</i>	Prezentacja konkretnych problemów społeczno-gospodarczych regionu, informowanie o bieżącej sytuacji w regionie, analiza i ocena dotychczasowych przedsięwzięć
<i>Debating</i>	Dyskusja międzyśrodowiskowa nad możliwościami rozwojowymi, propozycje zmian i aktualizacji strategii
<i>Shaping</i>	Budowanie sieci współpracy interesariuszy, podejmowanie inicjatyw społecznych, promowanie przedsięwzięć wpisujących się w strategię, aktualizacja kierunków zmian

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Efektom tak wykorzystanej metodyki *foresight* w procedurze wdrożeniowej jest:

- zwiększenie skuteczności realizowanych działań przez aktywizację społeczności do realizacji wspólnych inicjatyw i projektów wpisujących się w strategię,
- promowanie realizowanej strategii wśród lokalnej społeczności, a tym samym wzrost świadomości potencjału regionu oraz mechanizmów przyczynowo-skutkowych problemów społeczno-gospodarczych,
- wytworzenie kultury budowania społecznej wizji myślenia o przyszłości regionu,
- zrównoważenie działań w wyniku dialogu i współpracy różnych grup interesariuszy,
- społeczna akceptacja i poparcie dla realizowanych w ramach strategii przedsięwzięć.

Zastosowanie metodyki *foresight* do projektowania systemu wdrażania strategii stwarza warunki przesądzające o skuteczności i efektywności tego procesu: zapewnia aktualizację strategii do obecnych warunków, zwiększa poziom zaangażowania społecznego i realizacji działań zawartych w strategii. Końcowym efektem wykorzystania *foresightu* w procesie wdrażania strategii powinno być natomiast upowszechnienie i wzrost jakości zarządzania strategicznego w samorządach wszystkich szczebli, co przyczyni się do dynamizacji rozwoju społeczno-gospodarczego całego kraju.

Literatura

- Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Brol R., Sztando A., *Teoretyczne i praktyczne aspekty planowania strategicznego w skali regionalnej i lokalnej*, w: *Planowanie kompetencji kadr w regionie istotą rozwoju Dolnego Śląska*, red. M. Klamut, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- HLEG-Report: *Thinking, Debating and Shaping the Future*, Final Report from a High Level Expert Group for the European Commission, 26.04.2002, www.cordis.lu/foresight/CGRF.pdf.

- <http://cordis.europa.eu/foresight/definition.htm>.
- <http://foresight.polska2020.pl/cms/pl/oprogramie/idea.html>.
- Jenssen S., *Foresight and governance: how good can it get? The case of stakeholder image construction in a municipal vision project*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2009, vol. 27, nr 8.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy Strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2011.
- Lozano Platonoff A., Gadomska-Lila K., Pachciarek H., *Porównanie metod zarządzania relacjami w otoczeniu organizacji*, w: *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2009.
- Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Foresight technologiczny*, t. 1, PARP, UNIDO, Wiedeń 2005.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Safin K., *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości*, publikacja powstała w ramach projektu „Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia oraz wytyczenie przyszłych kierunków rozwoju”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Spector B., *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
- Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim*, Forum Gryf, Szczecin 2011.
- Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M., *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Sztando A., *Analiza porównawcza i ocena systemów wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji*, w: *Innowacyjność europejskiej przestrzeni regionalnej a dynamika rozwoju gospodarczego*, red. D. Strahl, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Sztando A., *Przedmiot i podmiot strategii rozwoju gminy*, w: *Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie*, Ekonomiczne Problemy Usług nr 29, Zeszyty Naukowe nr 526, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Sztando A., *Wdrażanie strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego*, w: *Dylematy rozwoju lokalnego i regionalnego na początku XXI wieku*, red. S. Korenik, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 101, Wrocław 2010.

IMPLEMENTATION OF ECONOMIC CHANGE MANAGEMENT STRATEGY IN THE REGION WITH THE USE OF FORESIGHT METHODOLOGY

Abstract

The literature review indicates that properly executed process of implementation the strategy is important in the sustainable development both at the level of individual businesses, as well as the entire socio-economic systems. However, studies on the strategic management often relates to the formulation of strategies, and less proposed activities to improve the implementation of strategy, especially when it concerns the region.

The article presents the foresight as a tool to support the process of strategic management at the regional level, with particular regard to the use of this methodology in the procedure of implementation of the strategy.

Translated by Malwina Szarek

Keywords: strategic management, implementation strategy, foresight

JEL Code: R58