

Malwina Szarek*

Uniwersytet Szczeciński

PROCES TWORZENIA STRATEGII ZARZĄDZANIA ZMIANĄ GOSPODARCZĄ W REGIONIE – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

W opracowaniu podjęto tematykę zarządzania zmianą gospodarczą na szczeblu regionalnym, która jest zagadnieniem stosunkowo nowym, a jednocześnie dość powszechnym i często podejmowanym w ostatnich latach. Coraz więcej regionów czy też innych jednostek terytorialnych stosuje strategiczne podejście do zarządzania zmianą gospodarczą, tworząc strategię, która postrzegana jest jako narzędzie służące ulepszaniu procesów decyzyjnych w reakcji na zmiany, a w konsekwencji szybszej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia.

Słowa kluczowe: strategia, rozwój regionalny, zarządzanie zmianą gospodarczą

Wprowadzenie

Obecnie uczestnikami gry rynkowej obok pojedynczych podmiotów zarządzania są także całe regiony, które konkurują ze sobą w sferze gospodarczej, społecznej i kulturowej zarówno pod względem ilościowym (np. środki z funduszy unijnych czy podział budżetu centralnego), jak i jakościowym (poziom życia mieszkańców).

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

Tworzone są marki regionów i kampanie marketingowe mające na celu zachęcenie potencjalnych inwestorów do lokowania inwestycji, młodych ludzi do podjęcia nauki czy pracy, rodzin do zamieszkania, a turystów do korzystania z zasobów danego regionu. Jednak reguły rywalizacji, zarówno na poziomie jednostek, jak i systemów, są niezienne – na prowadzenie wysuwa się ten, kto szybciej przewidzi nadchodzące zmiany i umiejętnie je wykorzysta, wzmacniając swoje atuty, a jednocześnie eliminując słabości.

Celem artykułu jest analiza procesu tworzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą na przykładzie regionu szczecińskiego z uwzględnieniem oczekiwanych efektów każdego z etapów tego procesu, co może stanowić cenne wskazówki dla innych regionów.

1. Zarządzanie zmianą gospodarczą

Zmiany oraz ich dynamika stały się powszechnie uznanym imperatywem działania współczesnych organizacji, zaś nawoływanie do przewidywania, wyprzedzania, reagowania na zmiany – pewnego rodzaju mantrą dzisiejszego zarządzania¹. Zjawisko to dotyczy także miast, gmin, regionów czy państw, gdzie potrzeba dokonywania i zarządzania zmianami stanowi warunek konieczny dla zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego tych systemów. W związku z powyższym jest to proces wieloaspektowy i interdyscyplinarny – zachodzi w różnych wymiarach rozwoju regionu: społecznym, kulturowym, gospodarczym i politycznym². Między czynnikami w każdej z tych sfer występuje istotna zależność, jednak powiązania te w różnym stopniu wzmacniają lub osłabiają się wzajemnie, ponieważ zmiany zachodzące w ramach tych wymiarów różnią się złożonością i tempem powstawania. W związku z tym w celu zrozumienia istoty oraz procesu zarządzania zmianą na poziomie regionalnym konieczne jest wcześniejsze zdefiniowanie i wyróżnienie takich podstawowych charakterystyk zmiany, jak dynamizm oraz sposób powstawania.

¹ G. Osbert-Pociecha, *Rola elastyczności w rewolucyjnym i ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 133.

² A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 25.

O skuteczności i efektywności zarządzania zmianami decyduje oprócz treści zmiany również termin i tempo jej wprowadzania. J. Skalik upowszechnia ideę zarządzania przez sterowanie dynamiką zmian jako narzędzie zapewniające korzystne usytuowanie organizacji (regionu) w turbulentnym otoczeniu. Należy tu wyróżnić zmiany ewolucyjne, które zachodzą stopniowo i płynnie. Polegają one głównie na modyfikacji lub zrównoważeniu dotychczasowego układu wewnętrznego w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia, w związku z tym nie stwarzają konieczności gruntownej przebudowy strategii. Z kolei zmiany rewolucyjne są radykalne i przebiegają gwałtownie w odpowiedzi na nagłe, niespodziewane zjawiska i przemiany zachodzące w otoczeniu³. Zmiany te wymagają zazwyczaj redefiniowania strategii i podjęcia nowych kierunków działania, co często ma miejsce w sytuacji kryzysowej.

Analizując zmiany pod względem sposobu ich powstawania, wyróżnić można te o zaplanowanym (intencjonalnym) charakterze, kiedy liderzy zmian ingerują w proces zmian, próbując go uprzedzić, kontrolować bądź kształtować, oraz zmiany samoistne o charakterze narzuconym przez otoczenie, ponieważ wynikają z zaistniałych zdarzeń, nie zaś z decyzji podmiotów zmiany⁴. Wynika stąd, iż zmiana gospodarcza w zależności od charakteru może przebiegać łagodnie i „dyskretnie” zmieniać dotychczasową rzeczywistość, ale może również zaskoczyć długofalowymi skutkami, na które podmioty zmiany nie będą przygotowane.

Proces zarządzania zmianą stanowi pewnego rodzaju system permanentnego monitoringu warunków otoczenia, w którym w konsekwencji dialogu pomiędzy różnymi podmiotami zmiany – przedsiębiorstwami, jednostkami naukowo-badawczymi, organizacjami publicznymi i pozarządowymi, społecznością lokalną – funkcjonującymi na danym terytorium, kreującymi zmiany społeczno-gospodarcze, jak również będącymi ich odbiorcą⁵, podejmowane są decyzje dotyczące kierunków zmian oraz wyboru jak najlepszych rozwiązań. Dostrzeżenie potrzeby zmian stanowi pierwszy krok tego procesu, po którym następuje wprowadzanie zmian rozumiane jako celowe działanie służące usprawnieniu funkcjonowania i utrzymaniu bardzo dobrych

³ J. Skalik, *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu...*, s. 43.

⁴ K. Krupa, *Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji (wybrane aspekty i narzędzia)*, Wyd. UR, Rzeszów 2006, s. 83.

⁵ *Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim*, Fundacja Forum Gryf, Szczecin 2011, s. 13.

wyników. Skuteczne wprowadzanie zmian stanowi warunek konieczny przejścia od dostrzegania potrzeby zmian do faktycznej reakcji strategicznej⁶. W związku z powyższym z perspektywy rozwoju regionu pożądane są zmiany o charakterze ewolucyjnym oraz zaplanowane, które można kontrolować.

Uzasadniając istotność wprowadzania procesu zarządzania zmianą gospodarczą na poziomie regionalnym, można przytoczyć następujące przesłanki⁷:

- a) destabilizacja systemów społeczno-gospodarczych w wyniku nagłych, niekontrolowanych zdarzeń;
- b) brak lub niedopracowanie odpowiednich narzędzi do reagowania na zmianę;
- c) skracanie czasu trwania procesów społecznych i ekonomicznych, co wpływa na konieczność usprawnienia i skrócenia procesu podejmowania decyzji;
- d) ograniczone zdolności pojedynczych podmiotów zmiany do efektywnego rozwiązywania problemów natury społeczno-gospodarczej na poziomie regionalnym.

2. Zarządzanie zmianą gospodarczą w regionie a rozwój regionalny i lokalny

Zarządzanie zmianą gospodarczą jest częścią koncepcji zarządzania rozwojem na poziomie regionalnym lub lokalnym, które definiowane jest jako „zespół działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i środków materialnych, podejmowanych w skoordynowany sposób przez jednostki administracji publicznej różnych szczebli, we współpracy z przedstawicielami partnerów społeczno-gospodarczych oraz organizacji pozarządowych, w oparciu o zasadę partnerstwa, w celu osiągnięcia wcześniej założonych celów”⁸. W praktyce przyjmuje się, że rozwój regionalny dotyczy województw, zaś rozwój lokalny związany jest z procesem zmian dokonujących się na obszarze gmin, miast i powiatów⁹. W związku z powyższym rozwój zarówno na poziomie regionalnym, jak i lokalnym jest to długofalowy

⁶ B. Spector, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, PWN, Warszawa 2012, s. 11.

⁷ *Strategia zarządzania zmianą...*, s. 12–13.

⁸ *Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego we współpracy z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów i Zespołem Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009, s. 3.

⁹ A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny...*, s. 13–14.

proces zmian o charakterze celowym prowadzący do poprawy istniejącego stanu¹⁰. Poddając ocenie rozwój regionalny, uwzględnia się następujące komponenty: potencjał gospodarczy, strukturę gospodarczą, środowisko przyrodnicze, zagospodarowanie infrastrukturalne i przestrzenne, poziom życia mieszkańców. Tę listę można rozszerzyć o komponenty rozwojowe o „miękkim” charakterze, takie jak integracja społeczna czy tożsamość kulturowa, co pozwoli na zrównoważenie rozwoju zarówno w wymiarze gospodarczym, jak i społecznym¹¹.

Nierozerwalnie z zarządzaniem rozwojem na poziomie regionalnym czy lokalnym związana jest polityka regionalna i lokalna, która oznacza świadomą oraz celową działalność podmiotów państwa lub samorządów województw zmierzającą do wyznaczenia celów społeczno-gospodarczych i uruchamiania środków powodujących ich realizację, z uwzględnieniem potrzeb i możliwości różnych części kraju lub regionu¹². W praktyce oznacza to finansowanie przedsięwzięć ukierunkowanych na wzrost potencjału gospodarczego i społeczno-kulturowego regionu zarówno z budżetów centralnych, jak i funduszy unijnych realizowanych przez różnych interesariuszy regionalnych (m.in. przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, ośrodki naukowe, samorząd lub ich grupy). W związku z powyższym bezpośrednim odbiorcą bodźców rozwojowych są poszczególne regiony (jednostki terytorialne danego kraju), a w konsekwencji całe państwa.

3. Myślenie strategiczne w odniesieniu do regionów

Strategiczne podejście w kontekście regionów jest wynikiem wzrostu konkurencyjności otoczenia i dużej dynamiki zmian, co wymaga podejmowania strategicznych decyzji zapewniających elastyczność działania i dynamikę zmian odpowiednią do dynamiki zmian w otoczeniu. W literaturze przedmiotu najczęściej uwagi poświęca się zagadnieniom związanym ze strategią w odniesieniu do podmiotów gospodarczych, rzadziej do całych systemów społeczno-gospodarczych. Jednak ana-

¹⁰ T. Wołowicz, D. Reško, *Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2012, seria „Ekonomia”, z. tematyczny „Narzędzia sterowania rozwojem regionu”, nr 5, s. 62.

¹¹ H. Pachciarek, A. Rudawska, *Foresight jako koncepcja wspomagająca rozwój regionalny*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 2, s. 13–14.

¹² M. Saar, *Jak samorzady lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 12.

lizując definicje strategii oraz procesu zarządzania strategicznego, można zauważyć, że istota podejścia do strategii pozostaje niezmienna zarówno w kontekście przedsiębiorstw, jak i jednostek terytorialnych.

W ogólnym ujęciu można przyjąć, że strategia wyraża długoterminowe cele oraz przedstawia alokację zasobów (niezbędnych do realizacji przyjętych celów) ukierunkowaną na efektywne wykorzystanie potencjału wytwórczego systemu (np. przedsiębiorstwa, uczelni wyższej, miasta, regionu)¹³. Co więcej, strategia jest swego rodzaju scenariuszem rozwoju oraz sztuką podejmowania wyborów w warunkach ograniczeń, presji i szans (np. ograniczenia kapitałowe, presja czasu, szanse związane z rozwojem nowoczesnych technologii)¹⁴.

Biorąc pod uwagę powyższe definicje strategii zarówno w kontekście podmiotów gospodarczych, jak i jednostek terytorialnych, należy zaznaczyć, iż w procesie kształtowania strategii uwzględnia się zagadnienia związane ze spełnieniem oczekiwań oraz współpracą pomiędzy różnymi interesariuszami (przedstawicielami biznesu, samorządów, instytucji badawczych i naukowych oraz ogółu społeczeństwa). Z tego względu, tworząc strategię dla regionu (lub innej jednostki administracyjnej), warto zwrócić uwagę na takie elementy, jak¹⁵:

- a) wizja lub zamierzenie strategiczne – jest wyrażeniem dalekosiężnych aspiracji, pożądanym przyszłym stanem, do którego się dąży¹⁶;
- b) cele strategiczne – stanowią jakościowe i ilościowe mierniki realizacji strategii w różnych wymiarach zmiany;
- c) funkcjonalne programy działania – są przełożeniem wizji i celów (koncepcji strategii) na konkretne inicjatywy strategiczne realizowane przez interesariuszy regionalnych, które powinny być względem siebie uzupełniające;
- d) partnerstwo – zaangażowanie podmiotów zmiany i ich współdziałanie może przyczynić się do wzmocnienia wewnętrznego układu społeczno-gospodarczego

oraz cechy charakterystyczne strategii:

- a) długoterminowość i ciągłość myślenia strategicznego w odniesieniu do realizowanych w regionie zmian;

¹³ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2007, s. 39–40.

¹⁴ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWN, Warszawa 2007, s. 382.

¹⁵ *Strategia zarządzania zmianą...*, s. 9–10.

¹⁶ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 29.

- b) wzajemna zgodność i spójność podejmowanych działań między podmiotami zmiany w taki sposób, by przyczyniły się do osiągnięcia trwałego rozwoju;
- c) elastyczność i swoboda w wyborach strategicznych przejawiająca się otwarciem na innowacyjne projekty i nowe podmioty zmiany;
- d) wykonalność proponowanych działań strategicznych, a więc realne dopasowanie możliwości rozwojowych regionu do kierunków zmian;
- e) zintegrowany i zrównoważony rozwój w sferach: społeczno-kulturowej, gospodarczej, naturalnej w taki sposób, by pozytywne zmiany w ramach jednego obszaru pobudzały do korzystnych zmian inne.

Zarządzanie strategią jest zamkniętym procesem sprzężenia zwrotnego, w którym każda część systemu oddziałuje na pozostałe¹⁷. Bardziej rozwiniętą definicję zarządzania strategicznego proponuje R. Krupski, według którego to „proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości”¹⁸. W związku z powyższym zarządzanie strategiczne opiera się na spójności między dobrze sformułowaną a skutecznie zaimplementowaną strategią, co warunkuje nie tylko przetrwanie, ale również rozwój w wyniku zapewnienia sprawności realizowanych działań, zdolności uczenia się, umiejętności antycypowania zjawisk oraz dostosowywania do zmieniających się warunków otoczenia.

Pierwszym warunkiem powodzenia realizacji określonej strategii jest jej poprawne sformułowanie oparte na skrupulatnej analizie otoczenia (obszarów z dominującymi szansami i zagrożeniami), własnego potencjału (czynników wewnętrznych i ograniczeń w kontekście atutów i słabości) oraz oczekiwań i postaw interesariuszy. Następnie część diagnostyczną i planistyczną należy uzupełnić o opis systemu wdrażania strategii¹⁹. Sam fakt posiadania strategii nie jest jednak gwarantem sukcesu

¹⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010, s. 33.

¹⁸ *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 96.

¹⁹ 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, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 79.

su. Oprócz formułowania strategii niezbędne jest skoncentrowanie wysiłków na jej efektywnym wdrożeniu, a więc przekształceniu na działania realizowane w codziennym funkcjonowaniu.

4. Proces tworzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą na przykładzie regionu szczecińskiego

Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w ujęciu merytorycznym to zbiór długoterminowych kompleksowych przedsięwzięć rozwojowych stworzonych w reakcji na pojawiające się zmiany gospodarcze, jak również w celu ich przewidzenia. Z kolei w ujęciu formalnym jest to dokument planistyczny charakteryzujący się długoterminowym spojrzeniem na rozwój danej jednostki terytorialnej, zawierający w ramach zdefiniowanych kierunków rozwoju wyznaczone cele strategiczne wraz z programem określonych działań, które mają prowadzić do ich realizacji.

Biorąc pod uwagę odmienność i zróżnicowanie problemów społeczno-gospodarczych na całym obszarze Pomorza Zachodniego, przyjęto opracowanie strategii zarządzania zmianą gospodarczą dla regionu szczecińskiego, który obejmuje swym zasięgiem dwa miasta na prawach powiatu: Szczecin i Świnoujście oraz 10 powiatów: choszczeński, goleniowski, gryficki, gryfiński, kamieński, łobeski, myśliborski, policki, pyrzycki, stargardzki. Uznano bowiem, iż tak zawężona analiza będzie w większym stopniu odpowiadała na potrzeby regionu, zwiększy jednorodność problemów społeczno-gospodarczych, z którymi zmagają się wyodrębnione obszary, oraz zwiększy prawdopodobieństwo przygotowania się na zmiany.

Specyfika regionu szczecińskiego wynika przede wszystkim z:

- a) niskiego wykorzystania potencjału gospodarczego pomimo wielu sprzyjających atutów związanych, m.in. z położeniem, zasobami kapitału ludzkiego czy rozwojem przedsiębiorczości;
- b) zmian restrukturyzacyjnych w szczecińskiej gospodarce spowodowanych upadkiem przemysłu stoczniowego, odzieżowego, papierniczego, co zmusiło region do poszukiwania alternatywnych źródeł dobrobytu dla mieszkańców;

- c) problemu poczucia tożsamości wśród mieszkańców regionu, który przejawia się w niskiej aktywności społecznej, braku przywiązania do swojego terytorium oraz ogólnego niezadowolenia z miejsca, w którym się żyje.

Przed rozpoczęciem właściwych prac nad opracowaniem strategii zarządzania zmianą skoncentrowano się na znalezieniu odpowiedzi na pytania: W czym obecnie tkwi siła gospodarcza regionu? Jakie czynniki hamują region przed dynamicznym rozwojem? Co będzie stanowiło przewagę konkurencyjną regionu w przyszłości? Te zagadnienia stanowiły podstawę do stworzenia dokumentu, który proponuje nowe kierunki działania przy uwzględnieniu istniejących zasobów materialnych i niematerialnych, funkcjonującego systemu społeczno-gospodarczego oraz problemów regionu szczecińskiego. Jednak główny cel konstruowanej strategii postawiono znacznie szerzej, wykraczając poza identyfikację kierunków rozwoju i sposobów ich realizacji, a skupiając się na wsparciu procesu podejmowania decyzji oraz elastycznym reagowaniu na zmiany zachodzące w turbulentnym otoczeniu²⁰.

Prace nad strategią rozpoczęły się w listopadzie 2010 r., natomiast główne jej założenia powstały do czerwca 2011 r., co pozwoliło w ciągu trzech kolejnych miesięcy kompleksowo dopracować dokument. Działania przygotowawcze polegały głównie na opracowaniu harmonogramu przewidywanych prac nad strategią oraz powołaniu ekspertów tematycznych odpowiedzialnych za koordynowanie przebiegu prac nad tworzeniem dokumentu w zakresie swoich obszarów.

Proces tworzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim został podzielony na 5 etapów (zob. rysunek 1):

Etap 1. Stworzenie regionalnego partnerstwa między podmiotami kreowania zmiany gospodarczej w regionie

Jednym z czynników rozwoju regionalnego jest współpraca pomiędzy interesariuszami regionalnymi, którzy jednocześnie wpływają na strukturę, tempo i kierunek zmian, jakie zachodzą na obszarze ich struktur gospodarczych. Do tych podmiotów należą:

- a) przedsiębiorstwa, a szczególnie sektor małych i średnich przedsiębiorstw, który jest głównym pracodawcą regionu szczecińskiego oraz pierwszym „odbiorcą” zachodzących zmian. Umiejętności przewidywania kierunków nadchodzących zmian oraz elastycznego dostosowywania się do nowych

²⁰ *Strategia zarządzania zmianą...*, s. 5.

- realiów gospodarczych zarówno dla pracowników, jak i kadr zarządzających stanowi istotny czynnik w warunkach ciągłych zmian gospodarczych;
- b) samorząd, którego podstawowym kierunkiem działań przyczyniającym się do zmian gospodarczych w regionie są procesy związane ze stymulowaniem rozwoju w wymiarze ekonomicznym i społecznym nie tylko za pomocą instrumentów finansowych, ale również poprzez instrumenty niefinansowe (np. zagospodarowanie przestrzenne, prawo o zamówieniach publicznych, systemie oświaty, kultury, ochrony środowiska)²¹;
 - c) organizacje społeczne, których zadaniem jest wsparcie środowiska biznesowego oraz administracji publicznej w realizowanych działaniach. Sektor pozarządowy stanowi swego rodzaju „głos” społeczności lokalnych w sprawach regionu;
 - d) instytucje naukowe oraz jednostki badawcze, które przyczyniają się do zmian w zakresie innowacyjności, struktury zatrudnienia, jakości kapitału ludzkiego oraz powstawania nowoczesnych gałęzi przemysłu. Realizując swą bezpośrednią działalność skupiającą się na pracach badawczych oraz kształceniu wyspecjalizowanej kadry, dostarczają nowych rozwiązań dla biznesu oraz są dostawcą jednego z najważniejszych zasobów napędzających rozwój regionu;
 - e) społeczność lokalna, której postawy wobec zmian determinują sukces ich realizacji. Takie tendencje, jak rozwijanie postaw przedsiębiorczych, otwartości na innowacje oraz promowanie idei współpracy, sprzyjają wprowadzaniu zmian gospodarczych.

Etap 2. Konferencje

Cykliczne interdyscyplinarne konferencje w gronie ok. 60–80 przedstawicieli różnych środowisk odbywały się w formule konferencji panelowej (preferowana forma), gdzie w kilkunastoosobowych grupach dyskutowano nad zagadnieniami, lub konferencji plenarnej, w trakcie której prelegent – ekspert z danej dziedziny – omawiał konkretne zagadnienie, by w dalszej części spotkania szczegółowo rozszerzyć tematykę, odpowiadając na pytania zgromadzonych uczestników. Przed każdą konferencją uczestnikom spotkania przekazywane były materiały merytoryczne w celu

²¹ R. Fedan, *Zarządzanie publiczne w procesie kreowania rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 208.

lepszego przygotowania się do dyskusji. Zagadnienia poruszane w trakcie spotkań związane były kolejno z:

- a) analizą sytuacji gospodarczej regionu szczecińskiego pod względem zarówno słabych, jak i mocnych stron oraz szans i zagrożeń;
- b) identyfikacją potencjału regionu szczecińskiego oraz uściśleniem jego problemów strategicznych;
- c) nakreśleniem kierunków zmiany gospodarczej;
- d) uzgodnieniem wizji regionu i na jej podstawie zdefiniowaniem priorytetów zmiany gospodarczej.

Wnioski z dyskusji panelowych i plenarnych stanowiły podstawę merytoryczną do dyskusji fokusowych. Raporty podsumowujące konferencje zostały rozpowszechnione drogą elektroniczną.

Etap 3. Spotkania fokusowe

Dyskusje fokusowe w gronie interesariuszy bezpośrednio związanych oraz zainteresowanych tematem (preferowana liczba 8–10 osób) odbywały się w celu pogłębienia analizy zawężonych aspektów zagadnień diskutowanych podczas konferencji. Prace w ramach spotkań fokusowych w rzeczywistości stanowiły rdzeń do opracowania strategii zarządzania zmianą gospodarczą i zorientowane były na:

- a) wypracowaniu scenariusza rozwoju gospodarczego regionu szczecińskiego;
- b) ustaleniu celów dla każdego z priorytetów zmiany gospodarczej wraz z konstrukcją odpowiednich mierników służących zbadaniu ilościowo zachodzących zmian;
- c) wypracowaniu propozycji konkretnych działań i projektów ze szczególnym uwzględnieniem przedsięwzięć partnerskich umożliwiających realizację celów zmiany gospodarczej.

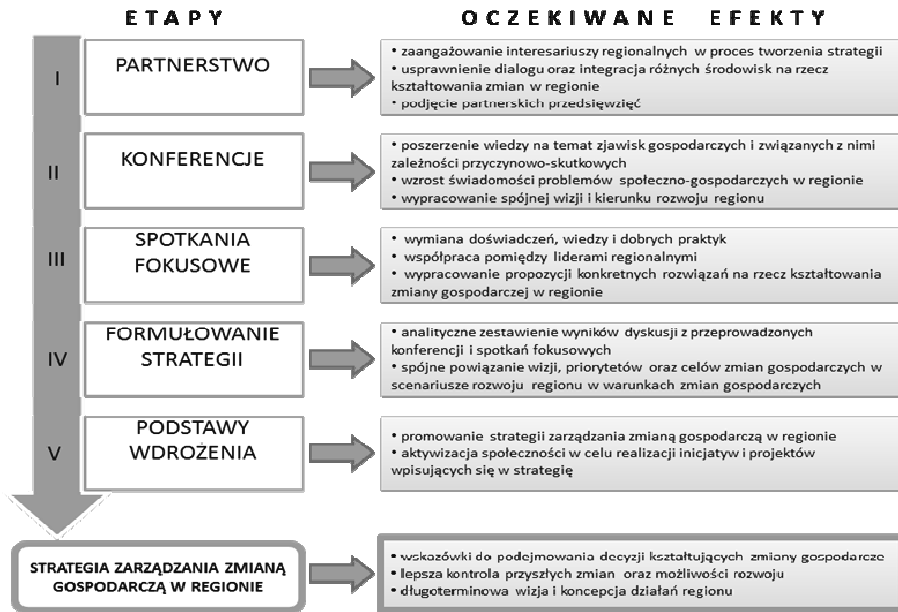
Spotkania te moderowane były przez zaangażowanych w proces tworzenia strategii ekspertów tematycznych w ramach trzech obszarów: rynek pracy w regionie, współpraca interesariuszy regionalnych, kapitał społeczny w regionie.

Etap 4. Formułowanie strategii zarządzania zmianą gospodarczą

Główną rolę w tworzeniu strategii odegrali eksperci przydzieleni do poszczególnych obszarów tematycznych. W połowie prac nad strategią eksperci opracowali dokument cząstkowy na bazie zebranego materiału merytorycznego podczas konferencji i dyskusji fokusowych, czego celem była spójna prezentacja dotychczasowego dorobku, a następnie weryfikacja wstępnych założeń i obranego kierunku strategii.

Działanie te zakończyły się akceptacją scenariuszy rozwoju przez partnerstwo, co pozwoliło na kontynuowanie podjętego już kierunku prac nad strategią, a w efekcie opracowanie dokumentu strategii.

Rysunek 1. Proces tworzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą dla regionu szczecińskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia zarządzania zmianą...*
Fundacja Forum Gryf, Szczecin 2011.

Etap 5. Zaproponowanie podstaw wdrażania strategii zarządzania zmianą gospodarczą

Ostatnim elementem procesu tworzenia strategii, jednak nie mniej ważnym, było zdefiniowanie podstaw do jej wdrożenia. Warto zaznaczyć, iż w tym celu zorganizowano kilka spotkań, których tematyka dotyczyła *stricte* działań wdrożeniowych oraz potencjalnych narzędzi zaradczych.

Podczas realizacji poszczególnych działań w procesie tworzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim pojawiały się takie trudności i bariery, jak:

- a) przekonanie przedsiębiorców do udziału w pracach nad strategią, co przełożyło się na nierówny poziom aktywności poszczególnych grup interesariuszy – nadreprezentacja środowiska naukowego oraz przedstawicieli organizacji pozarządowych;
- b) niekiedy propozycje dotyczące kierunków rozwoju regionu wykluczały się wzajemnie, co rodziło trudności w merytorycznym ich sformułowaniu oraz wypracowaniu konsensusu;
- c) stworzenie obiektywnych mierników do weryfikacji i oceny stopnia realizacji celów, również pod względem jakościowym realizowanych przedsięwzięć;
- d) ustalenie obszarów odpowiedzialności oraz podmiotów monitorujących wdrażanie;
- e) ograniczone zaufanie do władz samorządowych ze strony pozostałych interesariuszy.

Podsumowanie

W wyniku tak zrealizowanego procesu tworzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą w regionie można zidentyfikować następujące korzyści:

- a) wielowymiarowość spojrzenia na zachodzące zmiany gospodarcze osiągnięta w wyniku interdyscyplinarnych dyskusji nad problemami regionu;
- b) zaangażowanie w proces tworzenia strategii przedstawicieli różnych środowisk, co sprzyja występowaniu efektu synergii pomiędzy funkcjami i działaniami realizowanymi w różnych obszarach;
- c) wzrost świadomości społecznej z zakresu zachodzących zmian oraz pobudzanie do myślenia o przyszłości regionu podmiotów zmiany gospodarczej, co skłania do precyzyjnego wytyczenia kierunku, którym należy podążać, aby osiągnąć cele strategiczne i wykorzystać potencjał rozwojowy regionu;
- d) analizowanie procesu zmiany gospodarczej w skali „mikro” regionu, tzn. w powiązaniu z gminami i miastami, gdzie zróżnicowanie zmian i problemów społeczno-gospodarczych jest niewielkie;
- e) stworzenie podstaw do opracowania innych strategii, programów czy projektów, które mogłyby uszczegółwiać strategię zarządzania zmianą gospodarczą w regionie oraz wspierać osiągnięcie priorytetów zmiany.

Złożoność problemów, z którymi boryka się region, oraz niepewność otoczenia wskazują na potrzebę wprowadzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą do prawidłowego określania kierunków rozwoju regionów i w tym kontekście podejmowania działań w reakcji na zachodzące zmiany. Współcześnie strategiczne podejście do zarządzania zmianą gospodarczą może stanowić istotny element przewagi konkurencyjnej regionów, jednocześnie warunkując trwały rozwój społeczno-gospodarczy. Kluczowym elementem warunkującym sukces w zrealizowaniu przyjętej strategii jest prawidłowe i sprawne przeprowadzenie procesu tworzenia strategii zarządzania zmianą gospodarczą.

Literatura

- 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, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Fedan R., *Zarządzanie publiczne w procesie kreowania rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010.
- Krupa K., *Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji (wybrane aspekty i narzędzia)*, Wyd. UR, Rzeszów 2006.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- Osbert-Pociecha G., *Rola elastyczności w rewolucyjnym i ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Pachciarek H., Rudawska A., *Foresight jako koncepcja wspomagająca rozwój regionalny*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 2.
- Saar M., *Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Skalik J., *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Spector B., *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, PWN, Warszawa 2012.

- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2007.
- Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim*, Fundacja Forum Gryf, Szczecin 2011.
- Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M., *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Wołowicz T., Reško D., *Strategia rozwoju gminy jako narzędzie zarządzania zmianą gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2012, seria „Ekonomia”, z. tematyczny „Narzędzia sterowania rozwojem regionu”, nr 5.
- Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego we współpracy z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów i Zespołem Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
- Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.

PROCESS OF CREATING ECONOMIC CHANGE MANAGEMENT STRATEGY IN THE REGION – A CASE STUDY

Abstract

In the paper the issues in the field of economic change management at the regional level were taken up, which are relatively new, while quite commonly and often undertaken in recent years. More and more regions or other territorial entities apply a strategic approach to the economic change management by creating their strategies. Strategy is usually regarded as a tool that helps improving decision making processes in response to the change and consequently, helps in faster adaptation to changing environmental conditions.

Keywords: strategy, regional development, economic change management

JEL Code: R58

Translated by Malwina Szarek

