



ASSESSMENT OF THE REGION'S POTENTIAL COMPETITIVE ADVANTAGE WITH THE STRATEGIC REFLECTION METHOD

OCENA POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO REGIONU METODĄ REFLEKSJI STRATEGICZNEJ

Marek Rawski

Cracow University of Economics / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Summary: Building a competitive region is a long-lasting and highly complex process. The achieved level of competitive advantage is significantly determined by a precise diagnosis of the region's initial state and by the adopted direction of changes. This publication aims to demonstrate that application of the strategic reflection method (or, more precisely, of its third stage) allows to effectively realize such a diagnosis. By using it, it is possible to obtain the picture of the region's current level of competitive advantage (as well as its prognosis), not only in the absolute categories, but also in the relative categories describing the varied value of the region for different groups wanting to use it. Besides the methodology of proceeding, a practical example is provided to demonstrate the technical aspects of the method's application, and, through the interpretation of obtained results, their value for the assessment of the region's competitive advantage.

Key words: strategic reflection method, competitive advantage of regions, factors of competitiveness, region users (customers), synergy in the potential-environment system

Introduction

The ongoing process of globalisation forces the regions to search for the optimal directions of changes which would raise their level of competitive advantage. This trend in their activity is further influenced by the new regional policy of the European Union, whose main aim is to boost the region's competitive advantage, seen as the lifeblood of regional development.

Building a competitive region is a long-lasting and highly complex process. The achieved level of competitive advantage is significantly determined by a precise diagnosis of the region's 'initial' state and by the adopted direction of changes. This publication aims to demonstrate that application of the strategic reflection method (or, more precisely, of its third stage) allows to effectively realize such a diagnosis. It results from the method's characteristics and features. By using it, it is possible to obtain the picture of the region's current level of competitive

Streszczenie: Budowanie konkurencyjnego regionu jest procesem długotrwałym i bardzo złożonym. Istotnie determinuje osiągnięty poziom konkurencyjności precyzyjna diagnoza stanu wyjściowego regionu i wybrany kierunek jego zmian. Celem publikacji jest pokazanie, że wykorzystanie metody refleksji strategicznej (a ściślej jej trzeciego etapu) pozwala skutecznie zrealizować taką diagnozę. Wynika to z cech i własności tej metody. Stosując ją, można uzyskać aktualny obraz poziomu konkurencyjności regionu (a także jego prognozę) nie tylko w kategoriach bezwzględnych, ale także w kategoriach względnych, obejmujących zróżnicowaną wartość regionu dla różnych grup, chcących z niego skorzystać. Obok metodyki postępowania, przedstawiono praktyczny przykład ukazujący techniczną stronę stosowania metody oraz, poprzez interpretację uzyskanych informacji, ich wartość dla oceny konkurencyjności regionu.

Słowa kluczowe: metoda refleksji strategicznej, konkurencyjność regionów, czynniki konkurencyjności, użytkownicy (klienci) regionów, synergia układu potencjał - otoczenie

Wstęp

Postępujące procesy globalizacji wymuszają także na regionach poszukiwanie optymalnych kierunków zmian, podnoszących poziom ich konkurencyjności. Na taki kierunek działań wywiera także wpływ nowa polityka regionalna Unii Europejskiej, której główną przesłanką jest podniesienie poziomu konkurencyjności regionu jako siły napędowej rozwoju regionalnego.

Budowanie konkurencyjnego regionu jest procesem długotrwałym i bardzo złożonym. Istotnie determinuje osiągnięty poziom konkurencyjności precyzyjna diagnoza stanu „wyjściowego” regionu i wybrany kierunek jego zmian. Celem publikacji jest pokazanie, że wykorzystanie metody refleksji strategicznej (a ściślej jej trzeciego etapu) pozwala skutecznie zrealizować taką diagnozę. Wynika to z cech i własności tej metody. Stosując ją, można uzyskać aktualny obraz poziomu konkurencyjności regionu (a także jego prognozę) nie tylko w kategoriach bez-

Address for correspondence: Marek Rawski, Cracow University of Economics, Rakowicka St. 27, 31-510 Kraków, Poland, Phone: +48 12 293 52 73
e-mail: rawskim@uek.krakow.pl; **Full text PDF:** www.ers.edu.pl; **Open-access article.**

Copyright © Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaską, Siderska 95/97, 21-500 Białą Podlaską;

Indexation: Index Copernicus Journal Master List ICV 2013: 6.73; Polish Ministry of Science and Higher Education 2013: 4 points.

advantage (as well as its prognosis), not only in the absolute categories, but also in the relative categories describing the varied value of the region for different groups wanting to use it.

The discussion proper is preceded by selected notes on the essence of the strategic reflection method and the methodology of its implementation, and with a commentary on the selected issues regarding the definition of the region's competitive advantage and methods of its assessment. The discussion ends with an example demonstrating the technical aspects of the method's application and, through the interpretation of obtained results, their value for the assessment of the region's competitive advantage.

The essence of the strategic reflection method

The strategic reflection method comes from France and gained popularity as a method of strategic management. Its application demands the implementation of the following stages (Martyniak 1996):

1. analysis of the company's environment, resulting in a list of opportunities and threats,
2. analysis of the company's potential, resulting in a list of its strengths and weaknesses,
3. analysis of synergy in the 'potential (characterised by strengths and weaknesses) – environment (characterised by opportunities and threats)' system
4. identification of possible strategies, understood as every decision resulting in an activity aimed at modification of the company's relations with its environment,
5. choice of a strategy based on an analysis of its coherence with the objectives,
6. transformation of the strategy into a set of activities,
7. creation of a working plan.

It is the third stage which is here more broadly described, since the procedure it involves (with modifications) may be used to assess the company's ability to fulfil its social responsibility; as well as the first two stages, preparatory to the implementation of the third.

An analysis performed with the strategic reflection method (in its original version) ought to start with an analysis of the company's environment. The first step should be the identification of important elements in the macro environment of the company, i.e., such whose state has an impact on the effective functioning of the environment; and the identification of all elements in the micro environment: buyers, competitors, agents, market institutions. The analysis of the identified elements should detect current and predictable trends, providing a basis for a list of opportunities and threats presented to the company by its environment. It is recommended that the list be narrowed down to several most significant items in either category (opportunities, threats), by means of different methods of reduction, e.g., regrouping, aggregation, selection of a representative, elimination of mutually exclusive pairs, predicted evolution of events.

względnych, ale także w kategoriach względnych, obejmujących zróżnicowaną wartość regionu dla różnych grup, chcących z niego skorzystać.

Właściwe rozważania zostaną poprzedzone wybranymi uwagami dotyczącymi istoty metody refleksji strategicznej i metodyki jej stosowania, a także uwagami dotyczącymi wybranych kwestii rozumienia konkurencyjności regionu i sposób jej pomiaru. Na zakończenie rozważań zostanie przedstawiony przykład, ukazujący techniczną stronę stosowania metody oraz, poprzez interpretację uzyskanych wyników, ich wartość dla oceny konkurencyjności regionu.

Istota metody refleksji strategicznej

Metoda refleksji strategicznej powstała we Francji i została spopularyzowana jako metoda zarządzania strategicznego. Jej stosowanie wymaga realizacji następujących etapów (Martyniak 1996):

1. analizy otoczenia przedsiębiorstwa, kończącej się sporządzeniem listy szans i zagrożeń,
2. analizy potencjału przedsiębiorstwa, kończącej się sporządzeniem listy jego silnych i słabych stron,
3. badania synergii w układzie: potencjał (charakteryzowany silnymi i słabymi stronami) – otoczenie (charakteryzowane szansami i zagrożeniami),
4. identyfikacji możliwych strategii, rozumianych jako każda decyzja wywołująca działania zmierzające do modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem,
5. wyboru strategii poprzez badanie jej koherencji z celami,
6. przełożenia strategii na zbiór działań,
7. tworzenia planu operacyjnego.

Szerzej scharakteryzowany zostanie trzeci etap, ponieważ procedura (po modyfikacjach) realizowana w jego ramach, może zostać wykorzystana do oceny możliwości realizacji przez przedsiębiorstwo społecznej odpowiedzialności, a także dwa pierwsze etapy, przygotowujące do realizacji etapu trzeciego.

Proces analizy metodą refleksji strategicznej (w oryginalnej wersji) należy rozpocząć od analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Pierwszym krokiem powinno być określenie istotnych elementów w otoczeniu dalszym przedsiębiorstwa, tj. takich, których stany mają wpływ na efektywność jego funkcjonowania, jak i wszystkich elementów otoczenia bliższego: nabywców, konkurentów, pośredników, instytucji rynkowych. Badanie zidentyfikowanych elementów powinno polegać na odkrywaniu tendencji aktualnych i przewidywanych, dając podstawę do sformułowania wykazu szans i zagrożeń, jakie dla danego przedsiębiorstwa stwarza otoczenie. Zaleca się ograniczyć listę elementów do kilku najistotniejszych w każdej kategorii zmiennych (szans, zagrożeń), stosując różne sposoby redukcji wstępnego ich wykazu np. przegrupowanie, agregowanie, wybór reprezentanta, eliminację par wzajemnie wykluczających się, przewidywaną ewolucję zdarzeń.

When the environmental analysis is completed, an analysis of the company's potential should follow. The subject ought to be approached from a broader perspective, embracing, e.g., the employees' potential, financial potential, equipment, organizational structure, procedures and methods of operation, inventions and licences; namely, the potential required to fulfil all the company's functions. The process of its analysis is in itself analogous to that of the environmental analysis. Strengths and weaknesses of the company's potential are identified, including, e.g., its sensitivity and creativity in relation to the environment, or its ability to predict and accordingly adapt to changes in the environment. A list of strengths and weaknesses identified in this way usually consists of many items. It should be narrowed down through application of different methods, like in the case of opportunities and threats.

The third stage of the strategic reflection method is an analysis of synergy in the potential-environment system. 10-12 elements of the company's environment and potential, identified in the process described above, are subjected to the analysis, performed with the help of a supporting matrix – a contingency table (Table 1).

One thing required at this stage is to determine the analysis' direction; that is, to decide which elements are independent, and which are dependent by nature (the impact of 'what' on 'what' is examined). This is a significant step which determines the correctness of further technical stages, as well as the interpretation and conclusions. It seems there are no fixed solutions here, and different directions may be adopted for the analysis, according to specific needs. The analysis of synergy in the potential-environment system provides answers to questions expressing the adopted direction of assessment of the created relation.

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia należy dokonać analizy potencjału przedsiębiorstwa. Potencjał przedsiębiorstwa należy potraktować szeroko, dostrzegając między innymi: potencjał kadrowy, potencjał finansowy, wyposażenie, strukturę organizacyjną, metody i procedury działania, wynalazki i licencje, a więc potencjał konieczny do realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Sam proces analizy potencjału firmy jest analogiczny do procesu analizy otoczenia. Identyfikuje się silne i słabe strony potencjału przedsiębiorstwa uwzględniając między innymi: jego wrażliwość i kreatywność względem otoczenia czy zdolności antycypującego przystosowania się do zmian w otoczeniu. Wykaz tak ustalonych silnych i słabych stron zawiera z reguły dużą liczbę elementów. Należy ją zredukować, wykorzystując techniki, podobnie jak w przypadku szans i zagrożeń.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał - otoczenie. Uwzględnia się wytypowane według powyższego postępowania, 10-12 elementów otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa i analizuje, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz - tablicę krzyżową (tabela 1).

Etap ten wymaga m.in. ustalenia, kierunku analizy tzn. należy ustalić, które elementy mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” bada się). Jest to istotny krok warunkujący poprawność dalszych etapów technicznych jak i interpretację oraz wnioskowanie. Wydaje się, iż nie ma sztywnych rozwiązań w tym zakresie i w zależności od potrzeb można przyjmować różne kierunki badania. Badając synergię pomiędzy potencjałem a otoczeniem odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek oceny zbudowanej relacji.

Table 1. Contingency table for the analysis of synergy in the potential–environment system

Tabela 1. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie

Otoczenie / Environment Potencjał / Potential		Szanse / Opportunities					Zagrożenia / Threats				
		1	2	3	...	k	1	2	3	...	m
Silne strony <i>Strengths</i>	1										
	2										
	...										
	n										
Słabe strony <i>Weaknesses</i>	1										
	2										
	...										
	l										

Source: author's work based on (Martyniak 1990).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Martyniak 1990).

In case of the 'outside to inside' analysis, answers are sought to the following questions:

- do the identified opportunities reinforce the identified strengths?
- do the identified opportunities aggravate the identified weaknesses?
- do the identified threats undermine the identified strengths?
- do the identified threats aggravate the discovered weaknesses?

In case of the 'inside to outside' analysis, answers are sought to the following questions:

- do the identified strengths allow to use the identified opportunities?
- do the identified strengths allow to overcome the identified threats?
- do the identified weaknesses prevent from using the identified opportunities?
- do the identified weaknesses enhance the negative impact of the identified threats?

The results of the analysis are entered into table 1 by means of various formulae, dictated mostly by the analysis' objectives.

One recommendation is to record the assessment of relations with qualitative signs, corresponding to one of three states: positive synergy (above 0) – positive impact of an independent factor on a dependent variable ('+' sign); negative synergy (below 0) – negative impact of an independent factor on a dependent variable ('-' sign); no synergy (neutral state) – no impact of an independent factor on a dependent variable ('0' sign), meaning that the paired elements are in no substantial, cause-and-effect relationship with each other, and that their plains do not intersect. Besides, the positive and negative impact is graded according to two qualitative levels (stronger and weaker). This specification is reflected by larger or smaller graphic signs (Martyniak 1997).

Another recommendation is to adopt the zero-one system. Where an interaction between an opportunity/threat and a strength/weakness (or between an independent and a dependent variable) is identified, figure '1' should be entered at the intersection of the corresponding row and column in the contingency table; as should figure '0' where no relationship is detected. The number of interactions in the rows and columns of the matrix should next be added up, and the sum multiplied by weights attributed to the particular elements. The products (weight multiplied by the number of interactions) are then compared, making it possible to determine which of the influencing elements exercise the strongest impact, and which elements are the most sensitive to their potential influence. The last stage of the procedure is to sum up all the interactions and the multiplication products mentioned above (Obłój 1998).

The author of this publication advises to appraise the created relations with scores. In general, the modification lies in the introduction of a differ-

W przypadku analizy „z zewnątrz do wewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane szanse wzmacniają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane szanse osłabiają zidentyfikowane słabe strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia osłabiają zidentyfikowane silne strony?
- czy zidentyfikowane zagrożenia spotęgują ujawniające się słabe strony?

W przypadku analizy „od wewnątrz do zewnątrz” poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania:

- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają wykorzystać zidentyfikowane szanse?
- czy zidentyfikowane silne strony pozwalają przezwyciężyć zidentyfikowane zagrożenia?
- czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie zidentyfikowanych szans?
- czy zidentyfikowane słabe strony wzmacniają niekorzystny wpływ zidentyfikowanych zagrożeń?

Wyniki badania zapisuje się w tabeli 1 przy pomocy różnych formuł, wynikających głównie z celów badania.

Jedną z propozycji zaleca by ocenę relacji zapisywać znakami jakościowymi odpowiadającymi jednemu z trzech stanów: synergii pozytywnej (dodatniej) - wpływ pozytywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak +); synergii negatywnej (ujemnej) - wpływ negatywny czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak -); braku synergii (stan neutralny) - brak wpływu czynnika niezależnego na zmienną zależną (znak 0) co oznacza, że kojarzone elementy nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo - skutkowym, przebiegając na nie krzyżujących się płaszczyznach. Dodatkowo wpływ pozytywny i negatywny stopniuje się wykorzystując dwa poziomy jakościowe (silniejszy i słabszy). To rozstrzygnięcie odzwierciedlane jest większymi bądź mniejszymi znakami graficznymi (Martyniak 1997).

Według innej propozycji, należy zastosować system zero-jedynkowy. W przypadku stwierdzenia występowania interakcji pomiędzy szansą/zagrożeniem a silną/słabą stroną (interakcji pomiędzy zmienną niezależną a zmienną zależną), to na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny macierzy krzyżowej (tab. 1) wpisuje się cyfrę „1”, w przypadku braku związku – cyfrę „0”. Następnie należy dodać liczbę interakcji w wierszach i kolumnach macierzy, a tak ustaloną sumę przemnożyć przez wagi ustalone dla poszczególnych elementów. Obliczone iloczyny (waga razy liczba interakcji) porównuje się, co pozwala określić, które elementy wpływające mają największą siłę oddziaływania oraz które z elementów są najbardziej wrażliwe na ich ewentualny wpływ. W ostatnim etapie postępowania sumuje się wszystkie interakcje oraz iloczyny wag i liczb interakcji (Obłój 1998).

Do wartościowania zbudowanych relacji autor proponuje wprowadzić oceny punktowe. Generalnie modyfikacja zasadza się na wprowadzeniu odmien-

ent starting point of the synergy analysis. One manifestation of it is extending the number of questions by situations currently not considered, yet possible to occur (e.g., a weakness in the potential may lead to the realization of an opportunity); another is the introduction of scores for the assessment of various possible occurrences. Scores (unlike the graphic signs used until now) allow for a much more comprehensive and detailed analysis, which results from the fact that various calculations may be performed on numbers (Rawski 2002b).

The first step of this procedure, the most important and the most difficult one, is to 'fill' the entire matrix with scores. All possible relations are created by confronting, one after another, specific elements of the potential (both strengths and weaknesses) with the subsequent elements of the environment (both opportunities and threats); or inversely, depending on which elements were defined as the independent variable, and which as the dependent variable. The relations may be described with different formulae, according to the analysis' objective. They ought to be assessed from the company's perspective.

Every relation may be assigned one of the three evaluating estimations (qualitative assessments):

1. indifferent state (neutral). In reference to a question describing an exemplary relation, it may be said that 'nothing' results from it. This means that the paired variables are in no substantial, cause-and-effect relationship with each other, and that their plains do not intersect; or that the relationship is so weak that its realization will not bring the company any benefits,
2. positive synergy, meaning an advantageous situation for the company,
3. negative synergy, meaning a disadvantageous situation for the company.

The proposed "qualitative states" ought to be assigned different scores. Among many possible solutions, the most effective one seems to be the use of the closed interval of integers, <-2; +2>. This solution is advocated by at least two arguments:

- the scale is highly legible and easy to use. Positive scores inform of positive synergy, negative scores of negative synergy, and figure '0' of the neutrality (indifference),
- use of the recommended scale minimizes the subjectivity of assessment. The perceived intensity of the phenomenon (positive or negative synergy) may be evaluated with two states, e.g., very strong (2), strong (1). The use of heuristic methods in the evaluation process means it is easier to make an unambiguous decision about it.

Further stages of the procedure share a common denominator: 'manipulating' with the numbers entered into the matrix. There may be many such 'operations' on the numbers (depending on the analysis' objectives). The two most important ones are mentioned below (Rawski 2002a):

nego punktu wyjścia przy badaniu synergii, co między innymi przejawia się w rozszerzeniu liczby pytań o sytuacje obecnie nie rozważane, a mogące zaistnieć (np. słaba strona potencjału może przyczynić się do urzeczywistnienia szansy), jak i na wprowadzeniu ocen punktowych do wartościowania różnych przypadków możliwych do zaistnienia. Oceny punktowe (a nie jak dotychczas stosowane znaki graficzne) pozwalają na znacznie szerszą i pogłębioną analizę, co wynika chociażby z faktu, że na liczbach można wykonywać różnego typu działania (Rawski 2002b).

Pierwszy krok postępowania, najważniejszy i najtrudniejszy, polega na „zapełnieniu” całej macierzy ocenami punktowymi. Tworzy się wszystkie możliwe relacje przez konfrontowanie kolejno poszczególnych elementów potencjału (tak silnych jak i słabych stron) z kolejnymi elementami otoczenia (tak szansami jak i zagrożeniami), względnie odwrotnie, w zależności od tego, które elementy zostały przyjęte za zmienną niezależną, a które za zmienną zależną. Relacje można opisywać różnymi formułami, głównie w zależności od celu analizy. Relacje należy ocenić z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Każdej relacji można przypisać jedną z trzech ocen wartościujących (ocena jakościowa):

1. stan obojętności (neutralności). W nawiązaniu do pytania opisującego przykładową relację można powiedzieć, że „nic” nie będzie wynikać. Oznacza to, że kojarzone zmienne nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo - skutkowym, przebiegają na nie krzyżujących się płaszczyznach, a nawet jeśli jest związek to tak słaby, że jego urzeczywistnienie nie przyniesie korzyści przedsiębiorstwu,
2. synergia dodatnia, a więc sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa,
3. synergia ujemna, a więc sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa.

Wyróżnione „stany jakościowe” należy wycenić, przez przypisanie ocen punktowych. Spośród wielu możliwych rozwiązań, najefektywniejszym wydaje się być wykorzystanie domkniętego przedziału liczb całkowitych <-2; +2>. Co najmniej dwa argumenty przemawiają za takim rozwiązaniem:

- duża czytelność i łatwość posługiwania się taką skalą. Punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, punkty ujemne o synergii ujemnej, a liczba „0” o neutralności (obojętności),
- używanie proponowanej skali minimalizuje subiektywizm wystawianych ocen. Intensywność postrzegania zjawiska (synergia dodatnia czy ujemna) można opisać dwoma stanami, np. bardzo silny (2), silny (1). Wykorzystywanie w procesie wyceny metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie.

Dalsze etapy postępowania mają wspólny mianownik: „manipulowanie” zestawionymi w macierzy liczbami. Takich „zabiegów” na liczbach może być wiele (w zależności od celów analizy). Poniżej zostaną zasygnalizowane dwa najważniejsze (Rawski 2002a):

The first procedure is to sum up all scores in the matrix. The obtained information reveals the 'state' of the company's entire potential against the background of the environment in which it is desired (or required) to be fulfilled (or inversely, depending on the analysis' direction). When the sum is a large positive number, it may be stated that the potential, as a whole, is likely to help in the implementation of the project (which formed the basis of the conducted analysis) in a thus perceived environment. When the sum is a large negative number, it may be stated that the potential, as a whole, is not likely to help in the implementation of the contemplated project in the identified environment (the company may 'lose' against the environment). The weakness of this interpretation lays in the ambiguous phrase 'a large number'. At present there are no objective procedures which allow for determining the significance of the plus and minus signs. Such a determination is important, since it has various practical consequences. When the company wants to implement a contemplated project, it is very important for it to know the value of the potential's relation to the environment. This is because a different set of tactical and operational activities needs to be adopted when the '+' sign is considered significant (distinct 'advantage' of potential over environment), and when the sign is irrelevant (balance between potential and environment). Were such a situation to be judged subjectively, it may be helpful to conduct an analysis of the 'goodness' indicator which relativizes (e.g., by division) the calculated sum of the matrix against the maximum (or minimum, if the sum is negative) value the sum may attain. This maximum sum is calculated on the assumption that every relation received the highest positive score, i.e., +2. The obtained quotient (which may be expressed as percentage) informs of the achieved result's 'goodness' in relation to the absolute best one. It is still debated whether all the elements in the matrix should be considered in the calculation of the 'goodness' indicator, or only those which manifest synergy (either positive or negative), with the relations scoring '0' simply eliminated. On the basis of his own experience, the author is only able to propose the following thesis: when calculating the 'goodness' indicator, it is advisable to consider only those elements which manifest a synergy. He also feels justified in suggesting the following hypothesis: if the obtained 'goodness' indicator is higher than 10%, the sign of the calculated sum should be considered significant. If the 'goodness' indicator is lower than 10%, the sign of the sum should be considered irrelevant (statically, the sum is '0').

The second procedure involves adding up the rating point marks as in the rows and columns of a matrix. Interpretation of obtained results (assuming the potential impact on the environment) might look as follows. The sum of the elements of a given row, which is a large positive number, indicates that the potential element is predisposed to be used in the "strug-

Postępowanie pierwsze polega na zsumowaniu wszystkich ocen punktowych znajdujących się w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje „stan” całego potencjału przedsiębiorstwa na tle otoczenia w którym chce się (musi się) go wykorzystać (względnie odwrotnie, w zależności od kierunku analizy). Gdy suma jest dużą liczbą dodatnią można stwierdzić, że potencjał jako całość jest predysponowany do tego, aby przy jego pomocy zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną można stwierdzić, że potencjał jako całość jest nie predysponowany do tego aby przy jego pomocy w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem). Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznacznych słowach „duża liczba”. Na dzień dzisiejszy nie istnieją obiektywne procedury pozwalające ustalić istotność znaku plus czy minus. Rozstrzygnięcie jest ważne, ponieważ różni różne konsekwencje praktyczne. Wiedza o wartości relacji potencjału względem otoczenia jest bardzo ważna w sytuacji gdy przedsiębiorstwo pragnie realizować rozważane przedsięwzięcie. Inny bowiem zestaw działań taktycznych i operacyjnych należy uruchomić w sytuacji, gdy traktuje się znak „+” za istotny (wyrażna „przewaga” potencjału nad otoczeniem), a inny zestaw, gdy znak jest nieistotny (równowaga potencjału z otoczeniem). Rozstrzygając subiektywnie powyższą kwestię, można szukać pomocy w analizie wskaźnika „dobroci”, relatywizującego (np. dzieleniem) obliczona sumę macierzy z maksymalną (minimalną w przypadku gdy suma jest ujemna) wartością, jaką suma może osiągnąć. Tę maksymalną sumę wylicza się przy założeniu, że każda relacja została oceniona maksymalnie korzystnie, tj. na +2. Obliczony iloraz (można go wyrazić w %) informuje o „dobroci” uzyskanego wyniku w stosunku do bezwzględnie najlepszego. Jest sprawą otwartą, czy przy liczeniu wskaźnika „dobroci” uwzględniać wszystkie elementy macierzy, czy tylko te relacje, które ujawniają synergę (tak dodatnią jak i ujemną) - eliminując relacje wycenione na „zero”. Doświadczenia autora pozwalają sformułować następującą tezę: licząc wskaźnik „dobroci” warto uwzględnić w obliczeniach jedynie elementy ujawniające synergę. Na podstawie swoich doświadczeń, autor formułuje następującą hipotezę: jeżeli obliczony wskaźnik „dobroci” będzie większy od 10%, należy uznać znak obliczonej sumy za istotny. Jeżeli wskaźnik „dobroci” będzie mniejszy od 10%, znak sumy należy uznać za nieistotny (suma statystycznie jest równa „zero”).

Postępowanie drugie polega na sumowaniu ocen punktowych tak w wierszach jak i kolumnach macierzy. Interpretacja uzyskanych wyników (zakładając wpływ potencjału na otoczenie) może wyglądać następująco. Suma elementów danego wiersza, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że dany element potencjału jest predysponowany do

gle" with the environment considered as a whole. A large negative number indicates that the potential element is not predisposed to impact on the environment viewed as a whole – it is possible to "lose" with the environment. The sum of elements of the column, which is a large positive number indicates that the potential, treated as a whole, is predisposed to effect a given element of the environment – it can be "shaped" in accordance with the company's expectations. A large negative number indicates that the potential, seen as a whole, is not predisposed to impact on the given element of the environment - there is no way to "shape" it in accordance with company expectations, and such actions might even enhance its negative impact. The knowledge obtained by analysis of the marginal distributions should provide a basis for planning tactical and operational activities. Actions should be taken that are based on the elements of potential for which large number of positive figures have been achieved, and actions based on the elements of the potential for which large negative numbers have been achieved should be avoided. Similarly, such tactical and operational measures should be used, which would be directed at elements of the environment obtaining receive large positive assessments, and actions that would be focused on the elements of the environment for which large negative numbers were obtained ought to be avoided.

The concept of competitiveness of the region

Competitiveness is a mechanism that in a market economy determines the behavior of the market. It is a process in which market participants seek to pursue their interests by presenting offers which are more favorable than others. Competitiveness also refers to the economic development of countries and regions. It has become one of the most important regional development issues, even though the very notion of the competitiveness of the region is not clearly defined, mainly due to the large and diverse number of factors that must be taken into account.

The concept of competitiveness of the regions, although it is a derivative of the concept of competitiveness of the country presented by M.E. Porter (Porter 2001), however, refers to the separate aspects of economic development, in relation to the different situation of the regions as territorial social subsystems of a country (Chojnicki, Czyż 2005).

In the subject literature, competitiveness of the region is defined differently. In the most general sense, it signifies achieving better results in terms of growth and the level of social welfare from other locations. Otherwise, the competitiveness can be defined as the ability of the region to compete in markets where it is a participant, while at the same time improving the standard of living of the society (Alarcon 2004).

Most frequently, the competitiveness of region is defined as the ability to adapt to changing challeng-

wykorzystania go w „walce” z otoczeniem postrzeganym jako całość. Duża liczba ujemna informuje o tym, że dany element potencjału nie jest predysponowany do oddziaływania na otoczenie postrzegane jako całość - można z otoczeniem „przegrać”. Suma elementów danej kolumny, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że potencjał traktowany jako całość jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia - można „ukształtować” go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Duża liczba ujemna informuje o tym, że potencjał postrzegany jako całość nie jest predysponowany do oddziaływania na dany element otoczenia - nie ma możliwości aby go „ukształtować” zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a nawet można wzmocnić negatywne jego oddziaływanie. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych stanowić winna podstawę planowania działań taktycznych i operacyjnych. Stosować należy działania, opierając się na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby dodatnie, zaś unikać działań, opartych na elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby ujemne. Analogicznie stosować należy działania takie taktyczne i operacyjne, które nakierowane byłyby na elementy otoczenia, uzyskujące duże oceny dodatnie, zaś unikać należy działań, które nakierowane byłyby na elementy otoczenia, dla których uzyskano duże liczby ujemne.

Koncepcja konkurencyjności regionu

Konkurencyjność jest mechanizmem, który w gospodarce rynkowej wyznacza zachowania podmiotów rynku. Jest to proces, w którym uczestnicy rynku dążą do realizacji swoich interesów przez przedstawienie ofert korzystniejszych od innych. Konkurencyjność odnosi się także do rozwoju gospodarczego państw i regionów. Stała się ona jednym z najważniejszych zagadnień rozwoju regionalnego, chociaż samo pojęcie konkurencyjności regionu nie jest jednoznacznie zdefiniowane, głównie ze względu na dużą i zróżnicowaną liczbę czynników, które muszą być brane pod uwagę.

Koncepcja konkurencyjności regionów, chociaż jest pochodną koncepcji konkurencyjności państwa przedstawionej przez M.E. Portera (Porter 2001), to jednak dotyczy odrębnych aspektów rozwoju gospodarczego, w związku z odmienną sytuacją regionów jako terytorialnych podsystemów społecznych państwa (Chojnicki, Czyż 2005).

W literaturze przedmiotu konkurencyjność regionu definiuje się różnie. W najbardziej ogólnym znaczeniu oznacza ona osiąganie lepszych wyników w zakresie wzrostu gospodarczego i poziomu dobrobytu społecznego od innych lokalizacji. W inny sposób konkurencyjność może być określana jako zdolność regionu do konkurencyjności na rynkach, których jest uczestnikiem, przy jednoczesnej poprawie standardów życia społeczeństwa (Alarcon 2004).

Najczęściej konkurencyjność regionu określa się jako zdolność przystosowania się regionu do zmie-

es and tasks of the economic, social, environmental nature, as well as the ability to create new conditions for development that will maintain or enhance the position of the region on the national and international levels (Winiarski 1999; Markowski, 2005; Gaczek, Rykiel, 2000). So understood competitiveness can be considered on three levels (Piotrowska-Trybuł, 2004):

- spatial (area richness in resources),
- economic and social (behaviors of resource users and the impact of their activities),
- organizational (activities of local authorities and their impact on the quality of social life).

For the purposes of this study, it is assumed that the competitiveness of the region is its advantage over other regions as a result of the attractiveness of the range of services offered to the current and potential users of the region (the residents, businesses, visitors, investors, etc.), the source of which is the physical, institutional and intellectual infrastructure of the region (Stawasz 2004).

When considering the level of competitiveness of the regions, a number of factors ought to be taken into account. It is generally considered that the competitiveness of the region is determined by its economic strength, defined by the amount of public income in the region, as well as on the basis of : (Gorzela 1997; Winiarski 1999)

- the diversification of the economic structure (branches and companies able to compete in the processes of production and exchange),
- investments (public and private),
- technical infrastructure (telecommunications, transport, water, energy),
- social infrastructure (education, health protection, social assistance),
- research and development activities (scientific research facilities, research and development units),
- environmental resources,
- business institutions (local development agencies, chambers of Commerce, funds delivery).

A set of factors relevant for the development of the competitiveness of the region is variously identified. For example, according to another approach, the competitiveness of the region is determined by (Kudłacz 1999):

- economic potential,
- economic structure,
- natural environment,
- infrastructure management
- spatial order,
- standard of living of the inhabitants,
- spatial planning.

Since the development processes taking place in the region are characterized by high complexity, extracting the essential factors and their impact on competitiveness is complicated and it is not possible to standardize this process. Each region, taking into account the specific conditions of the space-time,

niających się wyzwań i zadań gospodarczych, społecznych, środowiskowych, a także zdolność tworzenia nowych warunków rozwoju, które pozwolą utrzymać lub wzmocnić pozycję regionu w układzie krajowym i międzynarodowym (Winiarski 1999; Markowski 2005; Gaczek, Rykiel 2000). Tak rozumianą konkurencyjność można rozpatrywać na trzech płaszczyznach (Piotrowska-Trybuł 2004):

- przestrzennej (wyposażenie obszaru w zasoby),
- gospodarczej i społecznej (zachowania użytkowników zasobów oraz efekty ich działalności),
- organizacyjnej (działania władz lokalnych oraz ich wpływ na jakość życia społecznego).

Na użytek niniejszego opracowania przyjmuje się, że konkurencyjność regionu to przewaga nad innymi regionami będąca wypadkową atrakcyjności oferty usługowej kierowanej do obecnych i potencjalnych użytkowników regionu (mieszkańców, przedsiębiorstw, gości, inwestorów, itd.), której źródłem jest infrastruktura materialna, instytucyjna i intelektualna regionu (Stawasz 2004).

Przy rozpatrywaniu poziomu konkurencyjności regionów, bierze się pod uwagę wiele czynników. Powszechnie uważa się, że o konkurencyjności regionu decyduje jego siła ekonomiczna, określana na podstawie wielkości dochodów publicznych kreowanych w regionach, a także na podstawie (Gorzela 1997; Winiarski 1999):

- zróżnicowania struktury ekonomicznej (gałęzie i przedsiębiorstwa zdolne do rywalizacji w procesach produkcji i wymiany),
- inwestycji (publiczne i prywatne),
- infrastruktury technicznej (system transportowy, telekomunikacyjny, zaopatrzenie w wodę, energię),
- infrastruktury społecznej (system edukacji, ochrony zdrowia, pomocy społecznej),
- działalności badawczo-rozwojowej (placówki naukowo-badawcze, jednostki badawczo-rozwojowe),
- zasobów środowiska naturalnego,
- instytucji okołobiznesowych (agencje rozwoju lokalnego, izby gospodarcze, fundusze doradcze).

Zestaw czynników istotnych dla kształtowania konkurencyjności regionu jest różnie identyfikowany. Przykładowo, według innego ujęcia, konkurencyjność regionu determinuje (Kudłacz 1999):

- potencjał gospodarczy,
- struktura gospodarcza,
- środowisko przyrodnicze,
- zagospodarowanie infrastrukturalne,
- ład przestrzenny,
- poziom życia mieszkańców,
- zagospodarowanie przestrzenne.

Ponieważ procesy rozwojowe zachodzące w regionie charakteryzują się wysoką złożonością, wyodrębnienie podstawowych czynników i określenie ich wpływu na konkurencyjność jest skomplikowane i nie jest możliwa standaryzacja tego procesu. Każdy region uwzględniając konkretne uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania, musi zbudować

must build its own set of major factors that shape (or possibly mold) its potential competitiveness.

There are many actual and potential users (customers) of the region. Their needs and expectations in relation to the region are diverse and remain in a different interaction. They can be in relation to each other-neutral, competitive, complementary or substitutable. For the creation of a coherent policy changes of the characteristics of the region's potential in such direction so as to "fight" for customers with other regions, a region needs to identify their expectations and determine opportunities to satisfy them by the region, and possibly indicate directions and areas of potential changes in the region.

Internal and external customers of the region may be identified. Internal customers of the region are sedentary entities in a given region, thus its residents (including manufacturers, owners of farms) performing various social roles.

External customers of the region include:

- companies and investors looking for the area in which they want to carry on business and carry out development projects,
- present and potential users of all products manufactured in the region (customers, foreign country, people and organizations, consumers and investors),
- tourists and travelers.

The importance of individual customers for the region varies. It seems important to define at least the minimum expectations formulated towards the region by individual customers and their hierarchy from the point of view of the validity of the region and the ability to satisfy the customers. Distinguishing one of the customers in the process of creating for him the maximum utility (while at the same time offering other services to clients that meet the minimum expectations) creates different solutions. Strategic reflection method helps to objectify the importance of each client in terms of opportunities to meet their needs by the region.

Confronting expectations of the users of the region with its resources

The algorithm for conducting with implementation of the third phase of the strategic reflection method forces firstly defining the variables (factors) that will be analyzed, as those representing the potential as well as those standing for the environment. Variables representing the "potential" in the situation under consideration are the potential elements essential for the development of the competitiveness of the region. They show their status in a given period, or relatively- the forecasted status. Variables representing the "environment" are the characteristics of the expectations formulated in relation to the region by selected customers, showing their present condition versus the projected one.

własny zestaw głównych czynników, które kształtują (mogą kształtować) jego potencjał konkurencyjności.

Faktycznych i potencjalnych użytkowników (klientów) regionu jest wielu. Ich potrzeby i oczekiwania względem regionu są zróżnicowane i pozostają w różnej interakcji. Mogą być względem siebie neutralne, konkurencyjne, komplementarne czy substytucyjne. Dla tworzenia spójnej polityki zmian charakterystyk potencjału regionu w takim kierunku, aby „walczyć” o klientów z innymi regionami, należy zidentyfikować ich oczekiwania i określić możliwości ich zaspokojenia przez region i ewentualnie wskazać kierunki i obszary zmian w potencjale regionie.

Można wskazać klientów wewnętrznych i zewnętrznych regionu. Klientami wewnętrznymi regionu są podmioty osiadłe w danym regionie, a więc mieszkańcy (w tym producenci, właściciele gospodarstw rolnych) pełniący różne role społeczne.

Klienci zewnętrzni regionu to między innymi:

- przedsiębiorstwa i inwestorzy poszukujący obszaru, w którym chcą prowadzić działalność i realizować projekty rozwojowe,
- obecni i potencjalni użytkownicy wszelkich produktów wytwarzanych w regionie (klienci krajowi, zagraniczni, ludzie i organizacje, konsumenci i inwestorzy),
- turyści i wycieczkowicze.

Znaczenie poszczególnych klientów dla regionów jest zróżnicowane. Istotnym wydaje się określenie przynajmniej minimalnych oczekiwań formułowanych względem regionu przez poszczególnych klientów ich hierarchizacji z punktu widzenia ważności dla regionu i możliwości ich zaspokojenia. Wyróżnienie jednego z klientów w procesie tworzenia dla niego maksymalnej użyteczności (przy zaoferowaniu pozostałym klientom użyteczności spełniających minimalne oczekiwania) rodzi różne rozwiązania. Metoda refleksji strategicznej pomaga zobiektywizować ważność poszczególnych klientów w aspekcie możliwości zaspokojenia ich potrzeb przez dany region.

Konfrontowanie oczekiwań użytkowników regionu z jego zasobami

Algorytm postępowania w realizacji trzeciego etapu stosowania metody refleksji strategicznej wymusza w pierwszej kolejności zdefiniowanie zmiennych (czynników), które będą analizowane, tak reprezentujące potencjał, jak i otoczenie. Zmienne reprezentujące "potencjał" w rozważanej sytuacji to elementy potencjału istotne dla kształtowania konkurencyjności regionu. Pokazują one ich stan w danym okresie, względnie stan prognozowany. Zmienne reprezentujące „otoczenie” to charakterystyki oczekiwań formułowane względem regionu przez wybranych klientów, ukazujące ich stan obecny, względnie prognozowany.

Table 2 shows a hypothetical situation, indicating the selected (sample) elements of the potential of the region, relevant to the development of its competitiveness and selected (sample) expectations formulated in terms of the region, by selected customers.

W tabeli 2 przedstawiono hipotetyczną sytuację, wskazując wybrane (przykładowe) elementy potencjału regionu, istotne dla kształtowania jego konkurencyjności i wybrane (przykładowe) oczekiwania sformułowane względem regionu, przez wybranych klientów.

Table 2. Table for the study of the relationship between groups of elements that shape the competitiveness of the region's potential and the expectations of the users of the region

Tabela 2. Tablica do badania relacji zachodzących między grupami elementów potencjału kształtujących konkurencyjność regionu a oczekiwaniami użytkowników regionu

Wyszczególnienie <i>Specification</i>		Klienci / <i>Customers</i>							
		Organizacje społeczne <i>Social organizations</i>	Turyści <i>Tourists</i>	Inwestorzy <i>Investors</i>	Mieszkańcy innych regionów <i>Residents of other regions</i>	Przedsiębiorstwa <i>Businesses</i>	Mieszkańcy regionu <i>Residents of the region</i>	...	Suma brzegowa <i>Boundary sum</i>
Grupy elementów potencjału kształtujących konkurencyjność regionu <i>Groups of elements that mold the potential competitiveness of the region. specification</i>	Infrastruktura techniczno-ekonomiczna <i>Technical- economic infrastructure</i>								
	Infrastruktura społeczna <i>Social infrastructure</i>								
	Środowisko przyrodnicze <i>Natural environment</i>								
	Zagospodarowanie przestrzenne <i>Spatial planning</i>								
	Zasoby i koszty pracy <i>Resources and labour costs</i>								
	Otoczenie około biznesowe <i>Business-related environment</i>								
...									
	Suma brzegowa <i>Boundary sum</i>								Suma ocen <i>Total</i>

Source: own study

Źródło: opracowanie własne

Further investigation is a confrontation of analyzed elements of the potential of the region adopted for the analysis of expected users. The test may be carried out in two directions:

- accepting as independent factors identified customer expectations, and dependent on the items under consideration of the potential of the region, to determine how customers' interactions favor the formation of the expected "states" of elements of the potential of the region,
- accepting as independent the factors which characterize the potential of the region, and as dependent-the customers' expectations, it can be

Dalsze postępowanie polega na konfrontowaniu przyjętych do analizy elementów potencjału regionu z przyjętymi do analizy oczekiwaniami jego użytkowników. Badanie może być prowadzone dwukierunkowo:

- przyjmując jako czynniki niezależne zidentyfikowane oczekiwania klientów, a zależne rozważane elementy potencjału regionu, można ustalić, w jaki sposób oddziaływania klientów sprzyjają kształtowaniu oczekiwanych „stanów” elementów potencjału regionu,
- przyjmując jako niezależne czynniki charakteryzujące potencjał regionu, a zależne oczekiwania

determined to what extent the "state" of particular elements of the potential allows for the realization of the identified expectations of customers.

Both directions of analysis are valuable. The realization of the objective of the hereby study is connected to the second situation. Approach through the prism of the degree of satisfaction of expectations of different customers allows us to specify the values of individual elements of the competitive potential, and through it allowing for the assessment of the competitiveness of the region.

Table 3 shows the fragment of effects of the research of the relationship between elements of the selected portion of the research relevant to potential development of the competitiveness of the region and identified expectations of selected customers in the region. Relationships were evaluated using a scale of numbers between <-2;+2>.

klientów, można ustalić, na ile „stan” poszczególnych elementów potencjału pozwala realizować rozpoznane oczekiwania klientów.

Oba kierunki analizy są wartościowe. Realizacja celu postawione w opracowaniu łączy się z drugą sytuacją. Spojrzenie przez pryzmat stopnia zaspokajania oczekiwań różnych klientów, pozwoli na określenie wartości poszczególnych elementów potencjału konkurencyjnego, a poprzez to na ocenę poziomu konkurencyjności regionu.

W tabeli 3 przedstawiono fragment efektów badania relacji pomiędzy wybranymi elementami potencjału istotnymi dla kształtowania konkurencyjności regionu, a zidentyfikowanymi oczekiwaniami wybranych klientów regionu. Relacje oceniano wykorzystując liczby z przedziału <-2;+2>.

Table 3. Table for the study of the impact of the "state" of elements characterizing the competitiveness of the region to meet customer expectations (part of selected items)*

Tabela 3. Tablica do badania wpływu „stanu” elementów potencjału charakteryzujących konkurencyjność regionu na zaspokojenie oczekiwań klientów (fragment dla wybranych elementów)*

	Wyszczególnienie <i>Specification</i>	Klienci / <i>Customers</i>										
		Inwestorzy / <i>Investors</i>					Turyści / <i>Tourists</i>					Suma / <i>Total</i>
		Uzbrojony teren <i>Armed area</i>	Wykwalifikowana siła robocza <i>Qualified workforce</i>	Rozbudowana sieć dróg <i>Expanded road network</i>	Rozwinięte otoczenie okołobiznesowe <i>Developed business-related environment</i>	Suma brzegowa <i>Boundary sum</i>	Obcowanie z dziewiczą przyrodą <i>Communing with unspoilt nature</i>	Poznanie miejscowej kultury <i>Recognising the local culture</i>	Poprawa kondycji finansowej <i>Improving financial condition</i>	Odreagowanie na stres <i>Recovering from the stress</i>	Suma brzegowa <i>Boundary sum</i>	
Elementy potencjału konkurencyjności regionu <i>Elements of potential competitiveness of the region</i>	Sprawny system transportowy <i>Efficient transport system</i>	+1	0	+2	+1	+4	+1	+1	+1	+1	+4	+8
	Słabe otoczenie okołobiznesowe <i>Weak business-related environment</i>	0	0	0	-2	-2	0	0	0	0	0	-2
	Brak zaplecza naukowo-badawczego <i>Lack of scientific-research facilities</i>	0	-1	0	-1	-2	0	0	0	0	0	-2

Elementy potencjału konkurencyjności regionu <i>Elements of potential competitiveness of the region</i>	Aktywna lokalna społeczność <i>Active local community</i>	+1	+1	+1	+1	+4	+1	+2	+1	+1	+5	+9
	Wysoka jakość środowiska naturalnego <i>The high quality of the natural environment</i>	+1	0	+1	0	+2	+2	+1	+2	+2	+7	+9
	Chłonny rynek regionalny <i>Absorbent regional market</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Wykwalifikowane zasoby pracy <i>Qualified labour resources</i>	0	+2	+1	+1	+4	0	+1	+1	0	+2	+6
	Uzbrojone działki rekreacyjne <i>Armed plots</i>	-1	0	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-2
	Ośrodki rekreacyjno-wypoczynkowe <i>Recreation centres</i>	0	0	0	0	0	-1	+1	+2	+1	+3	+3
	Suma <i>Total</i>	+2	+2	+5	0	+9	+2	+6	+7	+5	+20	+29

* Ratings in the table relate to the situation actually existing region (decision makers did not allow to disclose the name). The nature and level ratings according to information obtained directly from the decision makers (interview: uncategorized). For the reader, not all of the evaluations may be obvious, as no "background" was presented of the specific conditions of formation of the considered variables.

*Oceny w tabeli dotyczą sytuacji realnie istniejącego regionu (decydenci nie pozwolili ujawnić nazwy). Charakter i poziom ocen wynika z informacji uzyskanych bezpośrednio u decydentów (wywiad nieskategoryzowany). Dla czytelnika, nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Source: own study

Źródło: opracowanie własne

In the present case, the sum of all ratings (Table 3) is + 29 points (an indicator of goodness over 41%). This information allows for the formulating of a statement that the considered set of potential competitiveness of the region meets the needs of the customers. This shows a high level of relative competitiveness of the region. Going down to the lower level of analysis, one can notice the diversity of results. The analyzed set of potential competitiveness better meets the expectations of tourists (+ 20 points' total; goodness indicator over 52%) than the expectations of investors (total points + 9; goodness indicator over 28%). This means that the region is more predisposed to meet the expectations of tourists than investors.

By analyzing distributions boundary, it can be concluded that groups that are particularly predisposed to meet the expectations of both considered user groups of the region are: active local community (total of 9 points; indicator of the goodness over 56%), high quality environment (total points + 9; goodness indicator 75%), an efficient transport system (total points + 8; indicator of goodness over 57%).

W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen punktowych (tabela 3) wynosi +29 punktów (wskaźnik dobroci ponad 41%). Ta informacja pozwala na konstatację, że rozważany zestaw elementów potencjału konkurencyjności regionu zaspokaja potrzeby rozważanych klientów. Świadczy to o wysokim względnym poziomie konkurencyjności regionu. Schodząc na niższy poziom analizy, można dostrzec różnicowanie uzyskanych wyników. Analizowany zestaw elementów potencjału konkurencyjności lepiej zaspokaja oczekiwania turystów (suma punktów +20; wskaźnik dobroci ponad 52%) niż oczekiwania inwestorów (suma punktów +9; wskaźnik dobroci ponad 28%). Oznacza to, że region jest bardziej predysponowany do zaspokajania oczekiwań turystów niż inwestorów.

Analizując rozkłady brzegowe można stwierdzić, że szczególnie predysponowany do zaspokajania oczekiwań obu rozważanych użytkowników regionu są: aktywna lokalna społeczność (suma punktów +9; wskaźnik dobroci ponad 56%), wysoka jakość środowiska naturalnego (suma punktów +9; wskaźnik dobroci 75%), sprawny system transportowy (suma punktów +8; wskaźnik dobroci ponad 57%).

The same elements of the potential competitiveness of the region are especially predisposed to satisfy expectations of both tourists and investors, however, when it comes to expectations of investors - the fact that the region is in possession of skilled labour resources is also predisposed.

Failure impact on meeting the expectations of both customers (relatively difficult to satisfy them) is a consequence of weak business-related environment, lack of scientific research facilities and rigged recreation areas. Those elements of the competitive potential of the region (with a desire to better satisfy the expectations of both customers) should in the first place be replaced, creating the appropriate policy of development of the region.

Conclusion

In the light of the comments posted, it seems that having regard to the characteristics and properties of strategic reflection methods, one can use them to analyze the current status of relationship (projected) between elements of the competitive potential of the region, while satisfying the expectations of its users. Required modification of the original methodology, in order to be able to use it to carry out the assessment of these relationships, consists of:

- taking into account the essential elements of the region's potential,
- taking into account the relevant customers (users) of the region and identifying their expectations.

The value of an assessment of the relationship by strategic reflection method is also present in that it can be performed in both ways: to analyze the possibility of change to the "state" of elements of the region's potential, assuming compliance with recognized (projected) expectations of the region's users, or to analyze the possibility of changing the region's customer expectations, while maintaining the current state of the potential of the competitive region.

Analysis can be carried out at different levels of aggregation. This portion of the analysis, carried out by the author, shows the methodology as well as the value of the information obtained through the analysis of strategic reflection method: elements of the competitive potential of the region and customer expectations.

Strategic reflection method does not allow for an assessment of the level of competitiveness of the region in an absolute sense, but (what seems to be a plus) it allows for relative assessment in relation to the possibility of better (worse) meeting the needs of different users. Diagnosis of the facts in this regard allows to choose the right direction of development policy in the region.

Te same elementy potencjału konkurencyjności regionu są szczególnie predysponowane do zaspokajania oczekiwań tak turystów, jak i inwestorów, przy czym, jeśli chodzi o oczekiwania inwestorów, także predysponowany jest fakt posiadania przez region wykwalifikowanych zasobów pracy.

Niekorzystanie wpływa na zaspokajanie oczekiwań obu klientów regionu (względnie utrudnia ich zaspokajanie) słabe otoczenie okołobiznesowe, brak zaplecza naukowo-badawczego oraz uzbrojone działki rekreacyjne. Są to te elementy potencjału konkurencyjnego regionu, które (przy chęci lepszego zaspokajania oczekiwań obu klientów) należałoby w pierwszej kolejności zmieniać, tworząc odpowiednią politykę rozwoju regionu.

Zakończenie

W świetle zamieszczonych uwag wydaje się, że uwzględniając przedstawione cechy i własności metody refleksji strategicznej, można ją wykorzystać do analizy aktualnego (prognozowanego) stanu relacji występujących pomiędzy elementami potencjału konkurencyjnego regionu, a zaspokajaniem oczekiwań jego użytkowników. Konieczna modyfikacja oryginalnej metodyki, aby móc ją wykorzystywać do realizacji oceny wspomnianych relacji, polega na:

- uwzględnieniu istotnych dla regionu elementów jego potencjału,
- uwzględnieniu istotnych klientów (użytkowników) regionu i rozpoznanie ich oczekiwań.

Wartość prowadzonej oceny relacji metodą refleksji strategicznej polega także na tym, że można ją prowadzić w obu kierunkach: analizować możliwości zmian „stanów” elementów potencjału regionu, przy założeniu spełniania rozpoznanych (prognozowanych) oczekiwań użytkowników regionu, względnie analizować możliwości zmiany oczekiwań klientów regionu, przy zachowaniu dotychczasowego stanu potencjału konkurencyjnego regionu.

Analizę można prowadzić na różnych poziomach zagregowania. Przytoczony fragment analizy prowadzonej przez Autora, pokazuje tak metodykę postępowania, jak i wartość zbioru informacji uzyskanych poprzez analizę metodą refleksji strategicznej relacji: elementów potencjału konkurencyjnego regionu i oczekiwań klientów regionu.

Stosowanie metody refleksji strategicznej nie pozwala na ocenę poziomu konkurencyjności regionu w sensie absolutnym, ale (co wydaje się plusem) na ocenę względną, w odniesieniu do możliwości lepszego (gorszego) zaspokajania potrzeb różnych użytkowników regionu. Diagnoza stanu faktycznego w tym względzie pozwala na wybór właściwego kierunku polityki rozwoju regionu.

References/ Literatura:

1. Alarcon A.L. (2004), *Regional Competitiveness: the need for coordination between public and private action*. W: S. Rudolf (red.), *Emerging Markets Social, Political and Economic Challenges*. University Press, Łódź, s. 87-91.
2. Chojnicki Z, Czyż T. (2005), *Rozwój społeczno-gospodarczy w ujęciu regionalnym*. KPZK PAN, Biuletyn, 2019, Warszawa, s. 8-23.
3. Gaczek W., Rykiel Z. (2000), *Konkurencyjność regionów a ich adaptacyjność*. W: S. Ciok, D. Ilnicki (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych*. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, s. 113-128.
4. Gorzelak G. (1997), *Przemiany polskiej przestrzeni*. W: *Podstawy naukowo-badawcze polityki przestrzennego zagospodarowania kraju*. Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa, s. 25.
5. Kudłacz T. (1999), *Programowanie rozwoju regionalnego*. PWN, Warszawa, s.15.
6. Markowski T. (2005), *Przedmiotowa i podmiotowa konkurencyjność regionów*. KPZK PAN, Biuletyn, 219, Warszawa, s. 24-37.
7. Martyniak Z. (1997), *Organizacja i zarządzani. 15 efektywnych metod*. Antykwa, Kraków – Kluczbork, s. 161-170.
8. Martyniak Z. (1996), *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Antykwa, Kraków-Kluczbork, s. 35-37.
9. Martyniak Z. (1990), *Metoda refleksji strategicznej*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 4-6.
10. Obłój K. (1988), *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa, s. 192-203.
11. Piotrowska – Trybuł M. (2004), *Istota i czynniki konkurencyjności regionu*. W: *Konkurencyjność regionów w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Międzynarodowa analiza porównawcza Białoruś, Litwa, Łotwa i Polska*. WUMK, Toruń, s. 23.
12. Porter M.E. (2001), *O konkurencyjności*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
13. Rawski M. (2002a), *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*. „*Przegląd Organizacji*”, nr 3.
14. Rawski M. (2002b), *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7.
15. Stawasz D. (2004), *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 203.
16. Winiarski B. (1999), *Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek strategii i cel pośredni polityki regionalnej?* W: M. Klamet (red.), *Konkurencyjność regionów*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 9-19.

Submitted/ Zgłoszony: December/ grudzień 2013

Accepted/ Zaakceptowany: March/ marzec 2014