

prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek  
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

## Uwarunkowania konkurencyjności w regionie Determinants of competitiveness in the region

**Streszczenie:** *W warunkach niepewności i ryzyka oraz postępującej zmienności otoczenia, przedsiębiorstwa poszukują sposobów poprawy pozycji konkurencyjnej, umożliwiającej realizację zamierzeń biznesowych. Konkurencyjność to zdolność do utrzymania się na rynku. Konkurencyjność to także właściwość służąca określeniu zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania lepszych wyrobów przez konkurentów. W rozdziale wskazano na istotę konkurencyjności, jej rodzaje i obszary, uwarunkowania, rolę i znaczenie. Przedstawiono miejsce zasobów niematerialnych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej. Odniesiono się do sposobów kształtowania przewagi konkurencyjnej w regionie i pokazano miejsce kapitału ludzkiego w kształtowaniu konkurencyjności regionu. Metody badawcze wykorzystane w pracy to krytyczna analiza literatury oraz wnioskowanie.*

**Słowa kluczowe:** *konkurencyjność, potencjał konkurencyjny, przewaga konkurencyjna, strategia konkurencji, wiedza, kapitał ludzki*

**Abstract:** *In conditions of uncertainty, risk and continuously evolving business environment, companies are looking for ways to improve their competitive position to reach their business goals. Competitiveness is a skill to survive in the market. Competitiveness allows a company to create a development plan to be more productive and beat the competition in new markets. This chapter covers the essence, types, determinants and overall importance of competitiveness. The role intangibles, especially human capital, play in the process of shaping competitive strategy in the region was portrayed. Research methods used in this work comprise literature review and inference.*

**Keywords:** *competition, competitive potential, competitive advantage, competitive strategy, knowledge, human capital*

### Wprowadzenie

Konkurencyjność we współczesnym świecie wpływa na określenie zdolności do kreowania tendencji rozwojowych, wzrostu produktywności i rozwijania rynków. Przedsiębiorstwa poszukują w warunkach gospodarki opartej na wiedzy skutecznej strategii konkurencji, której sukces zależy od umiejętności połączenia zasobów materialnych i niematerialnych oraz wagi, jaką przywiązuje

się w nich do zarządzania informacja i wiedzą. W procesie budowy przewagi konkurencyjnej wiedza stanowi znaczący zasób. Uwarunkowania kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstw dotyczą składników majątkowych, czynnika ludzkiego, struktury organizacyjnej, systemu prawno-finansowo-ekonomicznego. Ważnym elementem konkurencyjności jest konkurencyjność w wymiarze lokalnym oraz zasady uczciwego konkurencyjnego na rynku, a także możliwości związane z innowacyjnością strategii rozwoju regionalnego. Szansą na sukces w regionie jest inwestowanie w kapitał ludzki.

### **Konkurencyjność – istota i obszary**

W warunkach postępującej zmienności otoczenia, niepewności i ryzyka, przedsiębiorstwa poszukują sposobów poprawy pozycji konkurencyjnej, umożliwiającej realizację zamierzeń biznesowych. W podejściu biznesowym bardzo ważne miejsce zajmuje wytwarzanie wartości, które powinno być rozumiane szeroko i powinno uwzględniać elementy ekonomiczne, społeczne, środowiskowe oraz kulturowe<sup>1</sup>. Modele biznesu mają za zadanie tworzenie wartości dla klienta i przechwytywanie wartości na rzecz przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do uzyskiwania przewagi w dostępie do rynku i w kształtowaniu warunków sprzedaży. Przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną stosując jedną z trzech typowych strategii<sup>3</sup>:

- niskich kosztów,
- zróżnicowania,
- koncentracji.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wypadkową takich elementów, jak: produkt, marketing, badania i rozwój, personel, technika i technologia, organizacja produkcji, systemy logistyczne, zarządzanie i finanse, umiejętność wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych<sup>4</sup>.

Konkurencyjność to właściwość służąca określeniu zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania lepszych wyrobów przez konkurentów<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesowe polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 19.

<sup>2</sup> T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 36.

<sup>3</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992, s. 50.

<sup>4</sup> H. Godlewska-Majkowska, E. Skrzypek, M. Płonka, *Uwarunkowania i sposoby budowania przewag konkurencyjnych w przedsiębiorstwie. Sektor – Wiedza – Przestrzeń*, Wyd. Texter, Warszawa 2016.

<sup>5</sup> H.A. Adamkiewicz, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, WSM, Gdynia 1999, s. 268-270.

M. Porter pisząc o konkurencji między rywalami stwierdza, że polega ona na zdobyciu jak najlepszej pozycji np. za pomocą konkurencji cenowej, wprowadzania nowych wyrobów, szerszej oferty w zakresie obsługi klientów czy gwarancji. Wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym jest wartość rynkowa, zweryfikowana przez podaż i popyt na rynku przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa poszukują skutecznej strategii konkurencji, za którą uznają taką strategię, która opiera się na umiejętnym połączeniu zasobów materialnych i niematerialnych<sup>6</sup>. Według G. Stonehouse zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania zależy od wagi, jaką przywiązuje się w nim do informacji i wiedzy<sup>7</sup>. Przewagę konkurencyjną uzyskuje się wówczas, gdy organizacja potrafi generować nową wiedzę. Natomiast Davenport i Prusak podkreślają, że by nie wypaść z gry, przedsiębiorstwo musi wykazać się jakością, wartością, obsługą, innowacyjnością i rynkowym refleksem<sup>8</sup>. Wiedza sama w sobie jest zasobem niematerialnym, dającym organizacji, poprzez poprawę innowacyjności, trwałą przewagę konkurencyjną<sup>9</sup>. W procesie budowy przewagi konkurencyjnej wiedza postrzegana jest jako ważny budulec. Przedsiębiorstwa dążąc do wzrostu konkurencyjności muszą w coraz większym stopniu koncentrować się na poszukiwaniu efektywnych sposobów zarządzania swoimi zasobami i zdolnościami intelektualnymi<sup>10</sup>. F. Hayek dostrzegł w wiedzy podstawę tworzenia bogactwa (wartości) i zdobywania konkurencyjności<sup>11</sup>.

Przedsiębiorstwa mogą konkurować:

- w zakresie kosztów i cen wyrobów,
- zróżnicowaniem oferty towarowej i handlowej,
- wartością przedsiębiorstwa.

Aby firma mogła konkurować, musi wiedzieć, z jakich źródeł przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku może korzystać oraz z jakich zasobów i kompetencji kluczowych do długotrwałego podtrzymania przewagi i sukcesu zamierza skorzystać<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup> E. Załoga, T. Kwarcirski, *Strategie rynkowe w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 30.

<sup>7</sup> G. Stonehouse, *The Role of Knowledge Facilitator and Inhibitors*, „Long Range Planning” 2001, No. 2, (34), IV Strategic Planning Society.

<sup>8</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE Warszawa 2005, s. 22, 23.

<sup>9</sup> J. Bogdanienko, *Metody i narzędzia innowacyjnego zarządzania*, [w:] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń, 2004, s. 16.

<sup>10</sup> M.H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, vol. 41, Spring 1999, s. 125-145.

<sup>11</sup> F.A. von Hayek, *The Use of Knowledge In Society*, „American Economic Review” 1945, nr 35(4), s. 519-530.

<sup>12</sup> J. Chadam, *Corporate Groups. How to Corporate Opportunities and Value for Shareholders*, To KnowPress, Bangkok – Celje – Lublin, 2016.

Wielu autorów publikujących prace z zakresu zarządzania twierdzi, że o przewadze jednego przedsiębiorstwa nad innym decyduje mądre pozycjonowanie, zasoby oraz obsesja wiedzy, czyli koncentracja na posiadaniu wiedzy i ciągłym rozwijaniu umiejętności organizacji<sup>13</sup>. Zasoby i umiejętności przekształcone do postaci instrumentów konkurencji są ważną podstawą zdolności konkurencyjnych, stanowiących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw. Można zatem uznać, że na wielkość przewagi konkurencyjnej ma wpływ występowanie zależności substytucyjnych, jakie zachodzą pomiędzy zasobami i umiejętnościami. Wzrost poziomu umiejętności może kompensować skalę i zakres jakości posiadanych zasobów, jednocześnie struktura zasobów może ograniczać zakres posiadanych umiejętności, w tym pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy, organizowanie procesów pracy, informacyjnych czy decyzyjnych<sup>14</sup>.

Przewaga konkurencyjna obejmuje:

- identyfikację charakteru przewag konkurencyjnych, możliwych do zbudowania w oparciu o posiadane zasoby i umiejętności,
- ocenę wkładu poszczególnych zasobów do konkretnych przewag konkurencyjnych,
- ocenę poprawności wykorzystania zasobów z punktu widzenia potencjalnych przewag konkurencyjnych<sup>15</sup>.

Przewaga konkurencyjna posiadana przez przedsiębiorstwo musi spełniać dwa wymagania<sup>16</sup>:

- w razie potrzeby można ją wykorzystać tak szybko, jak to jest możliwe,
- powinna utrzymywać się tak długo, jak to jest możliwe.

Przewaga konkurencyjna może mieć charakter zintegrowany, gdy dany rodzaj przewagi przedsiębiorstwa na rynku wzmocniony jest przez inny rodzaj przewagi. Większa konkurencja przedsiębiorstwa i wyższy poziom umiejętności konkurowania tworzą przewagę konkurencyjną wówczas, gdy:

- umożliwiają one powiększenie efektów działania bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów, albo przy mniejszych nakładach niż bezpośredni konkurenci na rynku,
- następuje zmniejszanie wielkości nakładów przedsiębiorstwa, a przez to osiągnięcie określonych efektów działania.

Funkcja przewagi konkurencyjnej polega na przyczynianiu się do osiągania przez przedsiębiorstwo zysku przewyższającego średnią w danej gałęzi przemy-

---

<sup>13</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE Warszawa 2005, s. 22.

<sup>14</sup> M. Łuczak, P. Senkus, A. Skrzypek, *Standaryzacja projektowania i produkcji szansą na adaptację produktu w skali globalnej*, [w:] M. Łuczak, L. Małys (red.), *Współczesne koncepcje i trendy w branży motoryzacyjnej*, Advertiva, Poznań 2016, s. 63-77.

<sup>15</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992, s. 50.

<sup>16</sup> *Op. cit.*, s. 50.

słu oraz zwiększania udziału w rynku<sup>17</sup>. Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być np. zarządzanie procesami, ale także unikatowe lub wyróżniające się kompetencje i zdolności. Kompetencje te odnoszą się do silnej strony przedsiębiorstwa, której konkurenci nie mogą skopiować ani łatwo osiągnąć. Kompetencją tą jest to, co przedsiębiorstwo czyni szczególnie dobrze.

Do cech efektywnych, kluczowych umiejętności zaliczamy to, iż:

- są zestawami umiejętności lub wiedzy, a nie produktami czy funkcjami,
- stanowią długoterminowe podstawy dla adaptacji lub ewolucji przedsiębiorstwa,
- występują w ograniczonej ilości,
- powstają w obszarach, w których firma może dominować,
- skupiają się na czynnikach ważnych dla klientów w długim okresie,
- wymagają zakorzenienia w systemach organizacyjnych<sup>18</sup>.

Do dziedzin i parametrów przewagi konkurencyjnej należą: cena, surowce, kapitał, praca, oraz jakość.

Wyróżnia się potencjalną przewagą konkurencyjną, obejmującą sferę zasobów i sferę umiejętności, w tym: zespół umiejętności gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania informacji dotyczących konkurentów, know-how w zakresie produkcji i handlu, koordynację procesów materialnych i decyzyjnych. Ponadto istnieje efektywna przewaga konkurencyjna<sup>19</sup>.

Wyznacznikiem konkurencyjności może być wartość przedsiębiorstwa, a zwłaszcza wartość rynkowa, zweryfikowana przez popyt i podaż na rynku przedsiębiorstw. Innym obszarem oceny konkurencyjności przedsiębiorstw jest ich wartość rynkowa wyceniana przez rynek kapitałowy.

Wśród cech nowej konkurencji należy wyróżnić:

- umiędzynarodowienie,
- nakierowanie na rozwiązania i technologie,
- orientację na podstawowe kompetencje,
- orientację na indywidualne potrzeby klienta,
- szybkość, konieczność szybszego niż konkurencja dopasowania się do zmian otoczenia.

Podstawą przewagi konkurencyjnej jest zawsze jakiś rodzaj innowacji, w tym:

- produktowej,
- technologicznej,
- marketingowej,
- organizacyjnej.

---

<sup>17</sup> B. Karlof, *Strategia biznesu. Koncepcje i modele. Przewodnik*, Warszawa 1992, s. 59.

<sup>18</sup> J.B. Quinn, G. Himel, *Strategic outsourcing*, „The McKinsey Quarterly” 1995, nr 1.

<sup>19</sup> W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994.

Innowacja to przewaga nowego modelu biznesu. Innowacja, która da się powielić, prowadzi do erozji przewagi konkurencyjnej. Dostęp do zasobów materialnych przestał być jedyną skuteczną podstawą przewagi konkurencyjnej. Nowym fundamentem przewagi konkurencyjnej staje się kapitał intelektualny: wiedza, reputacja, patenty, praktyki zarządzania, lojalność odbiorców, motywacja pracowników i potencjał innowacyjny<sup>20</sup>. Bardzo ważnym problemem jest pomiar i raportowanie kapitału intelektualnego.

O jakości zarządzania, a zatem i przechwytywania wartości na rynku przez firmę decydują między innymi umiejętności identyfikacji kapitału intelektualnego, jego lokalizacja, eksploatacja, koncentracja na ograniczonej liczbie zastosowań i budowanie równowagi między różnymi zasobami<sup>21</sup>. Warunkiem podniesienia jakości zarządzania jest operacyjne identyfikowanie i mierzenie zasobów materialnych i niematerialnych.

Ponadto ważne jest pytanie o to, w jaki sposób zasady i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania. Przewaga konkurencyjna firmy zależy w dużym stopniu od modelu biznesu, który jest połączeniem koncepcji strategicznej i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Rodzaje przewag konkurencyjnych<sup>22</sup>:

- naturalna (lokalizacja, dostęp do zasobów, regulacje prawne),
- relacyjna (relacja ceny : jakości, kosztowo-cenowa, jakościowa),
- system obsługi,
- bariery wejścia.

Przewaga systemu obsługi zakłada bliską i bezpośrednią relację między dostawcą i odbiorcą. Dużą rolę w tym względzie ma do spełnienia:

- staranny dobór odbiorców,
- oferowanie takiej kombinacji produktów i usług, które rozwiązywałyby problemy odbiorców,
- doradztwo, badanie potrzeb i dążenie do zaskoczenia odbiorcy poziomem świadczeń.

Przewaga barier wejścia to nowoczesna wersja przewagi naturalnej, która opiera się na budowaniu barier wejścia i tworzeniu standardów po to, by blokować dostęp do rynku i budować pozycję monopolistyczną. Chodzi tu o *quasi* monopolizację ograniczonego rynku dzięki połączeniu tradycji, technologii, siły marki i specyfiki relacji z odbiorcami, ponadto o stworzenie i kontrolę standardu.

---

<sup>20</sup> G.M. Harvey, R.F. Lusch, *Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities*, „European Management Journal” 2002, nr 1, s. 85-92.

<sup>21</sup> K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 91.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 100-120.

Często mamy do czynienia z określeniem przewag opartych na efekcie komplementarności (rozwiązania sieciowe)<sup>23</sup>.

### Konkurencyjność w wymiarze lokalnym

Konkurencja oraz rozwój podmiotów, w tym również jednostek terytorialnych, stanowią procesy, które się na siebie nakładają i warunkują. Do elementów, które są ze sobą bezpośrednio powiązane, należy zaliczyć: konkurencyjność, pozycję konkurencyjną, zdolność konkurencyjną oraz potencjał konkurencyjny<sup>24</sup>, a także atrakcyjność (zdolność do bycia postrzeganym jako jednostka konkurencyjna<sup>25</sup>).

Pojęcie konkurencyjności terytorialnej nie jest w literaturze całkowicie zdefiniowane<sup>26</sup>. Konkurencyjność terytorialną odróżnia od konkurencyjności gospodarki to, że „jest ona procesem przebiegającym w przestrzeni i określa ją jej struktura i organizacja (w tym struktura i organizacja gospodarki danego obszaru, natomiast gospodarka traktowana jest punktowo)”<sup>27</sup>. Przykładową klasyfikację samorządów z uwagi na umiejętność konkurowania zawiera tab. 1.

**Tabela 1.** Klasyfikacja samorządów lokalnych ze względu na umiejętność konkurowania

Rodzaj gminy	Charakterystyka działań	Podejmowana aktywność
<b>Aktywnie zarządzana</b>	Profesjonalizm, skuteczność, kompetencja, rzetelne przygotowanie do lokalnej rywalizacji	Zapewnienie odpowiedniego zaplecza, warunków lokalizacji dla potencjalnych mieszkańców, inwestorów, turystów
<b>Aktywnie promowana</b>	Brak wiedzy, umiejętności, merytorycznego przygotowania, pomysłu i świadomości konsekwencji podjętych działań	Aktywne promowanie jednostki, które z góry skazane jest na porażkę ze względu na brak dokładnego określenia adresatów działań promocyjnych
<b>Pasywna (pozorowana) aktywność</b>	Nieumiejętność oceny siły walorów pozostałych konkurujących jednostek, błędna ocena własnego potencjału, ignorancja	Podejmowane działania bazują na obiektywnie słabych walorach przyrodniczych, jako na „kole napędowym” rozwoju

Źródło: M. Szaja, *Konkurencyjność gmin pod względem struktury przestrzennej*, Zeszyty Naukowe nr 794: Ekonomiczne Problemy Usług, nr 108, Wzrost i rozwój potencjału Europy - Inwestycje w innowacyjną i konkurencyjną gospodarkę regionów. IX Forum Samorządowe, Szczecin 2013, s. 276.

<sup>23</sup> *Op. cit.*, s. 117-118.

<sup>24</sup> E. Kulesza, M. Piotrowska, *Inwestycje publiczne jako instrument podnoszenia konkurencyjności regionu, „Przestrzeń - Magazyn Planowania Przestrzennego” 2001, nr 13(1).*

<sup>25</sup> F. Kuźnik, *Koncepcje stabilnego rozwoju lokalnego*, [w:] T. Markowski, T. Marszał (red.), *Gospodarka przestrzenna miast polskich w okresie transformacji*, KPZK PAN, Warszawa 1998, s. 241.

<sup>26</sup> W. Dziemianowicz, *Konkurencyjność gmin w świetle relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 14-20.

<sup>27</sup> A. Raczyk, S. Dołzbłasz, M. Leśniak-Johann, *Relacje współpracy i konkurencji na pograniczu polsko-niemieckim*, Wydawnictwo Gaskor sp. z o.o., Wrocław 2012, s. 64.

Wśród czynników, które decydują o konkurencyjności firm, można wskazać<sup>28</sup>:

- czynniki gospodarcze: czynniki produkcji, infrastruktura, lokalizacja firm i obiektów komunalnych,
- czynniki strategiczne: skuteczność rządzenia, strategia rozwoju, rozwój partnerstwa publiczno-prawnego, elastyczność instytucjonalna,
- czynniki endogeniczne: mobilizacja społeczna, wykształcenie, innowacyjny sposób rządzenia, poziom przystosowania do instytucji demokratycznych, umiejętność współpracy, przedsiębiorczość, rodzaj własności, akceptacja instytucji rynkowych, prorozwojowe motywacje.

Specjaliści zajmujący się współczesnymi korporacjami sformułowali osiem zasad zarządzania w doskonałych organizacjach<sup>29</sup>:

- skłonność do działania: raczej zrobić coś – cokolwiek, niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań komitetów,
- trzymanie się blisko klienta: poznanie jego preferencji, potrzeb i zaspokojenie ich,
- autonomia i przedsiębiorczość: rozbitcie koncernu na wiele małych finalnych przedsiębiorstw oraz zachęcanie ich do samodzielności i konkurencyjności,
- wydajność dzięki ludziom: wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli udział w korzyściach wynikających z sukcesu firmy,
- bezpośredni kontakt, motywacja przez wartości - naleganie, aby kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności firmy,
- trzymanie się swojej specjalności: pozostanie w dziedzinie, na której firma zna się najlepiej,
- prosta struktura, nieliczny sztab, niewiele szczebli zarządzania,
- jednoczesna dyscyplina i swoboda; tworzenie klimatu, w którym podstawowym wartością towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników.

Zasady uczciwego konkurowania na rynku według L.S. Paine<sup>30</sup>:

- zasada niezależnej inicjatywy; każdy podmiot powinien kierować się własnymi celami, podejmując decyzje niezależne od innych jednostek, we własnym imieniu,
- zasada działań konstrukcyjnych, obowiązek działania w najlepszy z możliwych sposobów tak, jak szybko stać na to daną osobę czy firmę,

---

<sup>28</sup> M. Bontje, S. Musterd, *Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised*, „Geoforum” 2009, 40 (5), s. 843-852.

<sup>29</sup> J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 30.

<sup>30</sup> G. Hansen, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, „Etyka” 1993, nr 26, s. 12.



- zasada formalnej równości, szanse w konkurencji powinny być takie same,
- zasada poszanowania podmiotów zewnętrznych mówi o tym, że moralne są tylko takie działania konkurencyjne, które nie naruszają godności klientów lub konkurentów oraz ich podstawowych praw,
- zasada poszanowania reguł, działania przedsiębiorstwa powinny być zgodne z obowiązującymi przepisami prawnymi i moralnymi.

Na innowacyjność strategii rozwoju regionalnego wpływają<sup>31</sup>:

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

Innowacyjność regionalna przekłada się na ocenę innowacyjności kraju oraz jego konkurencyjność.

### **Inwestowanie w kapitał ludzki jako szansa na sukces regionu**

W warunkach nasilających się procesów konkurencji rośnie rola zasobów niematerialnych, które wpływają na kształtowanie się wartości firm. Należą do nich: wiedza ludzi, kapitał intelektualny i informacja<sup>32</sup>. Organizacja oparta na wiedzy składa się ze struktur wiedzy, a nie kapitału finansowego. Szybko rozwijająca się gospodarka globalna i towarzysząca jej eksplozja wiedzy wraz z coraz wyższymi oczekiwaniami klienta wymaga coraz większej szybkości w procesie tworzenia wartości i strategicznego myślenia. Globalna perspektywa działalności przedsiębiorstwa, zdolności do nawigowania w nowych warunkach, dzielenie się posiadaną wiedzą oraz umiejętność innowacyjnego przegrupowania się są krytycznymi kompetencjami. W warunkach nasilających się procesów konkurencji

---

<sup>31</sup> A.P. Wiatrak, *Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego Strategie. Procesy i praktyki*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, nr 420, s. 379.

<sup>32</sup> E. Skrzypek, *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, [w:] *Materiały VII międzynarodowej konferencji nt. Uwarunkowania sukcesu firmy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Wyd. UMCS Lublin 2004, s. 65-78.

rośnie rola zasobów niematerialnych, które wpływają na kształtowanie się wartości firm. Należą do nich: wiedza, kapitał intelektualny i informacja<sup>33</sup>. Wartość kapitału ludzkiego tworzą czynniki ilościowe i jakościowe, w tym kreatywność, wiedza, umiejętności, witalność. Zasoby ludzkie to pojęcie wartościujące, podkreśla istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania organizacji. Na jakość zasobów ludzkich wpływają takie czynniki, jak: wiedza, umiejętności, doświadczenia oraz technika i technologia.

Kapitał ludzki jest kapitałem niematerialnym, nie może zmieniać właściciela, gdyż należy wyłącznie do określonych osób, nie jest w stanie być przedmiotem obrotu na rynku, nie może być lokowany pomiędzy różnego rodzaju zastosowania w tym samym czasie<sup>34</sup>. Kapitał ludzki to ogół właściwości i cech ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość i stanowią źródło przyszłych dochodów pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach. Filozofia kapitału ludzkiego nakazuje postrzegać pracownika jako aktywa, które się nabywa, utrzymuje, inwestuje się w nie. Wyjątkowość kapitału ludzkiego upatrywana jest w tym, że w odniesieniu do innych zasobów przedsiębiorstwa może on pomnażać swoją wartość, podczas gdy inne zasoby w trakcie wykorzystywania deprecjonują się<sup>35</sup>.

Wśród działań wpływających na wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego należy wskazać na<sup>36</sup>:

- podnoszenie kwalifikacji,
- szkolenia i treningi,
- długoterminowe systemy motywacyjne,
- ocenę pracowników,
- skuteczny system rekrutacji i selekcji pracowników,
- planowanie kariery indywidualnego rozwoju pracownika,
- tworzenie przyjaznej atmosfery dla sugestii i krytyki ze strony pracowników,
- możliwość zgłaszania problemów i kwestionowania założeń,
- przewagę komunikacji ustnej – nieformalne rozmowy z pracownikami,
- doradztwo i konsultacje personalne,
- odpowiedni transfer wiedzy między pracownikami,
- odpowiedni transfer wiedzy między pracownikami a właścicielem,

---

<sup>33</sup> A. Skrzypek, *Sztuczna inteligencja – szanse i zagrożenia, a może nowa jakość*, „Problemy Jakości” 2016, nr 12, s. 24-27.

<sup>34</sup> B. Kożuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] B. Kożuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 56.

<sup>35</sup> K. Górecka, *Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny*, [w:] M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009, s. 367.

<sup>36</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 89.

- rozwiązywanie przez pracowników problemów,
- intensywność kontaktów,
- pracę zespołową,
- ocenę własnej pracy,
- integrację,
- czas na myślenie,
- tworzenie warunków sprzyjających kreatywności,
- dostęp do informacji.

Problem osiągania sukcesu był zawsze w centrum zainteresowania organizacji<sup>37</sup>. W latach 80. XX wieku ma miejsce rozwój zarządzania strategicznego oraz rozwój metod analizy strategicznej, której celem jest osiągnięcie jak najlepszej oceny pozycji strategicznej. Rozwój tych metod umożliwił dostarczenie wiedzy odnoszącej się do źródeł przewagi konkurencyjnej i sposobów jej osiągnięcia. Sukces to wynik, wygrana, pieniądze, zadowolenie i satysfakcja, pozycja konkurencyjna, realizacja strategii, wygrany przetarg, spełnienie oczekiwań i wymagań klientów, pozyskanie nowych rynków, kontraktów, uporanie się ze zmianami, ryzykiem, umiejętność sprawnego zarządzania organizacją, sobą, czasem, przyszłością, zrealizowanie swojego postannictwa, zdrowie fizyczne i psychiczne, umiejętność określania i realizacji tego, co najważniejsze<sup>38</sup>. Wśród czynników sukcesu wskazuje się na: jakość produktów i usług, reputację i znak firmowy, dobre zarządzanie przedsiębiorstwem, marketingową orientację przedsiębiorstw, zróżnicowanie asortymentu, przewagę technologiczną, stałe innowacje produktowe, wysoki udział w rynku, atrakcyjną ofertę sprzedażową, wysokie kwalifikacje pracowników i ich zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa, elastyczność i zdolność przystosowania do zmieniających się warunków bliższego i dalszego otoczenia. Bardzo ważną rolę wśród czynników sukcesu pełni etyka<sup>39</sup>.

## Podsumowanie

W warunkach postępujących zmian bliższego i dalszego otoczenia oraz poszukiwania sposobów poprawy konkurencyjności podmioty gospodarcze skupiają uwagę na czynnikach wpływających na ich sukces rynkowy. Nowa go-

---

<sup>37</sup> A. Skrzypek, *Organizational effectiveness in the new economy – the theoretical considerations and practical recommendations*, [w:] A. Świrski, K. Wąsowska (ed.), *Effectiveness of Management Micro and Macro Level*, University of Natural Sciences and Humanities, Siedlce 2016, s. 105-113.

<sup>38</sup> Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy*, [w:] *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarki: sily motoryczne i bariery*, III Konf. Nauk „Wiedza i Innowacje” Kraków 2007, <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/3c/Skrzypek.pdf>

<sup>39</sup> E. Skrzypek, *Etyka biznesu w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie*, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Etyka w organizacji. Zarządzanie, kultura, polityka*, Akademia Ingntianum w Krakowie, Wydawnictwo WAM Kraków 2016, s. 31-60.

spodarka stwarza warunki dla wzrostu roli i znaczenia zasobów niematerialnych, w tym wiedzy. Wiedza jako zasób niematerialny jest ważnym wyznacznikiem konkurencyjności we współczesnym świecie i to zarówno na poziomie poszczególnych krajów, jak i regionów<sup>40</sup>. Odpowiednie wykorzystanie istniejących potencjałów w regionie rzutuje na konkurencyjność w skali krajowej. Jakość kapitału ludzkiego oraz jego wiedza, umiejętności stanowią źródło sukcesu rynkowego każdej organizacji. Troska o rozwój ludzi to ważny czynnik sukcesu organizacji funkcjonującej w warunkach zmian i nieciągłości.

## Bibliografia

- Adamkiewicz H.A., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, WSM, Gdynia 1999.
- Ber H., *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw państwowych*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja a konkurencyjność*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1997.
- Bogdanienko J., *Metody i narzędzia innowacyjnego zarządzania*, [w:] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń, 2004.
- Bontje M., Musterd S., *Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised*, „Geoforum”, 2009, 40 (5).
- Chadam J., *Corporate Groups. How to Corporate Opportunities and Value for Shareholders*, To KnowPress, Bangkok – Celje – Lublin 2016.
- Dziemianowicz W., *Konkurencyjność gmin w świetle relacji władze lokalne – inwestorzy zagraniczni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE Warszawa 2005.
- Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa, 2.
- Godlewska-Majkowska H., Skrzypek E., Płonka M., *Uwarunkowania i sposoby budowania przewag konkurencyjnych w przedsiębiorstwie. Sektor – Wiedza – Przestrzeń*, Wyd. Texter, Warszawa 2016.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesowe polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

---

<sup>40</sup> A. Skrzypek (ed.), *Determinants and consequences of network society*, Department of Quality and Knowledge Management Faculty of Economics, University of Maria Curie-Skłodowska Lublin, 2016.

- Górecka K., *Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny*, [w:] M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009.
- Hansen G., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, „Etyka” 1993, nr 26.
- Harvey G.M., Lusch R.F., *Balancing the Intellectual Capital Books*, Intangible Liabilities, „European Management Journal” 2002, nr 1.
- Hayek F.A., *The Use of Knowledge. In Society*, „American Economic Review” 1945, nr 35(4).
- Karlof B., *Strategia biznesu. Koncepcje i modele*. Przewodnik, Warszawa 1992.
- Kożuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] B. Kożuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
- Kulesza E., Piotrowska M., *Inwestycje publiczne jako instrument podnoszenia konkurencyjności regionu* „Przestrzeń - Magazyn Planowania Przestrzennego” 2001, nr 13(1).
- Kuźnik F., *Koncepcje stabilnego rozwoju lokalnego*, [w:] T. Markowski, T. Marszał (red.), *Gospodarka przestrzenna miast polskich w okresie transformacji*, KPZK PAN, Warszawa 1998.
- Łuczak M., Senkus P., Skrzypek A., *Standaryzacja projektowania i produkcji szansą na adaptację produktu w skali globalnej*, [w:] M. Łuczak, L. Małyś (red.), *Współczesne koncepcje i trendy w branży motoryzacyjnej*, Advertiva, Poznań 2016.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE Warszawa 2002.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992.
- Quinn J.B., Himel G., *Strategic outsourcing*, „The McKinsey Quarterly”, 1995, nr 1.
- Raczyk A., Dotzblasz S., Leśniak-Johann M., *Relacje współpracy i konkurencji na pograniczu polsko-niemieckim*, Wydawnictwo Gaskor sp. z o.o. Wrocław 2012.
- Skrzypek A., *Organizational effectiveness in the new economy – the theoretical considerations and practical recommendations*, [w:] A. Świrska, K. Wąsowska (ed.), *Effectiveness of Management Micro and Macro Level*. University of Natural Sciences and Humanities, Siedlce 2016.
- Skrzypek A., *Sztuczna inteligencja - szanse i zagrożenia, a może nowa jakość*, „Problemy Jakości” 2016, nr 12.

- Skrzypek E., *Etyka biznesu w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie*, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Etyka w organizacji. Zarządzanie, kultura, polityka*, Akademia Ingñatium w Krakowie, Wydawnictwo WAM Kraków 2016.
- Skrzypek E., *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, [w:] Materiały VII międzynarodowej konferencji nt. „Uwarunkowania sukcesu firmy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy”, UMCS Lublin 2004.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy*, [w:] *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarki: siły motoryczne i bariery*, III Konf. Nauk „Wiedza i Innowacje” Kraków 2007, <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/3c/Skrzypek.pdf>
- Stonehouse G., *The Role of Knowledge Facilitator and Inhibitors*, „Long Range Planning” 2001, No. 2, (34), IV Strategic Planning Society.
- Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1992.
- Wiatrak A.P., *Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego. Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, nr 420.
- Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku, PWE*, Warszawa 1994.
- Zack M.H., *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, vol. 41, Spring 1999.
- Załoga E., Kwarciński T., *Strategie rynkowe w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.