

**Janusz Kornecki**

Uniwersytet Łódzki

---

## INNOWACYJNOŚĆ A POZYCJA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** W warunkach gospodarki opartej na wiedzy rośnie znaczenie innowacyjności jako źródła przewagi konkurencyjnej. Wyniki licznych badań literaturowych pokazują, że pozycja konkurencyjna firmy zależy od poziomu jej innowacyjności. Celem artykułu jest analiza związku pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstw a ich pozycją konkurencyjną oparta na wynikach ogólnopolskiego badania zrealizowanego w 2010 r. na reprezentatywnej próbie 600 firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Analiza wyników badania pozwala stwierdzić istnienie przesłanek do wnioskowania o istniejącej pozytywnej relacji pomiędzy pozycją konkurencyjną a innowacyjnością przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność przedsiębiorstwa, konkurencyjność przedsiębiorstwa, pozycja konkurencyjna.

### 1. Wstęp

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy następuje zmiana znaczenia głównych determinant konkurencyjności, co ściśle wiąże się ze zmianą paradygmatu gospodarki opartej na produkcji na paradygmat gospodarki opartej na wiedzy. D. Waldziński zauważa, że „miejsce zasobów materialnych, zwłaszcza surowców, zostaje wówczas wypierane przez wiedzę, która w istocie nie ma materialnego charakteru, odnosi się natomiast do ludzi oraz ich opartej na innowacjach kreatywności i przedsiębiorczości”<sup>1</sup>. W związku z tym znaczenie innowacyjności jako źródła przewagi konkurencyjnej jest coraz większe. Pozycja konkurencyjna firmy zależy od poziomu innowacyjności. Wielu autorów twierdzi przy tym, że innowacyjność jest głównym czynnikiem umożliwiającym przedsiębiorstwom skuteczną rywalizację na rynku<sup>2</sup>. Zdaniem J. Penca<sup>3</sup> innowacyjność powoduje umacnianie pozycji konkurencyjnej

---

<sup>1</sup> D. Waldziński, *Polityka regionalna w Polsce w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych. Zarys problemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005.

<sup>2</sup> Zob. m.in. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999; A. Pomykański, *Zarządzanie innowacyjne przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004, s. 1014.

<sup>3</sup> J. Penc, *Zarządzanie innowacyjne – sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych, Łódź 2007.

przedsiębiorstw. Ważna jest także konstatacja M. Barańskiej-Fischer<sup>4</sup>, która wskazuje, że we współczesnej gospodarce w zasadzie nie ma obszarów tzw. niekonkurencyjnych. Prowadzenie działalności innowacyjnej i wprowadzanie innowacji na rynek stało się koniecznością nie tylko w branżach wysokiej technologii, ale we wszystkich sektorach gospodarki. Na ważny związek między innowacyjnością a konkurencyjnością zwróciły także uwagę E. Balcerowicz i A. Wziętek-Kubiak<sup>5</sup>, które stwierdziły, że dwa główne instrumenty konkurencyjności: zróżnicowanie produktów i obniżka kosztów produkcji są bezpośrednimi efektami innowacyjności.

Celem niniejszego artykułu jest analiza związku pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstw a ich pozycją konkurencyjną. Ocena została oparta na wynikach ogólnopolskiego badania zrealizowanego w 2010 r. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (w którym autor uczestniczył<sup>6</sup>). Badanie zostało przeprowadzone za pomocą wywiadu bezpośredniego z kwestionariuszem PAPI (*Paper and Pencil Interview*) na reprezentatywnej próbie 600 przedsiębiorstw sektora małych i średnich przedsiębiorstw (z wyłączeniem firm mikro, do 5 zatrudnionych).

## 2. Istota konkurencyjności przedsiębiorstwa

Istota konkurencyjności wywodzi się z pojęcia konkurencji, które swój źródłosłów wywodzi z łacińskiego terminu *concurrere*, oznaczającego czynność wspólnego biegu. Cechą łączącą różnorodne definicje jest akcentowana relacyjność kategorii konkurencyjności. Ocena w układzie relacyjnym może dotyczyć zarówno cech (zdolności do) konkurowania, samego procesu konkurowania, jak też skutków tego procesu. Z tej perspektywy można pogrupować liczne definicje konkurencyjności.

H. Adamkiewicz-Drwiłło<sup>7</sup> traktuje konkurencję jako pewien proces, natomiast konkurencyjność jako określoną właściwość przedsiębiorstwa. Uważa, że w celu oceny konkurencyjności konkretnego przedsiębiorstwa niezbędne jest jego odniesienie do innego przedsiębiorstwa. Definicja kładzie więc nacisk na aspekt specyficznych i rozumianych relacyjnie cech podmiotu. Z kolei w aspekcie wynikowym można odczytywać definicję konkurencyjności M.J. Stankiewicza, który określa ją

---

<sup>4</sup> M. Barańska-Fischer, *Innowacje produktowe jako narzędzie konkurencyjności przedsiębiorstw na Jednolitym Rynku Europejskim*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim. Funkcjonowanie MŚP w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego*, red. J. Otto, A. Maciaszczyk, t. I, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.

<sup>5</sup> E. Balcerowicz, A. Wziętek-Kubiak, *Determinanty innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, CASE, Warszawa 2009.

<sup>6</sup> Wyniki całego badania zostały zaprezentowane w publikacji: B. Pławgo, J. Kornecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

<sup>7</sup> H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

„jako zdolność do sprawnego realizowania celów na arenie rynkowej”<sup>8</sup>. Wyniki procesu konkurencyjnego jeszcze silniej podkreśla S. Flejterski, definiując konkurencyjność jako „zdolność do projektowania, wytwarzania oraz sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory okazują się bardziej atrakcyjne od analogicznych cech towarów oferowanych przez konkurentów”<sup>9</sup>.

Niektórzy autorzy wydają się zatem dostrzegać, że określone zdolności czy inaczej cechy konkurencyjności podmiotów nie muszą w sposób automatyczny przekształcać się w efekty ich działań. W. Świtalski uważa, że konkurencyjność to „zdolność przedsiębiorstwa do wytworzenia właściwych dóbr lub usług o właściwej jakości, we właściwym czasie i po odpowiedniej cenie, a sprowadza się do zaspokojenia potrzeb nabywcy w bardziej wydajny i sprawny sposób niż inne przedsiębiorstwa”<sup>10</sup>. Ta definicja z jednej strony pozostaje przy traktowaniu konkurencyjności jako pewnej właściwości, ale jednocześnie podkreśla, że zdolność konkurencyjna powinna być mierzona sprawniejszym zaspokajaniem potrzeb odbiorców.

W nurcie procesowym można także odczytywać definicję Z. Pierścionka, który – omawiając koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa – stwierdza, że „oznacza ona generalny sposób radzenia sobie z konkurencją określający wiodące mechanizmy i narzędzia konkurowania w krótkim oraz długim okresie”<sup>11</sup>. Drugi nurt definicyjny zbliża pojęcie konkurencyjności do pojęcia konkurencji, traktując ją dynamicznie i koncentrując się na takich aspektach jak strategie czy instrumenty konkurowania. Na aspekt zachowań w procesie konkurencyjnym zwracają też uwagę M. Gorynia i B. Jankowska, określając konkurencyjność jako „umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania na konkurencyjnym rynku”<sup>12</sup>.

Wreszcie trzeci nurt definicyjny kładzie nacisk na wynikowy aspekt konkurencyjności jako pewnego stanu, będącego rezultatem oddziaływania czynników konkurencyjności czy procesu konkurencyjnego. M. Lubiński ujmuje konkurencyjność jako pojęcie wartościujące, które charakteryzuje pewien stan pożądaný, co zarówno w przypadku gospodarki, jak i przedsiębiorstwa oznacza „zdolność do utrzymania lub nawet powiększenia udziałów rynkowych, sprzedawanie wyrobów z zyskiem w kraju i za granicą oraz zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie”<sup>13</sup>.

<sup>8</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005.

<sup>9</sup> S. Flejterski, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1994, nr 9, s. 391.

<sup>10</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

<sup>11</sup> Z. Pierścionek, *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 7-9.

<sup>12</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

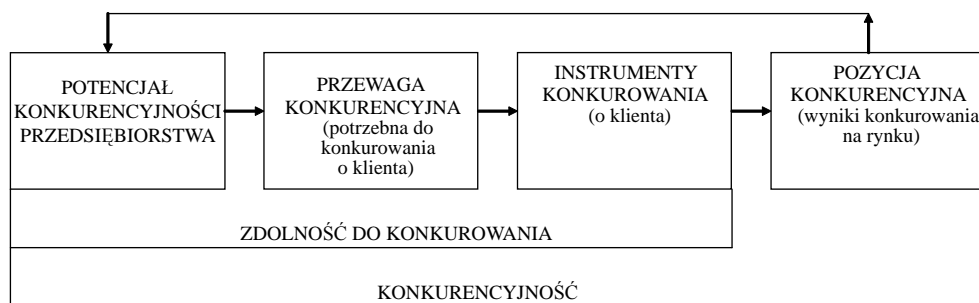
<sup>13</sup> M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.

Z. Malara twierdzi natomiast, że „konkurencyjność przedsiębiorstwa to taki poziom oferowanych przez nie produktów i usług oferowanych na rynku, który – w warunkach wolnej i uczciwej konkurencji – zapewni jego realny wzrost wewnętrzny i zewnętrzny”<sup>14</sup>. W opinii J. Bossaka i W. Bieńkowskiego konkurencyjny jest tylko ten podmiot, „który jest w stanie dzięki efektywnemu zarządzaniu operacyjnemu uzyskać taką redukcję kosztów, a dzięki zarządzaniu strategicznemu zwiększyć wartość przedsiębiorstwa, która jednocześnie umożliwi mu umocnienie pozycji rynkowej i konkurencyjnej, a z drugiej strony zapewni wysoką atrakcyjność inwestycyjną”<sup>15</sup>.

Warto zauważyć, że konkurencyjność w ujęciu wynikowym staje się kategorią obiektywnie mierzalną. Kontrowersji nie budzą też miary tej konkurencyjności, do których niewątpliwie można zaliczyć udział w rynku czy jego dynamikę, przychody ze sprzedaży, zmiany wartości przedsiębiorstwa, poziom i dynamikę zysków, rentowność, eksport i inne kwantyfikowalne mierniki.

### 3. Wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność przedsiębiorstwa można opisać przez cztery wymiary: potencjał konkurencyjny, przewagę konkurencyjną, strategię (instrumenty konkurowania) oraz pozycję konkurencyjną. Ujęcie takie proponuje w swoim modelu struktury konkurencyjności Stankiewicz<sup>16</sup> (rys. 1).



Rys. 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: M.J. Stankiewicz, wyd. cyt.

Model ten zakłada, że posiadany przez przedsiębiorstwo **potencjał konkurencyjny** jest podstawą do uzyskania przewagi konkurencyjnej, co z kolei warunkuje

<sup>14</sup>Z. Malara, *Konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 10, s. 3-9.

<sup>15</sup>J. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.

<sup>16</sup>M.J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „*Gospodarka Narodowa*” 2000, nr 7-8, s. 97.

kreowanie i zastosowanie instrumentów konkurowania. Dopiero po ich zastosowaniu możliwe jest osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej. Składniki potencjału konkurencyjności obejmują w szczególności:

- sferę produkcji (jakość maszyn i urządzeń, nowoczesność stosowanych technologii, wiedzę i zdolności kadry inżynierskiej),
- sferę zarządzania jakością (posiadane systemy zapewniania jakości oraz certyfikaty jakości produktów, wiedzę kadr odpowiedzialnych za jakość),
- sferę marketingu (gęstość i zasięg sieci dystrybucji, wiedzę kadr odpowiedzialnych za marketing, doświadczenie w branży),
- sferę finansów (potencjał finansowy, poziom jednostkowych kosztów całkowitych, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania),
- sferę organizacji i zarządzania (zdolności menedżerskie kadr kierowniczych, posiadaną strategię rozwoju, stosowane systemy motywacji),
- sferę zatrudnienia (poziom wykształcenia pracowników, w tym kadry menedżerskiej, innowacyjność i kreatywność pracowników, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji),
- sferę B+R (posiadanie komórki B+R, wiedzę kadr zatrudnionych w B+R, wysokość budżetu na B+R, współpracę z instytucjami B+R),
- sferę ogólnych zasobów niematerialnych (posiadaną markę, pozytywny wizerunek firmy, trwałe więzi kooperacyjne),
- sferę logistyki zaopatrzeniowej (dostęp do źródeł zaopatrzenia, sposoby powiązania z dostawcami, wiedzę kadr logistycznych).

Kolejnym elementem modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa jest **przewaga konkurencyjna**. R. Marciniak<sup>17</sup> twierdzi, że może ona stanowić wartość dla klienta, a jednocześnie może być cechą przedsiębiorstwa. G. Roszyk-Kowalska<sup>18</sup> uważa, że przewaga konkurencyjna powinna być oparta na potrzebach klientów i stałym monitorowaniu, czy ta przewaga jest dopasowana do ich oczekiwań. M. Szczepkowska<sup>19</sup> wskazuje przy tym, że przewaga konkurencyjna musi dotyczyć cechy ważnej dla klientów, a tym samym powinna być przez nich zauważona. Niezbędna jest także możliwość jej utrzymania w czasie, czyli powinna być trudna do skopiowania przez konkurentów. E. Skawińska<sup>20</sup> oświadcza wręcz, że to przewaga konkurencyjna jest

<sup>17</sup>R. Marciniak, *Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw – spojrzenie z punktu widzenia polskiego przedsiębiorcy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie nr 41, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 205-217.

<sup>18</sup>G. Roszyk-Kowalska, *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, red. P. Płoszajski, G. Bełza, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.

<sup>19</sup>M. Szczepkowska, *Łańcuch składników konkurencyjności*, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009.

<sup>20</sup>E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań 2002.

źródłem lepszych rezultatów przedsiębiorstwa. Macias<sup>21</sup> uważa natomiast, że przewaga konkurencyjna polega na trwałym osiągnięciu ponadprzeciętnej rentowności.

Rynkowe czynniki stanowiące źródła przewagi konkurencyjnej są stosowanymi przez przedsiębiorstwa **instrumentami konkurowania**. Roszyk-Kowalska definiuje je jako „narzędzia i sposoby pozyskiwania klientów i dostawców na takich warunkach, które umożliwiają przedsiębiorstwu osiągnięcie jego celów”<sup>22</sup>. A. Grabska zwraca uwagę na fakt, że „instrumenty konkurowania są to istotne dla klienta różnice dotyczące oferty firmy czy jej zachowania pozwalające na zdobycie klientów”<sup>23</sup>. Stankiewicz określa je jako „środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania klientów dla przedstawionej oferty rynkowej”<sup>24</sup>. Gorynia definiuje je natomiast „jako składniki konkurowania stosowane w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej w zakresie pozycji konkurencyjnej”<sup>25</sup>.

Pierścionek<sup>26</sup> wśród najważniejszych czynników wpływających na wybór produktu/usługi przez klienta wymienia: funkcję i jakość oferowanego produktu, nowość produktu/usługi, kompleksowość i komplementarność oferty oraz różnorodność, stopień wyróżniania się produktu i firmy na tle ofert konkurentów, cenę produktu/usługi oraz warunki płatności, możliwość wpływu odbiorcy na produkt, formy dostaw i płatności, czas realizacji dostawy, czas transakcji, czas związany z serwisem, intensywność i jakość promocji, dostępność towaru oraz miejsce i łatwość jego nabycia, skala, zakres, jakość koszty serwisu, skala obecności na danym rynku geograficznym, a także marka produktu i renoma firmy.

**Pozycja konkurencyjna** ujęta w modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa jest z jednej strony efektem przewagi konkurencyjnej, z drugiej zaś stanowi element wyjściowy do podejmowania działań określających przyszłą konkurencyjność przedsiębiorstwa. Powoduje to różne interpretacje tego pojęcia.

Pierwszą z nich jest traktowanie pozycji konkurencyjnej jako miary osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Pogląd taki reprezentują m.in. Stankiewicz<sup>27</sup> i Marciniak<sup>28</sup>. W ramach drugiej koncepcji pozycję konkurencyjną traktuje się jako źródło przewa-

---

<sup>21</sup> J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd organizacji” 2008, nr 9, s. 11-14.

<sup>22</sup> G. Roszyk-Kowalska, wyd. cyt.

<sup>23</sup> A. Grabska, *Instrumenty konkurowania a trwałość przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, red. K. Piech, G. Szczodrowski, t. 2, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.

<sup>24</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*

<sup>25</sup> M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. E. Łązniewska, M. Gorynia, PWN, Warszawa 2009.

<sup>26</sup> Z. Pierścionek, *Rynkowe oraz zasobowe strategie konkurencji*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

<sup>27</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*

<sup>28</sup> R. Marciniak, wyd. cyt., s. 205-217.

gi konkurencyjnej. Opinię taką głosi m.in. grupa Strategor<sup>29</sup> (pozycję konkurencyjną traktując jako siły i słabości danego przedsiębiorstwa). Trzecia koncepcja ujmuje potencjał konkurencyjności w sposób zintegrowany, tzn. jako źródło, przejaw i miarę konkurencyjności (m.in. Pierścionek<sup>30</sup>). Niejednoznaczność terminu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw powoduje trudności w doborze miar określających jej poziom i skutkuje istnieniem wielu miar pozycji konkurencyjnej. Najczęściej stosowanymi i najbardziej syntetycznymi miernikami jest uzyskany udział w rynku i sytuacja finansowa firmy, określana przy użyciu różnych wskaźników cząstkowych.

Podejście wartościowe może być uzupełnione o podejście jakościowe, w którym J. Mieszaniec i M. Ślusarz<sup>31</sup> proponują sześciostopniową skalę oceny pozycji konkurencyjnej:

1) pozycja dominująca – przedsiębiorstwo ma kontrolę nad zachowaniami konkurentów i możliwość wyboru strategii konkurowania,

2) pozycja silna – przedsiębiorstwo działa niezależnie w długim okresie bez względu na zachowania konkurentów,

3) pozycja korzystna – przedsiębiorstwo charakteryzuje się przewagami, które może wykorzystać w realizacji strategii, ma możliwości ciągłej poprawy własnej pozycji konkurencyjnej,

4) pozycja średnia – przedsiębiorstwo ma możliwość sprawnego realizowania własnych celów, jest jednak zależne od przedsiębiorstwa, które dominuje w branży, i ma mniej niż przeciętne możliwości poprawy własnej pozycji konkurencyjnej,

5) pozycja słaba – przedsiębiorstwo funkcjonuje na niekorzystnym poziomie, jednak istnieją perspektywy na poprawę sytuacji,

6) pozycja niekorzystna – przedsiębiorstwo funkcjonuje na niekorzystnym poziomie i nie ma perspektyw na poprawę sytuacji.

#### **4. Innowacyjność a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa – wyniki badania**

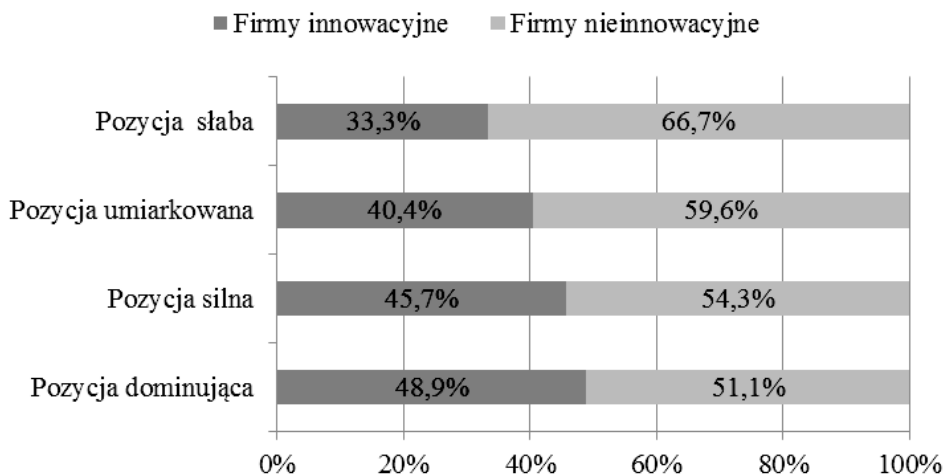
Dla potrzeb badania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw przyjęto omawianą wcześniej sześciostopniową skalę opisującą w sposób deklaracyjny zajmowaną przez przedsiębiorstwo pozycję konkurencyjną na rynku głównym pod kątem sprzedaży. Uzyskane wyniki zestawiono z oceną innowacyjności przedsiębiorstwa mierzoną wdrożeniem w ostatnich trzech latach innowacji (rys. 2). Z uwagi na niewielką

<sup>29</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.

<sup>30</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.

<sup>31</sup> J. Mieszaniec, M. Ślusarz, *Deskryptory pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie nr 36, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 93-99.

liczbę wskazań (zaledwie 6), w zestawieniu nie uwzględniono pozycji niekorzystnej (marginalnej).



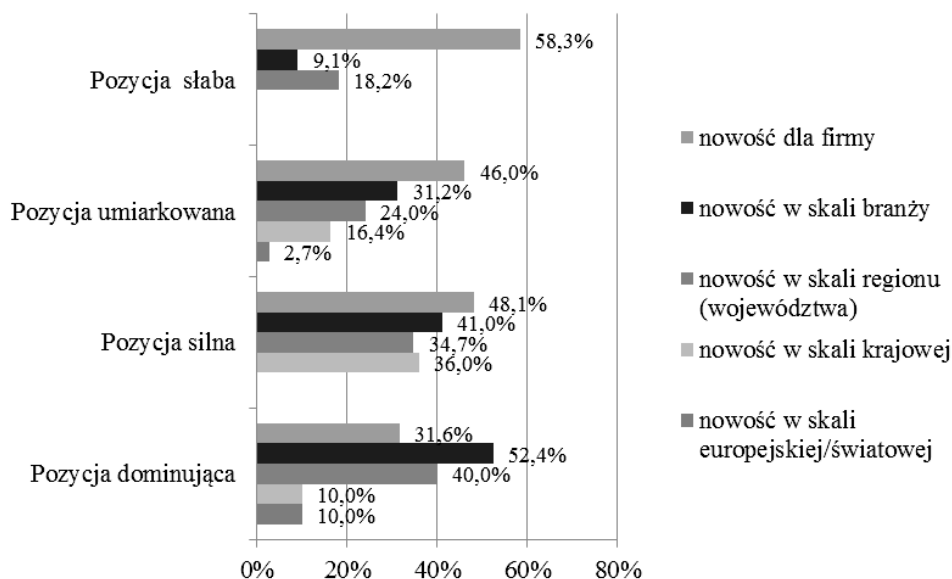
**Rys. 2.** Ocena własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku głównym (pod kątem sprzedaży) w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne (2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Mając na względzie udział firm innowacyjnych w badanej próbie, kształtujący się na poziomie 42,3%, analiza wyników prowadzi do wniosku o niezbyt silnej, ale jednak dostrzegalnej zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a jego pozycją konkurencyjną. Firmy innowacyjne częściej opisują własną pozycję konkurencyjną na głównym rynku działania jako dominującą lub silną, natomiast rzadziej jako słabą lub umiarkowaną. Zależność ta okazała się istotna statystycznie i została potwierdzona testem niezależności chi-kwadrat.

Analiza zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na jego głównym pod kątem sprzedaży rynku a stopniem nowości innowacji pozwala na wysnucie ostrożnego wniosku o ich wzajemnym pozytywnym związku. Przedsiębiorstwa o lepszej pozycji konkurencyjnej (dominującej lub silnej) są bardziej skłonne niż podmioty o pozycji słabszej (umiarkowanej lub słabej) do wprowadzania innowacji o wyższym stopniu nowości. Ostrożność tego stwierdzenia wynika głównie z braku wiedzy co do tego, który rynek jest głównym rynkiem działania tych przedsiębiorstw i związanej z tą niewiedzą możliwości porównywania różnych grup funkcjonujących na różnych rynkach. Tym niemniej na podstawie uzyskanych wyników istnieją przesłanki do wnioskowania o istniejącej pozytywnej relacji pomiędzy pozycją konkurencyjną a innowacyjnością przedsiębiorstw. Istotność statystyczną tego związku odnotowano na poziomie innowacji w skali krajowej.

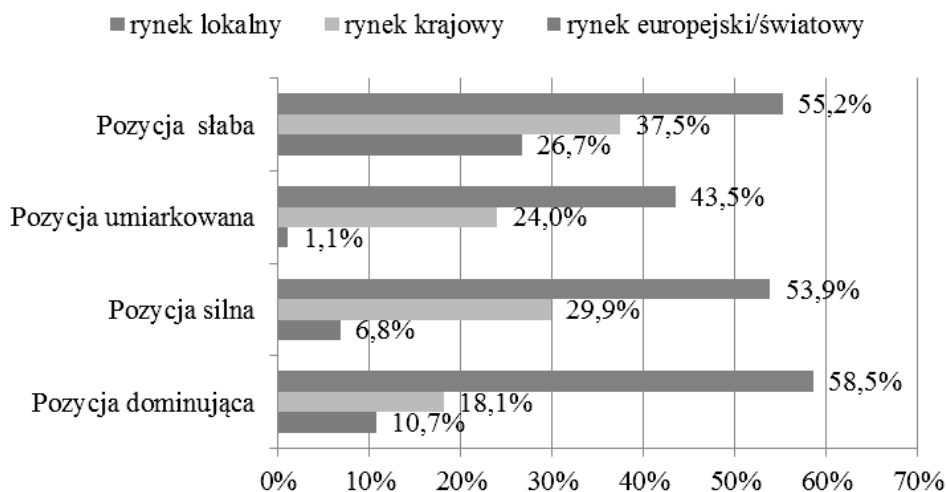




**Rys. 3.** Ocena własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku głównym (pod kątem sprzedaży) w zależności od stopnia nowości innowacji (2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 254]; w analizie uwzględniono jedynie firmy innowacyjne.

Próbie zgłębienia powyżej omawianego zagadnienia stanowi analiza związku pomiędzy pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa a udziałem przychodów pochodzących ze sprzedaży innowacyjnych/nowych produktów i usług w jego przychodach całkowitych. Uzyskane wyniki okazały się istotne statystycznie, na poziomie  $p < 0,05$ , i pokazały, że niezależnie od tego, jaki rynek jest głównym rynkiem dla przedsiębiorstwa, około połowy przychodów pochodzi ze sprzedaży przez przedsiębiorstwa ich produktów i usług na rynkach lokalnych. Znaczna część generowanych przychodów pochodziła też ze sprzedaży na rynkach krajowych, a średnio najmniej ze sprzedaży na rynkach europejskich i światowych. O ile podmioty uzyskujące przychody ze sprzedaży na rynkach europejskich i światowych najczęściej deklarowały słabą pozycję konkurencyjną, to wart szczególnego podkreślenia jest fakt, że w grupie przedsiębiorstw o dominującej pozycji rynkowej (choć nie wiadomo, na jakich rynkach) aż średnio ponad 10% przychodów uzyskiwane było ze sprzedaży na rynkach zagranicznych. Oznacza to, że w przypadku niektórych firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw silna pozycja na rynku lokalnym lub krajowym pozwala im również skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych.



**Rys. 4.** Ocena własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku głównym (pod kątem sprzedaży) w zależności od przychodów generowanych na poszczególnych rynkach geograficznych ze sprzedaży innowacyjnych/nowych produktów/usług (wartości średnie); 2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 254]; w analizie uwzględniono jedynie firmy innowacyjne.

## 5. Podsumowanie

Analiza wyników przeprowadzonego badania pozwala stwierdzić istnienie przesłanek do wnioskowania o istniejącej pozytywnej relacji pomiędzy pozycją konkurencyjną a innowacyjnością przedsiębiorstw. Firmy innowacyjne, subiektywnie oceniając własną pozycję konkurencyjną na głównym rynku działania, częściej ją opisują jako dominującą lub silną, natomiast rzadziej jako słabą lub umiarkowaną. Potwierdzenia tej zależności dostarcza także analiza relacji pomiędzy pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na jego głównym pod kątem sprzedaży rynku a stopniem nowości innowacji. Przedsiębiorstwa o lepszej pozycji konkurencyjnej (dominującej lub silnej) są bardziej skłonne niż podmioty o pozycji słabszej (umiarkowanej lub słabej) do wprowadzania innowacji o wyższym stopniu nowości.

## Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Balcerowicz E., Wziątek-Kubiak A., *Determinanty innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, CASE, Warszawa 2009.
- Barańska-Fischer M., *Innowacje produktowe jako narzędzie konkurencyjności przedsiębiorstw na Jednolitym Rynku Europejskim*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim. Funkcjonowanie MŚP w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego*, red. J. Otto, A. Maciaszczyk, t. I, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
- Bossak J., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Flejterski S., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1994, nr 9.
- Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. E. Łązniewska, M. Gorynia, PWN, Warszawa 2009.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasyfikacja a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Grabska A., *Instrumenty konkurowania a trwałość przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, red. K. Piech, G. Szczodrowski, t. 2, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.
- Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- Małara Z., *Konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 10.
- Marciniak R., *Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw – spojrzenie z punktu widzenia polskiego przedsiębiorcy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie nr 41, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- Mieszaniec J., Ślusarz M., *Deskryptory pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie nr 36, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
- Penc J., *Zarządzanie innowacyjne – sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych, Łódź 2007.
- Pierścionek Z., *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.
- Pierścionek Z., *Rynkowe oraz zasobowe strategie konkurencji*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
- Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacyjne przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004.
- Roszyk-Kowalska G., *Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania*, red. P. Płoszajski, G. Bełz, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.
- Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań 2002.

- Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Szczepkowska M., *Łańcuch składników konkurencyjności*, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Waldziński D., *Polityka regionalna w Polsce w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych. Zarys problemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005.

## INNOVATIVENESS AND COMPETITIVE POSITION OF A COMPANY

**Summary:** In a knowledge-based economy the importance of innovativeness as a source of competitive advantage is growing. The results of numerous literature studies show that the company's competitive position depends on its innovativeness level. This article aims to analyze the relationship between innovativeness of firms and their competitive position based on the results of a nationwide survey conducted in 2010 on a representative sample of 600 small and medium-sized enterprises. The analysis of the results of the study demonstrates the existence of grounds for claiming a positive relationship existing between the competitive position of enterprises and their innovativeness.