

Jolanta Lubomska-Kalisz*

Uniwersytet Szczeciński

WPŁYW SKŁADNIKÓW POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI NA KONKURENCYJNOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę i hierarchię składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Na podstawie badań empirycznych określone zostały składniki potencjału innowacyjności i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Następnie przeprowadzono ocenę wpływu składników potencjału MSP na ich konkurencyjność i innowacyjność.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw, innowacyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

W dobie globalizacji ogromny wpływ na konkurencyjność nie tylko małych i średnich przedsiębiorstw mają zasoby niematerialne i odpowiadające im niematerialne składniki potencjału konkurencyjności. Składniki potencjału konkurencyjności są źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jej trwałość zależy od unikalnych źródeł konkurencyjności, dlatego też w warunkach gospodarki opartej

* Adres e-mail: j.lubomska-kalisz@wp.pl.

na wiedzy innowacyjność jest jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Czynniki kształtujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw są w znacznym stopniu zbieżne ze składnikami potencjału konkurencyjności przede wszystkim w sferach: organizacji i zarządzania, zatrudnienia i B + R. W związku z tym ważnym problemem naukowym wydaje się określenie składników potencjału innowacyjności i konkurencyjności MSP oraz przeprowadzenie oceny wpływu składników potencjału MSP na ich konkurencyjność i innowacyjność, co jest celem artykułu.

1. Istota potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa i hierarchia jego składników

W tej części artykułu uwaga zostanie skupiona na potencjale konkurencyjności jako podstawowej grupie wewnętrznych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa. J.M. Stankiewicz uważa, że potencjał konkurencyjności to „ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji”¹ lub inaczej to „zestaw zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez optymalne wykorzystanie ich w tworzeniu instrumentów konkurowania”². Potencjał konkurencyjny stanowią te zasoby, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby móc korzystać z nich do budowania, utrzymywania i umacniania swojej konkurencyjności³.

Potencjał konkurencyjności jest podstawą gromadzenia źródeł przewagi konkurencyjnej, stąd w znacznym stopniu determinuje jej główne wymiary: rodzaj, wielkość i trwałość. Wobec tego posiadany potencjał warunkuje uzyskanie określonej przewagi konkurencyjnej, ta natomiast daje podstawy do opracowania oferty i zastosowania określonych instrumentów konkurowania, które pozwalają na osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej⁴.

¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005, s. 89.

² *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999, s. 77.

³ *Ibidem*, s. 77–124; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 103.

⁴ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. UMK, Toruń 2001, s. 59; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 90.

Traktowanie zasobów jako podstawy efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa jest najmocniej eksponowane w nurcie badawczym i teoretycznym nazywanym *resource-based view of the firm* lub *resource-based theory of the firm*, określanym przez K. Obłoję jako „szkoła zasobów”⁵. Ogólnie zasoby firmy to czynniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, używane do rozwijania i wprowadzania swoich strategii lub wszystko to, co można traktować jako silne i/lub słabe strony przedsiębiorstwa⁶.

Ogólne zasoby przedsiębiorstwa dzielone są na konkretne ich rodzaje. J.B. Barney, klasyk teorii zasobowej, wyróżnia cztery kategorie zasobów i określa je mianem kapitałów. Zalicza do nich⁷:

- kapitał finansowy (zasoby pieniężne),
- kapitał fizyczny (techniki i technologie, maszyny i urządzenia, budynki zapasy itd.),
- kapitał ludzki (pracownicy i ich wiedza, doświadczenie, wzajemne relacje),
- kapitał organizacyjny (struktura organizacyjna, procesy planowania, kultura organizacji, reputacja, relacje wewnątrz organizacji i relacje z podmiotami z otoczenia).

W ramach zasobów często odrębnie ujmowane są ich charakterystyczne odmiany określane mianem kompetencji i/lub zdolności. Kompetencje stanowią specyficzną część ogółu zasobów. W literaturze wielu autorów odróżnia kompetencje od zdolności. W tym zakresie istnieją dwa podejścia: jedno traktuje obydwa te pojęcia jako równoważne (lecz nierównoznaczne), w drugim zdolności są jedną z trzech składowych kompetencji. W myśl pierwszego podejścia kompetencje to „umiejętność do utrzymywania skoordynowanej alokacji zasobów w sposób, który pomaga firmie osiągać jej cele”⁸. Zdolności natomiast to „powtarzalne modele działań dotyczące wykorzystania zasobów dla kreowania produktów, ich wytwarzania i/lub oferowa-

⁵ Zob. K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 83–98.

⁶ B. Wernerfeld, *A Resorce – Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, s. 171–180, za: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 98.

⁷ J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997, s. 143–144; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 98.

⁸ R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas, *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, Oxford 1996, s. 9, za: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 101.

nia na rynku⁹. Wobec powyższego kompetencje można rozumieć jako umiejętności tworzenia (pozyskiwania) oraz wykorzystania wiedzy i informacji dla skutecznego i efektywnego działania (konkurowania), natomiast zdolności można traktować jako opanowanie pewnych algorytmów działania. Drugie podejście, o którym wspomniano powyżej, traktuje kompetencje jako całość złożoną z trzech składowych części, do których należą: wiedza, zdolności i postawy¹⁰.

W prowadzonych rozważaniach zasoby traktowane są jako baza potencjału konkurencyjności, który powinien umożliwiać budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. W konsekwencji powinien on stworzyć odpowiednie warunki do kreowania skutecznych instrumentów konkurowania i w efekcie ich zastosowania, umożliwić uzyskanie pożądanej pozycji konkurencyjnej, która jest jednym z głównych filarów sukcesów przedsiębiorstwa¹¹.

Nie wszystkie elementy potencjału konkurencyjnego są tak samo ważne. Najniżej w hierarchii znajdują się zasoby, którym przypisuje się najniższą wartość uzależnioną od stopnia zdolności ich wykorzystania, natomiast zdolności według J. Kacały to stopień wykorzystania posiadanych zasobów. Wyżej w hierarchii usytuowane są kompetencje, które są zestawem zdolności i *know-how* organizacji. Najwyżej znajdują się kluczowe kompetencje, które stanowią unikalną kombinację technologii, wiedzy i umiejętności w organizacji¹².

W literaturze funkcjonują pojęcia wyróżniających i kluczowych kompetencji. Wyróżniające kompetencje to coś, co jest w danej organizacji realizowane szczególnie dobrze na tle innych działań. Jest to najczęściej właściwy układ zasobów, umiejętności i doświadczeń pracowników kształtujący zdolności danej organizacji do konkurowania, np. umiejętność szybkiej i pełnej realizacji zamówień nabywcy. Kluczowe kompetencje to takie, które przyczyniają się w większym stopniu niż inne

⁹ *Ibidem*, s. 8.

¹⁰ B. De Witt, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 337, za: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 101–102.

¹¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 103.

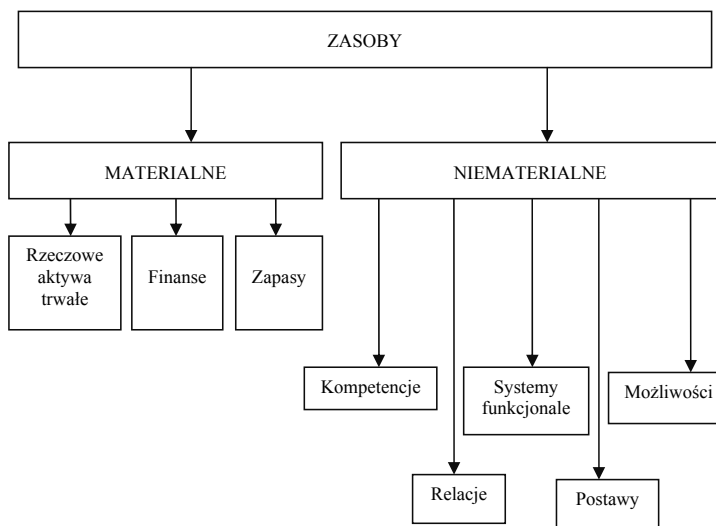
¹² J. Kacała, *Organizacja a kluczowe cechy konkurencyjności*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 336; O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*, cz. 1, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 51; *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 17; W. Jarecki, M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin 2010, s. 35.

do tworzenia wartości dla końcowego nabywcy lub do zwiększonej efektywności dostarczania tych wartości i tworzą dla przedsiębiorstwa podstawę do penetracji nowych rynków¹³.

2. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa

Zasoby mogą być wyodrębnione według różnych kryteriów. Najczęściej stosowana klasyfikacja zasobów to podział niemalże „klasyczny”, w układzie grup rodzajowych. Całość zasobów przedsiębiorstwa, które zalicza się do potencjału konkurencyjności, dzieli się na dwie grupy: zasoby materialne i zasoby niematerialne¹⁴.

Rysunek 1. Ogólna klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...* TNOiK, Toruń 2005, s. 105.

¹³ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 179–181, za: O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 52.

¹⁴ Klasyfikacja zasobów w układzie ich grup rodzajowych została omówiona na podstawie: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 104–109.

Zasoby materialne to: rzeczowe aktywa trwałe, finanse i zapasy. Do zasobów niematerialnych zalicza się: kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy i możliwości. Klasyfikacja ta jest zaprezentowana na rysunku 1.

W ramach zasobów materialnych wyróżniamy podgrupy, które mają swoją wewnętrzną strukturę:

- a) rzeczowe aktywa trwałe obejmują: grunty własne, lokalizację, budynki i budowle, urządzenia techniczne, maszyny i aparaturę, środki transportu, rzeczową stronę funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów: zarządzania procesami produkcji, logistyki, informacji, komunikacji itp. (komputery, telefony, faksy);
- b) finanse obejmują: udziały i akcje, obligacje wyemitowane, papiery wartościowe, uzyskane pożyczki i kredyty, środki pieniężne, weksle, czeki obce itp.;
- c) zapasy to: materiały i surowce, półprodukty i produkcja w toku.

Do zasobów niematerialnych zalicza się pięć podgrup, które również mają swoją wewnętrzną strukturę:

- a) kompetencje, będące specyficzną cechą przedsiębiorstwa oraz ludzi stanowiących jego kierownictwo i pracowników;
- b) relacje, które są odzwierciedleniem stosunków wewnątrz organizacji między jednostkami oraz relacji przedsiębiorstwa do podmiotów w otoczeniu i podmiotów w otoczeniu do przedsiębiorstwa;
- c) systemy funkcjonalne, a więc wewnętrznie powiązane układy czynności i działań intelektualnych wykonywanych w ramach określonych funkcji;
- d) postawy, które są uzewnętrznieniem istniejącej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej;
- e) możliwości traktowane jako graniczne uwarunkowania wykorzystania i/lub alokacji innych zasobów.

Potencjał konkurencyjności stanowi odzwierciedlenie łańcucha wartości przedsiębiorstwa¹⁵. Łańcuch ten jest ciągiem działań tworzących wartość, a potencjał konkurencyjności jest zbiorem zasobów, których wykorzystanie jest niezbędne do rea-

¹⁵ M. Porter rozwinął koncepcję łańcucha wartości, nadając jej charakter uniwersalny. Według tej koncepcji łańcuch wartości przedsiębiorstwa jest częścią systemu wartości sektora przemysłu, w którym powstaje dany produkt. Szczególnie istotny jest łańcuch wartości przedsiębiorstwa, na który składają się działania podstawowe i działania wspierające. Do działań podstawowych zaliczane są: logistyka wewnętrzna, operacje wytwórcze, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż oraz serwis. Do działań wspierających zaliczane są: zaopatrzenie, rozwój techniczny, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura firmy. Zob. M.E. Porter, *Competitive Advantage. Crating and Sustaining Supe-*

lizacji tych działań. Wspomniane zasoby stanowią elementarne składniki potencjału konkurencyjności (spk).

Potencjał konkurencyjności można dzielić na różne sfery funkcjonalno-zasobowe w zależności od przyjętego stopnia agregacji/dezagregacji. M.J. Stankiewicz wyodrębnił dziewięć takich sfer, do których należą¹⁶:

- a) sfera działalności B + R (np. posiadanie własnych komórek B + R, wysokość budżetu, wiedza kadr, współpraca z instytucjami naukowymi);
- b) sfera produkcji (np. stan parku maszynowego, nowoczesność technologii, wiedza i zdolności kadry inżynierskiej);
- c) sfera zarządzania jakością (np. posiadane systemy jakości ISO i certyfikaty, stosowanie systemu TQM, stosowane systemy doskonalenia jakości, zaangażowanie naczelnego kierownictwa w programy zapewnienia, wysokiej jakości);
- d) sfera logistyki zaopatrzeniowej (np. dostęp do zapasów, dogodna lokalizacja do źródeł zaopatrzenia, wiedza kadr logistycznych, sposoby powiązań z dostawcami);
- e) sfera marketingu (np. budżet na marketing, możliwości w kształtowaniu cen, posiadanie przedstawicieli handlowych, znajomość obsługiwanych rynków);
- f) sfera finansów (np. potencjał finansowy firmy, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, poziom kosztów całkowitych, stosowane instrumenty rachunkowości zarządczej);
- g) sfera zatrudnienia (np. poziom wykształcenia pracowników, kreatywność pracowników, skłonność do zmian i podnoszenia kwalifikacji, stosowane systemy: motywacji, szkoleń, rekrutacji i selekcji, atmosfera współpracy);
- h) sfera organizacji i zarządzania (np. wielkość firmy, kwalifikacje kadry zarządzającej, sprawność przepływu informacji, stosowane metody podejmowania decyzji);
- i) sfera ogólnych (tzn. dotyczących całego przedsiębiorstwa, a nie poszczególnych jego funkcji) zasobów niewidzialnych (kultura organizacyjna; skumu-

rrior Performance, The Free Press, New York 1985, s. 37, za: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 95.

¹⁶ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 118–124; *Budowanie potencjału konkurencyjności...*, s. 77–82, za: *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, red. M. Sławińska, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 82–83.

lowana wiedza, tj. patenty, tajemnice handlowe; posiadanie lojalnych klientów, renoma firmy; zdolność do tworzenia relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu i lobby wspierające działania firmy).

W powyższej klasyfikacji wyodrębnione zostały 122 elementarne składniki, z czego 32 dotyczą zasobów materialnych, natomiast 90 ma charakter niematerialny. Z tego wynika, że ogromne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa odgrywają zasoby niematerialne i odpowiadające im niematerialne składniki potencjału konkurencyjności.

Skoro składniki potencjału konkurencyjności są źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, to jej trwałość zależy od tych źródeł konkurencyjności, które mają charakter unikalny. Dlatego też w warunkach gospodarki opartej na wiedzy innowacyjność jest jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Czynniki kształtujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw są w znacznym stopniu zbieżne (stanowią podzbiór) ze składnikami potencjału konkurencyjności, głównie w sferach: organizacji i zarządzania, zatrudnienia i B + R. Drugą grupę determinant innowacyjności tworzą czynniki zewnętrzne, do których należy zaliczyć współpracę z innymi podmiotami w dziedzinie wprowadzania nowych rozwiązań¹⁷.

3. Składniki potencjału innowacyjności i konkurencyjności MSP

Część empiryczna artykułu została opracowana na podstawie wyników badań przeprowadzonych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i opublikowanych w 2010 r.¹⁸. Wśród przedsiębiorstw sektora MSP uczestniczących w badaniu najliczniejszą grupę stanowiły firmy mikro zatrudniające 6–9 pracowników (300 podmiotów; 50% liczebności próby). Znaczną reprezentację miały ponadto firmy małe, zatrudniające 10–49 pracowników (250 podmiotów; 41,7% liczebności próby). Próbę badawczą uzupełniły firmy średnie, zatrudniające 50–249 pracowników (50 podmiotów; 8,3% liczebności próby)¹⁹.

¹⁷ *Determinanty innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PARP, Warszawa 2011, www.badania.parp.gov.pl/index/more/18781 aktualizowana 4 maja 2011 r. (25.06.2013).

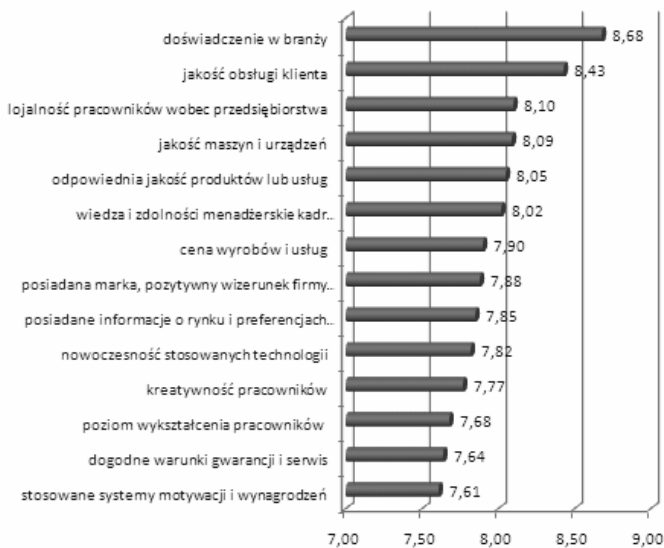
¹⁸ Część empiryczna artykułu została omówiona na podstawie: *ibidem*.

¹⁹ *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.

Badania empiryczne w formie badań ilościowych zostały zrealizowane na dwóch grupach respondentów: 1200 pracownikach szeregowych oraz 600 pracownikach kadry zarządzającej małych i średnich przedsiębiorstw. Badania ilościowe zostały zrealizowane z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego na podstawie kwestionariusza badawczego (PAPI) na próbach reprezentatywnych przedsiębiorstw sektora MSP, przy czym próby zostały dobrane w sposób losowo-kwotowy, aby reprezentować badaną populację firm. Zastosowano także badania jakościowe z wykorzystaniem techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) na 30 pracownikach kadry zarządzającej firm²⁰.

W badaniach oceniono elementy potencjału innowacyjności i konkurencyjności MSP, co przedstawia rysunek 2. Ocena była dokonywana w skali do 10, gdzie 10 to maksymalny poziom danego zasobu. W opinii kadry zarządzającej ich firmy są najlepiej wyposażone w doświadczenie w branży, jakość obsługi klienta, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa oraz jakość maszyn i urządzeń.

Rysunek 2. Najlepiej ocenione elementy potencjału innowacyjności i konkurencyjności MSP



Źródło: *Determinanty innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PARP, Warszawa 2011, www.badania.parp.gov.pl/index/more/18781 aktualizowana 4 maja 2011 r. (25.06.2013).

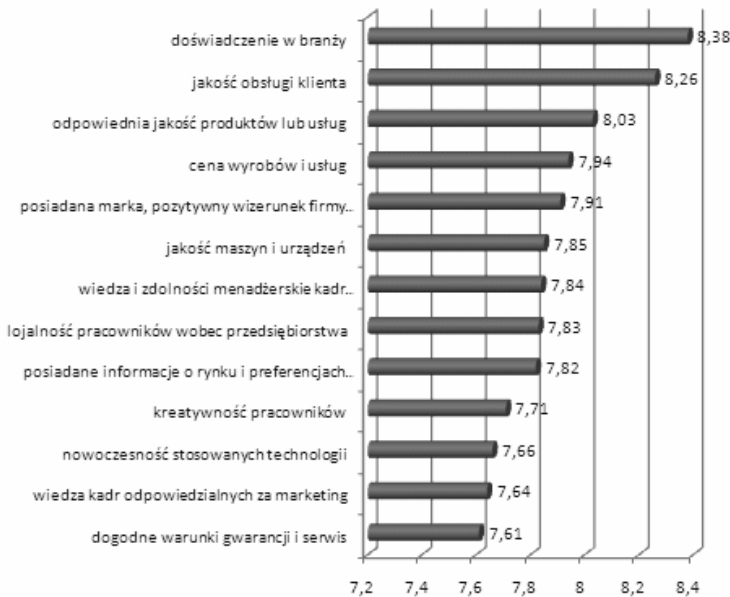
²⁰ *Ibidem*, s. 30–31.

Menedżerowie najslabiej ocenili takie czynniki potencjału innowacyjności i konkurencyjności, jak: systemy motywacji i wynagrodzeń, warunki gwarancji i serwis, poziom wykształcenia i kreatywność pracowników.

4. Ocena wpływu składników potencjału MSP na ich innowacyjność i konkurencyjność

W przeprowadzonych badaniach oceniono składniki potencjału konkurencyjności najbardziej wpływające na innowacyjność i konkurencyjność MSP, tj. składniki potencjału innowacyjności i konkurencyjności MSP, co przedstawia rysunek 3. Ocena była dokonywana w skali do 10, gdzie 10 to możliwie największy wpływ.

Rysunek 3. Elementy potencjału konkurencyjności najbardziej wpływające na innowacyjność i konkurencyjność MSP



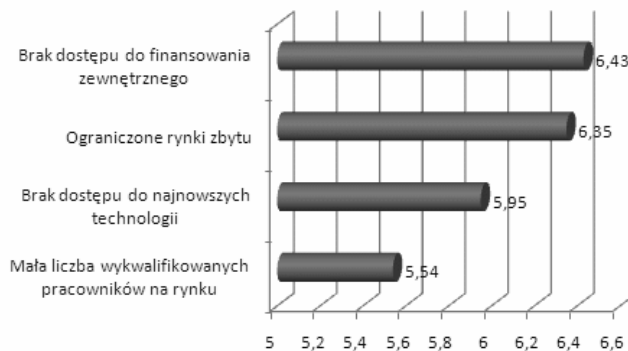
Źródło: *Determinanty innowacyjności...*

W opinii kadry zarządzającej do składników potencjału konkurencyjności, które mają największy wpływ na innowacyjność i konkurencyjność ich firm, należą: doświadczenie w branży, jakość obsługi klient, jakość produktów i usług oraz cena

wyrobów i usług. Menedżerowie ocenili, że najmniejszy wpływ na innowacyjność i konkurencyjność mają: dogodne warunki gwarancji i serwis, wiedza kadr odpowiedzialnych za marketing i nowoczesność stosowanych technologii.

W przeprowadzonych badaniach oceniono także czynniki ograniczające konkurencyjność MSP, co pokazuje rysunek 4. Ocena była dokonywana w skali do 10, gdzie 10 to możliwie największy wpływ.

Rysunek 4. Czynniki ograniczające konkurencyjność badanych przedsiębiorstw



Źródło: *Determinanty innowacyjności...*

Badani przedstawiciele kadry zarządzającej uznali, że największy wpływ na ograniczenie konkurencyjności ich firm mają: brak dostępu do finansowania zewnętrznego, ograniczone rynki zbytu, brak dostępu do najnowszych technologii i mała liczba wykwalifikowanych pracowników na rynku.

Przeprowadzone badania pozwoliły wyciągnąć następujące wnioski²¹:

1. Mniejsze firmy, którym trudno nadążyć z utrzymaniem tak wysokiego poziomu zasobów materialnych, jak ich większych konkurentów, powinny opierać swoją konkurencyjność przede wszystkim na czynnikach niematerialnych, głównie związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników.

2. Zdaniem badanej kadry menedżerskiej do najsilniejszych stron ich podmiotów należą zasoby niematerialne związane z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników. Ocenili oni wysoko jakość zasobów ludzkich w swoich firmach.

²¹ *Determinanty innowacyjności...*

3. Najslabiej w ocenie menedżerów wypadają elementy potencjału konkurencyjności bezpośrednio związane z procesami innowacyjnymi, jak: współpraca z instytucjami B + R czy wysokość budżetu na B + R.

4. Elementy potencjału konkurencyjnego, które są związane z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników, nie zależą od wielkości przedsiębiorstwa.

5. Przedsiębiorcy często nie mają świadomości, iż nie istnieje alternatywa: inwestować w maszyny czy w kadry, ponieważ w dłuższej perspektywie stosowanie nowoczesnych technologii będzie efektywne jedynie przy jednoczesnych wysokich i rosnących kwalifikacjach pracowników. Z analiz wynika bowiem, że niektórzy przedsiębiorcy, stosując strategię inwestowania w nowoczesne maszyny, nie troszczą się o wysokie kwalifikacje kadry.

6. Wystąpiła minimalna przewaga firm ze słabiej wykształconymi pracownikami jedynie w trzech, ale charakterystycznych obszarach potencjału konkurencyjności, a mianowicie takich, jak: jakość maszyn i urządzeń, nowoczesność stosowanych technologii oraz doświadczenie w branży.

7. Przewagi firm z bardziej wykształconymi menedżerami nie ograniczają się jedynie do tych składników potencjału konkurencyjnego, które można określić jako elementy wiedzy i kompetencji, lecz również uwzględniają przewagę w zakresie: jakości maszyn i urządzeń, nowoczesności stosowanych technologii, sieci dystrybucji, poziomu zasobów finansowych oraz posiadanej marki i wizerunku firmy.

Zaobserwowano pewną przewagę firm niemal we wszystkich obszarach potencjału konkurencyjnego, w których kierownictwie były osoby z wyższym wykształceniem. Największą przewagę wykazały one w następujących obszarach: współpraca z instytucjami B + R, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, reklama i promocja sprzedaży, wysokość budżetu na B + R, wiedza i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych, poziom wykształcenia pracowników, wiedza kadr odpowiedzialnych za marketing, wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji.

Podsumowanie

Współczesne MSP mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną głównie dzięki niematerialnym składnikom potencjału innowacyjności i konkurencyjności. Przeprowadzone badania pokazują, że do najsilniejszych stron ich potencjału należą zasoby niematerialne związane z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników. Dla-

tego MSP powinny opierać swoją konkurencyjność przede wszystkim na czynnikach związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników. W ocenie menedżerów najslabiej wypadają elementy potencjału konkurencyjności bezpośrednio związane z procesami innowacyjnymi, jak: współpraca z instytucjami B + R czy wysokość budżetu na B + R. Z badań wynika, że niektórzy przedsiębiorcy, stosując strategię inwestowania w nowoczesne maszyny, nie troszczą się o wysokie kwalifikacje kadry. Natomiast w dłuższej perspektywie stosowanie nowoczesnych technologii będzie efektywne jedynie przy jednoczesnych wysokich i rosnących kwalifikacjach pracowników.

Literatura

- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997.
- Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999.
- Determinanty innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PARP, Warszawa 2011, www.badania.parp.gov.pl/index/more/18781 aktualizowana 4 maja 2011 r.
- Flak O., Głód G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*, cz. 1, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. UMK, Toruń 2001.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbička E., Zwiech P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin 2010.
- Kacała J., *Organizacja a kluczowe cechy konkurencyjności*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.
- Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Competitive Advantage. Crating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.

Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku, red. M. Sławińska, Wyd AE w Poznaniu, Poznań 2005.

De Witt B., Meyer R., *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.

Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, PARP, Warszawa 2010.

THE INFLUENCE OF THE ELEMENTS OF A COMPETITIVE POTENTIAL ON COMPETITIVENESS AND INNOVATIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract

The article presents the essence and the hierarchy of the elements constituting a potential of competitiveness of enterprises. On the basis of empirical research the elements of a potential of innovativeness and competitiveness of small and medium enterprises have been defined. Subsequently, an evaluation of the influence of the elements of the potential of small and medium enterprises on their competitiveness and innovativeness has been made.

Keywords: competitiveness of enterprises, potential of competitiveness of enterprises, innovativeness, small and medium enterprises (SME)

JEL Code: L26

Translated by Jolanta Lubomska-Kalisz