

Innowacyjność i jej wpływ na konkurencyjność tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki

Maciej Zastempowski

Uniwersytet Mikołaja Kopernika
w Toruniu

Wydział Nauk Ekonomicznych
i Zarządzania

Abstrakt: Procesy zachodzące we współczesnej gospodarce pokazują, że oprócz silnej pozycji zajmowanej w niej przez wielkie korporacje transnarodowe istotne znaczenie ma również nieszukająca rozgłosu w mediach i pozostająca w cieniu grupa przedsiębiorstw określana, zgodnie z koncepcją Hermanna Simona, mianem tajemniczych mistrzów. Przyjmując jako punkt wyjścia definicję tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki H. Simona, sformułowano definicję tajemniczego mistrza polskiej gospodarki. Zaproponowano, aby była to firma spełniająca następujące kryteria: zajmująca pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz będąca liderem na rynku polskim, osiągająca przychody poniżej 3 mld euro, słabo obecna w świadomości publicznej (anonimowość). Badania empiryczne, których fragment został tu zaprezentowany, przeprowadzono w 2010 roku w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N115 008237 pt. „Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki” realizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaj Kopernika w Toruniu. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki w obszarze ich aktywności innowacyjnej i jej wpływu na ich konkurencyjność.

Słowa kluczowe: innowacyjność, konkurencyjność, tajemniczy mistrzowie polskiej gospodarki

1. Wprowadzenie

Zagadnienia, które stanowią główny nurt poruszanej w niniejszym opracowaniu tematyki, znajdują się na styku trzech obszarów. Pierwszym z nich jest koncepcja przedsiębiorstw określanych mianem tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki, drugim innowacyjność, trzecim zaś jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Tajemniczy mistrzowie współczesnej gospodarki – pierwszy z prezentowanych obszarów – to koncepcja teoretyczna stworzona w 1996 roku przez Hermanna Simona (Simon, 1996a). Kluczem do jej zrozumienia jest obserwacja światowej gospodarki, wskazująca, że oprócz silnej roli odgrywanej

Korespondencja: Maciej
Zastempowski
Uniwersytet Mikołaja Kopernika
w Toruniu
Katedra Zarządzania
Przedsiębiorstwem
ul. Gagarina 11
87-100 Toruń, Poland
Tel. +48 566 114 726
Email: mz@umk.pl

w niej przez wielkie korporacje transnarodowe istotne znaczenie ma również nieszukająca rozgłosu w mediach i pozostająca w cieniu grupa przedsiębiorstw określana jako tajemniczy mistrzowie (Voyles, 2009, s. 10–12). Należą tu przedsiębiorstwa – zarówno małe, średnie, jak i duże – które w swoisty sposób wymykają się prowadzonym badaniom i różnego rodzaju analizom. Ich cechą charakterystyczną, oprócz pozostawania nieznanymi, co często stanowi ich własny wybór, jest zajmowanie dominującej bądź wiodącej pozycji na rynkach globalnych (Simon, 2012). Opierając się na koncepcji Simona, jako tajemniczego mistrza współczesnej gospodarki należy traktować firmę, która (Simon, 1999, s. 35):

- zajmuje pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na globalnym rynku, albo pierwsze miejsce na swoim kontynencie – pozycja na rynku zależy głównie od jej udziału w rynku (lub udziału względnego),
- osiąga przychody poniżej 3 miliardów euro,
- ma niski poziom obecności w świadomości publicznej (anonimowość).

Termin ten wszedł na trwałe do europejskiego słownika biznesu (Holtz, Sehat, 2011, s. 36) i obecnie znany jest już nie tylko w Europie, ale i poza nią (Ewing, 2004, s. 14). Simon wskazuje również, że tajemniczość tej kategorii przedsiębiorstw w sposób jaskrawy kontrastuje z ich dominującą pozycją zajmowaną na swoich rynkach. Należy jednak podkreślić, że są to zazwyczaj rynki bardzo wąskie, czy wręcz niszowe (Simon, 1992, s. 116–118). Ich udział w rynku globalnym rzadko wynosi poniżej 50%, a niektóre osiągają wręcz udziały sięgające 70–90% udziału w swoich rynkach (Simon, 1992, s. 115). Średnio ich udziały są zazwyczaj dwukrotnie większe niż ich najgroźniejszych rywali rynkowych (Simon, Dietl, 2009, s. 24). Globalna lista tworzona przez Simona w ciągu 20 ostatnich lat obejmuje około 2000 przedsiębiorstw i stale się rozrasta. Jako przykłady tajemniczych mistrzów wskazuje on następujące firmy: Baader, McIlhenny, 3B Scientific, International SOS, Tetra, Hoeganaes Corporation, Bobcat, Gallagher, Seas Getters, Hamamatsu Photonics, Arnold & Richter, Sachtle, Petzl, Lantal, Tandberg, Polycom, W.E.T., Webasto, De La Rue, Balfor, Ulvac, Orica, CEAG, Gartner, Zimmer, DePuy, Biomet, Stryker, Technogym, Gerriets, Embraer, O.C. Tanner, Klais, Electro-Nite, Sappi, Essel Propack, Plansee, Dikson Constant, Molex, Nivarox (Simon, Dietl, 2009, s. 23–24) i wiele innych (Simon, 1996b, s. 1–13). Prawie dwie trzecie z nich pochodzi z krajów niemieckojęzycznych, sporo znajduje się w Skandynawii, północnych Włoszech, USA i Japonii (Simon, Dietl, 2009, s. 38–39). W tabeli 1 zaprezentowano kluczowe dane dotyczące tej kategorii podmiotów.

Tabela 1. Charakterystyka tajemniczych mistrzów H. Simona
(Table 1. Characteristics of the hidden champions by H. Simon)

Przychody (Revenues)	
Średnie	326 mln euro
Roczne przychody < 50 mln euro	24,8%
Roczne przychody 50–150 mln euro	27,4%
Roczne przychody 150–500 mln euro	29,9%
Roczne przychody > 500 mln euro	17,9%

Liczba pracowników (Number of employes)	
Średnia	2037
< 200	21,6%
200–1000	32%
1000–3000	25,6%
> 3000	20,8%
Sektor (Sector)	
Towary zaopatrzeniowe	69,1%
Towary konsumpcyjne	20,1%
Usługi	10,8%

Źródło: Simon, Dietl, 2009, s. 41.

Charakteryzując tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki, Catherine Beard wskazuje, że są to przedsiębiorstwa posiadające kilka interesujących atrybutów. Wymienia tu (Beard, 2011/2012, s. 68):

- skupienie się na globalnej niszy, mające na celu jej zdominowanie (głównie poprzez koncentrację ograniczonych zasobów);
- tworzenie produktów opartych na technologicznym przywództwie, po to aby wyprzedzić konkurentów (ciągłe wprowadzanie innowacji);
- opieranie się na własności prywatnej, co pozwala na kulturę długoterminowych relacji wewnątrz firmy, jak i z partnerami zewnętrznymi;
- ciągłe dbanie o obsługę klienta i kontrolowanie łańcucha wartości poprzez własne kanały dystrybucji (pozostać blisko klienta i jego potrzeb);
- posiadanie zaangażowanych sprzedawców umiejących tworzyć nowe rynki;
- uzyskiwanie przychodów zarówno z usług, jak i sprzedaży towarów.

Drugim, wspomnianym we wstępie, obszarem poruszanej problematyki jest kwestia innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw. Mimo że stanowi ona przedmiot dociekań wielu teoretyków i doczekała się bogatej literatury, w dalszym ciągu wzbudza sporo kontrowersji i stanowi przedmiot dyskusji. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż pojęcie innowacji jest z jednej strony wszechobecne, a z drugiej niezwykle pojemne i dotyczy zarówno sfery technicznej, organizacyjnej, jak i finansowo-ekonomicznej. Warto także zauważyć, że pojęcie innowacji wprowadzają nie tylko ekonomiści, ale i przedstawiciele nauk ścisłych.

Współczesne przedsiębiorstwa, aby móc skutecznie funkcjonować w globalnej gospodarce oraz dążyć do własnego rozwoju, wyraźnie potrzebują katalizatora, którym są innowacje. Mogą one przybierać różnorodne formy, począwszy od nowych produktów i usług, nowych technologii, a skończywszy na wdrażanych nowoczesnych systemach wspomagających procesy zarządzania czy koncepcjach marketingowych. W statystyce stosuje się podział innowacji na cztery rodzaje: innowacje produktowe, procesowe, rynkowe oraz organizacyjne (Rozkrut, 2013, s. 11–60). Tak pojmowane innowacje stają się jednym z głównych czynników rozwoju przedsiębiorstw XXI wieku.

Patrząc zaś z innej perspektywy, wydaje się, że w dzisiejszych czasach burzliwego otoczenia – ery chaosu, jak twierdzi Philip Kotler (2009) – przedsiębiorstwa, które nie dążą do kreowania i wdrażania innowacji, zostaną wypchnięte przez konkurentów poza główny nurt rozwoju współczesnej gospodarki. W literaturze można wręcz spotkać się z opinią, czego przykładem jest zdanie Christophera Freemana, iż niewprowadzanie innowacji oznacza upadek dla przedsiębiorstwa w dłuższym okresie (Freeman, Soete, 1997, s. 169). Można więc mówić o bezpośrednim związku pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a jego konkurencyjnością rozumianą jako możliwość uczestnictwa w procesie konkurencji na rynku (Leśniewski, 2011, s. 9).

Łącząc z sobą oba powyższe obszary, warto zadać pytanie o wpływ innowacyjności na konkurencyjność tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. Próba odpowiedzi na to pytanie stanowi główny cel niniejszego tekstu.

2. Metodyka badawcza

Badania empiryczne, których fragment został tu zaprezentowany, przeprowadzono w 2010 roku w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr NN115 008237 pt. „Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki” realizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaj Kopernika w Toruniu (Grego-Planer, Popławski, Zastempowski, 2011).

Przyjmując jako punkt wyjścia definicję tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki H. Simona, sformułowano definicję tajemniczego mistrza polskiej gospodarki. Zaproponowano, aby była to firma spełniająca następujące kryteria:

- zajmująca pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz będąca liderem na rynku polskim,
- osiągająca przychody poniżej 3 miliardów euro,
- słabo obecna w świadomości publicznej (anonimowość).

Główne badanie empiryczne przeprowadzono przy współpracy z Instytutem Badania Opinii „Homo Homini” Sp. z o.o. z Warszawy. Wstępna lista potencjalnych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki objęła 71 podmiotów – była to próba celowa. Ostatecznie badanie zrealizowano na próbie 41 polskich tajemniczych mistrzów. Tak duży udział w badaniu przedsiębiorstw (blisko 58% próby celowej) uzyskano dzięki zapewnieniu badanym podmiotom pełnej anonimowości.

3. Wyniki badań

Jednym z celów szczegółowych omawianego projektu badawczego była ocena innowacyjności tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. Analizowano ją zarówno w kontekście aktywności innowacyjnej, źródeł innowacji, jak i powiązania z konkurencyjnością badanych podmiotów. Ocenie poddano cztery rodzaje innowacji: produktowe, procesowe, rynkowe oraz organizacyjne. Aby dokonać analizy i oceny ich wpływu na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw, posłużono się pięciostopniową skalą zaprezentowaną w tabeli 2.

Tabela 2. Przyjęta skala wpływu innowacyjności na konkurencyjność badanych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki
(Table 2. Adopted scale of the innovation impact on competitiveness of investigated hidden champions of Polish economy)

5	Zdecydowana poprawa konkurencyjności
4	Poprawa konkurencyjności
3	Brak zmiany
2	Pogorszenie konkurencyjności
1	Zdecydowane pogorszenie konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

Opisując uzyskane wyniki, posłużono się dominantą. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Innowacje i ich wpływ na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw
(Table 3. Innovations and their impact on competitiveness of the companies investigated)

Rodzaj innowacji (Type of innovation)	Udział % (Participation %)					D
	5	4	3	2	1	
Innowacje produktowe (Product innovations)						
Bezwzględnie (absolutnie) nowe produkty	80,0	20,0	0,0	0,0	0,0	5
Zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane	29,4	67,6	0,0	2,9	0,0	4
Zmodyfikowane technologicznie produkty wcześniej wytwarzane	30,8	57,7	7,7	3,8	0,0	4
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów	20,0	60,0	20,0	0,0	0,0	4
Opatentowane wynalazki	38,9	61,1	0,0	0,0	0,0	4
Innowacje procesowe (Process innovations)						
Bezwzględnie (absolutnie) nowe technologie	89,5	5,3	0,0	5,3	0,0	5
Zmodernizowane technologie wcześniej stosowane	30,8	65,4	0,0	3,8	0,0	4
Nowe technologie będące imitacją technologii stosowanych przez konkurentów	12,5	75,0	0,0	12,5	0,0	4
Opatentowane technologie	41,7	50,0	0,0	8,3	0,0	4
Innowacje rynkowe (Market innovations)						
Nowe marki produktowe	17,6	82,4	0,0	0,0	0,0	4
Nowe usługi posprzedażne (gwarancja, instalacja, serwis itp.)	23,1	76,9	0,0	0,0	0,0	4
Nowe instrumenty polityki cenowej (sprzedaż ratalna, upusty cenowe, przedpłaty itp.)	15,4	76,9	7,7	0,0	0,0	4
Nowe kanały dystrybucji	10,5	89,5	0,0	0,0	0,0	4
Wejście w nowe segmenty rynku	40,0	60,0	0,0	0,0	0,0	4
Wejście na geograficznie nowe rynki	41,2	55,9	2,9	0,0	0,0	4
Nowe formy promocji (reklama, promocja sprzedaży, <i>public relations</i> itp.)	10,0	70,0	10,0	0,0	10,0	4
Nowe opakowania	33,3	50,0	16,7	0,0	0,0	4
Kreowanie nowych potrzeb na rynku	11,1	66,7	11,1	11,1	0,0	4
Pozyskanie dostępu do nowych surowców, podzespołów, elementów kooperacyjnych itp.	6,3	81,3	12,5	0,0	0,0	4

Rodzaj innowacji (Type of innovation)	Udział % (Participation %)					D
	5	4	3	2	1	
Innowacje organizacyjne (Organizational innovations)						
Zmiana struktury organizacyjnej	0,0	92,3	7,7	0,0	0,0	4
Przeniesienie realizowanej funkcji na inne przedsiębiorstwa (np. transportu, dystrybucji, działalności B+R)	12,5	62,5	0,0	25,0	0,0	4
Wycofanie się z nierentownych dziedzin działalności	25,0	75,0	0,0	0,0	0,0	4
Wdrożenie systemu jakości (ISO, TQM, HACCP itp.)	5,9	94,1	0,0	0,0	0,0	4
Wdrożenie systemu informatycznego (np. CRM)	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	4
Wdrożenie systemu planowania zasobów (np. MRP, system rekrutacji i szkoleń)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	–
Wdrożenie systemu logistycznego	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	–
Wdrożenie nowoczesnego systemu rachunku kosztów	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	4
Wdrożenie systemu pomiaru wyników działalności (np. strategiczna karta wyników, EFQM, Excellence Model)	16,7	83,3	0,0	0,0	0,0	4
Zmiana lokalizacji firmy	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	–
Zawarcie aliansu strategicznego (realizacja przedsięwzięcia wspólnie z partnerem)	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	–
Dokonanie fuzji lub przejęcia konkurenta	45,5	54,5	0,0	0,0	0,0	4
Umiejędzynarodowienie działalności (eksport, filie itp.)	47,8	52,2	0,0	0,0	0,0	4
Pozyskanie krajowego inwestora strategicznego	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	–
Pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	4

Źródło: opracowanie własne.

Ocena otrzymanych wyników wskazuje, że większość badanych innowacji poprawiła konkurencyjność polskich tajemniczych mistrzów. W obszarze innowacji produktowych ocenie poddano pięć innowacji. Badani wskazali, że jedynie wprowadzenie na rynek bezwzględnie nowych produktów zdecydowanie poprawiło ich konkurencyjność. Pozostałe oceniane innowacje, a mianowicie zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane, zmodyfikowane technologicznie produkty wcześniej wytwarzane, nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów oraz opatentowane wynalazki, również przyczyniły się do poprawy konkurencyjności, lecz nie w sposób zdecydowany.

Podobnie prezentowały się wyniki w zakresie innowacji procesowych. Także tu jedynie wprowadzenie bezwzględnie nowych technologii zostało ocenione jako zdecydowanie poprawiające konkurencyjność. Pozostałe poddane ocenie rodzaje innowacji, a więc zmodernizowane technologie wcześniej stosowane, nowe technologie będące imitacją technologii stosowanych przez konkurentów oraz opatentowane technologie, poprawiły konkurencyjność.

W obszarze innowacji rynkowych wszystkie poddane ocenie rodzaje innowacji doprowadziły, zdaniem badanych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki, do poprawy ich konkurencyjności. Analizie poddano tu nowe marki produktowe, nowe usługi posprzedażne, nowe instrumenty polityki cenowej, nowe kanały dystrybucji, wejścia na nowe segmenty rynku, wejścia na geograficznie nowe rynki, nowe formy promocji, nowe opakowania, kre-

owanie nowych potrzeb na rynku oraz pozyskanie dostępu do nowych surowców, podzespołów czy elementów kooperacyjnych.

W zakresie innowacji organizacyjnych zaobserwowano większe zróżnicowanie uzyskanych odpowiedzi. Najliczniejszą grupę tworzyły innowacje, które doprowadzały do poprawy innowacyjności, ale nie w sposób zdecydowany. Znalazło się tu 11 innowacji, a mianowicie: zmiana struktury organizacyjnej, przeniesienie realizowanej funkcji na inne przedsiębiorstwa, wycofanie się z nierentownych dziedzin działalności, wdrożenie systemu jakości, systemu informatycznego, systemu planowania zasobów, wdrożenie nowoczesnego systemu rachunku kosztów, systemu pomiaru wyników działalności, dokonanie fuzji lub przejęcia konkurenta, umiędzynarodowienie działalności oraz pozyskanie krajowego i zagranicznego inwestora strategicznego. Wśród innowacji organizacyjnych, których wprowadzenie nie wpłynęło na konkurencyjność badanych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki, należy wymienić wdrożenie systemu logistycznego, zmianę lokalizacji firmy oraz zawarcie aliansu strategicznego.

4. Podsumowanie

Zaprezentowane powyżej wyniki badań empirycznych polskich tajemniczych mistrzów w obszarze ich innowacyjności i jej wpływu na ich konkurencyjność pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, wskazują one dość jednoznacznie, że z punktu widzenia konkurencyjności kluczowe znaczenie mają wprowadzane bezwzględnie nowe produkty w zakresie innowacji produktowych oraz bezwzględnie nowe technologie w zakresie innowacji procesowych. Obie te innowacje sugerują, iż badani ponoszą znaczne wydatki na sferę B+R.

Po drugie, zdecydowana większość poddanych ocenie innowacji przyczynia się do poprawy konkurencyjności polskich tajemniczych mistrzów.

Po trzecie, jedynie trzy oceniane innowacje, wszystkie z obszaru innowacji organizacyjnych, nie wywierają żadnego wpływu na konkurencyjność badanych podmiotów. Są nimi: wdrożenie systemu logistycznego, zmiana lokalizacji firmy oraz zawarcie aliansu strategicznego.

Bibliografia

- Beard, C. (2011/2012). Raising our hidden champions. *NZ Business. The Owner Manager's Magazine*, 12/1, 68.
- Ewing, J. (2004). Ukryci mistrzowie. Mało znane europejskie spółki, które podbijają świat. *Business Week*, 2, 14.
- Freeman, Ch., Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3rd ed. London: Pinter. ISBN 978-0262561136.
- Grego-Planer, D., Popławski, W., Zastempowski, M. (2011). *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK. ISBN 978-83-221-2714-7.
- Holtz, F., Sehat, N. (2011). A supplier's role in ensuring and improving excipient quality. *Pharmaceutical Technology*, 9, 36–38.
- Kotler, Ph. (2009). *Chaos – zarządzanie i marketing w dobie turbulencji*. Warszawa: MT Biznes. ISBN 978-88-7424-681-6.
- Leśniewski, M.A. (2011). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wybrane problemy*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”. ISBN 978-83-7285-568-8.

- Rozkrut, D. (2013). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny; Urząd Statystyczny w Szczecinie.
- Simon, H. (1992). Lessons from Germany's midsize giants. *Harvard Business Review*, 3/4, 115–123.
- Simon, H. (1996a). *Hidden Champions Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-0875846521.
- Simon, H. (1996b). You don't have to be German to be a "hidden champion". *Business Strategy Review*, 7(2), 1–13.
- Simon, H. (1999). *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12817-8.
- Simon, H. (2012). The "hidden champions" are the pioneers in globalization: Chinese enterprises should seize opportunities in the wave of globalization. *PR Newswire*, 10th October.
- Simon, H., Dietl, M. (2009). *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-080-7.
- Voyles, B. (2009). Germany's family firms are "hidden champions". *Family Business*, Spring, 10–12.

Innovativeness and its impact on the competitiveness of the hidden champions of the Polish economy

Abstract: The processes which are taking place in the modern economy show that in addition to a strong position played in it by large multinational corporations, it is also important not to seek publicity in the media and overshadowed by a group of companies—determined in accordance with the concept of H. Simon, as "hidden champions". Taking as a starting point, the H. Simons definition of the hidden champions of modern economy, we formulated the definition of a Hidden Champions of the Polish economy: dealing with first, second or third place in the European market and the leader on the Polish market; reaching revenues of

less than 3 billion euro; and low current in the minds of the public (anonymous). Empirical research, which fragment is here presented were conducted in 2010 as part of a research project of the Ministry of Science and Higher Education "Intangible values as a hidden source of competitive advantage of hidden champions of the Polish economy", implemented in University of Nicolaus Copernicus. This paper presents the results of empirical research conducted among hidden champions of the Polish economy, under the innovative activity and its influence on their competitiveness.

Key words: innovativeness, competitiveness, hidden champions of Polish economy