

Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONKURENCYJNA PRZEWAGA DZIĘKI INNOWACJI. CZYM RÓŻNI SIĘ DZIAŁANIE FIRM INNOWACYJNYCH I TRADYCYJNYCH W CZASACH KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie.

P.F. Drucker

Streszczenie: Autorzy zwracają uwagę na innowację jako źródło przewagi konkurencyjnej, które stało się podstawą przezwyciężania kryzysu pomimo innego celu samej innowacji. Gdy firmy innowacyjne, myśląc o rozwoju i walce konkurencyjnej, wdrażają innowację, nie traktują jej jak działania antykryzysowego. W czasie kryzysu gospodarczego, który wydaje się już przezwyciężony, wyraźnie widać, że mimo jego globalnego zasięgu firmy innowacyjne, w przeciwieństwie do firm tradycyjnych, nie musiały walczyć o przetrwanie będące wyznacznikiem kryzysu.

Słowa kluczowe: innowacje, kryzys gospodarczy, przewaga konkurencyjna.

1. Wstęp

Kryzys gospodarki dla organizacji staje się swoistym sprawdzianem działania. Zgodnie z założeniami ewolucji w czasie rozwoju populacji najsłabsze organizmy są eliminowane, by inne, silne, już istniejące lub nowe mogły korzystać z dostępnych zasobów, a tym samym by cały system (w tym wypadku gospodarka) mógł przekształcać się i przechodzić do nowych, wyższych form rozwoju. Organizacje, które są świadome tego, że wcześniej czy później kryzys nadejdzie, gdyż traktowany jest jako immanentna cecha działania organizacji, starają się podejmować działania mające na celu niedopuszczanie do kryzysów poprzez stosowanie narzędzi walki z kryzysem, podejmowanie działań antykryzysowych, monitorowanie otoczenia czy też stosowanie strategii antykryzysowych. Wiele z tych narzędzi jest stale doskonalonych i dopasowywanych do warunków działania organizacji. Wiele z nich doskonalonych jest w sposób praktyczny, czyli poprzez modyfikacje w momencie zagrożenia wystąpienia kryzysu w organizacji. Jednakowoż trudno powiedzieć, czy działania te są korzystne i skuteczne, gdy jednak mimo wysiłków większość organi-

zacji stosujących działania antykryzysowe nie jest w stanie przetrwać nawet pierwszej próby kryzysu. Pojawia się zatem pytanie, czy organizacje te niezbyt skutecznie wdrażają te działania, czy też są to działania tylko pozorne? Oczywiście żadna organizacja nie może skupiać swoich wszystkich działań, zwłaszcza w momencie stabilnego działania nie zagrożonego kryzysem, gdyż musi koncentrować swoje wysiłki na głównym obszarze swojej działalności.

Istnieje jednak szczególna grupa firm, dla których oddziaływanie kryzysu globalnego wydaje się nie mieć aż tak wielkiego znaczenia. Są to innowacyjne organizacje, których duża zmienność nie pozostawia miejsca na stabilne trwanie w jednym miejscu w przestrzeni rynkowej. Poprzez ciągle innowacje mające na celu doskonalenie zarówno produktów, jak i własnego sposobu działania pozostają one stale w ruchu. Dodatkowo działania antykryzysowe są dla nich mniej ważne niż rozwijanie nowych pomysłów, a co za tym idzie, nie inwestują w przygotowywanie się do walki z kryzysem. Paradoksalnie jednak kryzys, w rozumieniu zagrożenia ze strony gospodarki, nie stanowi dla nich trudności, gdyż kompetencje i przewaga już uzyskana stają się skutecznym amortyzatorem w zderzeniu z rzeczywistością globalnego kryzysu.

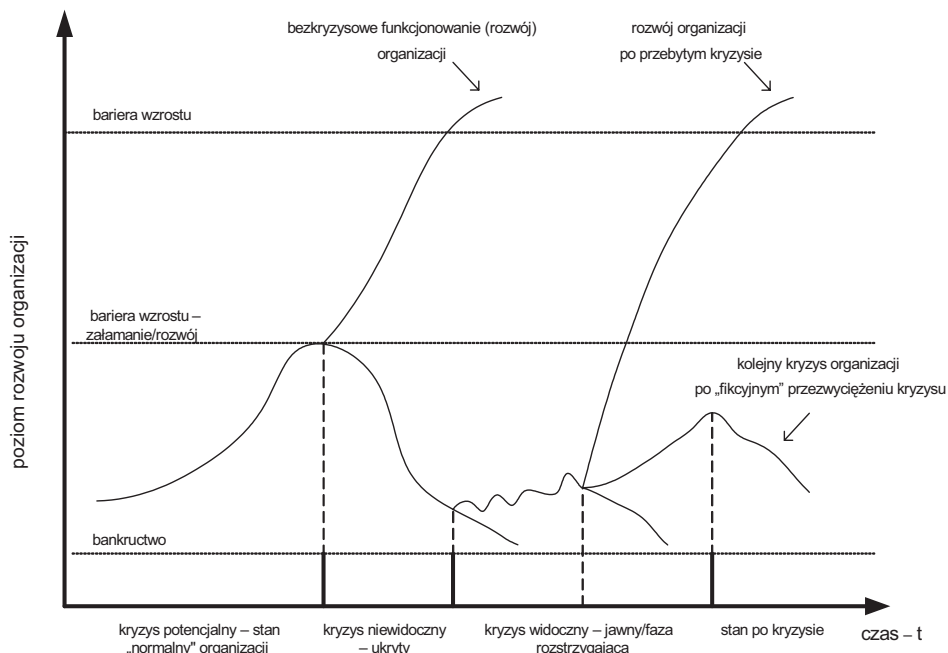
2. Zjawisko kryzysu

Wielość sposobów postrzegania oraz opisu zjawisk kryzysowych wpływa na bardzo dużą ilość definicji tego fenomenu. Kryzys jest szczególnym stanem w życiu organizacji, stanowiącym dla niej śmiertelne zagrożenie lub będącym źródłem szans dla wzrostu i rozwoju [Skalik 2003, s. 145]. Kryzys organizacji definiowany jest przez B. Wawrzyniaka jako sytuacja (stan przedsiębiorstwa), w której wskutek gwałtownego spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja jego podstawowych funkcji, z jednoczesnym ograniczeniem zdolności organizacyjnych do zlikwidowania zaistniałego stanu [Wawrzyniak (red.) 1984, s. 38-39]. G. Hammel i C.K. Prahalad określają to zjawisko mianem swoistego przełomu między dwoma jakościowo różnymi fazami procesu wzrostu przedsiębiorstwa [Czerska 1996, s. 10]. P.F. Drucker zaś uważa, że jest to konsekwencja faz cyklu życia sektorów, szczególnie dla przedsiębiorstw wyspecjalizowanych [Gierszewska 2002, s. 15]. Przytoczone definicje odwołują się jednak do organizacji i ich wnętrza, odnosząc się jedynie do sytuacji, która może je wywołać.

Inaczej patrząc na definicję kryzysu, również korzystając z potocznego rozumienia pojęcia, można powiedzieć, że jest to stan, z którym związane są pewne trudności. Jest to sytuacja trudna, która może nastąpić lub już nastąpiła. Jest ona wywołana następstwem negatywnych zdarzeń i okoliczności, które zakłócają codzienny, normalny bieg działania. Pejoratywny charakter kryzysu, jaki został mu przypisany, już z definicji nastawia nas negatywnie do zjawiska. Nie jest to jednak słuszne, gdyż kryzys może stać się przyczyną czy też bodźcem do rozwoju organizacji czy systemu. W języku chińskim kryzys to *weji-ji*. Słowo to składa się z dwóch części, jedna oznacza niebezpieczeństwo, druga – szansę [Łuczak 2003, s. 114]. Kryzys można w związku

z tym postrzegać, używając potocznego rozumienia słów, jako niebezpieczną sposobność, która może być wykorzystana do rozwoju. Jednocześnie niebezpieczeństwo jest na stałe wpisane w definicje tego zjawiska. Kryzys w rozumieniu sposobności, odpowiednio wykorzystany, ma pozytywne skutki w postaci wzrostu czy rozwoju. Wydaje się, że może to być wyśmienita okazja, by w momencie niekorzystnego kształtowania się różnych zjawisk wprowadzić zmiany mające na celu poprawę funkcjonowania i działania różnych zagrożonych obszarów czy funkcji.

Patrząc na kryzys z perspektywy ujęcia procesowego, można powiedzieć, że, w przeciwieństwie do katastrofy, może on narastać stopniowo i powoli. Niemniej jednak nie zauważony – będąc w fazie rozwoju – już istnieje. Występuje w układzie przyczynowo-skutkowym, czyli w układzie właściwym dla procesu. W skład jego przyczyn wchodzi wiele zdarzeń, sposobów działania i wyborów systemów lub jednostek, które taki stan wywołują. Skutek kryzysu manifestuje się poprzez dualny układ rozwoju i upadku. W związku z tym można kryzys podzielić na fazy związane z jego nasileniem w procesie rozwoju. Są one zróżnicowane głównie poprzez nasycenie i ostrość zjawisk kryzysowych, sposób postrzegania przez jednostkę takiego stanu oraz możliwość zapobiegania tego typu zjawiskom, czy raczej ich przezwyciężania, w poszczególnych jego fazach. W literaturze można odnaleźć rozmaite podziały poszczególnych faz kryzysu, a jedną z nich pokazano na rys. 1.



Rys. 1. Fazy kryzysu w rozwoju organizacji

Źródło: [Wawrzynek 2005, s. 24].

W przypadku ostatnich zdarzeń na rynku, w otoczeniu gospodarczym działalności przedsiębiorstw zaistniał kryzys finansowy, który stanowił sam w sobie element trudności i punkt zmiany dla wielu firm. Dla wielu przedsiębiorstw był on na tyle trudny do przezwyciężenia, że nie radząc sobie z działaniem na takim rynku, zakończyły swoją działalność, natomiast dla innych nie był aż tak dotkliwy. Z pewnością wiele firm w walce o przetrwanie zobaczyło swoje słabości i teraz ma ogromną szansę, by je przezwyciężyć i iść w kierunku rozwoju.

3. Pojęcie innowacji

Innowacja jest źródłem inspiracji dla wielu uczonych. W etymologicznym znaczeniu słowo „innowacja” pochodzi od późnołacińskiego słowa *innovatio* – odnowienie; od łacińskiego zaś *innovare*, czyli odnawiać [Słownik wyrazów...]. J.A. Schumpeter, nazywany „ojcem innowacji”, rozpatruje ją w kilku aspektach, tj. jako:

- wprowadzanie do produkcji wyrobów gotowych lub doskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzanie nowej bądź udoskonalonej technologii produkcji,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży bądź zakupów,
- otwarcie nowych rynków,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- zmiany w organizacji produkcji [Głodek, Gołębiowski 2006, s. 7].

W ujęciu procesowym innowacja postrzegana jest jako całokształt działań związanych z kreowaniem pomysłu, powstawaniem wynalazku, a następnie wdrożeniem nowego (bądź ulepszanego) produktu, procesu czy usługi [Pomykański 2001, s. 17].

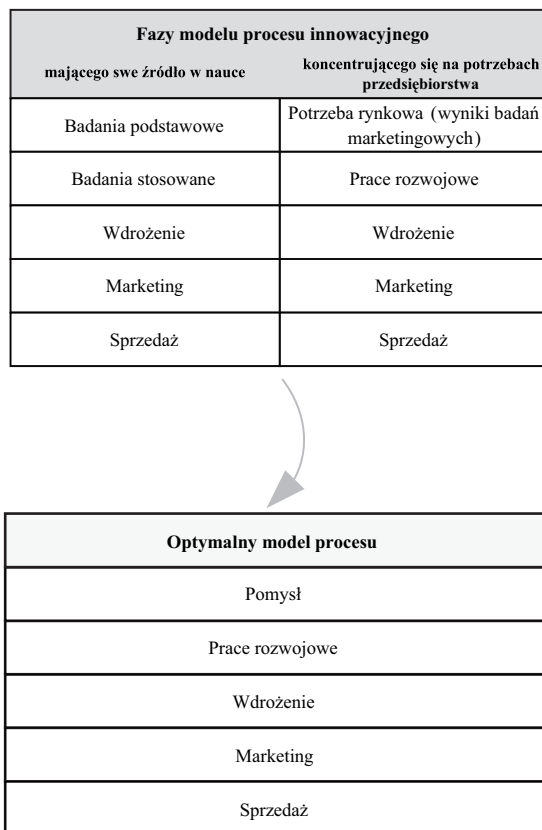
Innowacyjność z kolei jest cechą przypisywaną podmiotom gospodarczym lub gospodarkom, oznaczającą zdolność do tworzenia, wdrażania oraz absorpcji innowacji. Zdolność ta związana jest z aktywnym angażowaniem się w procesy innowacyjne oraz podejmowaniem działań w tym kierunku. Innowacyjność to także zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach [Niedzielski 2005, s. 74].

Innowacyjność jest cechą mierzalną. Do zbadania stopnia innowacyjności można wykorzystać choćby porównanie ilości wprowadzonych innowacji lub wielkości nakładów przeznaczonych na działania innowacyjne w poszczególnych podmiotach rynkowych [Niedzielski 2005, s. 75].

Zgłębiając pojęcie innowacji, dostrzegamy rolę postępu, choć zrównywanie znaczeń obu tych zjawisk jest błędem. Niemniej jednak w obu przypadkach mamy do czynienia ze zmianą dotychczasowego stanu. Przy tym postęp rozumiany jako proces następowania zmian wiodący ku poziomowi lub stanowi coraz wyższemu, lepszemu lub doskonalszemu jest możliwy tylko poprzez ciągłe wdrażanie innowacji różnego typu [Słownik współczesnego... 1998, s. 114]. Dopelnieniem rozważań na temat różnic pomiędzy tymi pojęciami jest porównanie kwantyfikowalności efek-

tów ekonomicznych następujących po każdym z nich. Otóż procesy innowacyjne wymagają pomiaru już na poziomie mikroekonomicznym, natomiast efekt postępu jest możliwy do określenia dopiero na poziomie makroekonomicznym. Takie rozróżnienie jest następstwem celów, do których zmierzają dane procesy. Postęp dąży do zmniejszenia społecznych nakładów pracy, rozszerzenia zakresu zaspokajania potrzeb lub polepszenia warunków pracy. Celem innowacji jest osiągnięcie pozytywnego efektu ekonomicznego, podczas gdy postęp może być neutralny z punktu widzenia rachunku ekonomicznego [Niedzielski, Rychlik 2006, s. 23-24].

W celu pełniejszego zrozumienia mechanizmu pojawiania się innowacji należy zapoznać się układem modelowego powstawania innowacji, który prezentuje rys. 2. Model procesu innowacyjnego może wywodzić się z dwóch źródeł. Punktem wyjścia dla pierwszego modelu jest koncentracja na potrzebach firmy. Drugi model zaczyna być kształtowany po zapoznaniu się z wynikiem prac badawczych, zatem wywodzi się z nauki.



Rys. 2. Model procesu innowacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wawrzynek 2008, s. 101-108].

Układ modelowy powstawania innowacji w obu przypadkach dąży do osiągnięcia tego samego celu. Oba modele od momentu wdrożenia przechodzą podobne fazy, zatem optymalnym rozwiązaniem jest jednocześnie realizowanie dwóch modeli. W takim układzie faza rozpoznania potrzeb rynkowych oraz faza uzyskania wyników badań podstawowych byłyby przełomowe dla nowego procesu powstawania innowacji. Optymalny model obejmowałby: pomysł, prace rozwojowe, wdrożenie i marketing oraz sprzedaż. Rezultatem połączenia byłaby synergia, prowadząca do poprawy konkurencyjności i szeroko rozumianego rozwoju [Wawrzynek 2008, s. 101-108].

Podczas obserwacji zmian zaistniałych w obliczu ostatniego kryzysu gospodarczego nasuwa się spostrzeżenie, iż firmy innowacyjne znacznie poprawiły swoją pozycję konkurencyjną na tle pozostałych podmiotów określanych w tym opracowaniu jako firmy tradycyjne. Poprzez ciągłe wdrażanie innowacji zapewniły sobie przetrwanie, względną stabilność funkcjonowania, której podczas kryzysu zbudować by nie mogły. Zatem jedną z zalet działań innowacyjnych jest przygotowanie firmy na nadejście kryzysu.

4. Tradycyjne i innowacyjne firmy w praktyce kryzysu

„Bloomberg Businessweek” opublikował ranking 50 najbardziej innowacyjnych firm na świecie w 2009 r. W czołówce znalazły się takie firmy, jak: Apple, Google, Microsoft, IBM, Toyota Motor, Amazon.com, LG Electronics, BYD, General Electric i na dziesiątej pozycji Sony. Obserwując kondycję powyższych firm podczas kryzysu, nietrudno jest zauważyć, iż poradziły sobie one znacznie lepiej od firm tradycyjnych. Przykładowo, w czasie kryzysu, kiedy inne firmy ledwo wiązały koniec z końcem, firma Apple 22 kwietnia 2009 r. ogłosiła wyniki finansowe za drugi kwartał roku obrotowego 2009. Spółka zadeklarowała przychody w wysokości 8,16 mld USD i kwartalny zysk netto w wysokości 1,21 mld USD, czyli 1,33 USD na akcję rozwodnioną [<http://www.apple.com/pl/pr/library/2009/04/22results.html>]. Drugie miejsce zajmuje firma Google, której przychody w drugim kwartale 2009 r. zwiększyły się o 3% w porównaniu z analogicznym okresem poprzedniego roku, osiągając poziom 5,52 mld dolarów [*Pomimo kryzysu...*]. Na trzeciej pozycji rankingu znajduje się firma Microsoft, która w drugim kwartale zanotowała przychód na poziomie 16,63 mld USD, co w rezultacie stanowiło 2% wzrost w stosunku do analogicznego okresu w roku ubiegłym [*Microsoft ogłasza...*].

Do powyższej grupy reprezentującej świat gadżetów, rozrywki i nowatorskich sposobów komunikacji można włączyć Ruperta Murdocha (News Corp.), który sam wskazuje jako swojego największego wroga organizację Google. Biznesmeni Steve Jobs (Apple), Bill Gates (Microsoft), Sergey Brin i Larry Page (Google) oraz wspomniany Murdoch specjalizują się w zaspokajaniu wirtualnych potrzeb konsumentów. Działając w turbulentnym otoczeniu, stają się sami dla siebie konkurentami bądź też sojusznikami strategicznymi. Przykładem złożonych relacji jest choćby układ

Jobs–Murdoch, którzy nawiązali współpracę przy produkcji iPad, natomiast konkurują w świecie wytwórni filmowych. Firma Apple jest właścicielem studia animacji DreamWorks, które z kolei jest największym udziałowcem Disneya, Murdoch natomiast jest właścicielem konkurencyjnej wytwórni 20th Century Fox. Opisywani giganci mogą ze sobą konkurować, gdyż każdy z nich jest innowatorem doskonałym, tzn. potrafi tworzyć i kształtować nowy produkt oraz adaptować go do aktualnych warunków. Do tej pory rynek animacji dziecięcych był właściwie zdominowany przez wytwórnię Disneya, który bezustannie odpowiadał na potrzeby i oczekiwania finalnych odbiorców. Ostatnim hitem okazały się produkcje w 3D (*three dimensions*), które natychmiast odniosły światowy sukces. Disney zarobił fortunę dzięki produkcji *Alicja w Krainie Czarów*, natomiast 20th Century Fox – angażując środki w *Avatara* [Karnaszewski, Kowalik 2010, s. 46-50].

Globalny sukces omawianych organizacji jest wynikiem wielu zmiennych, jednak bez wątpienia jedną z nich jest ciągła innowacja. Fenomen innowacyjności polega na tym, iż organizacja posiadająca tę cechę może w zawrotnym tempie osiągnąć sukces rynkowy, wbrew zastępyłym przekonaniom mówiącym, iż wszystkie potrzeby już zostały zaspokojone, rynek jest zamknięty i nie ma miejsca dla nowych graczy. Praktyka jednoznacznie wskazuje, iż jest to błędny pogląd. Przykładem nowych przedsiębiorców, którym udało się zaistnieć na rynku, jest choćby Mark Zuckerberg, jeden z twórców Facebooka – portalu społecznościowego, który stał się natychmiast obiektem zainteresowania. Ostatecznie Zuckerberg i spółka sprzedali 1,6% akcji za 240 mln USD Billowi Gatesowi. Innym przykładem jest stosunkowo młoda firma Twitter – portal społecznościowy specjalizujący się w mikroblogach, założony przez informatyka Jacka Dorsey, mający obecnie 100 mln użytkowników. Omawiane organizacje nie tylko przetrwały kryzys finansowy, ale wręcz umocniły swoją pozycję na rynku.

Dla kontrastu przedstawmy sytuację branży motoryzacyjnej na przykładzie General Motors, Chryslera i Forda. Kryzys finansowy długo zostanie zapamiętany przez zwolenników firmy Chrysler LLC, która 30.04.2009 r. zmuszona była do ogłoszenia bankructwa i oddania w czasowe posiadanie 60% udziałów rządowi federalnemu Stanów Zjednoczonych. Rząd amerykański postawił twarde warunki ratowania koncernu, takie jak choćby zwolnienia pracowników poprzez zamknięcie fabryk i salonów dealerskich. Niedługo po tym zdarzeniu 1.06.2009 r. niewypłacalność ogłosił General Motors [*General Motors...*]. Ford pomimo kłopotów finansowych jako jedyny podczas kryzysu nie skorzystał z pomocy amerykańskiego rządu w ramach słynnego „Chapter 11”, „czyli zapisu w amerykańskim Kodeksie upadłościowym, umożliwiającym firmie będącej w stanie upadłości przeprowadzenie reorganizacji swej działalności i/lub struktury kapitałowej pod kontrolą rządu, zanim możliwe będzie wypełnianie jej zobowiązań wobec wierzycieli. Przedsiębiorstwa wnioskujące o zastosowanie Chapter 11 z reguły kontynuują swoją normalną działalność, mając na celu powrót do rentowności oraz uzdrowienie swych finansów. W przeciwieństwie do «zwykłego» postępowania upadłościowego, które może trwać nawet kilka

lat, Chapter 11 umożliwia firmie wyjście ze stanu upadłości w okresie od około 30 do 60 dni” [Co to „Chapter 11”?]. Analizując pozycję Ford Motor Company, warto zaznaczyć, iż jako jedyna nie skorzystała z tego wyjścia i także jako jedyna znajduje się na liście 50 najbardziej innowacyjnych firm sporządzonej przez „Bloomberg Businessweek”, zajmując 31 pozycję.

Analiza powyższych przypadków potwierdza przekonanie, iż firmy innowacyjne poradziły sobie w kryzysie finansowym najlepiej spośród wszystkich rynkowych graczy. Oczywista wydaje się odmienność pozycji wyjściowej poszczególnych branż. Innowacja w sektorze IT pozwala dotrzeć do klientów całego świata wirtualnego, który teoretycznie jest zamknięty dla branży budowlanej czy motoryzacyjnej.

5. Podsumowanie

Innowacja nie tylko może zostać jednym z podstawowych elementów kształtowania przewagi konkurencyjnej, ale dodatkowo może stać się źródłem przewagi organizacyjnego działania w momencie kryzysu. Warto zaznaczyć, iż firmy innowacyjne nie postrzegają innowacji jako działania antykryzysowego. Niemniej jednak, działając zgodnie z podejściem innowacyjnym do organizacji i jej obszaru działania, firmy innowacyjne w inny sposób niż firmy działające w sposób tradycyjny odczuły ogólne osłabienia w globalnej gospodarce i finansowy kryzys, który był w XXI w. najwyraźniej głównym sprawdzianem i wyzwaniem dla organizacji. Innowacja w organizacjach XXI w. nie przyjmuje roli narzędzia walki z trudnościami i kryzysem, ale staje się antidotum odczuwania trudności w dłuższym okresie, również w okresie globalnych wyzwań gospodarczych.

Literatura

- Co to „Chapter 11”?, http://www.samar.pl/index.html?__la=pl&__ac=sec,4&new=52538.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- General Motors ogłosił bankructwo, <http://www.wprost.pl/ar/162866/General-Motors-oglosil-bankructwo/>.
- Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- Głodek P., Gołębiowski M., *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2006, http://www.rsi.org.pl/dane/download/vademekum_1tom_transfer_tehnologii.pdf.
- <http://www.apple.com/pl/pr/library/2009/04/22results.html>.
- Karnaszewski P., Kowalik F., *Władcy dusz*, „Forbes”, VI/2010, s. 46-50.
- Luczak M., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- Microsoft ogłasza wyniki finansowe i zwalnia pracowników, <http://www.dobreprogramy.pl/Microsoft-oglasza-wyniki-finansowe-i-zwalnia-pracownikow,Aktualnosc,9888.html>.

- Niedzielski P., *Rodzaje innowacji*, [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Pomimo kryzysu zyski Google w Q2 2009 wzrosły o 19%*, <http://webhosting.pl/Pomimo.kryzysu.zyski.Google.w.Q2.2009.wzrosly.o.19/>.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Skalik J., *Zmiana jako forma przezwycięzania zjawisk kryzysowych w organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław 2003.
- Słownik współczesnego języka polskiego*, Przegląd Readers Digest, Warszawa 1998.
- Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Władysława Kopalińskiego*, <http://www.sloownikonline.pl/kopalinski/5A71EDB9DECA10C8C12565E30026D687.php>.
- Wawrzynek Ł., *Diagnozowanie kryzysu w organizacji*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2005.
- Wawrzynek Ł., *Źródła problemów innowacji informatycznych w mikro i małych przedsiębiorstwach*, [w:] *Uwarunkowanie rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 492, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, PWE, Warszawa 1984.

COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH INNOVATION. WHAT IS THE DIFFERENCE BETWEEN THE OPERATION OF INNOVATIVE COMPANY AND THE TRADITIONAL COMPANY DURING ECONOMIC CRISIS

Summary: The authors show that innovations can be a source of competitive advantage which becomes the basis for overcoming the crisis, in spite of different views on innovation itself. When companies, thinking about development and competitiveness, implement innovations, they do not treat it as anti-crisis measure. During the economic crisis, which seems to be overcome, it is clear that despite its global reach, innovative companies in opposition to traditional ones, did not have to fight for survival, which is also the determinant of the crisis.