

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 13 |
| Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii | 15 |
| Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze | 28 |
| Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra | 37 |
| Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych | 49 |
| Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment | 59 |
| Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji | 68 |
| Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? | 78 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku | 88 |
| Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego | 99 |
| Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości | 108 |
| Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) | 119 |
| Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej | 129 |
| Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka | 142 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw | 152 |
| Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych | 163 |
| Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych | 174 |
| Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji .. | 184 |

| | |
|---|-----|
| Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni..... | 194 |
| Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>)..... | 202 |
| Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?..... | 212 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe..... | 225 |
| Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce | 236 |
| Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna | 248 |
| Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego | 258 |
| Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej..... | 269 |
| Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii | 278 |
| Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu | 288 |
| Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ... | 299 |
| Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego | 308 |
| Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty | 317 |
| Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych..... | 326 |
| Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji..... | 336 |
| Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej..... | 347 |
| Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach..... | 358 |
| Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa..... | 366 |
| Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego | 373 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy | 381 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji..... | 395 |

| | |
|--|-----|
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight | 405 |
| Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw | 413 |
| Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację | 429 |
| Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej | 439 |
| Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych | 449 |
| Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw | 460 |
| Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach | 470 |
| Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań | 485 |
| Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa | 495 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna | 505 |
| Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym | 514 |
| Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw | 526 |
| Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym | 535 |
| Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej | 544 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia | 560 |
| Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań | 572 |
| Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania | 582 |
| Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych | 593 |
| Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich | 605 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych | 618 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność | 630 |

| | |
|---|-----|
| Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego..... | 642 |
| Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA..... | 653 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> | 660 |
| Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami..... | 671 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view | 689 |
| Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu..... | 698 |

Summaries

| | |
|--|-----|
| Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector..... | 27 |
| Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses..... | 36 |
| Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster..... | 48 |
| Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies..... | 58 |
| Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego | 67 |
| Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization | 77 |
| Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?..... | 87 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study | 98 |
| Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure..... | 107 |
| Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship..... | 118 |
| Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception | 128 |
| Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry..... | 141 |

| | |
|--|-----|
| Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk | 151 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises | 162 |
| Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research | 173 |
| Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research..... | 183 |
| Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations..... | 193 |
| Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs)..... | 201 |
| Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard)..... | 211 |
| Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?..... | 224 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games | 235 |
| Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice..... | 247 |
| Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective..... | 257 |
| Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship..... | 268 |
| Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value | 277 |
| Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective | 287 |
| Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley..... | 298 |
| Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes | 307 |
| Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management..... | 316 |
| Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects..... | 325 |
| Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies | 335 |
| Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations..... | 346 |
| Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company | 357 |

| | |
|---|-----|
| Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises | 365 |
| Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company | 372 |
| Konrad Niziolek, Katarzyna Boczowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region | 380 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer | 394 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization | 404 |
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept | 412 |
| Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... .. | 428 |
| Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult | 438 |
| Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation | 448 |
| Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises | 459 |
| Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies | 469 |
| Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises | 483 |
| Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research | 494 |
| Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential | 504 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective | 513 |
| Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government | 525 |
| Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises | 534 |
| Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market | 543 |
| Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum | 559 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges | 571 |
| Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research | 581 |
| Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management | 592 |

| | |
|--|-----|
| Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results | 604 |
| Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities | 617 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents | 629 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity | 641 |
| Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship..... | 652 |
| Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. | 659 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises..... | 670 |
| Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management..... | 688 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji..... | 697 |
| Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region | 704 |

Dariusz Wyrwa

Politechnika Rzeszowska

e-mail: dwyrrwa@prz.edu.pl

INNOWACJE W KONKURENCYJNYCH STRATEGIACH PRZEDSIĘBIORSTW Z WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

Streszczenie: Konkurencja jest zjawiskiem, które w dużym stopniu determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstw. Konkurencyjność przedsiębiorstw może być kształtowana przez różne czynniki, ale powszechnie uważa się, że dużą rolę w budowaniu stabilnej pozycji na rynku odgrywają innowacje. Podstawowym celem artykułu jest identyfikacja roli innowacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłowych z województwa podkarpackiego. W tym celu zostały wykorzystane wyniki wywiadów zrealizowanych wśród losowo wybranych przedsiębiorców. Zostały omówione podstawowe pojęcia i problemy związane z formułowaniem strategii konkurencji z uwzględnieniem innowacji oraz przedstawione opinie respondentów na temat roli innowacji w strategiach konkurencji badanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, konkurencyjna strategia, innowacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.60

1. Wstęp

Konkurencja jest zjawiskiem, które towarzyszy większości podmiotów rynkowych, a procesy globalizacji przyczyniły się do wzrostu złożoności otoczenia konkurencyjnego wielu z nich. Jest ona różnie definiowana i ujmowana w literaturze, jednak u jej podstaw zawsze leży rywalizacja podmiotów o dobra, które są rzadkie, czyli dostęp do nich jest ograniczony i by podnieść możliwości korzystania z nich, przedsiębiorstwo musi ograniczyć w trakcie prowadzonej rywalizacji poziom ich dostępności dla innych podmiotów.

Zwykle jest ona zjawiskiem, które przez samych przedsiębiorców nie jest oceniane pozytywnie, gdyż często w prowadzonych badaniach wskazują oni dużą konkurencję jako bezpośredni lub pośredni czynnik, który negatywnie wpływa na ich rozwój [Matejun 2003; Wilkowicz 2014]. Z punktu widzenia rozwoju gospodarki oraz konsumenta wskazać można wiele pozytywnych jej funkcji, do których zaliczyć należy między innymi jej wpływ na optymalizację wykorzystania zasobów, przyspieszanie tempa rozwoju techniczno-organizacyjnego, preferowanie podziału

dochodów według kryterium wydajności i efektywności [Wrzosek 2002]. Jedyną reakcją przedsiębiorstwa na pojawienie się i wzrost konkurencji jest opracowywanie strategii konkurencji, która pozwoli na osiągnięcie sukcesu na rynku, którego jedną z miar może być pozycja konkurencyjna.

Strategie konkurencji uwzględniają szereg czynników i działań, które mogą przyczynić się do wzmocnienia tej pozycji.

W artykule została przeprowadzona analiza roli innowacji w tworzeniu strategii konkurencji przedsiębiorstw. W tym celu wykorzystano między innymi badania zrealizowane w przedsiębiorstwach przemysłowych prowadzących działalność na terenie województwa podkarpackiego.

2. Konkurencyjność i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw

W licznych badaniach porusza się problem konkurencyjności przedsiębiorstw, czyli zdolności do budowania przewagi konkurencyjnej. Zdaniem M.J. Stankiewicza można ją traktować jako system składający się z czterech elementów, tj. potencjału konkurencyjności (czyli ogółu zasobów przedsiębiorstwa niezbędnych do funkcjonowania na rynku), przewagi konkurencyjnej (rozumianej jako efekt wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa w celu przygotowania atrakcyjnej oferty rynkowej), instrumentów konkurowania (środków kreowanych przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania klientów) oraz pozycji konkurencyjnej (rozumianej jako wynik osiągany przez przedsiębiorstwo na tle wyników jego konkurentów w danym sektorze) [Stankiewicz 2002].

Coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że przedsiębiorstwo nie osiąga sukcesu jedynie dzięki temu, że dysponuje odpowiednimi zasobami. Zdaniem M.E. Portera przewaga lub jej brak jest efektem wszystkich czynności realizowanych w przedsiębiorstwie [Porter 2001]. Można więc stwierdzić, że konkurencyjność przedsiębiorstwa jest w znacznym stopniu determinowana przez procesy w nim zachodzące, tym bardziej że zdecydowanie łatwiej jest konkurentom sprawić, by produkty były do siebie podobne, niż wdrożyć identyczne procesy.

Konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie działań, które pozwolą na uzyskanie zadowalających wyników prowadzonej działalności, co najczęściej sprowadza się do tego, że klient wybiera właśnie ich ofertę. Na decyzje podejmowane przez klientów wpływ ma wiele czynników. U. Płowiec uważa, że z punktu widzenia walki konkurencyjnej najważniejsze są trzy podstawowe kierunki działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa, do których zalicza cenę, jakość i unikatowość produktów [Płowiec 2010]. Innowacje mogą więc odgrywać ważną rolę w procesie podejmowania decyzji przez klientów. Innowacyjne produkty są najczęściej unikatowe i niepowtarzalne na rynku, co może sprawiać, że ich atrakcyjność jest wyższa. W przypadku takich produktów utrudnione jest również porównywanie ceny ze względu na brak odniesienia.

D. Faulkner i C. Bowman piszą o konkurencyjności podstawowej obejmującej procesy i systemy dające przedsiębiorstwu pozycję lidera w branży poprzez zwiększanie wartości użytkowej produktu postrzeganej przez klienta oraz o konkurencyjności kluczowej, którą utożsamiają z umiejętnościami niezbędnymi do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku [Faulkner, Bowman 1996]. Podobnie uważa M.E. Porter, którego zdaniem przewaga konkurencyjna firmy jest uzależniona od wartości, które jest ona w stanie kreować dla swoich klientów [Porter 2006a]. Jest to bardzo syntetyczne ujęcie konkurencyjności, a jej ocena jest trudna, gdyż wiele czynników może decydować o ocenie wartości produktu, najczęściej jednak jest ona dokonywana w wyniku porównania z innymi, podobnymi produktami.

M. Gorynia uważa, że konkurencyjność można utożsamiać ze zdolnością do osiągnięcia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej i traktuje ją jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Gorynia 2010]. Zwraca więc on uwagę na wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo w działalności rynkowej. Warto jednak podkreślić dwojakie rozumienie pojęcia konkurencyjności. W literaturze spotkać można jej ujęcie statyczne i dynamiczne. W pierwszym przypadku jej istotą jest zdolność do prowadzenia działalności w sposób umożliwiający generowanie zysku. Ujęcie dynamiczne koncentruje się na utrzymaniu i podnoszeniu poziomu konkurencyjności [Moszkowicz 1997]. Ocena konkurencyjności w ujęciu statycznym mogłaby zatem ograniczać się do analizy poziomu zysku generowanego przez różne przedsiębiorstwa działające w ramach sektora. W ujęciu dynamicznym konkurencyjności rolę będą odgrywały innowacje, które pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w długim okresie.

Analizując przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, należy pamiętać, że nie jest ona jedynie wynikiem dysponowania przez nią odpowiednimi zasobami czy umiejętnościami. Jest ona warunkowana także czynnikami, które znajdują się w jej otoczeniu. Istotne są relacje będące wynikiem lokalizacji przedsiębiorstwa, w tym również z władzami i instytucjami, które podejmują działania mające na celu wzmacnianie konkurencyjności gospodarki [Lisiński 2005]. Oznacza to, że wyróżnić można liczne jej determinanty, co dodatkowo utrudnia analizę i ocenę konkurencyjności.

To, że konkurencyjność jest złożonym pojęciem, podkreśla W. Szymański, który wśród różnych źródeł konkurencyjności wymienia także technologiczne, twierdząc, że konkurencyjność przedsiębiorstwa może być wynikiem pierwszeństwa będącego efektem realizowanych prac naukowo-badawczych i wdrażania innowacji [Szymański 1995].

Przytoczone definicje konkurencyjności zwracają uwagę na aktywność przedsiębiorstw, której wynikiem jest opracowanie planu działań mającego zapewnić im zbudowanie odpowiedniej pozycji na rynku względem konkurencji. W wielu spośród nich autorzy podkreślają rolę działalności, która powinna zapewnić, że oferta przedsiębiorstwa będzie unikatowa w porównaniu z konkurencją.

Osiąganiu i utrzymaniu pozycji konkurencyjnej służy strategia konkurencji, która może być różnie definiowana. Ważne jest to, że stanowi ona integralną część

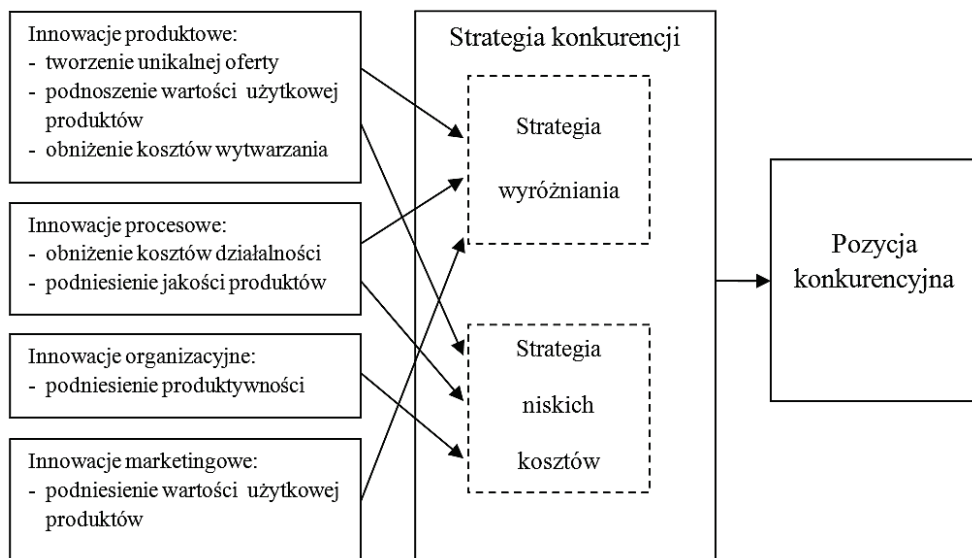
strategii przedsiębiorstwa i powinna odgrywać w przedsiębiorstwie istotną rolę, dlatego należy skoncentrować się na wskazaniu właściwych kierunków rozwoju i działań. Potwierdza to A. Kaleta, którego zdaniem włączenie problemów zawartych w strategii konkurencji do ogólnej strategii rozwoju firmy jest możliwe już na etapie formułowania generalnego celu rozwoju przedsiębiorstwa [Kaleta 2000]. W takim przypadku możliwe jest nadanie szczególnej wagi działaniom, które mają przyczynić się do budowania pozycji konkurencyjnej firmy, co dość jednoznacznie wskazuje na to, że może być ona kształtowana przede wszystkim w oparciu o innowacje.

W procesie opracowania i wdrażania innowacji dużą rolę odgrywają oczekiwania klientów, dlatego przedsiębiorstwo, które dąży do utrzymania i wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej musi dokonywać stałej oceny swej bieżącej oferty i ją doskonalić, dodając istotne cechy lub eliminując te, które konsumenci uważają za niepożądane. Ich oczekiwania i zachowania mogą istotnie wpływać na proces opracowania nowego produktu, przygotowania i wdrożenia planu jego dystrybucji oraz określenia strategii cenowej [Burgiel, Smyczek 1999].

Zdaniem M.E. Portera strategia konkurencji to działania zaczepne lub obronne podejmowane w celu utrzymania pozycji w danym sektorze, osiągania wysokiej stopy zysku i skutecznego przeciwstawiania się siłom konkurencyjnym [Porter 2006a]. M. Gorynia zaś uważa, że strategia konkurencji to sformułowana odpowiedź na pytania odnoszące się do obszaru działania przedsiębiorstwa [Dzikowska, Gorynia 2012].

Według M.E. Portera strategia konkurencji ma na celu osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wyższej stopy zysku. Zaproponował on najbardziej znaną klasyfikację strategii i wyróżnił trzy jej zasadnicze rodzaje. Dla budowania przewagi konkurencyjnej jego zdaniem duże znaczenie może mieć umiejętność uzyskania trwałej przewagi pod względem kosztów przy zachowaniu porównywalnej jakości produktów, co stanowi istotę strategii przywództwa kosztowego. Strategia dyferencjacji (zróżnicowania lub wyróżniania produktu) ma prowadzić do uzyskania pozycji lidera dzięki nadaniu produktom takich cech, które w wyraźny i istotny sposób pozytywnie będą je wyróżniały na rynku spośród oferty innych przedsiębiorstw, co może doprowadzić do tego, że cena stanie się dla klienta mniej istotnym czynnikiem determinującym wybór. W obydwu przypadkach możliwe jest zdaniem Portera osiągnięcie wyższej stopy zysku. W przypadku przedsiębiorstw, które nie mogą prowadzić konkurencji na dużą skalę, poleca on zastosowanie strategii koncentracji, która polega na obsłudze części rynku (segmentu) przy wyborze wcześniej wymienionych baz konkurencji (niskich kosztów lub wyróżniania) [Porter 2006b].

Analiza wyników dotychczas realizowanych badań pozwoliła na określenie roli poszczególnych rodzajów innowacji w kształtowaniu strategii konkurencji z wykorzystaniem jednej z baz zaprezentowanych przez M.E. Portera. Na rysunku 1 została wskazana rola poszczególnych rodzajów innowacji w kształtowaniu czynników, które stanowią istotne elementy w formułowaniu strategii konkurencji. W tym przypadku została uwzględniona klasyfikacja innowacji zaprezentowana w Podręczniku



Rys. 1. Innowacje w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Karbownik i in. 2011; Santarek (red.) 2008].

Oslo. Innowacje produktowe mogą charakteryzować się dużym potencjałem w odniesieniu do budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż innowacyjny produkt, który nie ma odpowiedników, łatwiej jest wyróżnić. Często również zastosowanie nowych rozwiązań konstrukcyjnych, innowacyjnych surowców i materiałów lub podzespołów może prowadzić do istotnego obniżenia kosztów wytwarzania. Podobne efekty może przynosić wdrażanie innowacji procesowych, które pozwalają na obniżanie kosztów jednostkowych produkcji lub wytworzenie nowego lub znaczącego udoskonalenia produktu dzięki zastosowaniu nowych metod produkcji.

Innowacje organizacyjne pozwalają przede wszystkim na obniżenie kosztów administracyjnych lub transakcyjnych, dlatego ich stosowanie jest szczególnie uzasadnione podczas formułowania strategii przywództwa kosztowego. Z kolei innowacje marketingowe, których celem jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów lub otwarcie nowych rynków zbytu, stanowią podstawę budowania strategii dyferencjacji.

3. Innowacje w budowaniu przewagi konkurencyjnej

J.A. Schumpeter uważa, że innowacyjność można utożsamiać z czynnością, która charakteryzuje się umysłową kreatywnością przejawiającą się we wprowadzaniu na rynek nowych rozwiązań. Istotne jest to, że nie utożsamia ona innowacji z wynalazkami, twierdząc, że te ostatnie nie zawsze indukują innowacje, gdyż nie zawsze zo-

stają wprowadzone na rynek [Schumpeter 1939]. Znaczenie wprowadzenia nowego rozwiązania na rynek potwierdzają J. Bogdanienko, M. Haffer i W. Popławski, zdaniem których innowacja to końcowy etap tworzenia nowej rzeczywistości materialnej i najogólniej pierwsze zastosowanie nowych idei w praktyce [Bogdanienko, Haffer, Popławski 2004].

P. Drucker uważa, że innowacja to idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa pod względem jakościowym, odmienna od dotychczasowych [Drucker 2004]. Podobnie pojęcie zostało określone w szerokiej definicji przyjętej w Podręczniku Oslo, zgodnie z którą innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem [OECD 2005].

Innowacje najczęściej są utożsamiane zatem z czymś, co jest nowe i dotychczas w danych warunkach czy na danym rynku nie było spotykane, a innowacyjność to zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji.

Przedstawiciele szkoły zasobowej C.K. Prahalad i G. Hamel zauważają istotną rolę innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż dużą rolę ich zdaniem odgrywają tzw. kluczowe kompetencje będące efektem procesów zbiorowego uczenia się w organizacji i można je rozumieć jako umiejętności wykorzystywania wiedzy w integrowaniu różnych strumieni technologicznych [Prahalad, Hamel 1990]. Ich zdaniem właśnie kluczowe kompetencje umożliwiają uzyskanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej, gdyż należy odejść od tradycyjnego podejścia do konkurowania i nastawić się na rozwój nowych produktów i nowych koncepcji zaspokajania potrzeb klientów [Hamel, Prahalad 1999].

Na znaczenie innowacji w budowaniu strategii konkurencji zwracają uwagę także Ph. Kotler i F. Trias de Bes. Twierdzą, że umożliwiają one modernizowanie i ulepszenie procesów wytwarzania produktów, podnoszenie efektywności i zdolności produkcyjnych a także wzrost jakości i konkurencyjności produktów [Kotler, Trias de Bes 2004]. Kreatywność i innowacje stanowią jeden z czterech kluczowych czynników służących kreowaniu przewagi konkurencyjnej zdaniem twórców modelu przedsiębiorczości strategicznej [Hitt i in. 2011].

M.E. Porter uważa, że przewaga konkurencyjna jest wynikiem zdolności firmy do bycia innowacyjną oraz umiejętności do wykorzystania jej do osiągnięcia sukcesu na rynku [Porter 2001]. Istotne jest jednak to, że jego zdaniem innowacje mogą mieć wpływ na powstawanie przewagi konkurencyjnej tylko w sytuacji, w której wpływają na pozycję kosztową względem konkurencji lub dzięki nim możliwe jest osiągnięcie pozycji technologicznego lidera [Porter 2006a].

4. Innowacje w badanych przedsiębiorstwach przemysłowych z terenu województwa podkarpackiego

W pierwszym kwartale 2014 roku zostało przebadanych 500 przedsiębiorstw przemysłowych z terenu województwa podkarpackiego wylosowanych z rejestru REGON. Analiza danych obejmuje odpowiedzi 113 podmiotów, które zgodziły się udzielić odpowiedzi na temat realizowanych strategii konkurencji. W badaniu zastosowano wywiad kwestionariuszowy. Zasadniczym celem badania była analiza i ocena innowacyjności badanych przedsiębiorstw oraz wpływu innowacji na ich konkurencyjność i efekty prowadzonej działalności, jednak z uwagi na charakter artykułu zostały w nim zaprezentowane wyniki, które mają związek z formułowaniem strategii konkurencji przedsiębiorstwa.

Na potrzeby badania w zakresie dotyczącym strategii konkurencji sformułowano następujące hipotezy badawcze: H1 – przedsiębiorcy doceniają rolę innowacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, H2 – innowacje wdrażane w przedsiębiorstwach korzystnie wpływają na ich wyniki, H3 – przedsiębiorcy świadomie kształtują strategię konkurencji oparte na innowacjach, by uzyskać przewagę konkurencyjną.

Odnosnie do przeprowadzonego badania założono, że będzie ono stanowiło podstawę do dalszych wywiadów pogłębionych i analiz w przedsiębiorstwach, które pozwolą na dokonanie oceny poniesionych nakładów i efektów wdrożonych innowacji.

Spośród wszystkich respondentów 79,6% (90 podmiotów) stwierdziło, że w ciągu ostatnich trzech lat wprowadziło innowacje. Poproszeni o wskazanie głównego rodzaju wdrażanych innowacji jako najczęstsze wskazali procesowe (87,8% respondentów), w dalszej kolejności produktowe (11,1% odpowiedzi) oraz najrzadziej wskazywane organizacyjne (1,1% badanych udzieliło takiej odpowiedzi). Na tej podstawie można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa są innowacyjne i dostrzegają szansę poprawy sytuacji w drodze wprowadzania nowoczesnych rozwiązań. Warto jednak nadmienić, że stopień nowości tych innowacji nie był zbyt wysoki, gdyż 71% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że były to innowacje na skalę firmy, a kolejne 21% respondentów odpowiedziało, że wdrożyło innowacje na skalę regionu. Łącznie tylko 8% respondentów uważało, że były to rozwiązania innowacyjne w skali kraju czy świata. Oznacza to, że przedsiębiorcy poszukują przede wszystkim rozwiązań już wdrożonych w innych podmiotach działających w ich branży. Może to być zatem sposób na zmniejszenie dystansu do innych przedsiębiorstw, a nie uzyskania nad nimi przewagi konkurencyjnej.

W badaniu istotne było zidentyfikowanie głównych powodów, które przyczyniają się do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. W przypadku pytania dotyczącego wskazania jednego najważniejszego powodu wpływającego na podjęcie decyzji o wprowadzeniu innowacji najczęściej wymieniali presję konkurencji (taką odpowiedź wybrało 34,5% badanych), rosnące oczekiwania klientów (na które wskazało

27,4% respondentów) oraz potrzebę obniżenia kosztów (20,4% badanych). Rozkład odpowiedzi wyraźnie wskazuje na to, że większość spośród badanych podmiotów docenia znaczenie innowacji w walce konkurencyjnej, gdyż impulsem do ich wdrażania jest odpowiedź na działania konkurencji, potrzeby klientów lub chęć poprawy rentowności prowadzonej działalności. Niestety nie odnotowano odpowiedzi, które wskazywałyby, że innowacje są wprowadzane w wyniku świadomie realizowanej strategii.

Respondenci poproszeni o wybranie maksymalnie trzech korzyści, jakie daje wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, wymieniali najczęściej obniżenie kosztu wytwarzania (59,3%), podniesienie jakości produktów (42,5%), wzrost produktywności (28,3%), zdobycie nowych rynków (22,1%), wzrost udziału w rynku (15,9%). Niestety wśród wypowiedzi nie znalazło się stwierdzenie, że innowacje pozwalają na przygotowanie unikatowej oferty, jednak odpowiedzi respondentów wskazują na to, że innowacje mają ich zdaniem wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz jego konkurencyjność.

Respondenci zostali poproszeni o odniesienie się do dwóch stwierdzeń. Pierwsze brzmiało „Firma realizuje jasno określoną strategię konkurencji”, przy czym nie miało znaczenia, czy ta strategia została sformułowana w formalny sposób. Rozkład odpowiedzi był następujący: zdecydowanie się zgadzam – 33,6%, raczej się zgadzam – 40,7%, nie mam zdania – 5,3%, raczej się nie zgadzam – 16,8%, zdecydowanie się nie zgadzam 3,5%. Drugie stwierdzenie brzmiało „Innowacje odgrywają ważną rolę w strategii konkurencyjnej firmy”. Każdy respondent mógł wskazać tylko jeden wariant odpowiedzi. Ich rozkład był następujący: zdecydowanie się zgadzam – 27,4%, raczej się zgadzam – 30,1%, nie mam zdania – 3,5%, raczej się nie zgadzam – 23,0%, zdecydowanie się nie zgadzam – 15,9%.

W przypadku tych dwóch pytań widoczne są spadki liczby badanych wskazujące wariant odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” lub „raczej się zgadzam”. Jest to potwierdzeniem, że nie wszystkie przedsiębiorstwa, które realizują strategię konkurencji, budują je na innowacjach, jednak zauważyć należy, że łącznie około 57,5% respondentów uważa, że innowacje są ważne w procesie budowania pozycji konkurencyjnej firmy.

Respondenci, którzy wybrali odpowiedzi „raczej się nie zgadzam” oraz „zdecydowanie się nie zgadzam” na ostatnie pytanie, zostali poproszeni o wskazanie przyczyn tego, że innowacje ich zdaniem nie odgrywają istotnej roli w ich firmie. Najczęściej stwierdzali oni, że innowacje są bardzo kosztowne (tak uważało 63,6% respondentów należących do tej grupy). Istotnym czynnikiem ograniczającym uwagę, jaką przykładają się do roli innowacji, były trudności odnośnie do przekonania do nich właścicieli lub inwestorów (aż 52,3% wskazań) oraz to, że wiążą się one z ryzykiem trudnym do oszacowania (40,9% odpowiedzi). Dodatkowo negatywny wpływ na rozwój innowacji w przedsiębiorstwach ma to, że innowacje nie dają pewności osiągnięcia sukcesu (27,3%), oraz długi okres zwrotu z inwestycji (20,5%). Jak widać, w odpowiedziach respondentów dominowały ograniczenia związane

z finansowaniem innowacji oraz spore ryzyko z nimi związane i problemy z określeniem efektów ich wprowadzania.

Zrealizowane dotychczas badania pozwoliły wstępnie pozytywnie zweryfikować pierwszą hipotezę dotyczącą tego, że przedsiębiorcy doceniają rolę innowacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Świadczy o tym znaczny odsetek firm, które deklarują, że wdrażają innowacje, oraz to, że prawie trzech spośród pięciu badanych uważa, że innowacje odgrywają ważną rolę w tworzeniu strategii konkurencji. Druga hipoteza została zweryfikowana jedynie częściowo i wymaga przeprowadzenia dalszych analiz efektów wdrożonych innowacji i wywiadów pogłębionych w przebadanych firmach. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że badani pozytywnie wypowiadają się na temat nowych rozwiązań, wskazując między innymi na takie efekty ich wdrożenia, jak obniżka kosztów czy wzrost jakości oraz produktywności. Ostatnia hipoteza nie została pozytywnie zweryfikowana w tym etapie badań, gdyż wyniki wskazują na świadome stosowanie innowacji jako narzędzia podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw, jednak nie udało się uzyskać potwierdzenia, że ich wynikiem jest budowanie przewagi konkurencyjnej, a nie zmniejszanie dystansu do konkurencji przez wdrażanie powszechnie znanych i stosowanych rozwiązań.

5. Zakończenie

Innowacje mogą mieć duży wpływ na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw i mogą stanowić istotny element ich strategii konkurencji. Wdrażanie innowacji wydaje się najbardziej oczywistym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa, jednak związane jest ono z koniecznością ponoszenia dużych nakładów finansowych [Kalukiewicz 2005]. Wybór takiej strategii nie zawsze gwarantuje odniesienie sukcesu, gdyż działalność innowacyjna niesie ze sobą znaczne ryzyko. Zdaniem Ph. Kotlera zaledwie co piąte dobro konsumpcyjne może zostać zaakceptowane przez rynek [Kotler 2004].

Podjęcie działalności innowacyjnej wymaga dobrego przygotowania i przeprowadzenia dodatkowych analiz, jednak niezależnie od zaangażowania w fazie poprzedzającej przygotowanie i wdrożenie projektu innowacyjnego jedną z podstawowych trudności jest trafne oszacowanie wartości projektu. Nierzadko jest to podstawowy czynnik hamujący rozwój innowacji w przedsiębiorstwach, gdyż nie można w prosty sposób ocenić przyszłego popytu i związanej z nim wielkości produkcji. Projekty innowacyjne charakteryzują się także długim okresem zwrotu inwestycji, gdyż nierzadko są one bardziej kosztowne, ponieważ wymagają dodatkowych inwestycji na realizację prac badawczo-rozwojowych, dłużej trwa czas wdrażania nowego produktu, zwiększone są również nakłady na działalność marketingową, gdyż konieczne jest zapoznanie klientów z nowym produktem.

Analiza rozkładu odpowiedzi przedsiębiorców z terenu województwa podkarpackiego pozwala zauważyć, że doceniają oni znaczenie innowacji, jednak koncen-

trują się na wprowadzaniu innowacji procesowych, które skutkują obniżeniem kosztów produkcji lub podniesieniem jakości produktów. Zaledwie jeden na dziesięciu respondentów wskazywał, że jego firma wdrożyła innowacje produktowe. Najbardziej istotnymi czynnikami ograniczającymi działalność innowacyjną przedsiębiorstw są wysokie jej koszty oraz brak umiejętności szacowania ryzyka, wyceny przyszłej wartości nowych rozwiązań i przewidywanych efektów ich wdrożenia.

Na uwagę zasługuje to, że blisko trzy na cztery badane przedsiębiorstwa uważają, że realizuje strategię konkurencji, a znaczny odsetek spośród nich buduje je na innowacjach. Niestety są to raczej innowacje na skalę samego przedsiębiorstwa czy regionu, zatem można stwierdzić, że raczej polegają na adaptacji do istniejących warunków stwarzanych przez konkurencję oraz oczekiwań klientów niż wprowadzaniu przełomowych rozwiązań mogących w istotny sposób wpłynąć na budowanie pozycji konkurencyjnej. Efektem wdrażania innowacji w większości przedsiębiorstw jest możliwość zmniejszenia dystansu do konkurentów, jednak wątpliwe jest to, by dzięki wprowadzaniu jedynie rozwiązań już stosowanych w branży możliwe było budowanie przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W., 2004, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, UMK, Toruń.
- Burgiel A., Smyczek S., *Zastosowanie wiedzy o konsumentach w konstruowaniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa oraz w celu kształtowania zachowań konsumenckich*, [w:] E. Kiezel (red.), 1999, *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Drucker P., 2004, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa.
- Dzikowska M., Gorynia M., 2012, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, *Gospodarka Narodowa* 4 (248).
- Faulkner D., Bowman C., 1996, *Strategie konkurencji*, Gótheter i S-ka, Warszawa.
- Gorynia M., *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, [w:] M. Gorynia, E. Łązniewska, 2010, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hitt M.A., Ireland D.R., Sirmon D.G., Trahms Ch.A., 2011, *Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society*, *Academy of Management Perspectives*, No. 25.
- Kaleta A., 2000, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kalukiewicz D., 2005, *Innowacje – istotny czynnik konkurencyjności współczesnej firmy*, *Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne*, t. 50, z. 2-3.
- Karbownik A., Michna A., Męczyńska A., Kmiecik R., 2011, *Innowacyjność produktowa i technologiczna w małych i średnich przedsiębiorstwach przemysłu metalowego – koncepcja badań*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 56, Politechnika Śląska, Gliwice.
- Kotler Ph., 2004, *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Rebis, Poznań.
- Kotler P., Trias de Bes F., 2004, *Marketing lateralny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lisiński M., *Koncepcja grona i możliwości jej wykorzystania do restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), 2005, *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. In-*

- strumenty – przebieg – efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Warszawa–Kraków.
- Matejun M., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (na podstawie badań w aglomeracji łódzkiej)*, [w:] K. Piech, M. Kulikowski (red.), 2003, *Przedsiębiorczość szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, Instytut Wiedzy SGH, Warszawa,
- Moszkowicz K., *Konkurencyjność i innowacje – gdzie szukać szansy?*, [w:] M. Moszkowicz (red.), 1997, *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenie*, Oficyna Wydawnicza Politechnika Wroclawska, Wrocław.
- OECD, 2005, *Podręcznik OSLO. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Komisja Europejska i Eurostat, wyd. 3.
- Płowiec U., 2010, *Refleksje o innowacyjności Polski w perspektywie 2020 r.*, *Ekonomista*, nr 5.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Porter M.E., 2006a, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Porter M.E., 2006b, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May–June.
- Santarek J. (red.), 2008, *Transfer technologii z uczelni do biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Schumpeter J.A., 1939, *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Stankiewicz M.J., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Szymański W. (red.), 1995, *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Wilkowicz Ł., 2014, *Firmy narzekają na konkurencję. I na państwo*, *Gazeta Prawna*, nr 99.
- Wrzosek W., 2002, *Funkcjonowanie rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

INNOVATIONS IN COMPETITIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES FROM SUBCARPATHIAN VOIVODESHIP

Summary: Competition is a phenomenon which significantly determines the operations of companies. Variety of different factors can impact the companies' competitiveness, but it is well known that the biggest role in creating the stable position on the market belongs to innovation. This article's primary goal is to identify the innovation's role in the increase of competitiveness of Subcarpathian Voivodeship's industrial companies. For that purpose the results of interviews conducted among randomly selected entrepreneurs have been used. In addition it includes the basic definitions and problems related to the process of forming of competitive strategy considering innovation along with respondents' opinions about innovation's role in competition strategies of investigated companies.

Keywords: competitiveness of enterprises, competitive strategy, innovation.