DAGMARA K. ZUZEK

Kraków

**Strategie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)
w działalności innowacyjnej w województwie małopolskim**

Wprowadzenie

Potencjał jaki tkwi w małych i średnich przedsiębiorstwach sprawia, że firmy te poszukują innowacji, aby sprostać wymogom jakie stawia przed nimi rynek i konkurencja. Aktywność przedsiębiorstw w tym zakresie daje im największą możliwość rozwoju i wzrostu ich konkurencyjności. Dzieje się tak dlatego, że tylko dzięki wprowadzaniu nowych produktów i usług przedsiębiorstwa z tego sektora będą mogły skutecznie konkurować na rynku krajowym i zagranicznym. Tylko firmy, które dążą do zmian i poszukują możliwości wdrażania innowacji są w stanie osiągnąć sukces.

Działalność innowacyjna staje się kluczowym czynnikiem konkurencyjności tych przedsiębiorstw, jednak jej wzrost nie może być przypadkowy. Powinien wynikać ze ściśle przemyślanej strategii innowacyjnej.

Celem artykułu jest wskazanie działań innowacyjnych, jakie wprowadzają małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność w województwie małopolskim. Materiał empiryczny został zebrany w 2012 roku wśród 250 przedsiębiorstw należących do sektora MSP. Dobór przedsiębiorstw był w pierwszym etapie celowy, a w dalszej części badań miał charakter losowy.

1. Innowacyjność i jej determinanty

Innowacjom przypisuje się istotne znaczenie jako czynnikowi, który determinuje wzrost gospodarczy. Spośród wielu przyczyn wywołujących zmiany innowacyjne, najczęściej wskazuje się na te, które są związane z dążeniem przedsiębiorstw do podniesienia swojej konkurencyjności na rynku. Termin ten należy do jednych z najbardziej złożonych i niejednoznacznie zdefiniowanych pojęć w ekonomii. Pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził Joseph Schumpeter, który uznał je za kluczowy czynnik rozwoju gospodarczego. Wskazał on, że rozwój gospodarczy uzależniony jest od kombinacji środków produkcji powstających w sposób nieciągły, będącymi właśnie innowacjami¹. Istota działalności innowacyjnej opiera się na koncepcji „twórczej destrukcji”, polegającej na ciągłym niszczeniu starych struktur i nieustannym tworzeniu nowych, coraz bardziej efektywnych. W ocenie Schumpetera bez innowacji wzrost ekonomiczny byłby niemożliwy. Gospodarka, która pozbawiona jest nowości, znalazłaby się w stanie trwałej równowagi, polegającej na permanentnym przepływie tych samych produktów, których podaż nie ulegałaby powiększaniu².

J.A. Schumpeter zidentyfikował innowacje jako³:

- a) wprowadzenie nowego produktu;
- b) zastosowanie nowej, dotychczas niestosowanej metody wytwarzania produktów;
- c) wejście na nowy rynek;
- d) zdobycie nowego źródła surowców i materiałów do procesów produkcyjnych;
- e) stworzenie nowego przedsiębiorstwa;
- f) wprowadzenie nowego sposobu organizacji.

Oprócz zdefiniowania tego zjawiska, Schumpeter wskazał kierunek zależności przyczynowo-skutkowej stwierdzając, że to innowacje są przyczyną ożywienia gospodarczego, a nie odwrotnie⁴.

¹ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

² L.J. Jasiński, *Nowe wymiary gospodarki*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 r.*, red. T. Baczko, INE PAN, Warszawa 2011, s. 32.

³ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju...*

⁴ J.A. Schumpeter, *The Instability of Capitalism*, „The Economic Journal” 1928.

Obecnie innowacje są utożsamiane zarówno z pewną ideą, nowatorskim pomysłem, jak i z rzeczowym efektem i konkretną zmianą w działalności gospodarczej lub też procesem o charakterze przyczynowo-skutkowym, mającym na celu przygotowanie i wprowadzenie do praktyki nowatorskiego rozwiązania⁵.

W literaturze przedmiotu funkcjonują także inne definicje, zgodnie z którymi⁶:

- innowacja stanowi pierwsze zastosowanie wynalazku,
- innowacja to wytworzenie, na podstawie nowej lub dotychczasowej wiedzy naukowej lub technologicznej,
- nowych produktów, procesów wiedzy lub usług, które stanowią nowość z punktu widzenia odkrywcy, sektora przemysłowego, gospodarki krajowej lub gospodarki światowej i odniosły sukces rynkowy,
- innowacja to wprowadzenie na rynek nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (dobra lub usługi) lub wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego procesu, metody do praktyki biznesowej, działalności organizacji czy też w relacjach z otoczeniem,
- innowacja odnosi się do każdego dobra, które jest postrzegane przez kogoś jako nowe.

Innowacje można klasyfikować uwzględniając różne kryteria, takie jak np.: przedmiot innowacji (produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe), źródła innowacji (obszar B + R, badania rynku).

Związany z pojęciem innowacji jest termin innowacyjności. Najczęściej jest ono utożsamiane z pewnymi zdolnościami organizacji. Według A. Pomykalskiego, innowacyjność to zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji⁷.

Innowacyjność to także zdolność przedsiębiorstwa do opanowania i utrzymania wysokiej dynamiki tworzenia wartości, która przejawia się w wy-

⁵ M.M. Grzelak, *Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce. Ocena. Uwarunkowania. Rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 17.

⁶ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju innowacyjności małopolskich przedsiębiorstw*, ZPWIM, Warszawa 2013, s. 10.

⁷ A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.

korzystywaniu okazji do zmian oraz generowaniu, przetwarzaniu i implementacji nowych idei do praktyki⁸.

Innowacyjność jest cechą systemu społeczno-gospodarczego, która wspiera jego działania, zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe. Skutkuje to wzrostem nie tylko wartości dodanej, lecz także innych korzyści. Efektem innowacyjności jest nie tylko wzrost PKB, ale także wzrost dobrobytu społeczeństwa⁹.

Najważniejsza grupa czynników skupia się w obrębie przedsiębiorstwa i jest określana mianem „dynamy innowacyjnego”. Należą do niego przede wszystkim: potencjał kadrowy, rozumiany jako struktura, kwalifikacje i postawy personelu (pracownicy naukowo-badawczy, kadra zarządzająca, pracownicy na stanowiskach technicznych i wykonawczych), baza materialna przedsiębiorstwa, w szczególności systemy informacyjne i telekomunikacyjne oraz jej potencjał finansowy. Istotną rolę odgrywa również struktura organizacyjna podmiotu oraz strategia marketingowa¹⁰.

Drugim obszarem, w którym należy upatrywać determinant innowacyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki jest sfera nauki i techniki. Należą do nich przede wszystkim: potencjał (kadrowy, finansowy, infrastrukturalny) sektora B + R, jego struktura organizacyjna, ze szczególnym uwzględnieniem powiązań z przemysłem, nagromadzone doświadczenie w pracach badawczych, jak również ogólny poziom wiedzy i jej dostępność, na przykład w postaci skodyfikowanej w publikacjach naukowych¹¹.

Trzecią, grupą czynników innowacyjności, jest szeroko rozumiane otoczenie. Zaliczyć do niego można czynniki o charakterze ekonomicznym, demograficznym, politycznym, instytucjonalnym, społeczno-kulturowym i ekologicznym. niespójność i niewydolność systemu instytucjonalnego może stanowić silną barierę dla procesów innowacyjnych¹².

⁸ Z. Jin, N. Hewitt-Dundas, N.J. Thompson, *Innovativeness and performance: evidence from manufacturing sectors*, „Journal of Strategic Marketing” 2004, nr 12, s. 10.

⁹ U. Płowiec, *Innowacje potrzeba szerszej ich interpretacji*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 r.*, red. T. Baczko, INE PAN, Warszawa 2011, s. 39.

¹⁰ *Podręcznik Oslo: pomiar działalności naukowej i technicznej, proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznych*, KBN/OECD, Warszawa 1999, s. 38.

¹¹ W. Popławski, *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej technologii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1995, s. 119.

¹² *Innowacyjność przedsiębiorstw*, red. J. Bogdanieńko, UMK, Toruń 2004.

Innowacyjność jest coraz częściej kluczowym wyznacznikiem metropolitalności. Wśród cech wskazywanych jako charakterystyczne dla metropolii wymienia się, obok dużej liczby ludności, wysokiej jakości usług, instytucji i wyposażenia, wyjątkowości i specyfiki miejsca, także wieloaspektowy potencjał innowacyjny w zakresie technicznym, ekonomicznym, społecznym, politycznym i kulturalnym¹³.

2. Strategie innowacji

We współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych utrzymanie i poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymagają realizacji celów strategicznych opartych na efektywnych i innowacyjnych działaniach, które uwzględniają zarówno potencjał wewnętrzny, jak i zewnętrzny przedsiębiorstwa. Opracowanie takiej strategii ma ogromne znaczenie dla dalszego funkcjonowania tego przedsiębiorstwa szczególnie w odniesieniu do podejmowanych przez niego decyzji.

Wprowadzenie innowacji jest podstawowym celem strategicznym przedsiębiorstwa, a ich brak może negatywnie wpływać na jego funkcjonowanie. Ważne jest jednak, aby działania te były przemyślane, a wdrażanie innowacji związane było z redukcją kosztów czy osiągnięciem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W strategii innowacji można wyróżnić różne teorie innowacji, z których najważniejsze to¹⁴:

1. Strategiczna teoria innowacji – kreowanie innowacji jest w znacznym stopniu procesem socjologicznym i polega na angażowaniu całego przedsiębiorstwa w te działania, przy czym wytyczne co do możliwości ich wprowadzania określone są w strategii.
2. Teoria przedsiębiorcza – w której czynnikiem determinującym innowacyjność jest przedsiębiorczość zwłaszcza w odniesieniu tworzenia nowych miejsc pracy.

¹³ B. Jałowiecki, *Spoleczna przestrzeń metropolii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.

¹⁴ J. Sundbo, *The Strategic Management of Innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom 2001.

3. Teoria technologiczno-ekonomiczna – związana przede wszystkim z wprowadzeniem nowych, innowacyjnych rozwiązań technologicznych czy prac B + R.

Procesy innowacyjne są na tyle złożone, że uwzględnić należy wzajemne oddziaływanie między czynnikami endo- i egzogennymi. Zależność między nimi a zdolnością tworzenia innowacji oraz przewagą konkurencyjną o charakterze strategicznym zostały przedstawione na rysunku 1.

Rys. 1. Zależność między czynnikami endo- i egzogennymi a zdolnością tworzenia innowacji oraz przewagą konkurencyjną o charakterze strategicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lescovar-Spacapon G., Bastic M., *Differences in organizations innovation capability in transition economy: Internal aspects of the organizations strategic orientation*, „Technovation” 2007, no. 27, s. 536.

Skuteczne poszukiwanie i wdrażanie innowacji jako narzędzia wspomagającego konkurencję wymaga rozpoznania rodzaju działalności innowacyjnej, czynników determinujących innowacyjność oraz działań gwarantujących jej uzyskanie¹⁵. Niezbędne jest również uwzględnienie innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, która opisywana jest strategią. Strategia i określający jej zestaw działań mają istotny wpływ na zakres i szybkość wprowadzania innowacji¹⁶. Strategia stanowi podstawowy element sukcesu firmy, gdyż jej istotą jest wykreowanie niepowtarzalnego charakteru firm. Dlatego wprowadzenie in-

¹⁵ J. Wysocki, *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość. SOOIPP ANNUAL 2008*, red. P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

¹⁶ N. Stieglitz, K. Heine, *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 2007, no. 28, s. 1–15.

nowacji powinno stanowić główny element tworzonej strategii, a tym samym stanowić nowy sposób postrzegania i rozwoju przedsiębiorstwa zwłaszcza tych należących do sektora MSP.

Strategia innowacji jest określana najczęściej jako długoterminowy plan działania przygotowywany na potrzeby przedsiębiorstwa, czyli procesu poszukiwania takich innowacji w oparciu o posiadane zasoby, które zwiększą efektywność rynkową przedsiębiorstwa¹⁷. Proces jej funkcjonowania powinien być poprzedzony analizą czynników, określających zasoby firmy, ryzyko jakie ona ponosi realizując daną strategię, koszty jej wprowadzania oraz oszacowanie szans, jakie może ona uzyskać stosując przyjęte założenia. Strategia innowacji może przyjmować różne poziomy, na których jest realizowana, jednak najczęściej traktowana jest jako element strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, która odgrywa istotną rolę nie tylko w przypadku produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, ale także w stosunku do kosztów prowadzonej działalności¹⁸. Często także strategia innowacji związana jest z pracami B + R, gdzie innowacje koncentrują się na nowych technologiach czy produktach.

Istnieje kilka klasyfikacji strategii innowacji, jednak do najczęściej spotykanych zaliczyć można¹⁹:

1. Innowacje w produktach i usługach – polegająca na wprowadzaniu nowych jeszcze niedostępnych na rynku produktów i usług. Wymaga to poniesienia znacznych nakładów na B + R oraz działań marketingowych.
2. Innowacje produkcyjne i organizacyjne – realizowane przez zmiany techniczno-technologiczne czy strukturalne realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa, których celem jest wzrost efektywności procesów i struktur, ograniczenie kosztów, pozyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku.
3. Innowacje w modelu biznesu – uwzględniające zmiany funkcjonowania przedsiębiorstwa na podstawie tworzenia nowych branż, czy wchodzenia na nowe rynki.

Strategie innowacji powinny stanowić podstawę wszelkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo i należy je traktować jako element do realizowania określonej działalności operacyjnej²⁰. Właściwe jej wykorzystanie za-

¹⁷ A. Pomykański, *Zarządzanie...*

¹⁸ M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.

¹⁹ A. Strychalska-Rudzewicz, J. Wysocki, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 65–84.

²⁰ L. Berliński, *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria strategii przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza „OPO”, Bydgoszcz 2003, s. 79–89.

pewnia obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa, uzyskanie przewagi konkurencyjnej czy pozyskanie środków finansowych na rozwiązania technologiczne czy promocyjno-informacyjne.

W dużych przedsiębiorstwach najskuteczniejsze są strategie innowacji w zakresie produktów lub procesów oraz strategie, które kreują szansę zostania liderem na rynku. W przypadku małych firm najczęściej wprowadzane strategie związane są z korzystaniem z doświadczeń przedsiębiorstw pionierskich. Pozwala to na odkrywanie nisz rynkowych na nowych rynkach, gdzie mogą konkurować między innymi jakością czy innymi narzędziami marketingowymi²¹.

3. Wyniki badań

Najczęściej wykorzystywanym instrumentem konkurowania na rynku jest cena produktów. Duże znaczenie w walce konkurencyjnej odgrywa także jakość oraz szybkość dostawy produktów do klienta. W przypadku badanych przedsiębiorstw skuteczna reklama czy działania marketingowe były istotniejsze jako czynnik konkurowania od np. wyselekcjonowanej grupy odbiorców czy koncentracji na danym segmencie klientów (rys. 2).

²¹ A. Strychalska-Rudzewicz, J. Wysocki, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 65–84.

Rys. 2. Czynniki wpływające na poprawę konkurencyjności oferowanych produktów/usług (%)

Źródło: badania własne.

Duża część badanych przedsiębiorstw deklaruje podejmowanie przedsięwzięć rozwojowych, które będą zrealizowane w najbliższych 3 latach (rys. 3). Wśród tych działań najwięcej badanych firm (prawie 23%) planuje wprowadzenie nowego produktu czy usługi na rynek. Na dalszym miejscu znajduje się budowanie wizerunku czy marki (21,1%) rozpoznawalnej na rynku zarówno lokalnym, jak i regionalnym czy krajowym (8,6%). Tylko 3,3% analizowanych firm nie posiada planów rozwoju dla swojej firmy.

Rys. 3. Przedsięwzięcia rozwojowe planowane w najbliższych 3 latach w firmach (%)

Źródło: badania własne.

Przedsiębiorstwa reprezentujące różne strategie mogą inaczej postrzegać otoczenie i dlatego w inny sposób mogą postępować w zakresie innowacji. Przedsiębiorstwa zorientowane strategicznie na innowacje ciągle poszukują okazji do ich wprowadzania, stąd w ich przypadku istnieje większe prawdopodobieństwo zaangażowania się w działalność innowacyjną. W konsekwencji mogą osiągać wyższy poziom umiejętności w tworzeniu nowości przez to uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną w porównaniu do przedsiębiorstw o jakościowej i kosztowej orientacji strategicznej²².

Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że przedsiębiorstwa chcą wprowadzać rozwiązania innowacyjne polegające na udoskonaleniu produktu (43,1%), czy też wdrożeniu nowej lub istotnie zmienionej strategii działania swojego przedsiębiorstwa (ok. 15% badanych przedsiębiorstw). Około 18,0% respondentów wprowadziło inne, istotne zmiany niebędące innowacjami technicznymi, polegające na zmianach o charakterze estetycznym lub inne twórcze modyfikacje przynajmniej jednego ze swoich produktów.

Badane przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że tworzenie innowacji jest jednym ze sposobów w ich dążeniu do przetrwania i rozwoju. Jest to najbardziej

²² Ibidem.

skuteczny i efektywny sposób z punktu widzenia strategii długoterminowej. Inny kierunek działań niż te wyżej wspomniane może być właściwy w sytuacjach, w których przedsiębiorstwo konkuruje ceną lub jakością, ale może to być traktowane jako element uzupełniający. Stosując taką strategię konkurencyjności przedsiębiorstwa próbują utrzymać w miarę bezpieczną i stabilną pozycję na rynku, oferując względnie niezmienny produkt, niższe ceny, wyższą jakość lub lepsze usługi od innych producentów.

Z badań przeprowadzonych przez Zduńczyka i Blenkinsoppa²³, mających na celu ustalenie stopnia, w jakim firmy w Polsce wspierają innowacje i kreatywność, wynika, że działające w Polsce przedsiębiorstwa z częściowym lub całkowitym kapitałem zagranicznym były znacznie bardziej skłonne do kreatywności i innowacji od przedsiębiorstw z wyłącznie polskim kapitałem. Według tych autorów, typowe polskie przedsiębiorstwo cechuje się wysoce autorytarnym stylem przywództwa, scentralizowanym podejmowaniem decyzji i sztywną strukturą funkcjonalną.

W odniesieniu do analizowanych przedsiębiorstw okazało się, że najczęściej spotykaną innowacją wprowadzaną przez firmy było zwiększenie asortymentu (około 40%), otwarcie nowych rynków (21,8%), czy poprawa jakości oferowanych przez siebie produktów i usług (14,9%) (rys. 4). Zdziwienie może budzić fakt, że tylko około 5,5% przedsiębiorców wprowadza innowacje wpływające na obniżkę materiałochłonności i energochłonności na jednostkę produktu.

²³ K. Zduńczyk, J. Blenkinsopp, *Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms?*, „European Journal of Innovation Management” 2007, no. 10 (1), s. 25–40.

Rys. 4. Wprowadzane innowacje w badanych przedsiębiorstwach (%)

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone badania wykazały, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw większość z nich, bo aż 97,1% nie prowadziło prac badawczo-rozwojowych, gdyż wiąże się to z dużymi nakładami finansowymi. Jest to na tyle istotne obciążenie dla tych przedsiębiorstw, że wolą one kopiować pomysły, dokonywać pewnych zmian ich cech oraz pozyskiwać konsultantów z konkurencyjnych przedsiębiorstw. Badane przedsiębiorstwa rzadko też współpracowały z uczelniami wyższymi czy jednostkami B + R, jak również nieczęsto nabywały licencje. Najczęściej działania tych firm polegały na prowadzeniu działalności marketingowej dotyczącej nowych i zmodernizowanych wyrobów, które dotyczyły wydatków na badania wstępne, testy rynkowe czy przystosowanie produktów do wymogów rynkowych.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa w największym stopniu deklarują konkurowanie na rynku ceną oferowanych przez siebie produktów, dążąc przy tym do obniżenia kosztów prowadzonej przez siebie działalności produkcyjnej. Duże znaczenie w walce konkurencyjnej odgrywa także jakość oraz skuteczne działania marketingowe. W badanych

przedsiębiorstwach wprowadzanie innowacji nie było pierwszoplanowym działaniem mimo że przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że tylko dzięki takim działaniom mogą uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Jednak w wyniku niewystarczających środków finansowych nie zawsze mogły zrealizować tego typu działania. Dlatego też przedsiębiorstwa te realizują jakościowe lub kosztowe działania w ramach stosowanej strategii działania.

Badania pokazały także, że te przedsiębiorstwa, które posiadały strategiczny plan działania w zakresie innowacji w celu uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku wiązały ją z innowacjami technologicznymi czy działaniami marketingowymi.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyciągnąć wnioski, że czynnikami, które skłaniają przedsiębiorców należących do sektora MSP do bardziej ekspansywnych zachowań innowacyjnych są przede wszystkim: funkcjonowanie na bardzo konkurencyjnym rynku, koncentracja na jednej branży czy chęć współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi.

Literatura

- Berliński L., *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria strategii przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza „OPO”, Bydgoszcz 2003.
- Grzelak M.M., *Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce. Ocena. Uwarunkowania. Rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Innowacyjność przedsiębiorstw*, red. J. Bogdanieńko, UMK, Toruń 2004.
- Jałowiecki B., *Spoleczna przestrzeń metropolii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- Jasiński L.J., *Nowe wymiary gospodarki*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 r.*, red. T. Baczko, INE PAN, Warszawa 2011.
- Lescovar-Spacapon G., Bastic M., *Differences in organizations innovation capability in transition economy: Internal aspects of the organizations strategic orientation*, „Technovation” 2007, no. 27.
- Płowiec U., *Innowacje potrzeba szerszej ich interpretacji*, w: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 r.*, red. T. Baczko, INE PAN, Warszawa 2011.
- Podręcznik Oslo: pomiar działalności naukowej i technicznej, proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznych*, KBN/OECD, Warszawa 1999.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.

- Popławski W., *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej techniki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1995.
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Schumpeter J.A., *The Instability of Capitalism*, „The Economic Journal” 1928.
- Stieglitz N., Heine K., *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 2007, no. 28.
- Sundbo J., *The Strategic Management of Innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom 2001.
- Wysocki J., *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość. SOOIPP ANNUAL 2008*, red. P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Zduńczyk K., Blenkinsopp J., *Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms?*, „European Journal of Innovation Management” 2007, no. 10 (1).

Strategies for small and medium-sized enterprises (SMEs) in innovation activity in the Malopolska province

Summary

The article focuses on finding answers: What factors affect the competitiveness of small and medium-sized enterprises and what they do in terms of innovation. The study shows that small and medium-sized enterprises are trying to take innovative actions. They compete with the quality of its products, aiming at including the reduction of operating expenses. Factors driving companies to innovate are functioning in a highly competitive market, concentration on one industry or wish to cooperate with R & D units.

Keywords: innovation, innovation strategies, small and medium-sized enterprises.

Translated by Dagmara K. Zuzuek