



Jarosław Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Zarządzania i Administracji
Instytut Zarządzania
j.karpacz@ujk.edu.pl

MODERACJE RELACJI INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI – WYNIKI*

Streszczenie: Celem opracowania jest rozpoznanie charakteru związków zachodzących między innowacyjnością przedsiębiorstwa a jego wynikami. Ustalenia badawcze odnoszące się do relacji innowacyjność organizacji – wyniki, są niejednoznaczne. Wskazują na pozytywny wpływ innowacyjności na wyniki organizacji. Studia literatury ujawniły istnienie czynników pośredniczących tej relacji. W opracowaniu odsłonięto niektóre zmienne moderujące tę relację. Identyfikacja zmiennych ma istotne znaczenie, pozwala bowiem na określenie warunków, w których omawiana zależność występuje i odróżnienie ich od warunków, w których zanika.

Słowa kluczowe: innowacyjność przedsiębiorstwa, wyniki, moderatory.

Wprowadzenie

Liczne wyniki badań [Kraśnicka, Ingram, 2014, s. 42-46] są świadectwem, że innowacyjność stanowi kluczowy czynnik wzrostu i rozwoju współczesnych organizacji. Chodzi nie tyle o wdrażanie pojedynczych oraz często incydentalnych nowych rozwiązań [Siguaw i in., 2006], ile o zdolność organizacji do systematycznego tworzenia, adaptacji i implementacji różnego rodzaju zmian, prowadzących do poprawy jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług, pozyskania nowych lub rozszerzenia już istniejących rynków zbytu, powiększania posiadanego potencjału wytwórczego czy budowania przewagi konkurencyjnej. Wskazuje na ciągłość procesów innowacyjnych i ich długofalowy charakter.

* Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2014/15/B/HS4/04326.

Bez wątplenia pozytywne efekty, z którymi utożsamiana jest innowacyjność predestynują ją do roli stymulatora sukcesu współczesnych organizacji, którego odzwierciedleniem jest przewaga konkurencyjna. Ciągłe generowanie innowacji zwiększa szanse przedsiębiorstwa na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Aby móc ją osiągnąć i podtrzymać w zmieniającym się środowisku, przedsiębiorstwo powinno doskonalić ogół posiadanych zasobów i zdolności do odkrywania i wykorzystywania szans na rozwijanie nowych produktów w celu zaspokojenia potrzeb rynkowych [Hogan i in., 2011].

Jednakże nie wszystkim organizacjom udaje się tą drogą osiągnąć oczekiwany sukces. Wobec tego, część badaczy traktuje różnicowanie innowacyjności organizacji jako odpowiedź na fundamentalne pytanie: dlaczego tylko niektóre organizacje są bardziej skuteczne we wdrażaniu innowacji. Pytanie to jest ważne [De Tienne, Mallette, 2012] i wymaga dalszych badań, aby móc jednoznacznie na nie odpowiedzieć.

Dotychczas prowadzone badania koncentrowały się przede wszystkim na innowacyjności jako ważnym konstrukcie, umożliwiającym zrozumienie różnicowanych wyników organizacji, mierzonych nowymi produktami, zadowoleniem klienta, wynikami finansowymi i wzrostem [Acur i in., 2012; Hughes, Morgan, 2007].

Celem opracowania jest rozpoznanie charakteru związków zachodzących między innowacyjnością przedsiębiorstwa a jego wynikami.

1. Pojęcie i istota innowacyjności organizacji

Badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw rozwijane są od momentu, gdy uznano konstrukt ten za jedną z najważniejszych antecedenencji przewagi konkurencyjnej i efektów organizacji [Hurley, Hult, 1998]. Od ponad pół wieku badacze zwracają uwagę na problem innowacyjności organizacji, analizując w szczególności zależność pomiędzy poziomem innowacyjności a wynikami organizacji. W tym świetle warto rozpoznać znaczenie, jakie nadawali temu pojęciu badacze do celów badań.

Tabela 1. Wybrane definicje innowacyjności organizacji

Autor/Autorzy	Definicja
Lumpkin i Dess (1996)	Innowacyjność organizacji oznacza jej skłonność i zdolność do angażowania się w nowe idee, pomysły i eksperymenty, których rezultatem są nowe produkty, usługi i/lub procesy technologiczne
Hurley i Hult (1998)	Innowacyjność przedsiębiorstwa odnosi się do jego otwartości na nowe idee jako aspektu kultury danej organizacji
Nakata, Zhu, i Izberk-Bilgin (2011)	Innowacyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do opracowania i wprowadzania innowacji

Źródło: Na podstawie: [Hurley i Hult, 1998; Nakata, Zhu, Izberk-Bilgin, 2011; Lumpkin, Dess, 1996].

Innowacyjność pojmowana jest jako gotowość przedsiębiorstwa na przyjęcie nowych pomysłów, które ułatwiają ich rozwój i wprowadzanie. To cecha (zjawisko, proces) organizacji, warunkująca wystąpienie zdecydowanie pozytywnie ocenianych i wysoce pożądanых zjawisk i procesów [Lichtarski, 2008].

Innowacyjność przedsiębiorstwa jest więc odzwierciedlana w wartościach kultury oraz przekonaniach, które zachęcają pracowników do działania w sposób innowacyjny [Hult, Ketchen, 2001]. Jako atrybut organizacji wiąże się z generowaniem, jak i implementacją nowych rozwiązań, pomysłów i wynalazków. Innowacyjna organizacja posiada również zdolność do przyjmowania innowacji ze swojego otoczenia. Organizacje mogą reprezentować różny poziom innowacyjności, skupiając się na realizacji strategii nastawionej na generowanie nowej wiedzy bądź koncentrując się na działaniach, polegających na wdrażaniu innowacji imitujących [O'Reilly, Tushman, 2004].

Formułowana dość często w literaturze przedmiotu teza, że osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej wymaga bycia innowacyjnym, nabiera obecnie szczególnego znaczenia, w czasach charakteryzujących się wysoką dynamiką zmian w coraz bardziej złożonym otoczeniu [Pocztowski, 2012]. W tych warunkach bycie liczącym się graczem rynkowym wymaga ciągłego strumienia idei, przekształcanych w procesy tworzenia nowych wartości. Można go osiągnąć dzięki zdolności odczytywania sygnałów z otoczenia i nadawaniu im sensu, a także poprzez wynajdywanie inteligentnych odpowiedzi strategicznych [Bratnicki, 2007]. Wydaje się, iż warunkiem takiej aktywności jest otwartość przedsiębiorstwa na zmiany oraz zdolność dostosowywania się do zmienności otoczenia. W praktyce wyrazem tego jest odpowiadanie na dostrzeżone potrzeby klientów poprzez tworzenie nowych idei i wartości, nowe spojrzenie na rzeczy znane i nieznanne.

Niektórzy badacze konceptualizują innowacyjność w kontekście efektów innowacyjnych przedsiębiorstwa [np. Han i in. 1998; Kirca i in., 2005], sugerując, że innowacyjność i innowacje są koncepcyjnie odrębne [Menguc, Auh, 2006; Tajeddini i in., 2006], ponieważ wysoce innowacyjny produkt, nie oznacza automatycznie, wysoce innowacyjnych przedsiębiorstw [Garcia, Calantone, 2002]. Jednak są i tacy badacze, którzy innowacje utożsamiają z innowacyjnością [Cho, Pucik, 2005]. Wydaje się jednak, że przeważają poglądy, w których innowacyjność wyraźnie traktowana jest jako pewien atrybut przedsiębiorstwa, jego zdolności do wprowadzania innowacji, którą można mierzyć i oceniać.

Innowacyjność przedsiębiorstwa jest zatem ważnym narzędziem innowacji [Menguc, Auh, 2006], ponieważ innowacyjna organizacja zachęca swoich pracowników do eksperymentowania z nowymi ideami, działaniami [Hult i in.,

2004; Menguc, Auh, 2006] i pomysłami na nowe oraz ulepszone produkty [Luk i in., 2008]. Innowacyjne organizacje są zdolne wykorzystywać rynek pracy oraz kapitał, by doprowadzić potencjalne innowacje do skutku [Tellis i in., 2009]. Innymi słowy, innowacyjność organizacji stymuluje innowacyjne zachowania, które mogą dostarczyć nowych produktów, usług lub procesów [Dibrell i in., 2011; Hurley, Hult, 1998]. W szczególności ułatwia szybkość rozwijania nowych produktów, co przekłada się na wyniki [Tsai, Yang, 2013].

Zaprezentowane na podstawie przeglądu literatury analizy poglądów na ten temat pozwalają stwierdzić, iż innowacyjność postrzega się jako zdolność do wprowadzania na rynek nowych produktów, otwarcie nowego rynku poprzez kombinację orientacji strategicznej z innowacyjnymi zachowaniami i procesami. Zdaniem niektórych badaczy może być jeszcze szerzej definiowana, a także obejmować skłonności do bycia innowacyjnym oraz zdolność do wprowadzania nowych produktów, usług czy idei, aż po ich wdrażanie, które prowadzi do poprawy wyników biznesowych [Dobni, 2010].

2. W kierunku kontekstualizacji relacji innowacyjność organizacji – wyniki

Jak wspomniano wcześniej, wyniki badań empirycznych odsłaniają pozytywny wpływ innowacyjności na wyniki organizacji. Przykładowo metaanaliza przeprowadzona przez N. Rosenbuscha, J. Brinckmanna i A. Bauscha [2011] oraz wcześniejszy przegląd badań dokonany przez L. Pittaway'a i innych badaczy [2004] wykazały, że istnieje dodatni związek między innowacyjnością i wynikami organizacji. Potwierdzają to także badania H.-J. Cho i V. Pucika [2005], G. Rubera i A.H. Kirca [2012] oraz D.M. Szymańskiego i innych [2007].

Wysoka innowacyjność oznacza, że przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do rozwoju wielu rodzajów innowacyjnych portfeli produktowych w celu pomysłnej ekspansji międzynarodowej, dywersyfikacji i różnicowania [Contractor i in. 2007; Kim, Park 2010). Przedsiębiorstwo o wysokim poziomie innowacyjności osiąga większe korzyści z efektów nowości oraz wyższą akceptację klienta ze względu na silną pozycję w branży, która pozwala na zbudowanie silnej marki [Schilke, 2013]. Literatura dowodzi, iż wysoki poziom innowacyjności organizacji jest pozytywnie związany z dużymi efektami, osiąganymi przez organizacje.

Podobnie stwierdzili Song i inni badacze [2008] podając, że pozytywny związek innowacyjności z wynikami potwierdza ponad 2/3 z przejranych przez nich wyników badań empirycznych. Wszystkie te metaanalizy również ujawnia-

ją, iż wyniki mogą być zależne od kontekstu i niejednoznaczne. Ponadto, gdy pomiarem objęte są czynniki wejściowe innowacyjności (w przeciwieństwie do czynników *ex post*) związek pomiędzy innowacyjnością organizacji oraz ich efektywnością słabnie.

W istocie niektórzy badacze wykazywali, że innowacyjność zawsze oddziałuje korzystnie na wyniki przedsiębiorstwa [np. Hughes, Morgan 2007; Rhee i in. 2010], inni zaś wskazywali, iż innowacyjność organizacji jest negatywnie powiązana z wynikami [np. Hundley i in. 1996; Vermeulen i in. 2005], jeszcze inni podkreślali, że innowacyjność nie ma związku z wynikami organizacji [np. Zhang i in., 2012]. W tym świetle pozostawanie przy obiegowym twierdzeniu, że większa innowacyjność dostarcza organizacjom większych korzyści niezależnie od warunków, w których działają prowadzi w istocie do niezrozumienia innowacyjności organizacji i jej związków z wynikami.

Powyższe niejednoznaczne związki między innowacyjnością a wynikami organizacji pozwalają sądzić, iż korzyści z większej innowacyjności zależą od warunków otoczenia [np. Lumpkin, Dess 1996; Russell, Russell, 1992] oraz czynników wewnętrznych, specyficznych dla danej organizacji [np. Covin, Slevin 1991; Pittaway i in., 2004]. Przykładowo N. Boso i inni [2013] sugerują, że większa innowacyjność w bardziej nieprzewidywalnych warunkach otoczenia dostarcza organizacji większych korzyści niż te, jakie może osiągać ona z tego tytułu w warunkach przewidywalnych. Choć zdaniem tych autorów zależność ta wymaga rozpoznania w drodze dalszych badań.

Z kolei, gdy intensywność konkurencji i dynamizm odbiorców są wysokie oraz gdy przedsiębiorstwo rozwija wyższą zdolność sieciową i posiada większą strukturę organiczną, korzyści, jakie uzyskuje przedsiębiorstwo ze swojej aktywności innowacyjnej są większe. I przeciwnie, gdy środowisko jest mniej konkurencyjne, potrzeby i preferencje klientów są statyczne, możliwość tworzenia sieci niewielka, a struktura przedsiębiorstwa bardziej mechanistyczna, przedsiębiorstwo osiąga mniejsze korzyści z innowacyjności [Boso i in., 2013].

Turbulencje rynku odnoszą się do tempa zmian w preferencjach klientów w branży [Jaworski, Kohli, 1993; Olson i in., 2005]. Z nielicznymi wyjątkami [np. Hult i in., 2004], w większości badań dotyczących innowacyjności przedsiębiorstw nie brano pod uwagę moderującej roli turbulencji w związku pomiędzy innowacyjnością a wynikami. Zdaniem G.T.M. Hultha i inych [2004], innowacyjność wpływa pozytywnie na wyniki biznesowe, niezależnie od stopnia turbulencji rynkowych. Jednak wynik ten wydaje się niejednoznaczny, gdyż kwestia ta jest rzadko uwzględniana w innych kontekstach badawczych. Uzasadnione wydaje się zatem badanie moderującej roli turbulencji rynkowych.

Ponieważ przedsiębiorstwa działają w otoczeniu, które często wpływa ograniczająco na innowacje [Tidd, 2001], a sukces innowacji wymaga proaktywności wobec środowiska zewnętrznego [Droge i in., 2008], kontekst środowiska może wpływać na efekty innowacyjności i wyniki [Jansen i in., 2006].

Jakkolwiek dotychczasowe badania dostarczyły znacznego wkładu wiedzy do literatury z zakresu innowacji i innowacyjności organizacji, ich często wąski przedmiot zainteresowania spowodował ominięcie wielu istotnych oraz ciekawych obszarów badawczych. Nowym kierunkiem badań w tym zakresie jest analiza zależności pomiędzy innowacyjnością organizacji a ich wynikami w warunkach istnienia zmiennych, wpływających na tę zależność moderatorów. Identyfikacja tych zmiennych ma istotne znaczenie, pozwala bowiem na określenie warunków, w których omawiana zależność występuje i odróżnienie ich od warunków, w których zanika. Jest to tym istotniejsze, że w dotychczasowych badaniach nie udało się znaleźć istotnego związku pomiędzy zmiennymi: innowacyjnością organizacji a jej wynikami [np. Chandler i in., 2000; Terziovski, 2010]. Brak jednoznacznych dowodów wzmacnia potrzebę dodatkowych badań nad czynnikami, które mogą wyjaśnić niespójność osiąganych wyników z innowacyjnością. Innymi słowy, konieczne jest ustalenie, czy relacje między innowacyjnością a wynikami organizacji zależą od poszczególnych przypadków.

Badacze powinni zatem zwrócić większą uwagę na potencjalny wpływ kontekstu (np. otoczenia zewnętrznego) w przypadku zjawisk organizacyjnych, ponieważ kontekst generuje sytuacyjne szanse i ograniczenia, które mają wpływ zarówno na występowanie oraz znaczenie zachowań organizacyjnych, jak również relacje między zmiennymi.

Wyniki badań wskazują, iż relacja między innowacyjnością a wynikami przedsiębiorstwa nie ma charakteru bezpośredniego, lecz pośredni, gdyż istnieją czynniki działające wobec tej relacji w roli „pasa transmisyjnego”.

Oznacza to, że w relacji między analizowanymi konstruktami mogą występować tzw. efekty pośrednie-mediacyjne, które odpowiadają za brak bezpośrednich zależności w uzyskanych wynikach badań.

Przegląd ustaleń badawczych wskazywał również na możliwość wystąpienia zmiennych nie tylko moderujących, ale i mediujących, co oznaczałoby uzależnienie kontekstualne relacji innowacyjności przedsiębiorstwa, a także osiąganych przez niego wyników.

Podsumowanie

Pomimo wielu prac badawczych o charakterze zarówno teoretycznym [np. Ahuja i in, 2008], jak i empirycznym [np. Pichlak, 2012] specyfika i uwarunkowania prowadzenia przez współczesne organizacje działalności innowacyjnej wciąż pozostają niezwykle aktualnym obszarem badawczym w naukach o zarządzaniu.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można zakładać wpływ innowacyjności organizacji na jej wyniki, istnieje bowiem znaczna liczba dowodów na istnienie takich zależności. Nie znalazły one jednak potwierdzenia w niektórych badaniach, gdyż bezpośrednie związki tych zmiennych okazywały się nieistotne. Niemniej, brak bezpośredniego wpływu innowacyjności na wyniki nie musi oznaczać całkowitego braku wpływu, a jedynie brak wpływu bezpośredniego. Badacze często spotykają się z sytuacją, w której trudno sformułować jednoznaczne wyjaśnienie danego problemu. Zdarza się, że otrzymane w wyniku analiz dane empiryczne nie potwierdzają bezpośrednich związków między badanymi konstruktami (innowacyjność organizacji – wyniki organizacji), mimo że analiza ich treści podpowiada istnienie takich zależności. Nie znajduje to potwierdzenia w wynikach badań empirycznych.

Teoria głosi, że relacja między dwiema zmiennymi zależy od poziomu trzeciej zmiennej. Wprowadzenie moderatorów do dwuwymiarowych relacji, pomaga zmniejszyć potencjał błędnych wnioskowań i pozwala na bardziej precyzyjne oraz konkretne jej zrozumienie. Dlatego, by zrozumieć różnice w wynikach badań, należy rozpoznać związki innowacyjności i wyników organizacji z uwzględnieniem czynników, które je moderują.

Podsumowując, innowacyjność pomaga przedsiębiorstwu rozwijać innowacje i nowe podejście do rozwiązywania problemów w celu zwiększenia konkurencyjności oraz wyników. W świetle istniejącej wiedzy, przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności mogą osiągnąć wyższą efektywność niż te o niskiej innowacyjności.

Oczywiste stało się, iż przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności mogą lepiej zaspokoić szybko zmieniające się potrzeby klientów, opracowując nowe rozwiązania problemów klientów i rekonfigurując swoje aktywa w sposób nakierowany na zmiany zachodzące na rynku. Kierując się tą logiką, gdy turbulencje rynku są raczej duże, innowacyjność może przyczyniać się do osiągnięcia lepszych wyników. Stąd można postawić pytanie: czy turbulencje rynkowe pozytywnie moderują relacje między innowacyjnością przedsiębiorstwa a jego wynikami?

Ponadto przedsiębiorstwa o wysokiej innowacyjności mogą lepiej tłumaczyć zagrożenia ze strony konkurencji na język korzystnych szans poprzez zróżni-

cowanie produktów, większą determinację w udzielaniu innowacyjnych i twórczych odpowiedzi na działania konkurentów, z których każda może pozwolić tym przedsiębiorstwom osiągnąć lepsze wyniki w warunkach dużej konkurencji niż na minimalnie konkurencyjnych rynkach. Dlatego warto również odpowiedzieć na pytanie: czy intensywna konkurencja pozytywnie moderuje relację między innowacyjnością przedsiębiorstwa a wynikami?

Ponadto, istnieje potrzeba prowadzenia dalszych badań w celu rozpoznania, w jakim stopniu specyficzne dla danej organizacji zdolności i struktury ograniczają działalność innowacyjną przedsiębiorstwa.

Literatura

- Acur N., Kandemir D., Boer H. (2012), *Strategic Alignment and New Product Development: Drivers and Performance Effects*, "Journal of Product Innovation Management", No. 29(2).
- Ahuja G., Lampert C.M., Tandon V. (2008), *Moving beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation*, "The Academy of Management Annals", No. 2(1).
- Boso N., Story V.M., Cadogan J.W., Micevski M., Kadic-Maglajlic S., (2013), *Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies*, "Journal of International Marketing", No. 21(4).
- Bratnicki M. (2007), *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach* [w:] J.D. Antoszkiewicz (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Chandler G.N., Keller C., Lyon D.W. (2000), *Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture*, "Entrepreneurship Theory and Practice", No. 25(1).
- Changsu K., Park J.-H. (2010), *The Global Research – and – Development Network and its Effect on Innovation*, "Journal of International Marketing", No. 18(4).
- Cho H.-J., Pucik V. (2005), *Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value*, "Strategic Management Journal", No. 26.
- Contractor E.J., Kumar V., Sumit, D., Kundu K. (2007), *Nature of the Relationship between International Expansion and Performance: The Case of Emerging Market Firms*, "Journal of World Business", No. 42(4).
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, "Strategic Management Journal", No. 10(1).
- Dibrell C., Craig J., Hansen E. (2011), *Natural Environment, Market Orientation, and firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective*, "Journal of Small Business Management", No. 49(3).

- Dobni C.B. (2010), *The Relationship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy*, "International Journal of Innovation Management", No. 14(2).
- Droge C., Calantone R., Harmancioglu N. (2008), *New Product Success: Is it really Controllable by Managers in highly Turbulent Environments?* "Journal of Product Innovation Management", No. 25(3).
- Garcia R., Calantone R. (2002), *A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review*, "The Journal of Product Innovation Management", No. 19(2).
- Han J.K., Kim N., Srivastava R.K. (1998), *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?* "Journal of Marketing", No. 62(4).
- Hogan S.J., Soutar G.N., McColl-Kennedy J.R., Sweeney J.C. (2011), *Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development*, "Industrial Marketing Management", No. 40.
- Hughes M., Morgan R.E. (2007), *Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth*, "Industrial Marketing Management", No. 36(5).
- Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A. (2004), *Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance*, "Industrial Marketing Management", No. 33(5).
- Hult G.T.M., Ketchen D.J. (2001), *Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance*, "Strategic Management Journal", No. 22(9).
- Hundley G., Jacobson C.K., Park S.H. (1996), *Effects of Profitability and Liquidity on R&D Intensity: Japanese and U.S. Companies Compared*, "Academy of Management Journal", No. 39 (6).
- Hurley R.F., Hult G.T.M. (1998), *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, "Journal of Marketing", No. 62(3).
- Jansen J.J.P., Bosch van den F.A.J., Volberda H.W. (2006), *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*, "Management Science", No. 52(11).
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, "Journal of Marketing", No. 57(3).
- Kim C., Park J.H. (2010), *The Global Research-and-Development Network and its Effect on Innovation*, "Journal of International Marketing", No. 18(4).
- Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O. (2005), *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, "Journal of Marketing", No. 69(2).
- Kraśnicka T., Ingram T. (red.) (2014), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

- Lichtarski J. (2008), *O granicach innowacyjności przedsiębiorstwa* [w:] H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Luk C.-L., Yau O.H.M., Sin L.Y.M., Tse A.C.B., Chow R.P.M., Lee J.S.Y. (2008), *The Effects of Social Capital and Organizational Innovativeness in Different Institutional Contexts*, "Journal of International Business Studies", No. 39(4).
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, "Academy of Management Review", No. 21(1).
- Menguc B., Auh S. (2006), *Creating a Firm-level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation & Innovativeness*, "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 34(1).
- Nakata C., Zhu Z., Izberk-Bilgin E. (2011), *Integrating Marketing and Information Services Functions: A Complementarity and Competence Perspective*, "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 39(5).
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2004), *The Ambidextrous Organization*, "Harvard Business Review", No. 82(4).
- Olson E.M., Slater S.F., Hult T.M. (2005), *The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior*, "Journal of Marketing", No. 69(3).
- Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- Pittaway L., Robertson M., Munir K., Denyer D., Neely A. (2004), *Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence*, "International Journal of Management Reviews", No. 5(3/4).
- Pocztowski A. (2012), *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A.
- Rhee J., Park T., Lee D.H. (2010), *Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation*, "Technovation", No. 30(1).
- Rosenbusch N., Brinckmann J., Bausch A. (2011), *Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs*, "Journal of Business Venturing", No. 26(4).
- Rubera G., Kirca A.H. (2012), *Firm Innovativeness and its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration*, "Journal of Marketing", No. 76(3).
- Russell R.D., Russell C.J. (1992), *An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy*, "Journal of Management", No. 18(4).
- Schilke O. (2013), *On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism*, "Strategic Management Journal", No. 35.

- Siguaw J.A., Simpson P.M., Enz C.A. (2006), *Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study And Integration of Innovation Research*, "Journal of Product Innovation Management", No. 23(6).
- Song M., Podoyntsyna K., Bij H. van der, Halman J.I.M. (2008), *Success Factors in New Ventures: A Meta-Analysis*, "Journal of Product Innovation Management", No. 25(1).
- Szymanski D.M., Kroff M.W., Troy L.C. (2007), *Innovativeness and New Product Success: Insights from the Cumulative Evidence*, "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 35(1).
- Tajeddini K., Trueman M., Larsen G. (2006), *Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness*, "Journal of Marketing Management", No. 22(5-6).
- Tellis G.J., Prabhu J.C., Chandy R.K. (2009), *Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture*, "Journal of Marketing", No. 73(1).
- Terziovski M. (2010), *Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-based View*, "Strategic Management Journal", No. 31(8).
- Tidd J. (2001), *Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance*, "International Journal of Management Reviews", No. 3(3).
- Tienne D. de, Mallette P. (2012), *Antecedents and Outcomes of Innovation-oriented Cultures*, "International Journal of Business and Management", No. 7(18).
- Tsai K.-H., Yang S.-Y. (2013), *Firm Innovativeness and Business Performance: The Joint Moderating Effects of Market Turbulence and Competition*, "Industrial Marketing Management", No. 42.
- Vermeulen P.A.M., De Jong J.P.J., O'Shaughnessy K.C. (2005), *Identifying Key Determinants for New Product Introductions and Firm Performance in Small Service Firms*, "Service Industries Journal", No. 25(5).
- Zhang D., Linderman K., Schroeder R.G. (2012), *The Moderating Role of Contextual Factors on Quality Management Practices*, "Journal of Operations Management", No. 30(1).

MODERATES RELATIONS ORGANIZATION INNOVATIVENESS – PERFORMANCE

Summary: The aim of the study is the recognition of the relationship between innovativeness of the firm and its performance. The findings of the research connected to the relationship of the innovativeness of the firm and the performance are not definite. However, they definitely indicate the positive impact of the innovativeness on the performance of the firm. The scientific literature studies revealed the existence of the factors mediating to this relationship. In the study some of the variables moderating the relationship innovativeness – performance were presented. The identification of these variables is of a great importance, because it allows to specify the conditions in which the described relationship exists and differentiates it from the conditions in which its disappears.

Keywords: firm innovativeness, performance, moderators.