

Patryk Dziurski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0003-2132-8657

Innowacyjność grup kapitałowych w Polsce¹

Wprowadzenie

Innowacyjność jest postrzegana jako jeden z głównych czynników wzrostu i rozwoju współczesnych organizacji oraz jedno z najważniejszych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej. Nie dziwi więc, że coraz więcej podmiotów wykazuje zainteresowanie tworzeniem oraz wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań, a badacze na całym świecie dążą do lepszego zrozumienia, czym jest innowacyjność, jakie są jej przejawy, determinanty oraz efekty. Rozdział, jak i przedstawione w nim wyniki badania, wpisują się więc w dyskusję dotyczącą innowacyjności organizacji, zwłaszcza w obszarze istoty innowacyjności oraz jej pomiaru.

W zarządzaniu, innowacyjność jest analizowana zarówno na poziomie całej organizacji, jak i na poziomie wewnątrzorganizacyjnym (m.in. zespołów, grup pracowniczych i wewnątrz korporacyjnych sieci) oraz międzyorganizacyjnym², choć wydaje się, że najrzadziej jest ona analizowana w kontekście złożonych organizacji, jakimi są grupy kapitałowe. Rozdział koncentruje się więc na grupach kapitałowych, a badanie, którego wyniki zostały przedstawione w rozdziale, miało na celu określenie poziomu innowacyjności grup kapitałowych w Polsce. Cele te zostały zrealizowane w badaniu empirycznym na próbie 121 grup kapitałowych przy wykorzystaniu metody CATI.

Rozdział składa się z trzech części. W pierwszej części o charakterze teoretycznym omówiono istotę innowacyjności organizacji oraz różne podejścia do jej

¹ Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu badawczego o numerze 2017/25/B/HS4/02448, pt.: *Koopetycja w grupach kapitałowych – skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność*, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

² T. Kraśnicka, T. Ingram (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 47; M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, Warszawa 2015, s. 42.

pomiaru. W drugiej części zostały przedstawione podstawy metodyczne przeprowadzonego postępowania badawczego, natomiast w trzeciej części o charakterze empirycznym przedstawiono oraz omówiono wyniki badania.

1. Istota innowacyjności organizacji

Innowacyjność organizacji jest pojęciem złożonym oraz wielowymiarowym, które bardzo często łączone jest z pojęciem innowacji. Należy jednak wskazać, że oba pojęcia nie są tożsame, ale ściśle ze sobą związane. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji innowacji, jednakże często są one definiowane w ujęciu rzeczowym lub czynnościowym³. Innowacje, zgodnie z pierwszym ujęciem, rozumiane są jako wynik procesu innowacyjnego⁴, natomiast zgodnie z drugim ujęciem utożsamiane są one z procesem tworzenia innowacji⁵, który obrazuje zamianę idei innowacyjnej w gotowe rozwiązanie (np. produkt, usługa, proces, model biznesowy), podlegające wdrożeniu i dyfuzji. Innowacyjność jest natomiast częściej spostrzegana jako dynamiczna zdolność tworzenia innowacji⁶ czy też mierzalna oraz możliwa do porównania cecha organizacji, które tworzą i wdrażają innowacje⁷. Innowacyjność stymuluje więc zachowania innowacyjne⁸, gdyż zachęca pracowników do eksperymentowania, tworzenia, jak i ulepszania produktów, usług oraz procesów biznesowych⁹, a także pozwala wykorzystać rynek do skomercjalizowania powstałych innowacji¹⁰. Innowacyjność organizacji

³ A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 11.

⁴ Zob. E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003, s. 12; OECD, Eurostat, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, OECD Publishing and Eurostat, Paris 2018, s. 20.

⁵ Zob. A.A. Ferraresi, C.O. Quandt, S.A. dos Santos, J.R. Frega, *Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Performance*, „Journal of Knowledge Management” 2012, vol. 16(5), s. 688–701

⁶ J. Karpacz, *Moderacje relacji innowacyjności organizacji – wyniki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 280, s. 47–57; P. Klimas, W. Czakon, *Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12(2), s. 469–497.

⁷ M. Sołtysik, *Projektowanie strategii innowacji*, PWE, Warszawa 2021, s. 15; A. Sopińska, P. Wachowiak, *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 5, s. 17–23.

⁸ C. Dibrell, J. Craig, E. Hansen, *Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective*, „Journal of Small Business Management” 2011, vol. 49(3), s. 467–489.

⁹ C.-L. Luk, O.H.M. Yau, L.Y.M. Sin, A.C.B. Tse, R.P.M. Chow, J.S.Y. Lee, *The Effects of Social Capital and Organizational Innovativeness in Different Institutional Contexts*, „Journal of International Business Studies” 2008, vol. 39(4), s. 589–612.

¹⁰ G.J. Tellis, J.C. Prabhu, R.K. Chandy, *Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73(1), s. 3–23.

jest więc ważnym narzędzie innowacji. Warto jednak wskazać, że innowacje mogą i są tworzone i wdrażane nie tylko przez podmioty charakteryzujące się wysoką innowacyjnością, ale także te o niskiej innowacyjności¹¹.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych definicji innowacyjności organizacji, a często jest ona definiowana z perspektywy zdolności innowacyjnych organizacji i takie też ujęcie zostało przyjęte w rozdziale oraz badaniach, którego wyniki zostały przedstawione w części empirycznej pracy. W literaturze wskazuje się więc, że innowacyjność to zdolność wprowadzania na rynek nowych produktów i usług lub też otwarcie nowego rynku poprzez kombinację orientacji strategicznej z innowacyjnym zachowaniem i procesami¹², przy czym część autorów identyfikuje także jej składowe. Na przykład X. Liu i in. wyróżnili siedem składowych zdolności innowacyjnej: (1) zdolność szybkiego wprowadzania nowych produktów na rynek; (2) zdolność stopniowego ulepszania istniejących produktów/usług; (3) zdolność całkowitej zmiany istniejących produktów/usług; (4) zdolność stopniowego ulepszania istniejących procesów; (5) zdolność całkowitej zmiany istniejących procesów; (6) zdolność projektowania i rozwijania nowych produktów/usług; (7) zdolność do zwiększania konkurencyjności poprzez innowacje¹³. Natomiast P. Foroudi i in. wskazali na zdolność do innowacji technicznych (rozwoj nowych usług, operacji w ramach usług i technologii) oraz nietechnicznych (zarządczych, rynkowych i marketingowych)¹⁴, a Altuntas i in. na zdolność do innowacji organizacyjnych, procesowych, produktowych oraz marketingowych¹⁵. Calantone i in. określili z kolei innowacyjność jako próbowanie nowych pomysłów, poszukiwanie sposobów robienia nowych rzeczy, kreatywność w metodach działania, pierwszeństwo oraz duże tempo wprowadzania na rynek nowych produktów i usług, a także brak oporu wobec działalności innowacyjnej¹⁶. Innowacyjność organizacji oznacza więc także otwartość podmiotu na nowe idee¹⁷

¹¹ R. Garcia, R. Calantone, *A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Technology: A Literature Review*, „The Journal of Product Innovation Management” 2002, vol. 25(3), s. 110–132.

¹² J. Karpacz, *Moderacje relacji innowacyjności...*, op.cit., s. 47–57; C.L. Wang, P.K. Ahmed, *The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2004, vol. 7(4), s. 303–313.

¹³ X. Liu, Q. Huang, J. Dou, X. Zhao, *The impact of Informal Social Interaction on Innovation Capability in the Context of Buyer-Supplier Dyads*, „Journal of Business Research” 2017, vol. 78, s. 314–322.

¹⁴ P. Foroudi, Z. Jin, S. Gupta, T.C. Melewar, M.M. Foroudi, *Influence of Innovation Capability and Customer Experience on Reputation and Loyalty*, „Journal of Business Research” 2016, vol. 69(11), s. 4882–4889.

¹⁵ S. Altuntas, T. Dereli, A. Kusiak, *Assessment of Corporate Innovation Capability with a Data-mining Approach: Industrial Case Studies*, „Computers & Industrial Engineering” 2016, vol. 102, s. 58–68.

¹⁶ R.J. Calantone, S.T. Cavusgil, Y. Zhao, *Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance*, „Industrial Marketing Management” 2002, vol. 31(6), s. 515–524.

¹⁷ R.F. Hurley, G.T.M. Hult, *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, „Journal of Marketing” 1998, vol. 62(3), s. 42–54.

oraz jego gotowość tworzenia nowych pomysłów¹⁸, które mogą przyczynić się do powstania nowych i/lub ulepszonych produktów, usług i procesów biznesowych. Przedstawione powyżej definicje czy też podejścia do rozumienia innowacyjności wpisują się w szeroki nurt identyfikowany w literaturze przedmiotu zakładający, że innowacyjność prowadzi do określonych wyników¹⁹, nie tylko w postaci różnego rodzaju innowacji, ale także m.in. sprzyja tworzeniu oraz utrzymywaniu trwałej przewagi konkurencyjnej²⁰, większej efektywności²¹ oraz pozytywnie wpływa na wyniki finansowe organizacji²².

W literaturze przedmiotu innowacyjność jest także definiowana poprzez jej uwarunkowania, a innowacje traktuje się jako wynik sam w sobie²³. Innowacyjność postrzegana jest więc jako funkcja potencjału innowacyjnego organizacji i jej działalności innowacyjnej²⁴. Takie podejście zostało zaproponowane przez M. Zastempowskiego. Autor zdefiniował innowacyjność organizacji jako wprowadzenie na rynek w badanym okresie przynajmniej jednej innowacji (produktowej, procesowej, organizacyjnej lub marketingowej), na co wpływ ma zdolność innowacyjna rozumiana jako specyficzna kombinacja składników potencjału innowacyjnego (obejmuje on następujące sfery działania organizacji: badawczo-rozwojowa, produkcyjna, zarządzania jakością, finansów, marketingu, logistyki, zatrudnienia, organizacji i zarządzania oraz zasobów niewidzialnych)²⁵. Na potencjał innowacyjny, rozumiany jako zdolność efektywnego wprowadzania innowacji, wskazała także K. Poznańska. Autorka wyróżniła następujące składki potencjału innowacyjnego: (1) potencjał finansowy; (2) potencjał ludzki; (3) potencjał rzeczowy; (4) wiedzę i informacje techniczne²⁶. Ciekawa koncepcja została także przedstawiona przez M. Saunila i in., którzy zidentyfikowali następujące zasoby niematerialne sprzyjające wyższej innowacyjności: (1) proinnowacyjną kulturę organizacyjną; (2) innowacyjność oraz umiejętności pracowników; (3) dobrobyt pracowników; (4) proinnowacyjne praktyki przywódcze; (5) procesy i narzędzia

¹⁸ B. Menguc, S. Auh, *Creating a Firm-level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2006, vol. 34(1), s. 63–73.

¹⁹ Por. T. Kraśnicka, T. Ingram (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje...*, op.cit., s. 47.

²⁰ W. Kuncoro, W.O. Suriani, *Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Product Innovation and Market Driving*, „Asia Pacific Management Review” 2018, vol. 23(3), s. 186–192.

²¹ J. Hojnik, M. Ruzzier, *What Drives Eco-innovation? A Review of an Emerging Literature*, „Environmental Innovation and Societal Transitions” 2016, vol. 19, s. 31–41.

²² J. Karpacz, *Moderacje relacji innowacyjności...*, op.cit., s. 47–57.

²³ T. Kraśnicka, T. Ingram (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje...*, op.cit., s. 47.

²⁴ L. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, za: M. Sołtysik, *Projektowanie strategii innowacji...*, op.cit., s. 15.

²⁵ M. Zastempowski, *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019, s. 104, 112 i 172.

²⁶ K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 40–41.

do zarządzania pomysłami; (6) rozwój indywidualnej wiedzy; (7) zewnętrzne źródła wiedzy; (8) powiązanie działalności innowacyjnej z celami strategicznymi²⁷. Przedstawione definicje koncentrują się na uwarunkowaniach innowacyjności, co jest niewątpliwie wartościowe, gdyż pozwalają zbliżyć się do udzielania odpowiedzi na pytanie dotyczące czynników pozwalających efektywnie oraz skutecznie tworzyć i wdrażać innowacje.

Na koniec tej części warto także wskazać, że obecnie innowacje są coraz rzadziej tworzone w modelu zamkniętym, a rośnie znaczenie innowacji otwartych czy też szerszej sieciowego modelu tworzenia innowacji²⁸. Sprawia to, że coraz częściej w definicjach innowacyjności uwzględnia się także kontekst uczenia się międzyorganizacyjnego²⁹ oraz uczenia się w sieci³⁰. Działalność innowacyjna oznacza wykorzystywanie skomplikowanej wiedzy, która często jest niedostępna wewnątrz organizacji. Dlatego też współpracują one z różnymi partnerami, aby zdobyć wiedzę i zasoby potrzebne przy realizacji procesów innowacyjnych, a międzyorganizacyjne uczenie się nie tylko daje do nich dostęp, ale także pozytywnie wpływa na efektywność działalności innowacyjnej. Na przykład J.A. Martinez-Roman i I. Romero wskazali, że innowacyjność może zostać zdefiniowana z perspektywy zdolności tworzenia wiedzy wewnętrznej, ale także zdolności zastosowania technologii innowacyjnych z zewnątrz³¹. Warto jednak podkreślić, że same zdolności absorpcyjne (zewnętrzne nabywanie wiedzy) mogą nie być wystarczające, aby w pełni korzystać z sieciowego modelu innowacji, gdyż ważne są także zdolności desorpcyjne (uwalniania wiedzy na zewnątrz)³².

2. Pomiar innowacyjności organizacji

Różne podejścia do rozumienia innowacyjności oraz mnogość ich definicji sprawiają, że w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych podejść do jej pomiaru. Bazując na literaturze można wyróżnić trzy główne podejścia, które

²⁷ M. Saunila, J. Ukko, H. Rantanen, *Does Innovation Capability Really Matter for the Profitability of SMEs?*, „Knowledge and Process Management” 2014, vol. 21(2), s. 134–142.

²⁸ P. Klimas, *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego*, CH Beck, Warszawa 2019, s. 59–89; M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie...*, op.cit., s. 50–58.

²⁹ R.J. Calantone, S.T. Cavusgil, Y. Zhao, *Learning Orientation, Firm...*, op.cit., s. 515–524.

³⁰ M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie...*, op.cit., s. 51.

³¹ J.A. Martinez-Roman, I. Romero, *Determinants of Innovativeness in SMEs: Disentangling Core Innovation and Technology Adaption Capabilities*, „Review of Managerial Science” 2017, vol. 11(3), s. 543–569.

³² A. Sopińska, *Zarządzanie zasobami wiedzy w otwartym modelu tworzenia innowacji*, w: Z. Dworzeczki, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 251–270.

są najczęściej wykorzystywane w badaniach naukowych: (1) pomiar innowacyjności organizacji oparty na jednym obserwowalnym i mierzalnym wskaźniku; (2) złożone wskaźniki innowacyjności organizacji; (3) wskaźniki innowacyjności organizacji oparte na zmiennych opisujących postawy i zachowania w organizacji oraz sposobie postrzegania zjawisk związanych z realizacją procesów innowacyjnych.

Prosty pomiar innowacyjności organizacji oznacza wykorzystanie jednego wskaźnika, który zazwyczaj pochodzi z jednego z trzech następujących kategorii: (1) wskaźników nakładów określających potencjał oraz zdolność do tworzenia innowacji (np. nakłady na B+R w stosunku do przychodów ogółem, liczba osób zatrudnionych do realizacji prac badawczo-rozwojowych); (2) wskaźników procesu i nadzoru odzwierciedlających skuteczność oraz efektywność procesów innowacyjnych (np. szybkość procesu innowacyjnego); (3) wskaźników wyników koncentrujących się na rezultatach działalności innowacyjnej (np. liczba i/lub stopień nowości wprowadzonych na rynek produktów/usług, procentowy udział przychodów z innowacji w przychodach ogółem)³³. Należy jednak wskazać, że zdecydowanie częściej wykorzystuje się jeden ze wskaźników nakładów albo wyników, niż któryś ze wskaźników procesu i nadzoru. Takie podejście do pomiaru innowacyjności zostało przedstawione w Podręczniku Oslo oraz przyjęte w badaniach M. Zastempowskiego, gdzie innowacyjność utożsamiana jest z zaangażowaniem w działalność innowacyjną oraz wprowadzenie przynajmniej jednej innowacji w badanym okresie³⁴. Natomiast H.S. Ali zoperacjonalizował innowacyjność opierając się na intensywności B+R, mierzoną jako stosunek wydatków na działalność badawczo-rozwojową do całkowitych przychodów³⁵.

Złożone wskaźniki innowacyjności bazują natomiast na dwóch lub większej liczbie pojedynczych wskaźników – np. nakłady B+R wyrażone jako stosunek do przychodów całkowitych, liczba oraz przychody z nowych produktów/usług czy też stopień ich nowości. Złożone wskaźniki pozwalają na pełniejszą ocenę poziomu innowacyjności organizacji, uwzględniając różne jej przejawy na różnych etapach procesu innowacyjnego. Złożony wskaźnik innowacyjności został wykorzystany w badaniach przez M. Szymurę-Tyc. Autorka opracowała indeks stopnia innowacyjności obejmujący: (1) liczbę, typ i stopień nowości innowacji; (2) liczbę i typ innowacji na tle konkurencji; (3) nakłady na innowacje do nakładów ogółem; (4) nakłady na innowacje na tle konkurencji; (5) przychody ze sprzedaży

³³ S.D. Anthony, M.W. Johnson, J.V. Sinfield, E.J. Altman, *Przez innowację do wzrostu. Jak wprowadzić innowację przełomową*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 266–271.

³⁴ OECD, Eurostat, *Oslo Manual 2018...*, op.cit., s. 80–81; M. Zastempowski, *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa...*, op.cit., s. 172.

³⁵ H.S. Ali, *The Role of Firm Innovativeness in the Time of Covid-19 Crisis: Evidence from Chinese Manufacturing Firms*, „Asian Journal of Technology Innovation” 2021.

nowych produktów. Innowacyjność jest więc mierzona przy wykorzystaniu złożonego wskaźnika innowacyjności organizacji w ujęciu holistycznym, gdyż mierzy on innowacyjność zarówno na poziomie nakładów, jak i efektów, obejmując tym samym początkowe, jak i końcowe etapy w procesie innowacyjnym³⁶. Ciekawe narzędzie do oceny poziomu innowacyjności organizacji pod względem wielu różnych kryteriów zostało także zaproponowane przez M. Romanowską. Autorka opracowała profil diagnostyczny, który jest narzędziem badania innowacyjności organizacji³⁷.

Pomiaru innowacyjności organizacji można także dokonać poprzez ocenę postaw i zachowania organizacji w procesie tworzenia i wdrażania innowacji, jak i postrzegania działalności innowacyjnej przez menedżerów oraz pracowników. C.L. Wang i P.K. Ahmed opracowali wskaźnik innowacyjności organizacyjnej, w którym uwzględnia się różne czynniki związane z procesem innowacyjnym w organizacji. Autorzy utożsamiają innowacyjność organizacji z jej zdolnością innowacyjną, którą zdefiniowali jako skłonność oraz prawdopodobieństwo wytworzenia innowacyjnych efektów przez organizację. W ich podejściu innowacyjność organizacji jest zmienną ukrytą, za którą stoją różne zmienne refleksyjne odzwierciedlające pięć wymiarów innowacyjności: produktową, rynkową, procesową, behawioralną oraz strategiczną³⁸. Wskaźnik innowacyjności organizacyjnej Wanga i Ahmeda jest często wykorzystywany w badaniach zarówno na świecie, jak i w Polsce – m.in. został on wykorzystany w badaniach dotyczących dynamicznych zdolności przedsiębiorstw w Indiach³⁹ czy też w badaniach wpływu relacji współtworzenia innowacji na innowacyjność organizacyjną w ekosystemie gamingowym w Polsce⁴⁰.

W badaniach naukowych wykorzystuje się różne podejścia oraz różne miary przy ocenie poziomu innowacyjności organizacji. Wydaje się jednak, że najczęściej badacze mierzą innowacyjność organizacji przy użyciu pojedynczego lub bardzo niewielu wskaźników. Takie podejście, choć jest ograniczające, może być uzasadnione. Na przykład J. Hagedoorn wraz z M. Cloudtem przeanalizowali następujące proste wskaźniki innowacyjności: nakłady na B+R, liczbę patentów, cytowania patentów i obwieszczenia o wprowadzeniu nowego produktu, które są istotne oraz często wykorzystywane w badaniach, jak i przez same przedsiębiorstwa z sektorów

³⁶ M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie...*, op.cit., s. 118 i 135.

³⁷ M. Romanowska, *Profil diagnostyczny jako narzędzie badania innowacyjności przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, vol. 5(9), s. 107–122.

³⁸ C.L. Wang, P.K. Ahmed, *The Development and Validation...*, op.cit., s. 303–313.

³⁹ S. Ghosh, B.K. Srivastava, *The Functioning of Dynamic Capabilities: Explaining the Role of Organizational Innovativeness and Culture*, „European Journal of Innovation Management” 2021.

⁴⁰ P. Klimas, *Relacje współtworzenia innowacji...*, op.cit.

wysokich technologii. Ich badanie pokazało, że w przypadku większości działalności zaliczanych do sektorów wysokich technologii, przeanalizowane proste wskaźniki mogą być stosowane zamiennie, gdyż każdy z nich dobrze pokazuje innowacyjność organizacji. Wyjątkiem jest branża farmaceutyczna, w której uzasadnione jest stosowanie złożonego wskaźnika innowacyjności organizacji, gdyż pojedyncze wskaźniki nie pozwalają na pełną ocenę innowacyjności. Ważnym czynnikiem różnicującym są więc uwarunkowania sektorowe, a zwłaszcza poziom nakładów na B+R oraz specyfika procesów innowacyjnych⁴¹. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu coraz częściej pojawiają się postulaty mierzenia innowacyjności na podstawie złożonych wskaźników czy stosowania bardziej uniwersalnych podejść, jak to zaproponowane przez Wanga i Ahmeda, co coraz częściej znajduje odzwierciedlenie także w badaniach prowadzonych na całym świecie. Warto jednak podkreślić, że przy pomiarze innowacyjności należy uwzględnić nie tylko uwarunkowania sektorowe, ale także rodzaj i zasięg prowadzonej działalności, wielkość organizacji oraz specyfikę działalności innowacyjnej.

3. Metodyka prowadzonych badań

Badanie, którego wyniki przedstawiono w rozdziale, jest częścią większego projektu badawczego dotyczącego kooperacji w grupach kapitałowych⁴². W rozdziale zaprezentowano wyniki badania dotyczące poziomu innowacyjności grup kapitałowych w Polsce, które zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu metody standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganiami komputerowymi (metoda CATI). Wywiady zostały przeprowadzone w okresie lipiec – grudzień 2019 r. Etap realizacji ilościowych badań empirycznych został poprzedzony identyfikacją grup kapitałowych stanowiących wyjściowy zbiór do dalszych badań, co zostało przeprowadzone w okresie wrzesień – październik 2018 r. Łącznie zidentyfikowano 277 grup kapitałowych, w których akcje spółki matki notowane były na parkiecie głównym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w analizowanym okresie, z wyłączeniem spółek związanych z branżą finansową. Z bazy zidentyfikowanych grup kapitałowych wylosowano 121 podmiotów (N=121; współczynnik *response rate* wyniósł 43,68%), z których

⁴¹ J. Hagedoorn, M. Cloudt, *Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?*, „Research Policy” 2003, vol. 32(8), s. 1365–1379.

⁴² Projekt badawczy pt.: *Kooperacja w grupach kapitałowych – skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność* (2017/25/B/HS4/02448) został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, a kierownikiem badania była prof. W. Mierzejewska.

przedstawicielami zostały przeprowadzone wywiady. Wywiady zostały przeprowadzone z menedżerami pracującymi w spółkach matkach, którzy posiadali wiedzę odnośnie do funkcjonowania całej grupy kapitałowej.

Próba badawcza była umiarkowanie zróżnicowana. W próbie badawczej znalazły się głównie grupy kapitałowe z główną działalnością w następujących branżach: (1) przetwórstwo przemysłowe (38,8%), (2) handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (14,9%); (3) budownictwo (12,4%); (4) działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (10,7%). W próbie badawczej dominowały duże grupy kapitałowe zatrudniające powyżej 250 osób (61,2%) o międzynarodowym zasięgu działania (66,9%). Analizując pochodzenie oraz typ głównego akcjonariusza to w próbie badawczej znalazły się grupy kapitałowe, w których dominującym akcjonariuszem jest akcjonariusz krajowy (81,0%), natomiast najczęściej występującym typem akcjonariatu jest akcjonariusz indywidualny (44,6%) lub branżowy (32,2%).

W badaniu, grupa kapitałowa została zdefiniowana jako zbiór „niezależnych prawnie podmiotów (w formie spółek handlowych) pod jednolitym kierownictwem, współdziałających przy realizacji wspólnych celów oraz połączonych trwałymi więzami kapitałowymi i dodatkowo innymi”⁴³ (majątkowe, handlowe i społeczne)⁴⁴. Natomiast do oceny poziomu innowacyjności grup kapitałowych wykorzystano kilka wskaźników: (1) stosunek nakładów B+R do przychodów całkowitych w latach 2016–2018; (2) stosunek przychodów z innowacji do przychodów całkowitych w latach 2016–2018; (3) dominujący rodzaj innowacji pod względem stopnia nowości z podziałem na innowacje radykalne i inkrementalne⁴⁵; (4) zakres otwarcia procesów innowacyjnych wskazujący na zaangażowanie partnerów w działalność innowacyjną. Pomiar innowacyjności grup kapitałowych został dokonany na podstawie różnych wskaźników, co ma na celu ukazanie ich innowacyjności biorąc pod uwagę nakłady, efekty, jak i przebieg procesów innowacyjnych. Ponadto wybrane wskaźniki są często wykorzystane przez organizacje w Polsce i na świecie, co sprawia, że są one relatywnie łatwo dostępne.

⁴³ W. Mierzejewska, *Kooperacja w grupach kapitałowych. Cechy, determinanty, efekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 21.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 21.

⁴⁵ Innowacje inkrementalne (stopniowe, modyfikujące, przyrostowe) to zmiany o charakterze ewolucyjnym polegające na udoskonalaniu istniejących form lub takiej ich rekonfiguracji, by służyły osiągnięciu nowych celów, natomiast innowacje radykalne to zmiany o charakterze rewolucyjnym, które oznaczają wprowadzanie zupełnie nowych, niestosowanych dotychczas rozwiązań.

4. Wyniki badania

W badaniu respondenci zostali poproszeni o określenie stosunku nakładów B+R do przychodów ogółem w latach 2016–2018, co zostało przedstawione w tabeli 1. Przedstawione dane pokazują, że zbadane podmioty były w bardzo niewielkim stopniu zróżnicowane. W 92,6% zbadanych podmiotów nakłady na B+R w stosunku do przychodów całkowitych kształtowały się na poziomie mniejszym niż 5%, a jedynie 7,4% zbadanej populacji przeznaczyło na działania B+R kwotę między 6% a 10% w stosunku do przychodów całkowitych w latach 2016–2018. Co ciekawe, w analizowanym okresie żaden ze zbadanych podmiotów nie zmienił wysokości nakładów na B+R. Przedstawione dane pokazują, że grupy kapitałowe działające w Polsce przeznaczają relatywnie małe środki finansowe na działalność badawczo-rozwojową, co świadczy o ich niskiej innowacyjności.

Tabela 1. Stosunek nakładów na B+R do przychodów całkowitych w zbadanych grupach kapitałowych w latach 2016–2018

Stosunek nakładów na B+R do przychodów całkowitych	2016	2017	2018
Mniej niż 5%	112 (92,6%)	112 (92,6%)	112 (92,6%)
Od 6% do 10%	9 (7,4%)	9 (7,4%)	9 (7,4%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań; N=120.

W badaniu respondenci zostali także poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie dotyczące udziału przychodów z innowacji w stosunku do przychodów ogółem grupy kapitałowej w latach 2016–2018, co zostało przedstawione w tabeli 2. Przedstawione dane ponownie wskazują na małe zróżnicowanie próby badawczej. W latach 2016–2018 zdecydowana większość grup kapitałowych (między 86,8% a 87,6%) wygenerowała relatywnie niewielkie przychody z innowacji w stosunku do przychodów całkowitych (mniej niż 5%). Część respondentów (między 11,6% a 12,4%) wskazała, że w grupie kapitałowej przychody z innowacji stanowią od 6% do 10% w stosunku do przychodów całkowitych, ale była to relatywnie mała grupa. W badaniu jeden z respondentów wskazał, że grupa kapitałowa generuje między 21% a 35% przychodów z innowacji w stosunku do przychodów ogółem w latach 2016–2018, a jeden wskazał na udział między 11% a 15% w 2018 roku. Przedstawione dane potwierdzają wcześniejszą konkluzję, że zbadane grupy kapitałowe charakteryzują się relatywnie niską innowacyjnością.

Tabela 2. Stosunek przychodów z innowacji do przychodów całkowitych w latach 2016–2018

Stosunek przychodów z innowacji do przychodów całkowitych	2016	2017	2018
Mniej niż 5%	106 (87,6%)	105 (86,8%)	105 (86,8%)
Od 6% do 10%	14 (11,6%)	15 (12,4%)	14 (11,6%)
Od 11% do 15%			1 (0,8%)
Od 21% do 35%	1 (0,8%)	1 (0,8%)	1 (0,8%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań; N=121.

Przeprowadzone badanie umożliwiło także określenie poziomu innowacyjności zbadanych grup kapitałowych pod względem stopnia nowości wdrożonych innowacji, co zostało przedstawione w tabeli 3. Przedstawione dane pokazują, że większość zbadanych grup kapitałowych tworzy i wdraża głównie innowacje inkrementalne (60,3%), a relatywnie mniej podmiotów w równym stopniu innowacje inkrementalne i radykalne (29,8%) czy głównie innowacje radykalne (9,9%). Przedstawione dane ponownie wskazują na relatywnie niską innowacyjność zbadanych grup kapitałowych.

Tabela 3. Dominujący rodzaj innowacji pod względem stopnia nowości

Dominujący rodzaj innowacji	Liczba wskazań	Udział %
Innowacje inkrementalne	73	60,3
W równym stopniu innowacje inkrementalne i radykalne	36	29,8
Innowacje radykalne	12	9,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań; N=121.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że grupy kapitałowe są predysponowane do aktywnej działalności innowacyjnej, co sprzyja wyższej innowacyjności ich samych, jak i podmiotów wchodzących w ich skład⁴⁶. Grupy kapitałowe, których podstawowym celem jest współpraca, są często w posiadaniu cennych zasobów (np. kapitał, kreatywni i innowacyjni pracownicy, wiedza, technologia), które mogą być trudno lub nawet niedostępne na rynku, a do których mają dostęp podmioty funkcjonujące w ramach grupy kapitałowej, co sprzyja prowadzeniu aktywnej

⁴⁶ S. Belenzon, T. Berkovitz, *Innovation in Business Groups*, „Management Science” 2010, vol. 56(3), s. 519–535; E. Cefis, S. Rosenkranz, W. Weitzel, *Effects of coordinated strategies on product and process R&D*, „Journal of Economics” 2009, vol. 96(3), s. 193–222; E. Guzzini, D. Iacobucci, *Business Group Affiliation and R&D*, „Industry and Innovation” 2014, vol. 21(1), s. 20–42; W. Mierzejewska, A. Sopińska, *Modele współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176), s. 357–369.

dzielności innowacyjnej oraz pozytywnie wpływa na innowacyjność organizacji. Grupy kapitałowe umożliwiają także wzajemne uczenie się poprzez wewnętrzne dzielenie się wiedzą oraz doświadczeniami, co także sprzyja wyższej innowacyjności⁴⁷. Wskazany związek jest silniejszy, gdy bliskość organizacyjna jest niewielka, a w grupie kapitałowej zasoby są zarządzane w scentralizowany sposób⁴⁸. Przedstawione w rozdziale wyniki badania wskazują jednak na relatywnie niską innowacyjność zbadanych grup kapitałowych, co może oznaczać, że nie wykorzystują one w pełni możliwości w zakresie tworzenia i wdrażania innowacji, które daje działanie w grupie kapitałowej. Wniosek ten potwierdza konkluzję płynącą z badań M. Romanowskiej i W. Mierzejewskiej, że grupy kapitałowe w Polsce korzystają z rynku wewnętrznego, ale na małą skalę⁴⁹. Oznacza to, że korzyści z działania w grupie kapitałowej nie są w pełni wykorzystane przez tego typu podmioty w Polsce, co osłabia ich innowacyjność. Niska innowacyjność i jak się wydaje także niski poziom dojrzałości oraz aktywności innowacyjnej zbadanych grup kapitałowych potwierdza niską innowacyjność polskiej gospodarki i każe wątpić w możliwość poprawy sytuacji w przyszłości. Zbadane grupy kapitałowe są dużymi oraz istotnymi podmiotami i ich niska innowacyjność nie sprzyja poprawie innowacyjności całej gospodarki.

Tabela 4. Zakres otwarcia procesów innowacyjnych

Zakres otwarcia procesów innowacyjnych	Liczba wskazań	Udział %
Zamknięty model tworzenia innowacji	5	4,1
Otwarty model tworzenia innowacji przy zaangażowaniu głównie partnerów z grupy kapitałowej	67	55,4
Otwarty model tworzenia innowacji przy zaangażowaniu partnerów z oraz spoza grupy kapitałowej	47	38,8
Otwarty model tworzenia innowacji przy zaangażowaniu głównie partnerów spoza grupy kapitałowej	2	1,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań; N=121.

Respondenci zostali także poproszeni o określenie zakresu otwarcia procesów innowacyjnych wskazując na różny poziom zaangażowania partnerów w działalność innowacyjną, co zostało przedstawione w tabeli 4. Uzyskane wyniki wskazują, że zbadane przedsiębiorstwa chętnie wykorzystują otwarty model tworzenia

⁴⁷ Y.J. Hsieh, R.S. Yeh, Y.J. Chen, *Business Group Characteristics and Affiliated Firm Innovation: The Case of Taiwan*, „Industrial Marketing Management” 2010, vol. 39, s. 560–570.

⁴⁸ E. Guzzini, D. Iacobucci, *Business Group Affiliation...*, op.cit., s. 20–42.

⁴⁹ M. Romanowska, W. Mierzejewska, *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych*, „Prace Naukowe WSZiP” 2015, nr 32, s. 333–345.

innowacji (94,2%), choć częściej odbywa się to głównie przy zaangażowaniu partnerów z grupy kapitałowej (55,4%) niż przy zaangażowaniu zarówno partnerów z, jak i spoza grupy kapitałowej (38,8%). Przedstawione wyniki wskazują, że grupy kapitałowe aktywnie wykorzystują możliwość współpracy z różnymi partnerami przy tworzeniu innowacji, co pozytywnie wpływa na ich innowacyjność.

Pozytywnym wnioskiem z badań jest relatywnie duża otwartość procesów innowacyjnych zbadanych grup kapitałowych. Przedstawione w rozdziale dane pokazują, że w zbadanych grupach kapitałowych innowacje są chętnie tworzone oraz wdrażane przy współpracy z partnerami z grupy. Wewnętrzna współpraca na rzecz innowacji wydaje się być „pierwszą i najlepszą opcją do wyboru” dla podmiotów działających w grupie kapitałowej, gdyż dostęp do wiedzy jest relatywnie łatwy⁵⁰, a zaufanie jak i ryzyko zachowania oportunistycznego jest niższe niż w przypadku współpracy innowacyjnej z podmiotami spoza grupy kapitałowej⁵¹. Warto jednak wskazać, że funkcjonowanie w grupie kapitałowej zachęca nie tylko do nawiązywania relacji wewnątrz grupy, ale może także sprzyjać tworzeniu oraz utrzymaniu relacji z partnerami spoza grupy kapitałowej⁵², a relacje o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym uzupełniają się oraz sprzyjają wyższej innowacyjności⁵³. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że część zbadanych grup kapitałowych chętnie współpracuje w zakresie innowacji z partnerami spoza grupy, ale jest ich mniej w porównaniu z tymi współpracującymi głównie z podmiotami z grupy. Może to oznaczać, że ponownie zbadane grupy kapitałowe nie wykorzystują w pełni możliwości tworzenia i wdrażania innowacji. Funkcjonowanie w grupie kapitałowej oraz zdolność do współpracy, która wydaje się silna w zbadanych podmiotach, nie jest w pełni wykorzystywana w tworzeniu oraz rozwijaniu relacji poza grupą kapitałową, co nie sprzyja podnoszeniu poziomu innowacyjności.

⁵⁰ F. Ciabuschi, U. Holm, O. Martin, *Dual Embeddedness, Influence and Performance of Innovating Subsidiaries in the Multinational Corporations*, „International Business Review” 2014, vol. 23(5), s. 897–909.

⁵¹ L. Argote, *Organizational Learning: Creating, retaining, and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic, Boston 1999.

⁵² T. Gołębiowski, M.S. Lewandowska, *Influence of internal and external relationships of foreign subsidiaries on innovation performance. Evidence from Germany, Czech Republic and Romania*, „Journal of East European Management Studies” 2015, vol. 20(3), s. 304–327.

⁵³ S. Bresciani, A. Ferraris, *Innovation-receiving Subsidiaries and Dual Embeddedness: Impact on Business Performance*, „Baltic Journal of Management” 2016, vol. 11(1), s. 108–130.

Podsumowanie

W rozdziale wskazano, że innowacyjność może być różnie rozumiana, choć najczęściej jest ona definiowana z perspektywy zdolności lub potencjału innowacyjnego organizacji poprzez podkreślenie jej uwarunkowań. Każde z podejść dostarcza wiele różnych definicji innowacyjności, przez co w literaturze przedmiotu można także odnaleźć wiele różnych podejść do jej pomiaru – od wskaźników innowacyjności bazujących na pojedynczych zmiennych poprzez bardziej założone miary aż do wskaźników opartych na zamiennych opisujących postawy i zachowania w organizacji oraz sposób postrzegania zjawisk związanych z realizacją procesów innowacyjnych.

Badanie, którego wyniki zostały przedstawione w rozdziale, zostało przeprowadzone na grupie 121 grup kapitałowych działających w Polsce. Uzyskane dane pokazują, że innowacyjność zbadanych grup kapitałowych jest relatywnie niska – nakłady na B+R są relatywnie niskie, co nie przekłada się na znaczące przychody z innowacji oraz ich nowość. Warto jednak podkreślić, że w zbadanych grupach kapitałowych innowacje są przeważnie tworzone w modelu otwartym, co sprzyja wyższej innowacyjności oraz pokazuje, że zbadane podmioty wpisują się w najnowsze trendy tworzenia i wdrażania innowacji.

Bibliografia

- Ali H.S., *The Role of Firm Innovativeness in the Time of Covid-19 Crisis: Evidence from Chinese Manufacturing Firms*, „Asian Journal of Technology Innovation” 2021.
- Altuntas S., Dereli T., Kusiak A., *Assessment of Corporate Innovation Capability with a Data-mining Approach: Industrial Case Studies*, „Computers & Industrial Engineering” 2016, vol. 102, s. 58–68.
- Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V., Altman E.J., *Przez innowację do wzrostu. Jak wprowadzić innowację przełomową*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Argote L., *Organizational Learning: Creating, retaining, and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic, Boston 1999.
- Belenzon S., Berkovitz T., *Innovation in Business Groups*, „Management Science” 2010, vol. 56(3), s. 519–535.
- Bresciani S., Ferraris A., *Innovation-receiving Subsidiaries and Dual Embeddedness: Impact on Business Performance*, „Baltic Journal of Management” 2016, vol. 11(1), s. 108–130.
- Calantone R.J., Cavusgil S.T., Zhao Y., *Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance*, „Industrial Marketing Management” 2002, vol. 31(6), s. 515–524.

- Cefis E., Rosenkranz S., Weitzel W., *Effects of coordinated strategies on product and process R&D*, „Journal of Economics” 2009, vol. 96(3), s. 193–222.
- Ciabuschi F., Holm U., Martin O., *Dual Embeddedness, Influence and Performance of Innovating Subsidiaries in the Multinational Corporations*, „International Business Review” 2014, vol. 23(5), s. 897–909.
- Dibrell C., Craig J., Hansen E., *Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective*, „Journal of Small Business Management” 2011, vol. 49(3), s. 467–489.
- Ferraresi A.A., Quandt C.O., dos Santos S.A., Frega J.R., *Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Performance*, „Journal of Knowledge Management” 2012, vol. 16(5), s. 688–701.
- Foroudi P., Jin Z., Gupta S., Melewar T.C., Foroudi M.M., *Influence of Innovation Capability and Customer Experience on Reputation and Loyalty*, „Journal of Business Research” 2016, vol. 69(11), s. 4882–4889.
- Garcia R., Calantone R., *A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Technology: A Literature Review*, „The Journal of Product Innovation Management” 2002, vol. 25(3), s. 110–132.
- Ghosh S., Srivastava B.K., *The Functioning of Dynamic Capabilities: Explaining the Role of Organizational Innovativeness and Culture*, „European Journal of Innovation Management” 2021.
- Gołębiowski T., Lewandowska M.S., *Influence of internal and external relationships of foreign subsidiaries on innovation performance. Evidence from Germany, Czech Republic and Romania*, „Journal of East European Management Studies” 2015, vol. 20(3), s. 304–327.
- Guzzini E., Iacobucci D., *Business Group Affiliation and R&D*, „Industry and Innovation” 2014, vol. 21(1), s. 20–42.
- Hagedoorn J., Cloudt M., *Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?* „Research Policy” 2003, vol. 32(8), s. 1365–1379.
- Hojnik J., Ruzzier M., *What Drives Eco-innovation? A Review of an Emerging Literature*, „Environmental Innovation and Societal Transitions” 2016, vol. 19, s. 31–41.
- Hsieh Y.J., Yeh R.S., Chen Y.J., *Business Group Characteristics and Affiliated Firm Innovation: The Case of Taiwan*, „Industrial Marketing Management” 2010, vol. 39, s. 560–570.
- Hurley R.F., Hult G.T.M., *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, „Journal of Marketing” 1998, vol. 62(3), s. 42–54.
- Karpacz J., *Moderacje relacji innowacyjności organizacji – wyniki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 280, s. 47–57.
- Klimas P., *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gaminowego*, CH Beck. Warszawa 2019.
- Klimas P., Czakon W., *Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12(2), s. 469–497.

- Kozioł L., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Kraśnicka T., Ingram T. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- Kuncoro W., Suriani W.O., *Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Product Innovation and Market Driving*, „Asia Pacific Management Review” 2018, vol. 23(3), s. 186–192.
- Liu X., Huang Q., Dou J., Zhao X., *The impact of Informal Social Interaction on Innovation Capability in the Context of Buyer-Supplier Dyads*, „Journal of Business Research” 2017, vol. 78, s. 314–322.
- Luk C.-L., Yau O.H.M., Sin L.Y.M., Tse A.C.B., Chow R.P.M., Lee J.S.Y., *The Effects of Social Capital and Organizational Innovativeness in Different Institutional Contexts*, „Journal of International Business Studies” 2008, vol. 39(4), s. 589–612.
- OECD, Eurostat, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, OECD Publishing and Eurostat, Paris 2018.
- Martinez-Roman J.A., Romero I., *Determinants of Innovativeness in SMEs: Disentangling Core Innovation and Technology Adaption Capabilities*, „Review of Managerial Science” 2017, vol. 11(3), s. 543–569.
- Menguc B., Auh S., *Creating a Firm-level Dynamic Capability Trough Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2006, vol. 34(1), s. 63–73.
- Mierzejewska W., *Kooperacja w grupach kapitałowych. Cechy, determinanty, efekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
- Mierzejewska W., Sopińska A., *Modele współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176), s. 357–369.
- Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003.
- Romanowska M., *Profil diagnostyczny jako narzędzie badania innowacyjności przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, vol. 5(9), s. 107–122.
- Romanowska M., Mierzejewska W., *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych*, „Prace Naukowe WSZiP” 2015, nr 32, s. 333–345.
- Saunila M., Ukko J., Rantanen H., *Does Innovation Capability Really Matter for the Profitability of SMEs?* „Knowledge and Process Management” 2014, vol. 21(2), s. 134–142.
- Sołtysik M., *Projektowanie strategii innowacji*, PWE, Warszawa 2021.
- Sopińska A., *Zarządzanie zasobami wiedzy w otwartym modelu tworzenia innowacji*, w: Dworzecki Z., Leśniak-Łebkowska G. (red.), *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 251–270.
- Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*, „Przeгляд Organizacji” 2016, nr 5, s. 17–23.

- Szymura-Tyc M., *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, Warszawa 2015.
- Tellis G.J., Prabhu J.C., Chandy R.K., *Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73(1), s. 3–23.
- Wang C.L., Ahmed P.K., *The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2004, vol. 7(4), s. 303–313.
- Zastempowski M., *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019.