

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Monika Inków\*

# 1.2

## Zdolność innowacyjna w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej organizacji

### Streszczenie

Literatura dotycząca zdolności innowacyjnych jest pełna sprzeczności, ponieważ w różny sposób autorzy przedstawiają zdolności innowacyjne. Część badaczy uważa, że zdolności innowacyjne są kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, natomiast inni twierdzą, że nie wyrażają one w pełni różnorodności zarówno organizacji, jak i otoczenia i tym samym nie mogą być traktowane jako źródła trwałej przewagi konkurencyjnej, dlatego też Autorka postanowiła zająć się tym tematem. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie roli zdolności innowacyjnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej na podstawie przeglądu literatury.

**Słowa kluczowe:** zdolność innowacyjna, innowacje, przewaga konkurencyjna

---

\* Uniwersytet Zielonogórski, ORCID: 0000-0002-3179-9404

# Innovative Capability on Achieve Competitive Advantage of the Organization

## Abstract

The literature on innovation capability is full of contradictions because the authors present innovation capability in different ways. Some researchers believe that innovation capability is key to achieving competitive advantage, while others say that they do not fully express the diversity of both the organization and the environment, and thus cannot be treated as a source of sustaining competitive advantage, which is why the author decided to address about this topic. The purpose of this article is to present the role of innovative capability in building competitive advantage based on a literature review.

**Keywords:** innovation capability, innovation, competitive advantage

---

## Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach konkurencja między firmami staje się coraz bardziej utrudniona, przede wszystkim przez zachodzące zmiany w otoczeniu organizacji, nie tylko w zakresie zmieniających się wymagań użytkowników, ale również technologii. Organizacje, chcąc utrzymać się na rynku, a także zwiększać w nim swój udział, powinny w sposób ciągły pracować nad innowacjami<sup>1</sup>. Warto zauważyć, że w literaturze odnaleźć można wiele definicji innowacji. W latach 30. XX wieku definicję innowacji przedstawił jako jeden z pierwszych J. Schumpeter, określając innowacje jako działalność przedsiębiorców, która jest oparta na tworzeniu nowych kombinacji zastanych czynników produkcji w takich warunkach, w których wyniku tego procesu nie da się w łatwy sposób przewidzieć<sup>2</sup>. Inną definicję proponuje A. Kucińska-Landwójtowicz, cytując za O'Sullivanem, że innowacja jest procesem tworzenia zmian zarówno małych, jak i dużych, radykalnych oraz przyrostowych w procesach, usługach i wyrobach<sup>3</sup>. Z kolei według podręcznika Oslo innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego pro-

---

<sup>1</sup> Por. R. Aryanto, A. Fontana, A.Z. Afiff, *Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry*, "Procedia – Soc. Behav. Sci" 2015, no. 211, s. 874–879.

<sup>2</sup> Por. J. A Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge 1934.

<sup>3</sup> A. Kucińska-Landwójtowicz, *Podejście procesowe w zarządzaniu innowacjami*, [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk\\_pdf\\_2013/p016.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2013/p016.pdf) (dostęp: 7.12.2019), s. 182.

duktu (wyrobu lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej czy organizacyjnej w praktyce gospodarczej organizacji, miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem<sup>4</sup>.

Jak zauważa E. Stawasz, najlepszym sposobem przekształcania innowacji w trwałą przewagę konkurencyjną jest budowa zdolności innowacyjnej, która może być rozpatrywana jako swego rodzaju wskaźnik sukcesu innowacji<sup>5</sup>.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie na podstawie przeglądu literatury najnowszych osiągnięć w zakresie zdolności innowacyjnych i ich związku z kształtowaniem przewagi konkurencyjnej przez organizację.

## Przewaga konkurencyjna

Pojęcie przewagi konkurencyjnej obecnie pojawia się bardzo często w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego, jednak pomimo tego nadal brak jest zgodności wśród badaczy co do jej definicji. M. Tracey i współpracownicy definiują przewagę konkurencyjną jako stopień, w jakim firma jest w stanie osiągnąć i utrzymać pozycję względem konkurentów<sup>6</sup>. H. Ma definiuje przewagę konkurencyjną jako pewną asymetrię lub różnicę w dowolnym atrybucie, który pozwala firmie lepiej obsługiwać klientów, a tym samym tworzyć lepszą wartość dla klienta i osiągać lepsze wyniki<sup>7</sup>. M. Porter natomiast przedstawia przewagę konkurencyjną jako zdolność firmy lub branży do wytwarzania produktów, które zapewniają większą wartość dla klienta niż produkty konkurencyjne, na przykład poprzez oferowanie niższych cen lub świadczenie wysokiej jakości usług czy innych korzyści uzasadniających wyższe ceny<sup>8</sup>. A. Mar z kolei zauważa, że często przewagę konkurencyjną myli się z cenami, kosztami, zwrotem z inwestycji, marżami, innowacjami, zrównoważonym rozwojem, marką i reputacją<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Paris 2005, s. 48.

<sup>5</sup> E. Stawasz, *Dynamiczna zdolność innowacyjna – wybrane zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2014, t. 4, nr 305, s. 97.

<sup>6</sup> M. Tracey, M. Vonderembse, J. Lim, *Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Key to Enhancing Competitiveness and Improving Performance*, „Journal of Operations Management” 1999, vol. 17, no. 4, s. 411–428.

<sup>7</sup> H. Ma, *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, „Management Decision” 1999, vol. 37, no. 3, s. 259–266.

<sup>8</sup> M.E. Porter, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 8, s. 95–117.

<sup>9</sup> A. Mar, *6-Sources of Competitive Advantage*, „Business Guide”, 29th April 2013.

Świadomie kształtowana przewaga konkurencyjna wynika przede wszystkim z rozwoju nurtu zasobowego oraz pozycyjnego w zarządzaniu strategicznym, natomiast ujęcie planistyczne oraz ewolucyjne nie wskazują wprost źródeł przewagi konkurencyjnej<sup>10</sup>.

Punktem wyjścia budowania przewagi konkurencyjnej w ujęciu planistycznym jest dokładna analiza strategiczna, zaś budowaniu przewagi służy strategia dopasowania mająca charakter długookresowego planu. Podejście ewolucyjne skupia się na adaptacyjnym charakterze strategii oraz przewagi konkurencyjnej, zaś źródeł przewagi konkurencyjnej upatruje się w zdolnościach dynamicznych organizacji<sup>11</sup>. W ramach podejścia pozycyjnego przewaga konkurencyjna danej organizacji jest wynikiem pozycji tej organizacji zajmowanej względem konkurentów<sup>12</sup>. Nurt zasobowy natomiast upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej w kluczowych kompetencjach. Zauważyć jednak trzeba, że nie można utożsamiać przewagi konkurencyjnej z samym faktem posiadania wyróżniającej kompetencji, bowiem przewagę dają dopiero te wyróżniające kompetencje, które zostały zastosowane. Pamiętać trzeba również, że wspomniane kompetencje nie zawsze będą źródłem przewagi konkurencyjnej, przewaga może mieć charakter sytuacyjny i wynikać np. z dostępu do strategicznego zasobu<sup>13</sup>.

Nurt zasobowy zarządzania strategicznego w ciągu ostatnich lat stał się niewątpliwie dominującym poglądem, jednak coraz częściej podlegał on również krytyce. Jako wady tego nurtu wskazywano zbytne skupienie się na zasobach oraz brak dynamiki<sup>14</sup>. Odpowiedzią na niedoskonałości podejścia zasobowego stała się koncepcja zdolności dynamicznych organizacji<sup>15</sup>, która od ponad 20 lat zyskuje coraz większą popularność w dziedzinie badań zarządzania strategicznego<sup>16</sup>. Badacze coraz częściej odnoszą się do koncepcji zdolności dynamicznych, bowiem koncentruje się ona nie tylko na przewadze konkurencyjnej osiągananej dzięki odpowiedniej kombinacji zasobów, ale także na zmianie zasobów organizacji w miarę upływu czasu w celu dostosowania się do zmian

---

<sup>10</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, B. Mikuła (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 84.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> M.E. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, "Harvard Business Review" 1979, vol. 57, no. 2, s. 137–145.

<sup>13</sup> Por. E. Stańczyk-Hugiet, *op.cit.*; M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>14</sup> Por. N.J. Foss, *Resources and Strategy: A Reader*, Oxford University Press, Oxford 1997.

<sup>15</sup> Por. D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.

<sup>16</sup> Np. B. Lawson, D. Samson, *Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*, "International Journal of Innovation Management" 2001, no 5, s. 377–400; S.A. Zahra, G. George, *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "Academy of Management Review" 2002, vol. 27, no. 2, s. 185–203; V. Ambrosini, C. Bowman, *What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?*, "International Journal of Management Reviews" 2009, vol. 11, no. 1, s. 29–49; M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, "Organization Science" 2002, vol. 13, no. 3, s. 339–351.

zachodzących w otoczeniu. Jak zauważa E. Stawasz, koncepcja zdolności dynamicznych pozwala analizować innowacje i wzrost przedsiębiorstw dlatego, że w centrum wspomnianej koncepcji znajdują się kreatywna akumulacja wiedzy, specyficzne powiązania z otoczeniem oraz zdolność innowacyjna<sup>17</sup>.

## Zdolność innowacyjna

Analizując literaturę dotyczącą pojęcia zdolności innowacyjnej, można zauważyć, że nie istnieje konsensus wśród badaczy co do jej definicji. Zdolność innowacyjna organizacji może być definiowana jako zdolność organizacji do przekształcania wiedzy i pomysłów w nowe rozwiązania na korzyść organizacji<sup>18</sup>. Według wielu autorów posiadanie wysokiej zdolności innowacyjnej jest ważnym źródłem wydajności firmy<sup>19</sup> oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>20</sup>. Wielu autorów zauważa również, że przetrwanie przedsiębiorstwa w obecnych czasach nie zależy już od pojedynczych innowacji, a od zdolności do wprowadzania innowacji w sposób ciągły<sup>21</sup>. W związku z tym, aby przedsiębiorstwa mogły skutecznie konkurować, powinny mieć skuteczną zdolność do innowacji<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> E. Stawasz, *op.cit.*, s. 98.

<sup>18</sup> Por. B. Lawson, D. Samson, *op.cit.*

<sup>19</sup> N.A. Aziz, N.A. Omar, *Exploring the Effect of Internet Marketing Orientation, Learning Orientation and Market Orientation on Innovativeness and Performance: SME (Exporters) Perspectives*, "Journal of Business Economics and Management" 2013, vol. 14 (Supplement 1), s. 257–278; M.T. Tsai, C.L. Tsai, *Innovation Capability and Performance in Taiwanese Science Parks: Exploring the Moderating Effects of Industrial Clusters Fabric*, "The International Journal of Organizational Innovation" 2010, vol. 2, no. 4, s. 80–105.

<sup>20</sup> J. Guan, N. Ma, *Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms*, "Technovation" 2003, vol. 23, no. 9, s. 737–747; I. Basterretxea, R. Martinez, *Impact of Management and Innovation Capabilities on Performance: Are Cooperatives Different?*, "Annals of Public and Cooperative Economics" 2012, vol. 83, no. 3, s. 357–381; A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

<sup>21</sup> Por. M. Saunila, *Performance Measurement Approach for Innovation Capability in SMEs*, "International Journal of Productivity and Performance Management", 2016, vol. 65, no. 2, s. 162–176; T. Blommerde, P. Lynch, *A Maturity Matrix for Assessing Service Innovation Capability*, <http://repository.wit.ie/3186/1/A%20Maturity%20Matrix%20for%20Assessing%20Service%20Innovation%20Capability.pdf> (dostęp: 20.05.2017), s. 4.

<sup>22</sup> Por. C. Stryja, M. Kohler, H. Fromm, *Assessing Service Innovation Capabilities – An Empirically Grounded Approach*, Paper presented at the 6th Annual Conference of the Academy of Innovation and Entrepreneurship, UK, Oxford, August 2015; T. Blommerde, P. Lynch, *op.cit.*

## Zdolność innowacyjna a przewaga konkurencyjna

Analizując literaturę z zakresu przewagi konkurencyjnej, zauważyć można, że szczególne miejsce wśród jej determinant zajmują innowacje. Konkurencyjność organizacji, która oparta jest na innowacyjności, daje jej szansę na uzyskanie największej i najdłuższej trwającej przewagi na rynku<sup>23</sup>.

Warto podkreślić fakt, że na znaczenie innowacji jako źródła przewagi konkurencyjnej wskazuje wielu autorów, zarówno prac teoretycznych, jak i badawczych, np. R. Veselica, K. Poznańska, C. Chang, M.A. Macfarlane, L. Ren i in., G. Walker, R. Reed i in., C.K. Prahalad, M. Porter, O'Regan i in. czy J.Kay. Wielu badaczy jednak wskazuje również, że aby organizacje mogły w sposób skuteczny opracowywać i wdrażać nowe rozwiązania, potrzebują do tego odpowiednio wysokich zdolności innowacyjnych.

Jak wskazują w swoich badaniach odnoszących się do firm z branży IT w Słowenii L. Breznik i M. Lahovnik, zdolność innowacyjna organizacji może być postrzegana jako strategiczna siła i swego rodzaju radar dla firm z branży IT. Zdolność ta jest powiązana i współzależna z innymi zdolnościami organizacyjnymi, ale jest zdaniem wspomnianych autorów najistotniejsza w przypadku budowania trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>24</sup>.

J.S. Lee i C.J. Hsieh, odnosząc się w swoich badaniach również do firm z branży IT, zauważyli, że organizacje, aby promować nową wartość dla klientów i dzięki temu użytkiwać przewagę konkurencyjną, bezwzględnie muszą pracować nad nowymi pomysłami, które bez względu na to, czy prowadzą do technologicznej, czy nietechnologicznej innowacji, będą promować trwałą przewagę konkurencyjną firmy, w związku z tym organizacje powinny skupiać się na budowaniu i rozwoju zdolności innowacyjnych, które są do tego niezbędne<sup>25</sup>.

R. Stanisławski w swoich badaniach dotyczących polskich firm z kolei zauważył, że firmy, które nie traktują innowacji jako swojego głównego źródła przewagi konkurencyjnej, nie przywiązują dużej wagi do kwestii związanych z kształtowaniem zdolności innowacyjnych. Pomimo tego autor wykazał pozytywy związek pomiędzy zdolnościami

<sup>23</sup> M. Żelichowska., *Innowacyjność jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 46–55.

<sup>24</sup> L. Breznik, M. Lahovnik, *Renewin the Resource Base in Line with the Dynamic Capabilities View: A Key to Sustained Competitive Advantage in the IT industry*, „JEEMS” 2014, vol. 19, no. 4, s. 453–485; L. Breznik, M. Lahovnik, *Innovation Capability as a Source of Competitive Advantage in Slovenian Information Technology Firms*, „Technics Technologies Education Management” 2012, vol. 7, no. 3, s. 1132–1144; L. Breznik, *Razvijanje inovacijske zmožnosti in njenih virov kot ključ do uspeha v slovenskih podjetjih s področja informativ*, „Naše gospodarstvo/Our Economy” 2014, vol. 60, no. 1–2, s. 12–25.

<sup>25</sup> J.S. Lee, C.J. Hsieh, *A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Business & Economics Research” 2010, vol. 8, no. 9, s. 109–119.

innowacyjnymi a możliwością osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przez organizacje<sup>26</sup>. Do podobnych wniosków w swoich badaniach doszli N.N. Abb Aziz i S. Samad, którzy badali MSP z branży spożywczej w Malezji. Autorzy ci wykazali również pozytywny wpływ zdolności innowacyjnych na możliwość kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej, ale zauważyli także, że badane przez nich organizacje nie są zbyt konkurencyjne, bowiem nie skupiają się na tworzeniu innowacji, zatem nie widzą potrzeby rozwijania zdolności innowacyjnych<sup>27</sup>.

Z kolei G. Leskovar-Spacapan i M. Bastic w badaniach obejmujących tysiąc firm produkcyjnych ze Słowenii wykazali, że organizacje, które są strategicznie zorientowane na innowacje, nieustannie szukają nowych możliwości, z tego też powodu są bardziej skłonne do angażowania się w innowacje, a tym samym bardziej prawdopodobne jest osiągnięcie przez nie wyższego poziomu zdolności innowacyjnych i trwałej przewagi konkurencyjnej w porównaniu z organizacjami zorientowanymi strategicznie na jakość i koszty<sup>28</sup>.

J.H. Sulistyto i H.S. Siyamtinah w swoich badaniach wykazali pozytywny związek zdolności innowacyjnych z przewagą konkurencyjną, jednak zauważyli, że aby organizacja mogła rozwinąć odpowiedni poziom zdolności innowacyjnych, wymaga odpowiedniej kultury przedsiębiorczości<sup>29</sup>.

Y.Y. Lee i M. Falahat odnotowali, że firmy mające wysoką zdolność innowacyjną mogą nie być konkurencyjne pod względem cen. Mogą jednak nadal konkurować na rynkach międzynarodowych dzięki lepszym produktom lub usługom<sup>30</sup>. Natomiast J. Ferreira ze współpracownikami, badając portugalskie MSP, doszli do wniosku, że zdolności innowacyjne mogą pomóc organizacjom osiągnąć przewagę konkurencyjną nie tylko poprzez możliwość przedstawiania nowych produktów i usług, ale również poprzez tworzenie mechanizmów izolacji, bowiem udane innowacje mogą utrudniać zewnętrzną imitację, a co za tym idzie pozwolić organizacji utrzymać przewagę konkurencyjną<sup>31</sup>.

---

<sup>26</sup> R. Stanisławski, *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157) s. 109–139.

<sup>27</sup> N.N.A. Aziz, S. Samad, *Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia*, „Procedia Economics and Finance” 2016, no. 35, s. 256–266.

<sup>28</sup> G. Leskovar-Spacapan, M. Bastic, *Differences in Organizations Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations Strategic Orientation*, „Technovation” 2007, vol. 27, s. 533–546.

<sup>29</sup> J.H. Sulistyto, H.S. Siyamtinah, *Innovation Capability of SMEs through Entrepreneurship, Marketing Capability, Relational Capital and Empowerment*, „Asia Pacific Management Review” 2016, no. 21, s. 196–203.

<sup>30</sup> Y.Y. Lee, M. Falahat, *The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: The Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities*, „Technology Innovation Management Review” 2019, vol. 9, no. 11, s. 26–38.

<sup>31</sup> J. Ferreira, C. Arnaldo, L.A. Moutinho, *Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation*, „Technovation” 2018.

Analizując przedstawione powyżej rozważania dotyczące badań nad wpływem zdolności innowacyjnych na przewagę konkurencyjną, warto zauważyć, że organizacje dostrzegające zmiany zachodzące w otoczeniu, prowadzące działalność w branżach wykorzystujących zaawansowane technologie, nastawione na rozwój i innowacje dostrzegają również konieczność budowania i rozwijania zdolności innowacyjnych, bowiem są one niezbędne dla opracowywania innowacji. Natomiast sytuacja wydaje się wyglądać zupełnie inaczej w przypadku organizacji, które są albo w małym stopniu rozwinięte i nie dostrzegają potrzeby prac nad innowacjami, albo są nastawione na konkurencję kosztową czy na przykład jakościową. Organizacje te w mniejszym stopniu skupiają się na budowaniu i rozwijaniu zdolności innowacyjnych, co wydaje się być nie do końca właściwym podejściem.

## Podsumowanie

W ostatnich latach tworzenie i rozwijanie zdolności innowacyjnych, a co za tym idzie zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstw, stało się kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, w związku z tym zmianie uległo także ukierunkowanie teorii organizacyjnych z utrzymania przewagi konkurencyjnej na zarządzanie innowacjami<sup>32</sup>. Kluczem do ciągłego rozwoju innowacji stały się zatem procesy związane z przyswajaniem, integracją oraz rekonfiguracją wiedzy. Nadmienić również warto, że rozwój zdolności innowacyjnych stał się warunkiem osiągnięć innowacyjnych organizacji, ale powinien on następować zgodnie ze strategią innowacyjną organizacji.

Odnosząc się do przyszłych badań z punktu widzenia organizacji, należy szczególnie zbadać zdolności innowacyjne oraz ich elementy składowe, czyli czynniki, które wpływają na ich tworzenie i rozwój. Niezmiernie ważne wydaje się znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego w określonym czasie niektóre z organizacji potrafią skutecznie rozwijać swoje zdolności innowacyjne, podczas gdy inne nie są w stanie tego zrobić, a także jakie wewnętrzne cechy organizacyjne wpływają na możliwość rozwijania zdolności innowacyjnych przez daną organizację.

---

<sup>32</sup> Por. S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development 2018*, "Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42, no. 1, s. 1–34.



## Bibliografia

- Ambrosini V., Bowman C., *What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?*, "International Journal of Management Reviews" 2009, vol. 11, no. 1, s. 29–49.
- Aryanto R., Fontana A., Afiff A.Z., *Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry*, "Procedia – Soc. Behav. Sci" 2015, no. 211, s. 874–879.
- Aziz N.N.A., Samad S., *Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia*, "Procedia Economics and Finance" 2016, no. 35, s. 256–266.
- Aziz N.A., Omar N.A., *Exploring the Effect of Internet Marketing Orientation, Learning Orientation and Market Orientation on Innovativeness and Performance: SME (exporters) Perspectives*, "Journal of Business Economics and Management" 2013, vol. 14 (Supplement 1), s. 257–278.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Basterretxea I., Martinez R., *Impact of Management and Innovation Capabilities on Performance: Are Cooperatives Different?*, "Annals of Public and Cooperative Economics" 2012, vol. 83, vol. 3, s. 357–381.
- Blommerde T., Lynch P., *A Maturity Matrix for Assessing Service Innovation Capability*, <http://repository.wit.ie/3186/1/A%20Maturity%20Matrix%20for%20Assessing%20Service%20Innovation%20Capability.pdf> (dostęp: 20.05.2017).
- Breznik L., Lahovnik M., *Renewin the Resource Base in Line with the Dynamic Capabilities View: A Key to Sustained Competitive Advantage in the IT industry*, "JEEMS" 2014, vol. 19, no. 4, s. 453–485.
- Breznik L., *Razvijanje inovacijske zmožnosti in njenih virov kot ključ do uspeha v slovenskih podjetjih s področja informatic*, „Naše gospodarstvo/Our Economy” 2014, vol. 60, no. 1–2, s. 12–25.
- Breznik L., Lahovnik M., *Innovation Capability as a Source of Competitive Advantage in Slovenian Information Technology Firms*, "Technics Technologies Education Management" 2012, vol. 7, no. 3, s. 1132–1144.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., *Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development*, "Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42, no. 1, s. 1–34.
- Caballero R. J., Jaffe A.B., *How High Are the Giants' Shoulders: An Empirical Assessment of Knowledge Spillovers and Creative Destruction in a Model of Economic Growth*, "NBER Macroeconomics Annual" 1993, vol. 8, s. 15–74.
- Chang C., *The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation*, "Journal Business Ethics" 2011, vol. 104, s. 361–370.
- Chow I.H.S., Gong J., *The Linkage of HRM and Knowledge-related Performance in China's Technology-intensive Industries*, "The International Journal of Human Resource Management" 2010, vol. 21, no. 8, s. 1289–1306.
- Eisenhardt K.M., Martin J.K., *Dynamic Capabilities: What Are They?*, "Strategic Management Journal" 2000, vol. 21, s. 1005–1121.
- Ferreira J., Arnaldo C., Moutinho L.A., *Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation*, "Technovation" 2018.
- Foss N.J., *Resources and Strategy: A Reader*, Oxford University Press, Oxford 1997.

- Guan J., Ma N., *Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms*, "Technovation" 2003, vol. 23, no. 9, s. 737–747.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999.
- Kay J. *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kucińska-Landwójtowicz A., *Podejście procesowe w zarządzaniu innowacjami*, [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p016.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p016.pdf) (dostęp: 7.12.2019).
- Lawson B., Samson D., *Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*, "International Journal of Innovation Management" 2001, no. 5, s. 377–400.
- Lee Y.Y., Falahat M., *The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: The Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities*, "Technology Innovation Management Review" 2019, vol. 9, no. 11, s. 26–38.
- Lee J.S., Hsieh C.J., *A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Business & Economics Research" 2010, vol. 8, no. 9, s. 109–119.
- Leskovic-Spacapan G., Bastic M., *Differences in Organizations Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations Strategic Orientation*, "Technovation" 2007, vol. 27, s. 533–546.
- Ma H., *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, "Management Decision" 1999, vol. 37, no. 3, s. 259–266.
- Macfarlane M.A., *Sustainable Competitive Advantage for Accountable Care Organizations*, "Journal of Healthcare Management" 2014, vol. 59, no. 4, s. 71–263.
- Mar A., *6-Sources of Competitive Advantage*, "Business Guide", 29th April 2013.
- Matwiejczuk R., *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej seria Organizacja i Zarządzanie” 2016, s. 355–364.
- Moszkowicz, M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- O'Regan N., Ghobadian A., Sims M., *Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs*, "Technovation" 2006, vol. 26, no. 2, s. 251–261.
- Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Paris 2005.
- Porter M., *How Competitive Forces Shape Strategy*, "Harvard Business Review" 1979, vol. 57, no. 2., s. 137–145.
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M., *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, "Strategic Management Journal" 1991, vol. 12, no. 8, s. 95–117.
- Poznańska K., *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej” 2002, nr 82 (LXXXII), s. 65–79.
- Reed R., Storrud-Barnes S., Jessup L., *How Open Innovation Affects the Drivers of Competitive Advantage*, "Management Decision" 2012, vol. 50, no. 1, s. 58–73.
- Ren L., Xie G., Krabbendam K., *Sustainable Competitive Advantage and Marketing Innovation within Firms*, "Management Research Review" 2010, vol. 33, no. 1, s. 79–87.
- Saunila M., *Performance Measurement Approach for Innovation Capability in SMEs*, "International Journal of Productivity and Performance Management" 2016, vol. 65, no. 2, s. 162–176.

- Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge 1934.
- Stańczyk-Hugiet E., *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, B. Mikuła (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Stansławski R., *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 109–139.
- Stawasz E., *Dynamiczna zdolność innowacyjna – wybrane zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica” 2014, t. 4, nr 305, s. 97–105.
- Stryja C., Kohler M., Fromm H., *Assessing Service Innovation Capabilities – An Empirically Grounded Approach*, “Paper presented at the 6th Annual Conference of the Academy of Innovation and Entrepreneurship”, UK, Oxford, August 2015
- Sulistyo J.H., Siyamtinah H.S., *Innovation Capability of SMEs through Entrepreneurship, Marketing Capability, Relational Capital and Empowerment*, “Asia Pacific Management Review” 2016, no. 21, s. 196–203.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, “Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.
- Tracey M., Vonderembse M., Lim J., *Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Key to Enhancing Competitiveness and Improving Performance*, “Journal of Operations Management” 1999; vol. 17, no. 4, s. 411–428.
- Tsai M.T., Tsai C.L., *Innovation Capability and Performance in Taiwanese Scienceparks: Exploring the Moderating Effects of Industrial Clusters Fabric*, “The International Journal of Organizational Innovation” 2010, vol. 2, no. 4, s. 80–103.
- Veselica R., *Linking Innovation and National Competitiveness*, 37th International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Socio-Economic Problems of Sustainable Development” – Baku, 14–15 February 2019.
- Walker G., *Modern Competitive Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., The McGraw Hill Companies, Inc., New York 2007.
- Zahra S.A., George G., *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, “Academy of Management Review” 2002, vol. 27, no. 2, s. 185–203.
- Zollo M., Winter S.G., *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, “Organization Science” 2002, vol. 13, no. 3, s. 339–351.
- Żelichowska M., *Innowacyjność jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 46–55.
- Żoźniński A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.