



**Karolina Mazur**

Uniwersytet Zielonogórski  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Zakład Zarządzania Wartością  
k.mazur@wez.uz.zgora.pl

## **SPRAWNOŚĆ INNOWACYJNA ORGANIZACJI A NADMIARY ORGANIZACYJNE. PODSUMOWANIE BADAŃ ŚWIATOWYCH**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ustalenie luk badawczych w zakresie relacji pomiędzy sprawnością innowacyjną organizacji a nadmiarami organizacyjnymi. Artykuł koresponduje z behawioralną teorią firmy. Zastosowano systematyczny przegląd literatury, w wyniku którego przeanalizowano 21 wyselekcjonowanych artykułów. W efekcie przeprowadzonej analizy ustalono, że rola nadmiarów organizacyjnych w kształtowaniu poziomu sprawności innowacyjnej nie jest jednoznaczna i może to wynikać z przyjęcia niewystarczającej perspektywy badawczej. Wskazano także na luki badawcze skoncentrowane wokół problemów związanych z zarządzaniem wiedzą, inwestycjami i działaniami w zakresie B+R, ochroną interesariuszy i konfiguracją nadmiarów.

**Słowa kluczowe:** sprawność innowacyjna, nadmiary organizacyjne, zarządzanie wiedzą.

**JEL Classification:** D21, D22, D24, O31.

### **Wprowadzenie**

Zarówno problem sprawności, jak i problem zasobów jest obecny w wielu ujęciach w zarządzaniu oraz analizowany w wielu kontekstach. Istotny wkład w rozwój nauki w zakresie pierwszego z nich miał m.in. T. Kotarbiński [1972, s. 18]. Zarządzanie strategiczne odwołuje się do poszczególnych ujęć ekonomii instytucjonalnej, a także umożliwia wyprowadzenie na ich podstawie odrębnej perspektywy. Podejścia konkurują ze sobą i stanowią zwykle określoną ośnowę dla prowadzonych badań. Dwa podejścia są szczególnie obecne w badaniach dotyczących procesu innowacji oraz jego sprawności: podejście zasobowe (RBV)

[Barney, 1991, s. 99-120] oraz podejście oparte na behawioralnej teorii firmy [Cyert i March, 1963], w ramach którego istotnym obszarem analizy jest redundancja zasobów, czyli ich nadmiary. Niniejszy artykuł jest rozwinięciem podejścia drugiego. Idea główna pojawiła się podczas usystematyzowanych studiów literaturowych dotyczących czynników wpływających na sprawność innowacyjną współczesnych organizacji oraz po przemyśleniu rozważań głównego autora powołującego się na ten nurt w Polsce [Krupski, 2012, s. 11-22]. W poszukiwaniu luk badawczych obecnych w analizowanym materiale opartym na badaniach wtórnych znaleziono pewną populację badań dotyczących tego problemu i pozostawiających nadal niedosyt badawczy. Zauważono, że problem ten jest nadal obecny w badaniach światowych, choć pierwotna teoria pochodzi z 1963 roku [Cyert i March, 1963]. Niniejszy artykuł ma na celu podsumowanie badań dotyczących relacji pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi a sprawnością innowacyjną w sensie pośrednim i bezpośrednim oraz wskazanie na potencjalne luki badawcze. Aby ten cel osiągnąć, przeprowadzono iteracyjny systematyczny przegląd literatury światowej dostępnej w bazach czasopism elektronicznych.

## 1. Sprawność innowacyjna i podstawowe podejścia do jej pomiaru

Pojęcie „sprawność innowacyjna” (ang. *innovation performance*) nie znajduje się jeszcze obecnie w standardzie definicji w zarządzaniu i wymaga szerszego objaśnienia. W literaturze światowej pojęcie to jest także relatywnie nowe. Według J. Hagedoorn i M. Cloudt [2003] istnieją dwa główne typy sprawności innowacyjnej, które obejmują sprawność wynalazczą oraz sprawność technologiczną. Inni wyróżniają także sprawność innowacyjną w wąskim znaczeniu, związaną z komercjalizacją wynalazków, oraz w szerokim znaczeniu, obejmującą ich implementację [Hagedoorn, Cloudt, 2003, s. 1367]. Sprawność ta może być także rozpatrywana w wymiarze efektywności innowacyjnej (np. jako liczba nowych produktów) oraz alternatywnie jako rentowność innowacyjności (np. odsetek przychodów ze sprzedaży nowych produktów) [Zheng, Li, Wu, 2013, s. 1215-1216]. Według niektórych autorów sprawność innowacyjna może być rozpatrywana także jako stan jakości procesu innowacji oraz jako skuteczność innowacyjna [Tseng i Tseng, 2016, s. 89].

Wyniki badań światowych analizowanych przez autora wykazały bezpośrednią relację pomiędzy sprawnością innowacyjną organizacji a jej sprawnością ekonomiczną lub finansową [por. np. Anning-Dorson, 2017; Dekaulou i Tivelas, 2017]. Wykazano także relację pośrednią poprzez wpływ sprawności inno-

wacyjnej na sprawność organizacyjną [Chong i in., 2011] oraz inne wskaźniki sprawnościowe, takie jak wartość relacji z klientem [Dekaoulou i Tivellas, 2017] lub wartość eksportu [Gkypali, Rafailidis, Tsekouras, 2015].

## 2. Istota nadmiarów organizacyjnych

W literaturze można spotkać pojęcie nadmiarów organizacyjnych jako koncepcji o wielu wymiarach. Różne typy nadmiarów mogą występować w określonych konfiguracjach jako określone wiązki zasobów. Dotyczy to szczególnie firm innowacyjnych, w których ryzyko wynikające ze zmienności otoczenia powoduje konieczność angażowania nadmiarowych zasobów w celu zabezpieczenia np. płynności finansowej [por. Marlin i Geiger, 2015, s. 2684]. Najczęściej podawane typy nadmiarów to nadmiary finansowe – *financial slack* (np. rezerwa na kapitał obrotowy netto) oraz kadrowe – *HR slack* [Malen i Vaaler, 2017, s. 783].

W literaturze dotyczącej nadmiarów można spotkać ich podział na zaabsorbowane (*absorbed slack*), czyli te, które są już obecnie zaangażowane w określone procesy, ale ich poziom jest większy niż wymagane minimum konieczne do realizacji bieżących zadań, oraz na niezaabsorbowane (*unabsorbed slack*), czyli istniejące w ramach organizacji, płynne i łatwe do identyfikacji nadmiary, które nie są przypisane do realizacji określonych zadań [Wang, Guo, Yinn, 2017, s. 657]. Nadmiary niezaabsorbowane mogą być postrzegane jako dostępne (*available slack*), łatwo odzyskiwalne (*recoverable slack*) oraz potencjalne (*potential slack*). Nadmiary można uznać za dostępne w przypadku, gdy są ulokowane w organizacji i dostępne w sposób bezpośredni. Przykładem mogą być zapasy materiałowe oraz buforowe zapasy gotówkowe. Nadmiary łatwo odzyskiwalne, takie jak wsparcie pracowników IT, są osadzone w ramach organizacji, ale ich wykorzystanie (łącznie się często z dodatkowym kosztem zaangażowania) jest utrudnione, wymaga bowiem podjęcia dodatkowych decyzji przez menedżera. Trzeci rodzaj nadmiarów, zwany potencjalnym (np. zdolność kredytowa), to zasoby znajdujące się poza organizacją i w związku z tym najmniej dostępne dla menedżerów [Wiersma, 2017, s. 447; Bourgeois, 1981; Bourgeois i Singh, 1983].

W niektórych ujęciach (np. w przypadku teorii agencyjnej) problem nadmiarów jest łączony z dysfunkcją w zakresie efektywności ekonomicznej i organizacyjnej, zatem poziom optymalny tychże zasobów powinien wynosić zero [Love i Nohria, 2005, s. 1090], jednakże wiele badań prowadzonych w zakresie roli nadmiarów w procesie innowacji nie daje tak jednoznacznej odpowiedzi.

### 3. Rola nadmiarów organizacyjnych w procesie innowacji. Opis przeprowadzonych badań

W ramach badań przeanalizowano wyniki badań dostępnych na świecie w zakresie sprawności innowacyjnej w odniesieniu do różnych poziomów analizy w organizacji. Przeprowadzono systematyczny przegląd literatury w trybie iteracyjnym.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem baz EBSCO, PROQUEST, ELSEVIER, Emerald, JSTOR i Wiley. W pierwszej iteracji wyselekcjonowano wszystkie artykuły badawcze zawierające słowo kluczowe “innovation performance”. Wyróżniono pięć obszarów problemowych obecnych w badaniach nad sprawnością innowacyjną: zarządzanie wiedzą, zasoby i zdolności organizacyjne, struktura organizacyjna wraz z kulturą i stylem zarządzania, problem strategii oraz problemy związane ze strukturą zewnętrzną i otoczeniem. W ramach następnej iteracji ponownie dokonano przeglądu baz i wyselekcjonowano 33 artykuły zawierające pojęcie “organizational slack” w tytule, słowach kluczowych lub abstrakcie, które w pośredni lub bezpośredni sposób dotyczyły procesu innowacji. Po odrzuceniu artykułów o charakterze koncepcyjnym i analiz przypadku przyjęto do analizy 21 artykułów obejmujących materiał badawczy spełniający przyjęte kryteria. W analizie wzięto pod uwagę wszystkie dostępne wyniki badań bez wyłączenia poszczególnych krajów ani regionów. Podsumowanie wyników badań zostało przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Relacje pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi a sprawnością innowacyjną organizacji. Podsumowanie badań światowych publikowanych w bazach elektronicznych

Autorzy	Hipotezy	Weryfikacja
1	2	3
Alessandri i Pattit [2014]	Istnieje relacja pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi a inwestycjami w B i R jako czynnikiem kształtującym sprawność innowacyjną. Relacja ta jest moderowana przez uwzględnienie partycypacji menedżerów zyskach	+/-
Chen, Huang i Lin [2012]	Nadmiary organizacyjne negatywnie moderują relację pomiędzy internacjonalizacją B i R a sprawnością innowacyjną. Wyższa sprawność innowacyjna jest osiągnięta, jeśli nadmiary organizacyjne są bardziej dostępne w fazie decentralizacji (w procesie internacjonalizacji) niż w fazie recentralizacji	+
Chen i in. [2016]	Organizacje posiadające wyższy poziom nadmiarów mają większą siłę przetargową w sporach patentowych, co może skutkować wykazywaniem przez nie wyższej sprawności innowacyjnej	+
Chen i Huang [2010]	Poziom nadmiarów organizacyjnych negatywnie moderuje relację pomiędzy jakością pracy a sprawnością innowacyjną	+
de Araújo Burcharth, Lettl i Ulhøi [2015]	Nadmiary organizacyjne pozostają w pozytywnej relacji ze sprawnością procesu nabywania i asymilacji wiedzy (tzw. potencjalną zdolnością absorpcyjną)	+/-
	Nadmiary organizacyjne pozostają w pozytywnej relacji ze sprawnością procesu transformacji i eksploatacji wiedzy zewnętrznej (tzw. realizowaną zdolnością absorpcyjną)	+

cd. tabeli 1

1	2	3
Geiger i Makri [2006]	Istnieje relacja pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi a sprawnością innowacyjną mierzona przez liczebność wprowadzanych w organizacji innowacji. Relacja ta jest moderowana przez intensywność działań B i R	+/-
Herold, Jayaraman i Narayanaswamy [2006]	Istnieje relacja pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi a jakością osiągnięć patentowych odzwierciedlającą sprawność innowacyjną organizacji. Relacja ta słabnie po osiągnięciu określonego punktu. Jest ona także moderowana przez intensywność patentowania w danej branży	+
Huang i Chen [2010]	Zaabsorbowane nadmiary pozytywnie moderują relację pomiędzy dywersyfikacją technologiczną a sprawnością innowacyjną. Wysoki poziom zaabsorbowanych nadmiarów zwiększa korzyści osiągane przez sprawność innowacyjną przypisywane dywersyfikacji technologicznej. Poziom niezaabsorbowanych nadmiarów negatywnie moderuje relację pomiędzy dywersyfikacją technologiczną a sprawnością innowacyjną w ten sposób, że wysoki poziom niezaabsorbowanych nadmiarów zmniejsza korzyści sprawności innowacyjnej przypisywane dywersyfikacji technologicznej	+
Hughes-Morgan, Kolev i Menamara [2018]	Organizacje o wyższym poziomie nadmiarów organizacyjnych będą wykazywały wyższy poziom agresywności konkurencyjnej (która może się przejawiać zwiększoną innowacyjnością)	+/-
Jin i in. [2015]	Nadmiary organizacyjne moderują relację pomiędzy szerokością wiedzy a eksploratywną sprawnością innowacyjną	+/-
	Nadmiary organizacyjne moderują relację pomiędzy szerokością wiedzy a eksploatacyjną sprawnością innowacyjną	+/-
	Nadmiary organizacyjne moderują relację pomiędzy głębokością wiedzy a eksploratywną sprawnością innowacyjną	+
	Nadmiary organizacyjne moderują relację pomiędzy głębokością wiedzy a eksploatacyjną sprawnością innowacyjną	+/-
Lee [2015]	Nadmiary organizacyjne pozytywnie wpływają na inwestycje w zakresie innowacji	+/-
Malen i Vaaler [2017]	Relacja pomiędzy finansowymi nadmiarami organizacyjnymi a działaniami innowacyjnymi jest moderowana przez poziom ochrony akcjonariuszy, ale nie przez ochronę pracowników. Relacja pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi HR a działaniami innowacyjnymi jest moderowana przez poziom ochrony akcjonariuszy oraz pracowników	+
Marlin i Geiger [2015]	Konfiguracje niskich poziomów nadmiarów dostępnych, odzyskiwalnych i potencjalnych obniżają poziom innowacji. Inne kombinacje nie skutkują tak jednoznacznym efektem	+
Mousa i Chowdhury [2014]	Relacja pomiędzy nadmiarami finansowymi a innowacją przyjmuje kształt odwróconej litery U	+
Nystrom, Ramamurthy i Wilson [2002]	Poziom nadmiarów organizacyjnych pozostaje w pozytywnej relacji z poziomem innowacyjności	+
Parida i Örtqvist [2015]	Poziom nadmiarów finansowych, zdolność IT i zdolności sieciowe mają pozytywny interaktywny wpływ na sprawność innowacyjną małych spółek	+

cd. tabeli 1

1	2	3
Troilo De Luca i Atuahene-Gima [2014]	Poziom nadmiarów organizacyjnych pozostaje w pozytywnej relacji z poziomem innowacji radykalnej	+
Wang, Guo i Yinn [2017]	Wysoki poziom zaabsorbowanych nadmiarów organizacyjnych ma negatywny wpływ na otwartość w poszukiwaniach wiedzy. Wysoki poziom niezaabsorbowanych nadmiarów organizacyjnych ma pozytywny wpływ na otwartość w poszukiwaniach wiedzy	+
Wiersma [2017]	Istnieje pozytywna relacja pomiędzy dostępnym nadmiarem a sprawnością innowacyjną. Relacja ta jest moderowana poprzez poziom dostępności okazji inwestycyjnych.	+
Wu [2008]	Wysoki poziom nadmiarów organizacyjnych moderuje pozytywnie relację pomiędzy kompetencjami zarządu a sprawnością innowacyjną	+
Yang, Chou i Chiu [2014]	Nadmiary organizacyjne wzmacniają relację pomiędzy zmianami w różnych aspektach organizacyjnych a poziomem radykalnej innowacji	-
Yang, Zhou i Zhang [2015]	Relacja pomiędzy nadmiarem organizacyjnym a sprawnością innowacyjną przyjmuje kształt odwróconej litery U. Jeśli nadmiar jest niski, jakość informacji IT podnosi sprawność innowacyjną	+

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy ustalono, że rola nadmiarów organizacyjnych w kształtowaniu sprawności innowacyjnej organizacji jest niejednoznaczna i wymaga dalszych badań.

Pozytywnie zweryfikowano wiele hipotez. Przede wszystkim ustalono, że poziom nadmiarów organizacyjnych pozostaje w pozytywnej relacji z poziomem innowacyjności [Nystrom, Ramamurthy, Wilson, 2002], szczególnie w zakresie innowacji radykalnej [Troilo, De Luca, Atuahene-Gima, 2014] oraz że relacja ta jest moderowana poprzez poziom dostępności okazji inwestycyjnych [Wiersma, 2017]. Wyniki innych badań dowiodły, że nadmiary organizacyjne pozostają w pozytywnej relacji ze sprawnością procesu transformacji i eksploatacji wiedzy zewnętrznej (tzw. realizowaną zdolnością absorpcyjną). Natomiast nie ustalono, czy pozostają w pozytywnej relacji ze sprawnością procesu nabywania i asymilacji wiedzy (tzw. potencjalną zdolnością absorpcyjną) [de Araújo Burcharth, Lettl, Ulhøi, 2015]. Nadmiary organizacyjne także niejednoznacznie wpływają na inwestycje w zakresie innowacji, co kwestionuje ich rolę w usprawnieniu procesu innowacji [Lee, 2015]. Hipoteza, że istnieje relacja pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi a sprawnością innowacyjną mierzoną przez liczebność wprowadzanych w organizacji innowacji oraz że relacja ta jest moderowana przez intensywność działań B i R, także nie uzyskała statystycznego silnego wsparcia [Geiger i Makri, 2006]. Podobnie hipoteza dotycząca relacji pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi a inwestycjami w B i R jako czynnikiem kształtu-

jącym sprawność innowacyjną nie została jednoznacznie potwierdzona statystycznie [Alessandri i Pattit, 2014]. Niestety nie potwierdzono hipotezy, że nadmiary organizacyjne wzmacniają relację pomiędzy zmianami w różnych aspektach organizacyjnych a poziomem radykalnej innowacji [Yang, Chou, Chiu, 2014]. Nie potwierdzono jednoznacznie hipotezy, że organizacje o wyższym poziomie nadmiarów organizacyjnych będą wykazywały wyższy poziom agresywności konkurencyjnej (która może się przejawiać zwiększoną innowacyjnością) [Hughes-Morgan, Kolev, Mcnamara, 2018]. W wyniku innych badań ustalono, że jeśli nadmiar jest niski, jakość informacji IT podnosi sprawność innowacyjną [Yang, Zhou, Zhang, 2015]. Może to oznaczać, że podejście skoncentrowane na dostępności zasobów i ich nadmiarów nie jest wystarczające w analizie sprawności innowacyjnej. Ponadto ustalono, że poziom nadmiarów finansowych, zdolność IT i zdolności sieciowe mają pozytywny interaktywny wpływ na sprawność innowacyjną małych spółek [Parida i Örtqvist, 2015]. Ustalono także, że wysoki poziom nadmiarów organizacyjnych moderuje pozytywnie relację pomiędzy kompetencjami zarządu a sprawnością innowacyjną [Yang, Chou, Chiu, 2014]. W świetle wyników badań wysoki poziom zaabsorbowanych nadmiarów organizacyjnych ma negatywny wpływ na otwartość w poszukiwaniach wiedzy. Wysoki poziom niezaabsorbowanych nadmiarów organizacyjnych ma natomiast pozytywny wpływ na otwartość w poszukiwaniach wiedzy [Wang, Guo, Yinn, 2017]. Oznacza to istnienie następnego obszaru niejasności w zakresie zarządzania wiedzą i może stanowić obszar badawczy.

Potwierdzono, że nadmiary organizacyjne negatywnie moderują relację pomiędzy internacjonalizacją B i R a sprawnością innowacyjną. Wyższa sprawność innowacyjna jest osiągnięta, jeśli nadmiary organizacyjne są dostępne w fazie decentralizacji (w procesie internacjonalizacji) niż w fazie recentralizacji [Chen, Huang, Lin, 2012].

Relacja pomiędzy nadmiarami finansowymi a innowacją przyjmuje kształt odwróconej litery U, czego dowodzą wyniki badań [Mousa i Chowdhury, 2014].

Ustalono także, że poziom nadmiarów organizacyjnych negatywnie moderuje relację pomiędzy jakością pracy a sprawnością innowacyjną [Chen i Huang, 2010].

Na podstawie badań światowych ustalono, że istnieje relacja pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi a jakością osiągnięć patentowych odzwierciedlającą sprawność innowacyjną organizacji. Relacja ta słabnie po osiągnięciu określonego punktu. Jest ona także moderowana przez intensywność patentowania w danej branży [Herold, Jayaraman, Narayanaswamy, 2006].

Zaabsorbowane nadmiary pozytywnie moderują relację pomiędzy dywersyfikacją technologiczną a sprawnością innowacyjną. Wysoki poziom zaabsorbowanych nadmiarów zwiększa korzyści osiągane przez sprawność innowacyjną przypisywane dywersyfikacji technologicznej. Poziom niezaabsorbowanych nadmiarów negatywnie moderuje relację pomiędzy dywersyfikacją technologiczną a sprawnością innowacyjną w ten sposób, że wysoki poziom niezaabsorbowanych nadmiarów zmniejsza korzyści sprawności innowacyjnej przypisywane dywersyfikacji technologicznej [Huang i Chen, 2010].

Relacja pomiędzy finansowymi nadmiarami organizacyjnymi a działaniami innowacyjnymi jest moderowana przez poziom ochrony akcjonariuszy, ale nie przez ochronę pracowników. Relacja pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi HR a działaniami innowacyjnymi jest moderowana przez poziom ochrony akcjonariuszy oraz pracowników [Malen i Vaaler, 2017].

W procesie badań ustalono, że konfiguracje niskich poziomów nadmiarów dostępnych, odzyskiwalnych i potencjalnych obniżają poziom innowacji. Inne kombinacje nie skutkują tak jednoznacznym efektem [Marlin i Geiger, 2015].

Nadmiary organizacyjne moderują relację pomiędzy głębokością wiedzy a eksploratywną sprawnością innowacyjną. Natomiast rola nadmiarów jako moderatora relacji pomiędzy szerokością wiedzy a eksploratywną oraz eksploatacyjną sprawnością wiedzy, a także rola nadmiarów jako moderatora relacji pomiędzy głębokością wiedzy a eksploatacyjną sprawnością innowacyjną nie uzyskały silnego statystycznego potwierdzenia [Jin i in., 2015].

## Podsumowanie

Przy obecnym stanie wiedzy w zakresie analizowanego problemu można wyodrębnić następujące luki badawcze, które mogą się stać podstawą do dalszych badań:

1. Relacja pomiędzy poziomem nadmiarów organizacyjnych a sprawnością procesu nabywania i asymilacji wiedzy.
2. Rola nadmiarów w procesie inwestowania w zakresie innowacji w celu podniesienia sprawności innowacyjnej.
3. Rola działań B + R w zakresie kształtowania pozytywnej relacji pomiędzy nadmiarami organizacyjnymi a sprawnością innowacyjną.
4. Rola nadmiarów jako czynnika wzmacniającego organizację w podnoszeniu sprawności innowacyjnej.
5. Rola nadmiarów organizacyjnych w budowaniu agresji konkurencyjnej opartej na innowacjach.



6. Wpływ stopnia absorpcji wiedzy na otwartość w poszukiwaniu wiedzy jako jednego z podstawowych czynników wpływających na sprawność innowacyjną.
7. Rola ochrony interesariuszy (akcjonariuszy i pracowników) w kształtowaniu sprawności innowacyjnej.
8. Wpływ konfiguracji nadmiarów (dostępnych, odzyskiwalnych i potencjalnych) na poziom sprawności innowacyjnej.
9. Rola nadmiarów w kształtowaniu relacji pomiędzy szerokością i głębokością wiedzy a jej sprawnością innowacyjną.

Na podstawie przeprowadzonej analizy dostępnych wyników badań warto sformułować dodatkowy komentarz. Przede wszystkim na uwagę zasługuje niejednoznaczność wyników badań w zakresie roli nadmiarów organizacyjnych w kształtowaniu określonego poziomu sprawności innowacyjnej. Przyczyny takiego stanu rzeczy mogą być różne. Przede wszystkim badania były prowadzone z wykorzystaniem całkowicie odrębnych metodyk. Brak zatem spójnych, powtarzalnych standardów badawczych zarówno w zakresie sprawności innowacyjnej, jak i w zakresie pomiaru (oraz identyfikacji) nadmiarów organizacyjnych. Ponadto, jak wcześniej wspomniano, podejście skoncentrowane na dostępności zasobów i ich nadmiarów może się okazać niewystarczające w analizie sprawności innowacyjnej. Wymagane są zatem pogłębione badania dotyczące roli nadmiarów w procesie innowacji. Konieczne jest także zbudowanie standardowych narzędzi oraz określenie korespondujących ujęć mających na celu wypełnienie w sposób adekwatny luki teoretycznej.

## Literatura

- Alessandri T.M., Pattit J.M. (2014), *Drivers of R&D Investment: The Interaction of Behavioral Theory and Managerial Incentives*, "Journal of Business Research", Vol. 67, s. 39-49.
- Anning-Dorson T. (2017), *Moderation-mediation Effect of Market Demand and Organization Culture on Innovation and Performance Relationship*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 35/2, s. 222-242.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", Vol. 17, s. 99-120.
- Bourgeois L.J. (1981), *On the Measurement of Organizational Slack*, "Academy of Management Journal", Vol. 6, s. 29-39.
- Bourgeois L.J., Singh J.V. (1983), *Organizational Slack and Political Behavior within Top Management Groups*, "Academy of Management Proceedings", Vol. 1, s. 43-47.

- Chen C.-J., Huang Y.-F. (2010), *Creative Workforce Density, Organizational Slack, and Innovation Performance*, "Journal of Business Research", Vol. 63, s. 411-417.
- Chen C.-J., Huang Y.-F., Lin B.-W. (2012), *How Firms Innovate through R&D Internationalization? An S-curve Hypothesis*, "Research Policy", Vol. 41, s. 1544-1554.
- Chen Y.-M., Liu H.-H., Liu Y.-S., Huang H.-T. (2016), *A Preemptive Power to Offensive Patent Litigation Strategy: Value Creation, Transaction Costs and Organizational Slack*, "Journal of Business Research", Vol. 69, s. 1634-1638.
- Chong A.Y.L., Chan F.T.S., Ooi K.B., Sim J.J. (2011), *Can Malaysian Firms Improve Organizational/Innovation Performance via SCM?* "Industrial Management & Data Systems", Vol. 111, s. 410-431.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- De Araújo Burcharth A.L.L., Lettl C., Ulhøi J.P. (2015), *Extending Organizational Antecedents of Absorptive Capacity: Organizational Characteristics that Encourage Experimentation*, "Technological Forecasting & Social Change", Vol. 90, s. 269-284.
- Dekoulou P., Trivellas P. (2017), *Organizational Structure, Innovation Performance and Customer Relationship Value in the Greek Advertising and Media Industry*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 32, No. 3, s. 385-397, s. 385-397.
- Geiger S.W., Makri M. (2006), *Exploration and Exploitation Innovation Processes: The role of Organizational Slack in R & D Intensive Firms*, "Journal of High Technology Management Research", Vol. 17, s. 97-108.
- Gkypali A., Rafailidis A., Tsekouras K. (2015), *Innovation and Export Performance: Do Young and Mature Innovative Firms Differ?* "Eurasia Business Review", Vol. 5, s. 397-415.
- Hagedoorn J., Cloudt M. (2003), *Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?* "Research Policy", Vol. 32, s. 1365-1379.
- Herold D.M., Jayaraman N., Narayanaswamy C.R. (2006), *What Is the Relationship between Organizational Slack and Innovation?* "Journal of Managerial Issues", Vol. 18, s. 372-392.
- Huang Y.-F., Chen C.-J. (2010), *The Impact of Technological Diversity and Organizational Slack on Innovation*, "Technovation", Vol. 30, s. 420-428.
- Hughes-Morgan M., Kolev K., Mcnamara G. (2018), *A Meta-analytic Review of Competitive Aggressiveness Research*, "Journal of Business Research", Vol. 85, s. 73-82.
- Jin X., Wang J., Chen S., Wang T. (2015), *A Study of the Relationship between the Knowledge Base and the Innovation Performance under the Organizational Slack Regulating*, "Management Decision", Vol. 53, s. 2202-2225.
- Kotarbiński T. (1972), *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Krupski R. (2012), *Redundancja zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 11-22.
- Lee S. (2015), *Slack and Innovation: Investigating the Relationship in Korea*, "Journal of Business Research", Vol. 68, s. 1895-1905.

- Levinthal D.A., March J.G. (1981), *A Model of Adaptive Organizational Search*, "Journal of Economic Behavior and Organization", Vol. 2, s. 307-333.
- Lin J.-Y. (2017), *Knowledge Creation through Joint Venture Investments: The Contingent Role of Organizational Slack*, "Journal of Engineering and Technology Management", Vol. 46, s. 1-25.
- Love E.G., Nohria N. (2005), *Reducing Slack: The Performance Consequences of Downsizing by Large Industrial Firms*, "Strategic Management Journal", Vol. 26, s. 1977-1993.
- Malen J., Vaaler P.M. (2017), *Organizational Slack, National Institutions and Innovation Effort around the World*, "Journal of World Business", Vol. 52, s. 782-797.
- Marlin D., Geiger S.W. (2015), *A Reexamination of the Organizational Slack and Innovation Relationship*, "Journal of Business Research", Vol. 68, s. 2683-2690.
- Mousa F.T., Chowdhury J. (2014), *The Relationship between Organizational Slack and Innovation: Revisited*, "American Journal of Business", Vol. 29, s. 26-42.
- Nystrom P.C., Ramamurthy K., Wilson A.L. (2002), *Organizational Context, Climate and Innovativeness: Adoption of Imaging Technology*, "Journal of Engineering and Technology Management", Vol. 19, s. 221-247.
- Parida V., Örtqvist D. (2015), *Interactive Effects of Network Capability, ICT Capability, and Financial Slack on Technology-Based Small Firm Innovation Performance*, "Journal of Small Business Management", Vol. 53, s. 278-298.
- Troilo G., De Luca L.M., Atuahene-Gima K. (2014), *More Innovation with Less? A Strategic Contingency View of Slack Resources, Information Search, and Radical Innovation*, "Journal of Production Innovation Management", Vol. 31, s. 259-277.
- Tseng Ch., Tseng Ch.-Ch. (2016), *Strategy for Increasing Innovation at Post-ipo Firms*, "International Journal of Entrepreneurship", Vol. 20, s. 84-99.
- Wang Y., Guo B., Yinn Y. (2017), *Open Innovation Search in Manufacturing Firms: The Role of Organizational Slack and Absorptive Capacity*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 21, s. 656-674.
- Wiersma E. (2017), *How and When Do Firms Translate Slack into Better Performance?* "The British Accounting Review", Vol. 49, s. 445-459.
- Wu H.L. (2008), *When Does Internal Governance Make Firms Innovative?* "Journal of Business Research", Vol. 61, s. 141-153.
- Yang K.-P., Chou C., Chiu Y.-J. (2014), *How Unlearning Affects Radical Innovation: The Dynamics of Social Capital and Slack Resources*, "Technological Forecasting & Social Change", Vol. 87, s. 152-163.
- Yang Z., Zhou X., Zhang P. (2015), *Centralization and Innovation Performance in an Emerging Economy: Testing the Moderating Effects*, "Asia Pacific Journal of Management", Vol. 32, s. 143-169.
- Zheng S., Li H., Wu X. (2013), *Network Resources and the Innovation Performance: Evidence from Chinese Manufacturing Firms*, "Management Decision", Vol. 51, No. 6, s. 1207-1224.

**ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL SLACK.  
THE REVIEW OF WORLD RESEARCH**

**Summary:** The aim of this paper is formulated as “the search of research niches in area of relations between innovation performance and organizational slack”. The paper refers to the behavioural theory of the firm. The basic research tool is the systematic review of the literature. The author selected and analysed 21 papers. The role between organizational slack and innovation performance is ambiguous and the research in this area should be conducted with more developed research perspective. The research niches include problems of knowledge management, investment and activities in area of R&D, stakeholders security and the resources slack configuration.

**Keywords:** innovation performance, organizational slack, knowledge management.