

## THE IMPACT OF INNOVATION ON BUSINESS PERFORMANCE

**Suzana Stojanović**

The Academy of Technical-Educational Vocational Studies Nis – Vranje Department, Serbia,  
suzana93stojanovic@gmail.com

**Milica Stanković**

The Academy of Technical-Educational Vocational Studies Nis – Vranje Department, Serbia,  
milica.stankovic.visokaskola@gmail.com

**Abstract:** The modern business environment is characterized by constant changes, dynamic turbulence and continuous competition. The increasing pace of globalization, changing customer requirements, increasing competitiveness and rapid technological progress create an environment in which a sustainable competitive advantage is difficult to achieve and maintain, therefore, it is necessary for all organizations to adapt to this pace. The needs and expectations of customers, who are saturated with a rich offer of products and services, are constantly evolving and the delivery of improved products and services is necessary in response to market needs. The ability of an organization to respond to pressures and changes in the market is a crucial success factor in such environments. Therefore, an important driver of competitiveness and success of organizations is the ability to innovate. Most organizations have implemented innovation capability as the main strategy for successfully responding to market needs and business environment oscillations. Organizations with high innovation capacity are dealing with market changes and responses to them in new ways and are able to take advantage of rapidly changing market demands. They support new ideas, change, encourage risk-taking and encourage new business approaches, and as a result, innovation contributes to increased business performance. An innovative organization strives to be more flexible and adapt more easily to the business environment, thus taking advantage of opportunities better than competitors. Consequently, innovation has become a key issue for many modern organizations, while its importance has motivated many researchers around the world to identify its driving forces.

Organizational innovation performance includes product innovation performance and process innovation performance. Product innovation and process innovation have a positive effect on enterprise performance. These two innovation dimensions can benefit the company in improving its competitive position vis-à-vis competitors as well as market profitability. Innovation activities play a significant role in creating value for new and existing SMEs. Innovation affects business performance, but that does not mean that every innovation has a positive impact on performance. New scientific knowledge is necessary for the development of the organization in modern business conditions, and innovation and scientific research by competent researchers are essential in order to acquire new scientific knowledge, which can be applied in practice. The aim of this paper is to point out the importance of innovations in modern business conditions and their impact on the business performance of the organization.

**Keywords:** innovation, business performance, changes.

## UTICAJ INOVACIJA NA POSLOVNE PERFORMANSE

**Suzana Stojanović**

Akademija tehničko – vaspitačkih strukovnih studija Niš – Odsek Vranje,  
suzana93stojanovic@gmail.com

**Milica Stanković**

Akademija tehničko – vaspitačkih strukovnih studija Niš – Odsek Vranje,  
milica.stankovic.visokaskola@gmail.com

**Rezime:** Savremeno poslovno okruženje karakterišu stalne promene, dinamične turbulencije i kontinuirana konkurentna borba. Sve veći tempo globalizacije, promena zahteva kupaca, povećanje konkurentnosti i brzi tehnološki napredak stvaraju okruženje u kojem je održivu konkurentsku prednost teško postići i održati, samim tim, neophodno je da se sve organizacije prilagode tom tempu. Potrebe i očekivanja kupaca, koji su zasićeni bogatom ponudom proizvoda i usluga, neprekidno se razvijaju i neophodna je isporuka poboljšanih proizvoda i usluga kao reakcija na potrebe tržišta. Sposobnost organizacije da odgovori na pritiske i promene na tržištu presudan je faktor uspeha u takvim okruženjima. Stoga je važan pokretač konkurentnosti i uspeha organizacija sposobnost inovacija. Većina organizacija realizovala je inovacionu sposobnost kao glavnu strategiju za uspešan odgovor na potrebe tržišta i oscilacije poslovnog okruženja. Organizacije sa visokom inovacionom sposobnošću bave se promenama

tržišta i odgovorima na iste na nove načine i sposobne su da iskoriste brzo promenljive zahteve tržišta. One podržavaju nove ideje, promene, podstiču preuzimanje rizika i podstiču nove poslovne pristupe, a kao rezultat, inovacije doprinose povećanju poslovnih performansi. Inovativna organizacija teži da bude fleksibilnija i lakše se prilagođava poslovnom okruženju, čime iskorišćava mogućnosti bolje od konkurenata. Shodno tome, inovacije su postale ključno pitanje za mnoge savremene organizacije, dok je njihov značaj motivisao mnoge istraživače širom sveta da identifikuju njegove pokretačke snage.

Organizacione inovacione performanse obuhvataju performanse inovacija proizvoda i performanse inovacija procesa. Inovacije proizvoda i inovacije procesa imaju pozitivan efekat na performanse preduzeća. Ove dve inovacione dimenzije mogu biti od koristi preduzeću u poboljšanju konkurentne pozicije u odnosu na konkurente, kao i profitabilnosti na tržištu. Inovacione aktivnosti igraju značajnu ulogu u stvaranju vrednosti za nova i već postojeća mala i srednja preduzeća. Inovacija utiče na poslovne performanse, ali to ne znači da svaka inovacija ima pozitivan uticaj na performanse. Nova naučna znanja su neophodna za razvoj organizacije u savremenim uslovima poslovanja, a inovacije i naučna istraživanja od strane kompetentnih istraživača su bitni kako bi se stekla nova naučna znanja, koja mogu biti primenjena u praksi. Cilj rada je da se ukaže na značaj inovacija u savremenim uslovima poslovanja i njihov uticaj na poslovne performanse organizacije.

**Ključne reči:** inovacija, poslovne performanse, promene.

## 1. UVOD

Inovacija je postala moć upravljanja nadmetanjem u savremenom poslovnom okruženju. Ona poboljšava strategiju diferencijacije organizacije i vođstva u troškovima, a sve u cilju postizanja i dugoročnog održavanja konkurentne prednosti. Organizacije koje konstantno zadovoljavaju potrebe potrošača i nude inovativnije proizvode i usluge ostvaruju veću profitabilnost od svojih konkurenata. S obzirom na to, efikasan razvoj inovacija je pitanje od suštinskog značaja za svaku organizaciju. Inovacije se smatraju najboljom poslovnom strategijom za modifikaciju proizvoda ili usluga, marketinških sistema i administrativnih sistema radi bržeg postizanja konkurentne prednosti i povećanja poslovnih performansi. Stoga, proizvodi ili usluge, procesi, marketing i administrativni inovacioni sistemi su inovacione strategije koje vode ka boljim poslovnim performansama.

## 2. INOVACIJE

Inovacije se smatraju ključem opstanka preduzeća i čine ga različitim od konkurencije u cilju sticanja konkurentne prednosti na tržištu. Inovacija je stvaranje ili unapređenje proizvoda, procesa, sistema upravljanja i marketinga novih ili postojećih proizvoda. Tehnološke promene i inovacije su primarni pokretači ekonomskog rasta i u središtu su konkurentskog procesa. Oduvek je inovacija igrala ključnu ulogu u dugoročnom opstanku preduzeća i omogućavala njegov uspeh, održivost i globalnu konkurentnost (YuSheng i Ibrahim, 2020; Maldonado-Guzm i dr., 2019).

Sposobnost inovacija se smatra veoma važnom strategijom za preduzeća koja žele da povećaju svoje performanse u ovom burnom poslovnom okruženju (Maldonado-Guzm i dr., 2019). Većina preduzeća realizovala je inovacionu sposobnost kao glavnu strategiju za uspešan odgovor na potrebe tržišta i oscilacije poslovnog okruženja. Stoga većina preduzeća ne samo da inovativne aktivnosti shvata kao najbolje poslovne strategije, već i glavni element za postizanje boljih performansi u savremenom konkurentnom okruženju (Maldonado-Guzm i dr., 2019; Hilman i Kaliappen, 2015). Studije razmatraju inovacionu sposobnost za proizvode ili usluge, procese, marketing i administrativne inovacije (Altarifi, 2020; Maldonado-Guzm i dr., 2019; Cheng i dr., 2012; Gunday i dr., 2011).

Inovacija podrazumeva spremnost da se napuste stare navike i isprobaju nove i neproverene ideje (Tsai i Yang, 2014). Ovaj koncept se dalje vidi kao orijentacija preduzeća ka tehnološkom razvoju, razvoju novih proizvoda i usluga i poboljšanju proizvodnje i drugih poslovnih procesa u cilju postizanja konkurentne prednosti (Dibrell i dr., 2014). OECD/Eurostat (2005) definiše inovaciju kao „primenu novog ili značajno poboljšanog proizvoda ili procesa, nove marketinške metode ili nove organizacione metode u poslovnoj praksi, organizaciji radnog mesta ili spoljnim odnosima“. Razlikuju se četiri vrste inovacija: inovacije proizvoda, inovacije procesa, marketinške inovacije i organizacione inovacije (OECD/Eurostat, 2005). Prema većini autora inovacija proizvoda i inovacija procesa smatraju se glavnim kategorijama inovacija (Akgun i dr., 2014; Cefis i Marsili, 2012). Inovacija proizvoda fokusira se na tržište i kupce, dok se inovacija procesa fokusira na interne procese preduzeća i na povećanje efikasnosti (Alegre i Chiva, 2013).

Inovacije proizvoda povezane su sa razvojem novih ili poboljšanih proizvoda ili usluga i njihovim uspešnim uvođenjem na tržište (Naranjo Valencia i dr., 2010). Inovacija proizvoda je novi proizvod koji se značajno razlikuje od prethodnog (Herrmann i dr., 2006) i podrazumeva uvođenje proizvoda ili usluge koji su novi ili su značajno poboljšani. Step en inovativnosti proizvoda određuje njegova novost u organizaciji koja je razvila proizvod ili u industriji u kojoj ona posluje (Goktan i Miles, 2011). Inovacija proizvoda podrazumeva povećane koristi za kupca u vezi sa funkcionalnim ili drugim karakteristikama proizvoda ili usluge (Zaefarian et al., 2017). Inovacija procesa

odnosi se na obavljanje poslovne aktivnosti na nov, inovativan način (Akgun i dr., 2014). Inovacija procesa uključuje primenu nove ili značajno poboljšane proizvodnje, metoda isporuke i drugih poslovnih procesa. Cilj inovacije procesa može biti smanjenje jediničnih troškova proizvodnje ili isporuke ili povećanje kvaliteta proizvoda ili usluga.

### 3. POSLOVNE PERFORMANSE

Menadžeri i vlasnici preduzeća poslovnu uspešnost smatraju najvažnijom strategijom upravljanja (Gupta i Vels, 2017). Razvoj industrije ukazuje na poboljšanje poslovnih performansi. Usvojen je niz pristupa u merenju poslovnih performansi, naime indeksa finansijskih performansi, kao što su profit i povraćaj ulaganja, i nefinansijskih rezultata, poput prostranosti tržišta i rasta (Hair i dr., 2012). U današnjem konkurentnom tržištu i dinamičnom okruženju, inovacija je jedinstveni resurs organizacije u kojoj ga ona može koristiti za postizanje većih performansi (Wahyuni, 2018). Konkurencija, promene, neprekidne turbulencije i neizvesnost primoravaju organizaciju da prihvati inovaciju (Keskin, 2006). Organizacija koja je inovativna moći će brže i bolje da odgovori na izazove, dok će u suprotnom rizikovati da izgubi konkurentsku poziciju.

Ne postoji univerzalno prihvaćena definicija koncepta poslovnih performansi (Farooq, 2018). Hult i sar. (2004) definišu poslovne performanse kao postizanje organizacionih ciljeva povezanih sa profitabilnošću i rastom prodaje i tržišnog udela, kao i postizanje opštih strateških ciljeva organizacije. Za merenje poslovnog učinka koriste se dva opšta pristupa, koja uključuju upotrebu subjektivnih ili objektivnih mera učinka. Objektivni pristup koristi apsolutne vrednosti poslovnog učinka kao što su profitabilnost, novčani tok i tržišni udeo. Međutim, subjektivni pristup se bavi relativnim merama učinka, tržišnim udelom, profitabilnošću, kvalitetom proizvoda i fluktuacijom zaposlenih (Vij i Farooq, 2014a). Prema nedavnoj studiji koju je sproveo Farooq (2018) merenje poslovnih performansi se može preduzeti na dva načina. Prvo, od ispitanika se traži da ocene svoj učinak u odnosu na glavnog konkurenta ili proseku u industriji tokom poslednje tri godine. Drugo, performanse se mogu oceniti objektivno iz sekundarnih izvora ili direktnim traženjem od ispitanika da prijave apsolutne vrednosti učinka.

Ekonomске i finansijske rezultate ili rezultate povezane sa inovacijama najteže je meriti (Calvo-Mora i dr., 2015). Gunday i dr. (2011) postavili su tri različita aspekta učinka preduzeća, uključujući proizvodne, tržišne i finansijske performanse. Wang i dr. (2012) istraživali su veze između razmene znanja, inovacija i performansi preduzeća. Shan i dr. (2016) i Camison i Villar-Lopez (2014) merili su poslovne performanse kao finansijske i tržišne performanse preduzeća. Tržišne performanse se odnose na stepen do kog organizacija privlači i zadržava kupce za svoje proizvode i usluge. Finansijske performanse su stepen do kog organizacija postiže ekonomske ishode (Hogan i Coote, 2014). Prema Simon i dr. (2015) učinak se može meriti različitim finansijskim i nefinansijskim pokazateljima uspeha.

### 4. DISKUSIJA - UTICAJ INOVACIJA NA POSLOVNE PERFORMANSE

Uticaj inovacionih performansi na performanse preduzeća predmet je značajnog interesovanja ekonomista. Sposobnost inovacija je zapravo jedna od najvažnijih dinamika koja omogućava organizacijama da postignu visok nivo konkurentnosti kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom tržištu (Saunila, 2016). Uzimajući u obzir brze promene na tržištu koje se neprestano dešavaju u preferencijama i zahtevima potrošača, konkurentima i tehnologiji (Calantone i dr., 2003), preduzeća koja imaju veću inovacionu sposobnost moći će bolje da odgovore na turbulencije u životnoj sredini (Jimenez-Jimenez i Sanz -Valle, 2011).

Sposobnost preduzeća da odgovori na pritiske i promene na tržištu presudan je faktor uspeha. Budući da se potrebe i očekivanja kupaca neprekidno razvijaju, isporuka poboljšanih proizvoda i usluga zahteva stalnu reakciju na potrebe tržišta i napore na inovacijama. Stoga je važan pokretač konkurentnosti i uspeha preduzeća sposobnost inoviranja u dinamičnom poslovnom okruženju (Zaefarian i dr., 2017; Uzkurt i dr., 2013). Inovacija je presudna sposobnost preduzeća neophodna za opstanak, profitabilnost i rast modernih poslovnih organizacija (Kyrgidou i Spiropoulou, 2012; Tajeddini, 2011). Organizacije sa visokim inovacionim sposobnostima podržavaju nove ideje, podržavaju promene, podstiču preuzimanje rizika i podstiču nove poslovne pristupe (Tsai i Yang, 2014). Kao rezultat, inovacije doprinose povećanju poslovnih performansi (Bolivar-Ramos i dr., 2012).

Preduzeća koja nude inovativnije proizvode i usluge od drugih ostvaruju profitabilnost, stoga je efikasan razvoj inovacija pitanje kojem preduzeća treba da posvete veliku pažnju (Rajapathirana i Hui, 2018). Inovacije se smatraju najboljom poslovnom strategijom za uspostavljanje modifikacije u proizvodima ili uslugama, marketinškim i administrativnim sistemima radi bržeg praćenja konkurentskih ovlašćenja i povećanja poslovnih performansi (Maldonado-Guzman i dr., 2019).

Uzimajući u obzir dinamičnost savremenog poslovnog okruženja, nekoliko naučnika se pozabavilo efektom turbulencija u životnoj sredini na odnos inovacija i poslovnih performansi (Zulu-Chisanga i dr., 2016; Calantone i dr., 2003; Tsai i Yang, 2014). Brze promene u okruženju čine trenutne proizvode i usluge zastarelim. Stoga

preduzeća moraju kontinuirano uvoditi nove proizvode i usluge kako bi neutralisala pretnje zastarevanjem proizvoda i usluga, povećavajući tako konkurentnost i poslovne performanse. Preduzeća sa visokom inovacionom sposobnošću bave se promenama tržišta na nove načine i sposobna su da iskoriste brzo promenljive zahteve tržišta (Tsai i Yang, 2014). Turbulencije u životnoj sredini se smatraju prethodnicima inovacija (Lee i Tang, 2017). Lee i Tang (2017) sugerisali su da tehnološke turbulencije pokreću preduzeća da se bave inovacijama koje vode ka boljim rezultatima. Kafetzopoulos i Skalkos (2019) podržavaju stav da organizacije mogu pokušati da poboljšaju inovacione sposobnosti usvajanjem odgovarajućih strategija koje im omogućavaju da upravljaju ekološkim neizvesnostima. Sprovođenje strategija za smanjenje kritičnih unutrašnjih i spoljnih nepredviđenih okolnosti može predstavljati strategiju odgovora od strane menadžmenta radi postizanja inovacija i boljih poslovnih rezultata.

Otero-Neira i dr. (2009) smatraju da je inovacija složen koncept zbog svoje višedimenzionalnosti. Dziallas and Blind (2019) otkrivaju da u literaturi postoji više procesa, a ne indikatora proizvoda, uključujući strategiju, kulturu inovacija, kompetentnost i znanje, organizacionu strukturu, aktivnosti istraživanja i razvoja i input i finansijske performanse. Taques i dr. (2020) tvrde da višedimenzionalni pokazatelji kao što su troškovi za istraživanje i razvoj, broj zaposlenih koji sprovode istraživanje i razvoj, izdaci koji nisu za istraživanje i razvoj za spoljne inovacije, količina netehnoloških promena, količina izvora znanja i troškovi za informacione i komunikacione tehnologije pružaju širu i precizniju sliku inovacionog fenomena u preduzećima jer su sveobuhvatniji u razumevanju takvog fenomena, za razliku od jednodimenzionalnih pokazatelja.

Inovacije i poslovne performanse su pozitivno povezani. Ionescu i Ionescu (2015) navode da inovacija ima direktan, snažan i pozitivan odnos sa tržištem i finansijskim performansama. Tang i dr. (2013) konceptualizuju inovacione performanse u smislu performansi inovacija proizvoda i performansi inovacija procesa. Inovacije proizvoda i inovacije procesa imaju pozitivan efekat na performanse preduzeća. Ove dve inovacione dimenzije mogu biti od koristi preduzeću u poboljšanju konkurentne pozicije, kao i profitabilnosti (Cheng i dr., 2010). Novi proizvodi mogu povećati prodaju jer imaju bolje performanse, bolje karakteristike i druge prednosti u poređenju sa postojećim proizvodima koje nude konkurenti (Xin i dr., 2010). Studija Hashi-a i Stojcic-a (2013) otkriva da ulaganje u inovacione aktivnosti pozitivno utiče na inovativni rezultat mereno boljom produktivnošću i udelom prodaje koji se pripisuje novim proizvodima.

Inovacije procesa imaju veći uticaj na troškove proizvodnje, ali manje uticaja na rast prodaje ili tržišni udeo preduzeća od inovacija proizvoda (Cheng i dr., 2010). Iako inovacije proizvoda nude strateške prednosti na tržištu, inovacije procesa su jednako važan izvor konkurentskih i strateških prednosti. Značajna prednost inovacija procesa u odnosu na inovaciju proizvoda je ta što je često teško biti imitiran od strane konkurencije (Maine i dr., 2012). Prema studiji Psomasa i dr. (2018) inovacije procesa utiču na ukupne tržišne performanse preduzeća.

Većina studija uglavnom je analizirala efekte tehnoloških inovacija, poput inovacija proizvoda i, u manjoj meri, procesnih inovacija, na performanse preduzeća (Foreman-Peck, 2013; Hervas-Oliver i dr., 2014; Hervas-Oliver i Sempere- Ripoll, 2015). Međutim, i dalje postoji nedostatak znanja u vezi sa uticajem netehnoloških inovacija, poput organizacionih inovacija, na učinak (Aragon-Sanchez i Sanchez-Marin, 2005; Walker i dr., 2015). Walker i dr. (2015) tvrde da se organizacione inovacije pokazuju kao ključni faktor za poboljšanje performansi. Gunday i dr. (2011) navode da su inovacije važan prediktor učinka preduzeća u proizvodnim industrijama. Inovacija utiče na performanse, ali to ne znači da svaka inovacija ima pozitivan uticaj na performanse. To je neophodan, ali ne i dovoljan uslov da bi se stekla održiva konkurentska prednost.

Tradicionalno, pitanje inovacije bavilo se definisanjem sledećih dimenzija: proizvod, proces, organizaciona i marketinška inovacija (Psomas i Kafetzopoulos, 2014; Kafetzopoulos i Psomas, 2015; Tavassoli i Karlsson, 2015). S druge strane, performanse preduzeća uglavnom se operacionalizuju dimenzijama kao što su finansijske, nefinansijske i tržišne performanse (Cegarra-Navarro i dr., 2016). Inovacija može biti direktan rezultat menadžerskog izbora ili može biti nametnuta spoljašnjim uslovima (Moreira i dr., 2017).

Prema Edvinssonu (2013) globalna korporacija Apple je savršena ilustracija intelektualne transformacije poslovanja. Prvenstveno je bila kompanija za proizvodnju računara, sve do prelaska u novi milenijum, kada je izmenila svoj poslovni model i fokusirala oko svoje iTunes prodavnice. Trenutno kompanija ostvaruje veće prihode od trgovine na svojoj mreži nego od prodaje svojih uređaja. Ovo je ilustracija koja potvrđuje da današnja poslovna stvarnost obuhvata prelazak sa stvaranja vrednosti putem proizvodnog kapitala i materijalnih sredstava na intelektualni kapital i imovinu, poput mreža i povezivanja. Globalne kompanije, kao što su Google, Facebook, Alibaba, Veibo, Spotify, Uber i Airbnb, sve su dobre ilustracije pomeranja trenda sa trgovine proizvodima i uslugama na trgovinu idejama i konceptima unutar mreža putem novih i inovativnih poslovnih modela i novih oblika organizovanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Inovacije su važan izvor održive konkurentске prednosti. Inovacije se smatraju pokretačkom snagom održivosti, kako na nivou preduzeća, tako i ekonomije uopšte (Volberda i dr., 2013; Nguyen, Lei, Vu i Le, 2019). Inovacije

doprinosu stvaranju vrednosti u smislu boljih poslovnih performansi. Ipak, inovacije imaju širok spektar efekata na različite dimenzije performansi. U tom smislu, treba praviti razliku između vrsta inovacija i mera učinka radi efikasnijeg vođenja inovacionih politika. Stoga se efekat inovacije može primetno razlikovati u zavisnosti od vrste inovacije i razmatrane dimenzije učinka. Većina pažnje koja se daje efektima inovacija na poslovne performanse usredsređena je na odnos između tehnoloških inovacija i mera za rast poslovanja (Jaumandreu i Mairesse, 2016; Walker i dr., 2015). Razmatranje ostalih dimenzija učinka i netehnoloških inovacija tradicionalno se zanemaruje (Lichtenthaler, 2016).

Za menadžere je presudno da se usredsrede na odgovarajuću inovacionu strategiju, jer se koristi od alternativnih vrsta inovacija razlikuju, u zavisnosti od razmatrane dimenzije, kako bi postigli željene finansijske i rezultate. Slično tome, donosioci odluka koji se bave dizajniranjem inovacionih politika treba da razmotre odnos inovacija i poslovnih performansi iz višedimenzionalnog pristupa.

## LITERATURA

- Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C. and Lynn, G.S. (2014). Antecedents and consequences of organizations' technology sensemaking capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 88(101), 216-231.
- Alegre, J. and Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Altarifi, S. (2020). The impact of crm on marketing performance through innovation capability. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 4424-4433.
- Aragón-Sánchez A and Sánchez- Marín G (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management* 43(3): 287–308.
- Bolivar-Ramos, M.T., Garcia-Morales, V.J. and Garcia-Sanchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 331-337.
- Calantone, R., Garcia, R. and Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C. and Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.
- Camisón, C. and Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Cefis, E. and Marsili, O. (2012). Going, going, gone. Exit forms and the innovative capabilities of firms. *Research Policy*, 41(5), 795-807.
- Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P. and Wensley, A. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: the role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Cheng, C., Lai, M. and Wu, W. (2010). Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction: a mathematical model and empirical research. *Technovation*, 30(9), 459-470.
- Cheng, C., Chen, J.S. and Tsou, H.T. (2012). Market-Creating service innovation: verification and its associations with new service development and customer involvement. *Journal of Services Marketing*, 26(6), 444-457.
- Dibrell, C., Craig, J.B. and Neubaum, D.O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.
- Dziallas, M. and Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: an extensive literature analysis. *Technovation*, Vols 80/81, pp. 3-29.
- Edvinsson, L. (2013). IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 163-172.
- Farooq, R. (2018). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 10 No. 2, pp. 238-260.
- Foreman-Peck, J. (2013). Effectiveness and efficiency of SME innovation policy. *Small Business Economics* 41(1): 55–70.
- Goktan, A.B. and Miles, G. (2011). Innovation speed and radicalness: are they inversely related?. *Management Decision*, 49(8), 55-72.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. and Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Gupta, V.K. and Wales, W.J. (2017). Assessing organizational performance within entrepreneurial orientation research: where have we been and where can we go from here?. *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 51-76.

- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2012) An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, pp. 414-433, doi: 10.1007/s11747-011-0261-6
- Hashi, I. and Stojcic, N. (2013). The impact of innovation activities on firm performance using a multistage model: evidence from the Community Innovation Survey. *Research Policy*, 42(2), 353-366.
- Herrmann, A., Tomczak, T. and Befurt, R. (2006). Determinants of radical product innovations. *European Journal of Innovation Management*, 9(1), 20-43.
- Hervas-Oliver JL, Sempere-Ripoll F and Boronat-Moll C (2014). Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: A misleading debate? *Small Business Economics* 43(4): 873–886.
- Hervas-Oliver JL and Sempere-Ripoll F (2015). Disentangling the influence of technological process and product innovations. *Journal of Business Research* 68(1): 109–118.
- Hilman, H. and Kaliappen, N. (2015). Innovation strategies and performance: Are they truly linked? *World journal of entrepreneurship. Management and Sustainable Development*, 11(1), 48-63.
- Hogan, S. and Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hult, G., Thomas, M., Hurley Robert, F. and Knight Gary, A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 429-438.
- Ionescu, A. and Ionescu, C. (2015). The relationship between the innovation orientation and organization's performance in Romania. *Romanian Journal of Economics*, 40(49), 299-312.
- Jaumandreu J and Mairesse J (2016). Disentangling the effects of process and product innovation on cost and demand. *Economics of Innovation and New Technology* 26(1–2): 150–167.
- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(5), 408-417.
- Kafetzopoulos, D. and Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: the Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104-130.
- Kafetzopoulos, D. and Skalkos, D. (2019). An audit of innovation drivers: some empirical findings in Greek agri-food firms. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 361-382.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*.
- Kyrgidou, L.P. and Spyropoulou, S. (2012). Drivers and performance outcomes of innovativeness: an empirical study. *British Journal of Management*, 24(3), 281-298.
- Lee, R.P. and Tang, X. (2017). Does it pay to be innovation and imitation oriented? An examination of the antecedents and consequences of innovation and imitation orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 11-26, available at: <https://doi.org/10.1111/jpim.12370>
- Lichtenthaler, U. (2016). Toward an innovation-based perspective on company performance. *Management Decision* 54(1): 66–87.
- Maine, E., Lubik, S. and Garnsey, E. (2012). Process-based vs. product-based innovation: value creation by nanotech ventures. *Technovation*, 32(3-4), 179-192.
- Maldonado-Guzman, G., Garza-Reyes, J.A., Pinzon-Castro, S.Y. and Kumar, V. (2019). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs?. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62.
- Moreira, M.R.A., Gherman, M. and Sousa, P.S.A. (2017). Does innovation influence the performance of healthcare organizations?. *Innovation: Organization and Management*, 19(3), 335-352.
- Naranjo Valencia, J.C., Sanz Valle, R. and Jimenez Jimenez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- Nguyen, M.A.T., Lei, H., Vu, K.D. and Le, P.B. (2019). The role of cognitive proximity on supply chain collaboration for radical and incremental innovation: a study of a transition economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 591-604.
- OECD/Eurostat (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd ed., The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris.
- Otero-Neira, C., TapióLindman, M. and Fernandez, M.J. (2009). Innovation and performance in SME furniture industries: an international comparative case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 216-232.
- Psomas, E. and Kafetzopoulos, D. (2014). Performance measures of ISO 9001 certified and non-certified manufacturing companies. *Benchmarking: An international Journal*, 21(5), 756-774.

- Psomas, E., Kafetzopoulos, D. and Gotzamani, K. (2018). Determinants of company innovation and Market performance. *The TQM Journal*, 30(1), 54-73.
- Rajapathirana, R.P.J. and Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type and business performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162-176.
- Shan, P., Song, M. and Jua, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missing link?. *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690.
- Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. and Sohal, A. (2015). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and nonfinancial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 908-931.
- Tang, J., Pee, L.G. and Iijima, J. (2013). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management*, 50(8), 650-660.
- Tajeddini, K. (2011). The effects of innovativeness on effectiveness and efficiency. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 4(1), 6-18.
- Taques, F.H. Lopez, M.G. Basso, L.F. and Areal, N. (2020). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, available at: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2444569X19300605?token=66DCB1707421BCADD97FAC62441998F378C759EBDE7A34DFB0C96B2E7D4745EC4A4F0667B2B5E8CF91F0B09A8C58BEFC>.
- Tavassoli, S. and Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44(10), 1887-1901.
- Tsai, K.H. and Yang, S.Y. (2014). The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 No. 2, pp. 343-366.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H. and Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117.
- Vij, S. and Farooq, R. (2014a). Multi-group moderation analysis for relationship between knowledge sharing orientation and business performance. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 12(3), 17-41.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A. and Heij, C.V. (2013). Management innovation: management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Wahyuni, N.M. (2018). Anteseden Inovasi dan Konsekuensinya terhadap Kinerja Bisnis UKM Industri Produk Tekstil di Bali. Udayana University.
- Walker, RM, Chen, J. and Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal* 33(5): 407–422.
- Wang, C., Chenb, K.Y. and Chena, S.C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Xin, J.Y., Yeung, A.C.L. and Cheng, T.C.E. (2010). First to market: is technological innovation in new product development profitable in health care industries?. *International Journal of Production Economic*, 127(1), 129-135.
- YuSheng, K. and Ibrahim, M. (2020). Innovation capabilities, innovation types, and firm performance: evidence from the banking sector of Ghana. *SAGE Open*, 10(2).
- Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitrega, M., Henneberg, S.C. (2017). A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance. *Long Range Planning*, 50(2), 184-199.
- Zulu-Chisanga, S., Boso, N., Adeola, O. and Oghazi, P. (2016). Investigating the path from firm innovativeness to financial performance: the roles of new product success, market responsiveness, and environment turbulence. *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), 51-68.