

Pismo ogólnopolskie



Rada redakcyjna

Marek Bryx
Wiesław Czyżowicz
Barbara Dobiegała-Korona
Tadeusz Dudycz
Leszek Dziawgo
Andrzej Fierla
Joze Gricar (Słowenia, Maribor)
Wiesław M. Grudzewski
Irena Hejduk
Andrzej Herman – przewodniczącą
Marta Juchnowicz
Stanisław Kasiewicz
Andrzej K. Koźmiński
Kazimierz Kuciński
Elżbieta Mączyńska
Adam Noga
D. Mario Nuti (Włochy, Rzym)
Krzysztof Oblój
Leszek Pawłowicz
Vitalija Rudzkiene (Litwa, Wilno)
Krzysztof Rutkowski
Roman Sobiecki
Barbara Szubińska
Stanisław Sudol
Andrzej Szablewski
Israel Spiegler (Izrael, Tel-Awiw)
Władysław Szymański
Gertruda K. Świdarska
Keijo Virtanen (Finlandia, Turku)
Piotr Wachowiak
Lech W. Zacher
Dariusz Zarzecki

Redaktor naczelny

Andrzej Herman

Zespół redakcyjny

Alicja Kołodko – redaktor prowadząca
Ryszard Ginalski – redaktor
Mirosław Makowski – opr. graficzne

Adres redakcji

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
budynek M, pok. 111
02-513 Warszawa
ul. Madalińskiego 6/8
tel./fax: (0-22) 564 92 36
redakcja@przedsiębiorstwo.waw.pl

Prenumerata

Nella Mamos-Sutkowska
tel./fax: (0-22) 564 92 36
e-mail: nmamos@sgh.waw.pl
www.przedsiębiorstwo.waw.pl

Dystrybucja

Ofcyna Wydawnicza
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
02-554 Warszawa
al. Niepodległości 164
tel. (0-22) 564 94 77
fax: (0-22) 564 86 86
www.wydawnictwo.waw.pl



Liczba punktów do oceny parametrycznej jednostek naukowych – 6.

Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca. Redakcja nie płaci honorariów. W tekstach publikowanych zastrzega sobie prawo do skrótów, zmian tytułów, adriastacji. Artykuły są zatwierdzone do publikacji po uzyskaniu pozytywnych recenzji.

Copyright by
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie, Kolegium
Nauk o Przedsiębiorstwie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy jest zabronione.

Nakład: do 3000 egzemplarzy

Druk i oprawa:
Agencja Reklamowo-
Wydawnicza
Arkadiusz Grzegorzcyk
ww.grzeg.com.pl

Na okładce zdjęcie
Juliusza Sokołowskiego

Danuta Surówka-Marszałek

Proaktywność firm w tworzeniu radykalnych innowacji

Proaktywność jest często postrzegana jako skłonność przedsiębiorstw do wywierania wpływu na środowisko, a nawet inicjowania zmian.

Określa się ją jako *stosunkowo stabilną tendencję dokonywania zmiany w środowisku naturalnym, i zachowanie, które bezpośrednio zmienia środowisko*¹⁾. Tym samym pojęcie proaktywności wydaje się obejmować zarówno przewidywanie, jak i wpływ. Jest to bowiem zdolność do tworzenia możliwości i umiejętności rozpoznania lub przewidywania oraz działania, w momencie pojawienia się szansy bądź zagrożenia. Ujmuje zarówno reakcję na objawy nadchodzących zmian w otoczeniu firmy, jak i wykreowanie w nim samych zmian. Czynnikiem odróżniającym proaktywność od reaktywności jest czas. Proaktywność zawsze implikuje działanie przed zaistnieniem zmian w środowisku firmy, które mają na nią bezpośredni wpływ, natomiast w praktyce często wiąże się z reakcją na symptomy zapowiadające nadchodzące zmiany.

Celem artykułu są rozważania nad przejawami proaktywności firm towarzyszącymi procesowi powstawania radykalnych innowacji. Badana proaktywność jest ujawniana względem kluczowych klientów, od których oczekuje się czynnego udziału w tworzeniu innowacji produktowych.

Tworzenie rynku dla radykalnych innowacji

Radykalne innowacje różnią się od innych pomysłów tym, że są nowe zarówno dla firmy, jak i dla rynku. Powszechnie uważa się, że ich rozwój jest niezbędny dla przetrwania wielu firm w długim okresie, gdyż stanowią one podstawę dla tworzenia przyszłych produktów i usług. Co istotne, przeprowadzone badania wskazują²⁾, że radykalne innowacje charakteryzują się większym zwrotem z inwestycji niż mniej oryginalne nowe produkty. Mają one nie tylko wpływ na firmy, ale również na społeczeństwa i klientów, gdyż kreują wzrost ekonomiczny oraz są źródłem nowych produktów.

Nowość radykalnych innowacji tworzy wiele wyzwań dla wprowadzających je firm. Po pierwsze, kiedy przekształcają pomysł w wynalazek, muszą sobie radzić ze znaczącymi niewiadomymi technologicznymi. Po drugie, przezwyciężanie wyzwań technologicznych nie wystarcza, aby zmienić wynalazek w innowację, tak żeby stał się on komercyjnym sukcesem. Także komercjalizacja radykalnych innowacji wymaga pokonania wielu istotnych ograniczeń związanych z rynkiem.

Wynalazki mogą być zmienione w innowacje, jeśli odpowiadają potrzebom klientów. Tworzenie radykalnych innowacji, które spełniłyby wymogi klientów jest niezwykle trudne, gdyż w początkowym stadium procesu ich rozwoju firma może

nie mieć kontaktów z potencjalnymi odbiorcami kreowanej innowacji. Co istotne, nawet jeśli klienci są znani, sami często nie potrafią określić wymogów, jakie musi spełnić nowy rodzaj produktu lub usługi⁷⁾. W związku z tym, w przypadku radykalnych innowacji *potrzeby użytkowników pojawiają się stopniowo*⁸⁾. Może to nawet wpłynąć na odbiór klientów i zmniejszyć wyniki prowadzonych badań. Stąd też niezwykle trudne staje się reagowanie na potrzeby i pragnienia klientów w trakcie procesu rozwoju radykalnych innowacji, mimo iż mogłoby to przyczynić się do wzrostu szans na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Zatem jak tworzy się rynek dla radykalnych innowacji? Czy firmy kreujące tego typu innowacje są w stanie przewidywać potrzeby klientów, a nawet na nie wpływać? W praktyce proaktywna postawa wobec klientów w odniesieniu do przewidywania i wpływania na ich potrzeby, może odgrywać istotną rolę w budowaniu relacji pomiędzy innowacją a rynkiem.

Obecnie niewiele badań koncentruje się na problematyce proaktywności, lecz niestety jeszcze mniej odnosi się do zagadnień związanych z kreowaniem pro-

aktywnych zachowań klientów w procesie rozwoju radykalnych innowacji. Co więcej, brakuje badań zajmujących się specjalnie proaktywnością w ciągu całego procesu rozwoju innowacji, koncentrujących się na tym, jak należy wpływać i tworzyć aktywność w tych procesach. Jest to raczej zaskakujące zważywszy na fakt, że zmiany przewidywań oraz wpływanie na środowisko zdają się być decydujące w tworzeniu radykalnych innowacji, ponieważ produkty, rynki oraz konkurencyjne granice w tym czasie nieustannie się zmieniają¹²⁾.

Jednym z najistotniejszych źródeł kreowania radykalnych innowacji jest wiedza. Jest ona pozyskiwana z działu badań i rozwoju w firmie, lub może pochodzić z rynku. Wiedza związana z badaniami i rozwojem, odnosząca się do tematyki tworzenia radykalnych innowacji jest nową, rzadką informacją, i jako taka przekazywana jest bezpośrednio od nadawcy do odbiorcy. W konsekwencji w przedsiębiorstwach bazujących na badaniach i rozwoju, działania związane z innowacjami powinny być skoncentrowane przestrzennie. To tworzy presję, by proces rozwoju radykalnych innowacji był zlokalizowany w jednym miejscu.

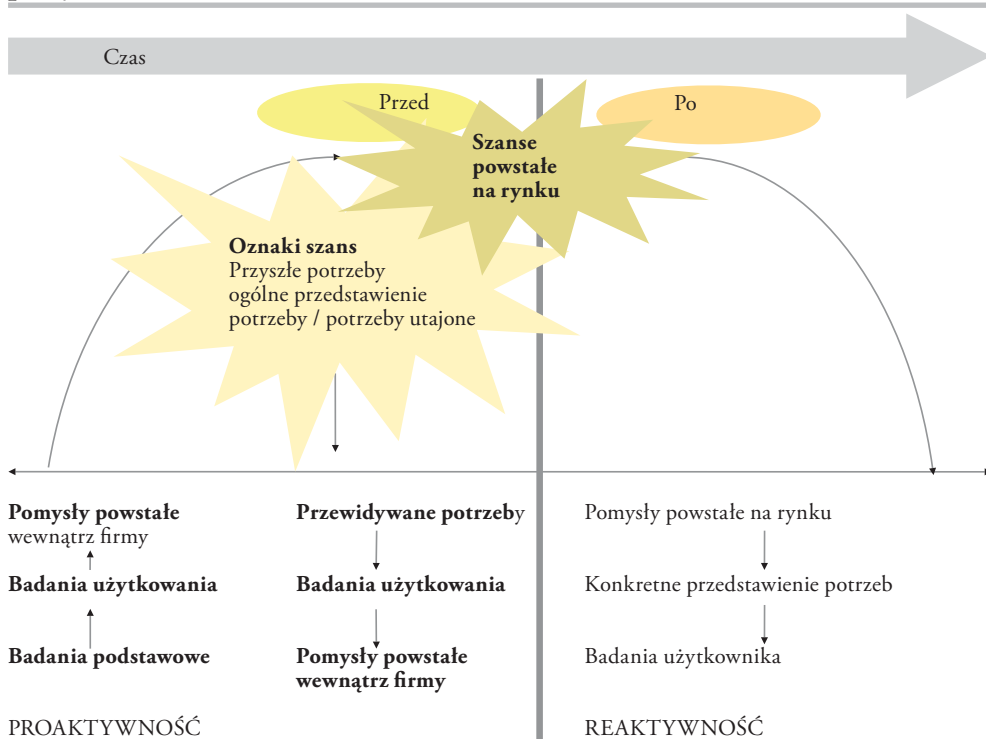
Z drugiej strony, konkurencyjność globalna wymaga często korzystania ze źródeł technologicznych pochodzących z całego świata. Zakres internacjonalizacji działań związanych z badaniami i rozwojem wzrósł znacznie od 1980 roku⁴⁾. Duże międzynarodowe firmy przyczyniły się do ujawnienia tego typu trendu poprzez rozszerzenie swojego działu badań i rozwoju na różne placówki zagraniczne, co spowodowało stworzenie licznych ośrodków wiedzy zlokalizowanych w wielu miejscach. W konsekwencji firmy które chcą zasłużyć na miano wiodących innowatorów, muszą być obecne w więcej niż w jednym tego typu ośrodku nauki i technologii. Pokutuje pogląd, iż firmy tworzą jądro technologiczne w swojej bazie,

Rysunek 1 Droga od pomysłu do innowacji



Źródło: Sandberg B., *Managing and Marketing Radical Innovations. Marketing New Technology*, Routledge, London and New York 2008, p. 53.

Rysunek 2 Proaktywność i reagowanie na potrzeby klientów na etapie gromadzenia pomysłów



Źródło: Sandberg B., *Managing and Marketing Radical Innovations*, ..., *op.cit.*, p. 65.

używając równocześnie filii zlokalizowanych w międzynarodowym środowisku dla wsparcia planowanego dzieła¹³⁾. Co wskazuje, że łatwiej korzystać z zasobów światowych, podstawowych czynników produkcji, a znacznie trudniej wejść w posiadanie zaawansowanych technologii i milczącej wiedzy pochodzącej z zagranicy.

Międzynarodowe perspektywy wydają się być również istotne przy poszukiwaniu rynków dla radykalnych innowacji. Firmy je tworzące prawie zawsze muszą wejść na rynek międzynarodowy. Niezwykle trudno jest funkcjonować na rynku lokalnym, a równocześnie znaleźć ochronę przed piractwem intelektualnym pochodzącym nie tylko z zagranicy. I dlatego też sugeruje się, iż najefektywniejszym jest działanie polegające na zaprezentowaniu innowacyjnych rozwiązań w wielu krajach jednocześnie. Także pokrycie wysokich kosztów i ryzyka związanego z rozwojem radykalnych innowacji wymaga działania na szerokiej arenie, jaką zapewniają ryn-

ki globalne. Szczególne znaczenie ma ten aspekt analizy w przypadku firm funkcjonujących w wąskich niszach rynkowych, które są do tego rozproszone w skali światowej.

Według Oesterle, internacjonalizacja firm tworzących radykalne innowacje zależy od nastroju panującego na rynku krajowym. Jeśli nastrój jest niesprzyjający, np. siła nabywcza jest niewielka, poziom akceptacji nowości jest niski a konkurencja agresywnie broni swoich udziałów w rynku, radykalne innowacje są od razu wprowadzane na rynek międzynarodowy. Jeśli jednak nastrój jest przyjazny, radykalne innowacje wprowadza się najpierw na rynek krajowy, a dopiero później na rynek międzynarodowy¹¹⁾.

Odkąd piractwo wiedzy intelektualnej stało się zjawiskiem powszechnym w przypadku radykalnych innowacji, sugeruje się by małe i duże firmy nawiązywały relacje partnerskie pozwalające na tworzenie globalnych rynków zapewniających ich rozwój.

Radykalna innowacja i jej cechy

Aby zrozumieć istotę radykalnej innowacji należy najpierw zdefiniować pojęcia: pomysł, wynalazek i innowacja. Nowe pomysły są początkiem każdej innowacji. Według Trotta pomysłem może być pojęcie, myśl albo zbiór myśli¹⁴). Aby była to innowacja klienci muszą postrzegać ten pomysł jako nowy, nawet jeśli on nie jest tak naprawdę nowy. Stąd kluczową kwestią w ocenie nowości pomysłu jest to, jak postrzegają go klienci. Czasem nowy pomysł powstaje z odkrycia, np. wcześniej nieznanych praw natury. Pomysł staje się wynalazkiem, kiedy przybierze formę czegoś rzeczywistego i dotykalnego (rysunek 1).

Aby wynalazek stał się innowacją, musi odnieść sukces komercyjny, co oznacza zarówno udany produkt lub usługę, jak i zakończone powodzeniem wejście na rynek. Nacisk na sukces ekonomiczny jest widoczny w wielu definicjach innowacji. Ujawnia się on również w poglądach Hansena i Wakonena, którzy uważają, że celem wynalazku jest rozwiązanie problemu technologicznego lub naukowego, a celem innowacji jest rozstrzygnięcie kwestii jej komercjalizacji⁵). Wynalazek więc niekoniecznie musi prowadzić do innowacji. Przez radykalną innowację będziemy rozumieć nowy produkt lub usługę, które są technologicznie nowe, wymagają istotnych zmian w zachowaniu klienta oraz są postrzegane jako umożliwiające znaczne zwiększenie zysków¹²).

Radykalne innowacje mogą wyznaczać nowe zwyczaje konsumpcyjne lub zmieniać już istniejące. Jeśli innowacja jest postrzegana jako złożona zarówno w sensie jej zrozumienia, jak i użycia, zwykle powstaje problem jej zaadaptowania. W tym przypadku proponuje się jej pretestowanie, co redukuje dysonans klienta, wywołuje wstępne pozytywne nastawienie do innowacji, a nawet może zmienić jego negatywny stosunek na pozytywny. Należy zauważyć, iż pomimo tego, że radykalne innowacje powodują zmiany w

zachowaniach klientów, nie muszą wywoływać zmian w ich potrzebach. Kiedy rozpoczęto wprowadzać aparaty cyfrowe i mikrofalówki istniał już inny produkt, który zaspokajał potrzeby klientów związane z robieniem zdjęć i gotowaniem.

Ostatecznym celem wprowadzenia radykalnej innowacji z punktu widzenia firmy jest dochód i wzbogacenie się. Aby przynieść dochód i odnieść sukces rynkowy innowacja musi zapewnić klientom nowe korzyści – dostarczyć im zupełnie nową jakość i funkcjonalność. Klienci zwykle oceniają te zalety porównując innowacyjny produkt z tym, który ma on zastąpić na rynku. Tym samym określają jego względną przewagę. Im zyski są bardziej widoczne, tym szybciej innowacje zostaną zaadaptowane. Przygotowanie informacji o przyszłych korzyściach jest szczególnie trudne w sytuacji, gdy produkt nie został jeszcze wytworzony, a potencjalni klienci muszą próbować sobie wyobrazić jego funkcjonalność i posiadane zalety tylko na podstawie opisu. Taka sytuacja jest typowa dla radykalnych innowacji⁹).

Według badań Veryzera kluczowe czynniki, które wpływają na ocenę radykalnie nowych produktów, różnią się od tych, które są ważne w ocenie produktów już przynoszących zysk. Po pierwsze, brak znajomości produktów może powodować opór, a nawet lęk klientów. Po drugie, nowość tych produktów może zachęcać klientów do skupienia się na ich nieracjonalnych atrybutach, które mogą nie odpowiadać rzeczywistości. Po trzecie, problemy występujące w interakcji pomiędzy produktem a jego użytkownikiem, zmuszają klientów do zainwestowania swojego czasu i wysiłku w odpowiednią obsługę nowego produktu. Po czwarte, niepewność klientów co do zalet produktu, nie wspominając o ryzyku z nim związanym (niepewność wynika często z braku innego porównywalnego wyrobu), powodują opór towarzyszący jego stosowaniu. Po

piąte, aspekt etyczny wpływa na uczucia klientów, zaufanie do produktu i ich zainteresowanie nim; aspekty etyczne odgrywają ważną rolę nawet na etapie, kiedy klienci sprawdzają prototypy produktu. Po szóste, zderzenie nowych produktów, dotychczasowego życia klientów i wzorców konsumpcyjnych, powoduje opór przed ich zastosowaniem¹⁵). Zalety innowacji są łatwiej zauważalne, kiedy są kompatybilne – spójne z istniejącymi wartościami, a także z wcześniej wprowadzonymi pomysłami i ujawnionymi potrzebami potencjalnych klientów.

Radykalne innowacje mogą również poszerzać technologiczne możliwości firmy. Nowość technologiczna w tym kontekście może wiązać się ze zmianą ceny produktu lub np. użyciem nowych surowców. Co istotne, nowe technologie czy też technologie przełomowe nie stanowią koniecznego wymogu powstania radykalnej innowacji. Np. walkman Sony był uważany za radykalną innowację ze względu na swoje zalety i zmianę w zachowaniach konsumpcyjnych klientów, jaką powodował, pomimo tego, że nie był on bardzo nowoczesny biorąc pod uwagę jego możliwości technologiczne. Z drugiej strony produkt, który jest tylko i wyłącznie nowością technologiczną, może nie stać się radykalną innowacją (np. odejście od lamp elektronowych na rzecz półprzewodników w telewizorach spowodowało jedynie zmiany w zachowaniach klientów i zaletach produktu). Radykalne innowacje, gdy się pojawiają, mogą powodować znaczące zmiany w środowisku, w jakim funkcjonuje wprowadzająca je firma – tworzą one często swój własny rynek. Dają one firmie możliwość stworzenia nowej, konkurencyjnej przestrzeni i zmieniają struktury istniejących rynków, a czasem przyczyniają się do powstania nowego przemysłu. Często wykreowana zostaje cała nowa infrastruktura produkcyjna, aby osiągnąć pełny zysk z przełomowej innowacji.

Rola klientów w procesie powstawania radykalnych innowacji

Proces tworzenia nowego produktu jest zwykle postrzegany jako zespół działań redukujących niepewność. Jest to trudne przedsięwzięcie w przypadku radykalnych innowacji, bo często nowa wiedza i informacje konieczne do zredukowania niepewności potrzebne są wówczas, gdy nie są jeszcze znane ostateczne zastosowania radykalnych pomysłów i wynalazków. Dlatego wprowadzanie radykalnych innowacji zakłada współpracę firm i klientów w tworzeniu nowego rynku. Procesy analityczne towarzyszące podjęciu decyzji typowych dla innowacji stałych są tutaj raczej zbyteczne, a podejmowane działania muszą być wyprzedzające w stosunku do przyjętego planu. W takim planowaniu konieczne jest przewidywanie tego co może się wydarzyć, a podstawowe założenia są szacunkami, które można będzie zakwestionować. Z biegiem czasu dołącza się nowe dane i zmienia plan, a prawdziwy potencjał produktu jest odkrywany wraz z jego rozwojem. Christensen nazywa odkrywanie rynków dla przełomowych technologii marketingiem agnostycznym, co wskazuje, że na początku procesu rozwoju radykalnego produktu jego ostateczne zastosowanie jest nieznanne³).

Proces tworzenia innowacji przebiega począwszy od fazy wykreowania pomysłu, poprzez etap rozwoju, aż do wprowadzenia go w życie. Chociaż zbadanie aktywności związanej z klientami podczas całego cyklu powstawania innowacji byłoby bardzo interesujące, ważniejsze wydaje się skupienie uwagi na początkowych etapach, które przesądzają w decydującej mierze o jej sukcesie.

Wyniki badań pokazują, że szanse rynkowe przyszłych radykalnych innowacji są często formułowane na etapie powstawania pomysłu, co również dowodzi proaktywności firmy. Badacz może zainicjować projekt, aby znaleźć rozwiązanie

nurtującego go problemu i w ten sposób reagować na przyszłe potrzeby klientów. Jednak przy kreowaniu pomysłów na radykalne innowacje, nawet zgłaszane potrzeby klientów nie są zwykle czytelnie artykułowane. Stąd często uważa się, że radykalne innowacje nie powstają w odpowiedzi na konkretne życzenia klientów. Natomiast von Hippel i inni podkreślają rolę kluczowych klientów w tym procesie. Twierdzą, że dzięki zidentyfikowaniu grupy przyszłych, wiodących użytkowników i uczeniu się od nich, firmy mogą usystematyzować proces powstawania radykalnych innowacji, i upewnić się co do przyszłego sukcesu komercyjnego produktu¹⁶. Ich zdaniem, wiodący użytkownicy są doskonałym źródłem innowacyjnych pomysłów, wzbogacając działalność badawczą prowadzoną przez pracowników firmy, koncentrującą się na kreowaniu nowych rozwiązań.

W przypadku radykalnych innowacji proaktywność wobec klientów, ujawniana na etapie powstawania pomysłów, jest bardzo wysoka (rysunek 2). Pomysły powstają zwykle w firmie i ich źródłem są przewidywane, przyszłe potrzeby klientów lub przeprowadzane badania podstawowe. Jeżeli innowacja stwarza wymierne korzyści dla klientów i nie odnotowuje się konkurencyjnych względem niej rozwiązań, można założyć że szanse, które tworzy, nie ograniczają się do jednego kraju bądź konkretnego regionu, lecz do najbardziej atrakcyjnych nisz rynkowych na świecie. Zakres proaktywności firm wobec klientów jest na tym etapie geocentryczny.

W przypadku radykalnych innowacji, które nie są raczej dokładnie zdefiniowane, we wczesnych etapach ich rozwoju znajomość potrzeb rynku jest znikoma. Niełatwo jest bowiem określić znaczący wkład klientów w kreowanie innowacji, zanim powstanie prototyp produktu, ponieważ trudno jest wyobrazić sobie daną radykalną innowację lub jej pozytywny

wpływ na tworzące ją przedsiębiorstwo, czy też na samych nabywców i ich zachowania rynkowe. Klienci mogą nie mieć żadnych doświadczeń z technologią leżącą u podstaw nowego produktu, więc brakuje im zwykle punktu odniesienia koniecznego do zrozumienia danej innowacji. Na tym etapie firma może podjąć próbę zmierzającą do gromadzenia informacji od klientów o ich nastawieniu do produktu, poprzez elektroniczne prezentacje różnych jego wariantów. Tym samym zamiast skoncentrowania się na korzyściach klientów i szansach komercyjnych produktu, uwaga zostaje zwrócona w stronę technologicznej wyższości innowacji nad istniejącymi dotychczas rozwiązaniami.

Przedłużający się w przypadku niektórych innowacji proces ich tworzenia, może zwiększyć jeszcze konieczność trzymania niektórych informacji w tajemnicy, aby nie powiadamiać potencjalnej konkurencji o istniejących projektach i prowadzonych kierunkach badań. Jest to raczej okres prognoz i tworzenia wizji technologicznych przy użyciu wyobraźni, a nie czas przeznaczony na badanie rynku, nawiązywanie kontaktów z klientami, czy przeprowadzanie testów, w których brałoby udział wiodący użytkownicy¹⁰. W miarę jak zostają ustalone kolejne szczegóły produktu, następuje gromadzenie pewnych informacji o oczekiwaniach klientów wobec jego zastosowania. Te pobieżne badania rynku są przeprowadzane przed rozpoczęciem prac nad prototypem produktu. Mają one wykazać że warto kontynuować prace nad projektem, bo może on odnieść sukces. Ogólny wizerunek produktu odgrywa w tej ocenie bardzo ważną rolę – przedstawia pierwotny pomysł – stanowi efekt połączenia inżynierii produkcji, wykonalności danego projektu i analizy rynku.

Kiedy zastosowanie przyszłego produktu zostało już określone i istnieje jego prototyp, proces tworzenia radykalnej innowacji staje się zwykle bardziej zo-

rientowany na klienta. Zanim powstanie prototyp produktu potrzeby właściwego rynku można raczej tylko przewidywać, a nie wpływać na nie. Dopiero później przyszli klienci są w stanie lepiej wyrazić swoje potrzeby związane z innowacją i jej właściwościami. W konsekwencji, proaktywność firmy wobec klientów zmniejsza się w miarę zbliżania się procesu tworzenia innowacji do etapu wprowadzenia jej na rynek¹⁰.

Badania nad kreowaniem radykalnych innowacji wskazują, że w procesie jej powstawania potrzeby odbiorcy docelowego są przewidywane (etap przed powstaniem prototypu) i spełniane (etap po powstaniu prototypu), głównie w kontekście rynku krajowego. Na rynku międzyna-

rodowym powyższe działania wymagają już zaawansowanej wiedzy, nakładów finansowych i istnienia specjalnych jednostek badawczych. Często również obawy przed wyciekami informacji i znacznymi wydatkami powstrzymują firmę przed prowadzeniem badań zagranicą. Pomimo tego, że na etapie powstawania pomysłu potencjał globalny może być bardzo duży, niestety często zostaje ograniczony przez scentralizowany rozwój lokalny. Hedlund i Ridderstråle nazwali projekty międzynarodowego rozwoju innowacji „glokalnymi”, uznając, iż są one na początku globalne, a ostatecznie lokalne⁶. Wynika to stąd, że na etapie rozwoju innowacji aktywność firmy wobec klientów wydaje się być skierowana na rynek lokalny.

Bibliografia:

1. Bateman T.S., Crant J.M., *The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates*, „Journal of Organizational Behavior”, 1993, 14,2, pp. 102-104.
2. Chaney P.K., Devinney T.M., Winter R.S., *The Impact of New Product Introductions on the Market Value of Firms*, „Journal of Business”, 1991, 64,4, pp. 573-610.
3. Christensen C.M., *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston 1997, p. 161-162.
4. Gerybadze A., Reger G., *Globalization of R&D: Recent Changes in the Management of Innovation in Transnational Corporations*, „Research Policy”, 1999, 28,2-3, pp. 254.
5. Hansen S.-O., Wakonen I., *Innovation, A Winning Solution?*, „International Journal of Technology Management”, 1997, 13,4, p. 347.
6. Hedlund G., Ridderstråle J., *International Development Projects. Key to Competitiveness, Impossible, or Mismanaged?*, „International Studies of Management & Organization 1995, 25, 1-2, pp. 168.
7. Hoefler S., *Measuring Preferences for Really New Products*, „Journal of Marketing Research”, 2003, 40,4, pp. 406-420.
8. Hyysalo S., *Uses of Innovation. Wristcare in the Practices of Engineers and Elderly*, University of Helsinki, Department of Education, Helsinki 2004, pp. 208.
9. Mullins J.W., Sutherland D.J., *New Product Development in Rapidly Changing Markets: An Exploratory Study*, „Journal of Product Innovation Management”, 1998, 15,3, pp. 228.
10. O'Connor G.C., *Market Learning and Radical Innovation: A Cross Case Comparison of Eight Radical Innovation Projects*, „Journal of Product Innovation Management”, 1998,15,2, pp. 158, 162.
11. Oesterle M.-J., *Time-Span until Internationalization: Foreign Market Entry as a Built-in-Mechanism of Innovations*, „Management International Review”, Special Issue, 1997,27,2, pp. 141-144.
12. Sandberg B., *Managing and Marketing Radical Innovations. Marketing New Technology*, Routledge, London and New York 2008, pp. 3, 56.
13. Sölvell Ö., Zander I., *Organization of the Dynamic Multinational Enterprise*, „International Studies of Management and Organization”, 1995, 25,1-2, pp. 21-23.
14. Trott P., *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education, Harlow 2002, s. 12.
15. Veryzer R.W. Jr., *Key Factors Affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Products*, „Journal of Product Innovation Management”, 1998, 15,2, pp. 144-146.
16. von Hippel E., Thomke S., Sonnack M., *Creating Breakthroughs at 3M*, „Health Forum Journal”, 2000, 43,4, p. 22.