

# Innowacje odwrócone – kluczowe czynniki sukcesu i bariery transferu innowacji z rynków rozwiniętych do rozwijających się

Aleksandra Kwiatkowska\*, Karolina Łudzińska\*\*

**Cel:** głównym celem badań jest analiza transferu innowacji z rynków krajów rozwiniętych do rozwijających się w ramach koncepcji innowacji odwróconych i identyfikacja kluczowych czynników, które sprzyjają jej powodzeniu i które mogą stanowić potencjalne źródło trudności i barier. Za cel dodatkowy przyjęto przesłedzenie genezy i rozwoju innowacji odwróconych i tych koncepcji, które stały się jej załączkiem.

**Metodologia:** zastosowano metodę przeglądu wybranych publikacji, a także metodę systematycznego przeglądu literatury, wzbogaconą o analizę SWOT, która posłużyła do agregowania, porządkowania i interpretacji uzyskanych wyników. Uwzględniono również metodę analizy retrospektywnej i porównawczej oraz metodę opisową, które umożliwiły staranne przedstawienie genezy i rozwoju koncepcji innowacji odwróconych.

**Wyniki:** w ramach przeprowadzonych badań zidentyfikowano istotne czynniki przyczyniające się do sukcesu pierwszej fazy procesu transferu innowacji odwróconych z rynków rozwiniętych do rozwijających, jednocześnie wskazując na możliwe trudności i bariery. Wśród kluczowych czynników należy wymienić umiejętność dostosowania działania przedsiębiorstw rynków rozwiniętych do możliwości i warunków rynków rozwijających się, w szczególności potrzeb konsumentów. Jednocześnie wyniki badań wskazują na potencjał rozwoju koncepcji innowacji odwróconych i zarysowują możliwe dalsze ścieżki prowadzonych w jej obszarze badań.

**Ograniczenia/implikacje badawcze:** odwrócone innowacje stanowią relatywnie nową koncepcję w obszarze innowacji. Prezentowana analiza została przeprowadzona na podstawie stosunkowo nielicznych dostępnych wyników badań empirycznych oraz literatury źródłowej.

**Oryginalność/wartość:** przedstawiona pogłębiona analiza przyczynia się do agregacji i rozwoju wiedzy na temat koncepcji innowacji odwróconych w naukach o zarządzaniu i jakości. Zastosowanie analizy SWOT jako ramowej perspektywy podsumowującej i kategoryzującej wyniki analiz czynników sukcesu oraz barier transferu innowacji z krajów rozwiniętych do rozwijających się w koncepcji innowacji odwróconych, stanowi oryginalny wkład autorów do rozwoju nauki.

**Słowa kluczowe:** innowacje odwrócone, transfer innowacji, kraje rozwijające się, rynki.

Nadesłany: 11.10.2023 | Zaakceptowany do druku: 06.05.2024

\* Aleksandra Kwiatkowska – absolwentka studiów licencjackich na Wydziale Zarządzania UW, studentka studiów magisterskich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, <https://orcid.org/0009-0006-6534-9272>.

\*\* Karolina Łudzińska – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, <https://orcid.org/0000-0002-0322-489X>.

Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania UW, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; e-mail: [kludzinska@wz.uw.edu.pl](mailto:kludzinska@wz.uw.edu.pl); [au.kwiatkows@student.uw.edu.pl](mailto:au.kwiatkows@student.uw.edu.pl).

## Reverse Innovation – Key Success Factors and Barriers to Innovation Transfer From Developed to Developing Markets

**Purpose:** The main objective of the research is to analyze the transfer of innovations from developed to developing markets within the framework of the concept of reverse innovation and to identify key factors that contribute to its success and those that may constitute potential sources of difficulties and barriers. As a secondary goal, the study aims to trace the genesis and development of the concept of reverse innovation and those innovation concepts that have become its nucleus.

**Design/methodology/approach:** To conduct the research, a methodological approach was adopted that involved a review of selected publications as well as a systematic literature review, which was enriched by a SWOT analysis which served to aggregate, organize, and interpret the obtained research results. The retrospective and comparative analysis method, as well as the descriptive method, were also included, which enabled a careful presentation of the genesis and development of the concept of reverse innovations.

**Findings:** The analysis identified key factors for the successful transfer of reverse innovations from developed to developing markets and highlighted potential challenges. A vital factor is a company's adaptability from developed markets to the nuances of emerging ones, especially consumer needs. At the same time, the results of the research indicate the potential for the development of the concept of reverse innovation and its close connection to the idea of sustainability.

**Research limitations/implications:** The concept of reverse innovation represents a relatively new perspective on innovation management. Thus, the analysis drew from a limited pool of empirical studies and source literature.

**Originality/value:** This comprehensive analysis enhances our understanding of reverse innovation in management and quality sciences. Utilizing the SWOT analysis as a framework to summarize and categorize the key factors and challenges of reverse innovation transfer from developed to developing countries represents a novel contribution by the authors to the academic field.

**Keywords:** reverse innovation, innovation transfer, developing countries, markets.

JEL: O31

### 1. Wprowadzenie

W ostatnich dekadach innowacje zyskały kluczowe miejsce w strategiach biznesowych przedsiębiorstw (Teece, 2010). Jednocześnie prowadzone w ich obszarze badania wskazują, że organizacje, które bazują wyłącznie na tradycyjnych modelach innowacyjności, narażają się na ryzyko utraty pozycji rynkowego lidera (Brem & Ivens, 2013; Harris, 2023). Jednym z nowych nurtów badań w zakresie innowacji stała się koncepcja odwróconych innowacji (*reverse innovation* – RI). Zdaniem Hansen i in. (2009) stanowi ona nowe źródło innowacji oraz przewagi konkurencyjnej. Poza zaspokojeniem popytu na nowe rozwiązania, oferuje ona bowiem organizacjom szansę na

uzyskanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej na skalę globalną, jednocześnie działając w sposób odpowiedzialny społecznie (m.in. Christensen i in., 2021; Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002).

W obliczu dynamicznych zmian otoczenia w jakich działają współczesne organizacje, wiodące przedsiębiorstwa na świecie, a w szczególności międzynarodowe korporacje (*Multinational Companies* – MNC), uczyniły innowacje jednym z kluczowych filarów swojej działalności (Bartlett & Ghoshal, 1989). „Innowacje” są pojęciem definiowanym przez wielu autorów i konsekwentnie rozwijanym na przestrzeni lat (m.in., Baregheh i in., 2009; Baruk, 2005; Granstrand & Holgersson, 2020;

Jasiński, 2006, 2013; Prahalad & Ramaswamy, 2005). Proces tworzenia innowacji przebiega zazwyczaj przy użyciu nowoczesnych technologii i zaangażowaniu sporych zasobów kapitałowych (Ostraszewska & Tylec, 2015). W związku z tym efekty innowacji najczęściej skierowane są do rynków i klientów relatywnie zamożnych. Innowacje odwrócone zmieniają tradycyjnie postrzegany kierunek innowacji (m.in. Ashta & Moor, 2022; Giannetti & Rubera, 2020; Govindarajan & Ramamurti, 2011; Trimble, 2012). Zmiana sposobu myślenia firm i poszukiwanie nowych rozwiązań będących odpowiedzią na problemy skali globalnej stanowi źródło inspiracji dla innowacji odwróconych na całym świecie (Brem & Ivens, 2013; Govindarajan & Ramamurti, 2011).

Pomimo że „innowacje odwrócone” są pojęciem stosunkowo młodym, poświęcono już im nieco uwagi w literaturze przedmiotu (Harris i in., 2020). Mimo to nie osiągnięto konsensusu w zakresie jednej, spójnej definicji RI (Hadengue i in., 2017). Malodi i in. (2019, s. 1010) podnoszą, że koncepcji innowacji odwróconych brakuje dojrzałości akademickiej, gdyż opiera się ona na pionierskich i nieopracowanych dotychczas naukowo „rynkowych anegdotach”, ostatecznie nie wyjaśniając podstawowych wymiarów innowacji odwróconych i nie definiując ich jako naukowego konstruktu. Będąc złożonym, interdyscyplinarnym zjawiskiem z pogranicza innowacji i biznesu międzynarodowego (von Zedtwitz i in., 2015), odwrócone innowacje stanowią wyzwanie badawcze, gdyż pozostawiają wiele pytań bez odpowiedzi (Govindarajan & Ramamurti, 2011).

Jednocześnie warto już na wstępie podkreślić, że odwrócone innowacje składają się z trzech głównych faz: transferu innowacji z kraju rozwiniętego do rozwijającego, procesu tworzenia i rozwoju innowacji w kraju rozwijającym się oraz importu gotowej innowacji z powrotem do kraju rozwiniętego (m.in. Ashta & Moor, 2022; Govindarajan & Ramamurti, 2011; Radojevic, 2015). W ramach eksploracyjnego przeglądu literatury zauważono, że występuje luka badawcza w obszarze pierwszej fazy innowacji odwróconych. Dotychczasowe badania, zarówno prowadzone w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej, nie koncentrowały się na określe-

niu kluczowych czynników sprzyjających lub niesprzyjających powodzeniu wprowadzania innowacji odwróconych w ich pierwszej fazie. Ponadto, zgodnie z najlepszą wiedzą autorów nie powstał dotychczas systematyczny przegląd literatury w języku polskim z zakresu genezy i rozwoju koncepcji innowacji odwróconych, a w szczególności pierwszej ich fazy. Zatem głównym celem badań było wypełnienie powyższej luki w postaci analizy szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron transferu innowacji z rynków krajów rozwiniętych do rozwijających się w ramach koncepcji innowacji odwróconych. Przyjęto również cel dodatkowy, polegający na zilustrowaniu ewolucji koncepcji innowacji odwróconych. Obejmuje on identyfikację tych idei, które stały się jej przyczynkiem, zgodnie z postawioną przez Hadengue i in. (2017) tezą, że koncepcja RI nie jest nowością.

W związku z obranym celem badań sformułowano następujące pytania badawcze:

PB1: Jaka jest geneza koncepcji innowacji odwróconych i które z wcześniejszych koncepcji innowacji przyczyniły się do jej rozwoju?

PB2: Jakie czynniki są kluczowe dla możliwości realizacji pierwszej fazy innowacji odwróconych i które spośród nich sprzyjają jej powodzeniu, a które stanowią trudności i bariery?

Udzielenie odpowiedzi na tak sformułowane pytania nie tylko wzbogaci wiedzę na temat innowacji odwróconych, ale także przyczyni się do lepszego zrozumienia istotnych aspektów ich wdrażania i rozwoju.

Opierając się na przeglądzie wybranych publikacji, jak również systematycznym przeglądzie literatury, w tym wytycznych PRISMA, analizie retrospektywnej i opisowej, w pierwszym kroku podjęto badania obejmujące istotę i cechy charakterystyczne koncepcji RI, a także jej genezę i ewolucję. W kolejnym kroku przeprowadzoną analizę pierwszej fazy innowacji odwróconych, w celu identyfikacji jej mocnych i słabych stron oraz potencjalnych szans i zagrożeń. W celu podsumowania tej części badań wykorzystano matrycę SWOT, która w syntetycznej formie porządkuje i agreguje uzyskane wyniki (Chermack & Kasshanna, 2007). Jej zastosowanie do prezentacji wyzwań pierwszej fazy innowacji

odwróconych stanowi oryginalny wkład autorów do rozwoju nauki.

Artykuł składa się z sześciu części. W drugiej części, prezentującej eksploracyjny przegląd literatury, przedstawiono definicję innowacji, innowacji odwróconych oraz ich cechy charakterystyczne. W kolejnej części szczegółowo omówiono zastosowane metody badawcze. Czwarta część prezentuje uzyskane wyniki badań zarówno w obszarze genezy i rozwoju koncepcji RI, jak i barier oraz korzyści, a także szans oraz zagrożeń jej pierwszej fazy związanej z transferem innowacji z krajów rozwiniętych do rozwijających się. Następnie przedstawiono dyskusję nad uzyskanymi wynikami badań oraz zaproponowano możliwe ścieżki ich kontynuacji. Artykuł zamykają kluczowe wnioski, ograniczenia, a także rekomendacje możliwych do podjęcia działań pozwalających na implementację koncepcji innowacji odwróconych.

## 2. Przegląd literatury

Mimo że dotychczas nie powstała ugruntowana teoria innowacji (Jasiński, 2020), jej koncepcja jest bogata, złożona i pełna różnorodnych interpretacji oraz znaczeń (Godin, 2015). Za prekursora pojęcia „innowacji” powszechnie uważany jest J.A. Schumpeter, wedle którego innowacje oraz twórcza destrukcja, polegająca na ciągłym niszczeniu starych struktur i tworzeniu nowych, coraz bardziej efektywnych, są sposobami na pokonywanie przeszkód powstałych w związku z cyklicznymi zamianami w gospodarce (Schumpeter, 1960). Współczesne definicje innowacji zazwyczaj opierają się na dwóch kluczowych jej atrybutach: stopniu świeżości wprowadzanej zmiany oraz skuteczności lub wartości dodanej związanej z wdrożeniem tej nowości (Granstrand & Holgersson, 2020). Słowo „nowy” może być interpretowane w wielu kontekstach i perspektywach – świata, wybranego kraju, organizacji czy przedsiębiorstwa (Baregheh i in., 2009).

Podręcznik Oslo, wydawany cyklicznie przez OECD we współpracy z Eurostat (OECD & Eurostat, 2018, s. 21), identyfikuje i definiuje dwa rodzaje innowacji w działalności przedsiębiorstw: produktową oraz procesów biznesowych. Innowacja produktowa to nowy lub

ulepszony produkt albo usługa, która znacząco różni się od tej, która została poprzednio wprowadzona na rynek w zakresie co najmniej jednej cechy, między innymi: jakości, specyfikacji technicznej, przyjazności dla użytkownika czy użyteczności. Natomiast innowacja w obrębie procesów biznesowych oznacza nowy lub ulepszony proces dla jednej lub większej liczby funkcji biznesowych, który znacząco różni się od poprzednio stosowanych, między innymi w zakresie produkcji towarów lub usług, dystrybucji i logistyki, marketingu i sprzedaży, systemów informacyjnych i komunikacyjnych, administracji i zarządzania oraz rozwoju produktów i procesów biznesowych. Warto podkreślić, że innowacje są koncepcją interdyscyplinarną, którą można tworzyć, dostosowywać i wykorzystywać w każdej dziedzinie gospodarki (Kędzierska-Szczepaniak i in., 2016) i wiązać z zagadnieniami takimi jak nowość, racjonalizacja, ulepszenie czy uaktualnienie (Ostraszewska & Tylec, 2015). Cechuje je duże ryzyko, nieprzewidywalność, ale również potencjał do umocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa (Kędzierska-Szczepaniak i in., 2016).

W tradycyjnym ujęciu innowacje przechodzą z rynków krajów rozwiniętych do rozwijających się i jednocześnie na wytwarzane w ich ramach produkty może sobie pozwolić jedynie wąska grupa wystarczająco zamożnych klientów (Ashta & Mor, 2022). Innowacje adresowane do konsumentów niezależnych na rynkach krajów rozwijających się wymagają rozwiązań o znaczenie ulepszonym stosunku ceny do jakości, a potrzeba ta stanowi okazję do powstania innowacji, na którą będą oni mogli sobie pozwolić (Govindarajan & Ramamurti, 2011).

W ramach badań na zjawiskiem innowacji odwróconych istotne jest rozróżnienie kryteriów determinujących podział krajów na rozwinięte (*developed*), rozwijające się (*developing*) i wschodzące (*emerging*). Terminy „rozwijające się” i „wschodzące” stosowane są często zamiennie (Hensmans, 2023). Krajami rozwijającymi się określa się te państwa, które nie osiągnęły jeszcze standardu gospodarczego, społecznego lub przemysłowego charakteryzującego rozwinięte gospodarki (Bank Światowy, 2023). Kryteria te obejmują różnorodne wskaźniki, takie

jak roczny przychód lub wysokość dochodu narodowego na osobę, poziom industrializacji, wskaźniki edukacji czy jakość opieki zdrowotnej (zob. Bank Światowy<sup>1</sup>). Podobnie krajami czy rynkami wschodzącymi określa się niektóre regiony i kraje świata ze względu na ich charakterystyczne cechy rozwoju gospodarczego i aktywności rynków finansowych – przede wszystkim w Azji i Ameryce Łacińskiej (Hensmans 2023; Rubaj, 2020). Jednocześnie brak uniwersalnych standardów wyznaczania jednoznacznych granic pomiędzy krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się z jednej strony utrudnia analizy porównawcze, a z drugiej – pozostawia szerokie pole do interpretacji i stanowi źródło badań w tym obszarze (m.in., Cho & Park, 2022; Hensmans, 2023).

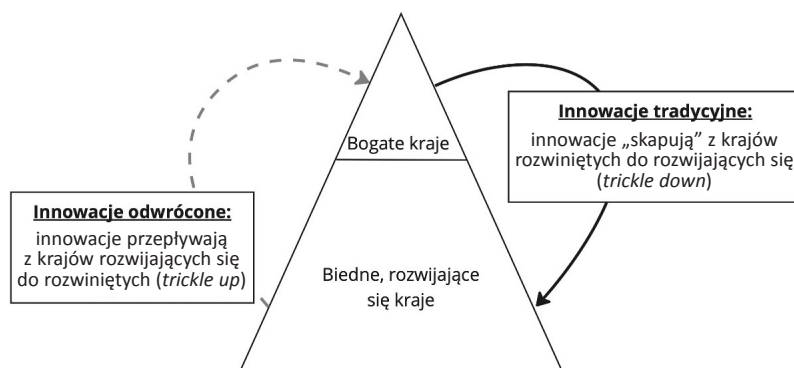
W konwencjonalnym podejściu do innowacji zakłada się, że kierunek ich przepływu związany jest z tym, gdzie zlokalizowana jest większość wiodących przedsiębiorstw. Stamtąd stopniowo „skapują” one (*trickle down*) na inne rynki, w tym przypadku do krajów rozwijających się (Gianetti & Rubera, 2020). Innowacje odwrócone przechodzą natomiast ścieżkę odwrotną – z krajów biednych do bogatych (Giannetti & Rubera, 2020; Govindarajan & Ramamurti, 2011; Trimble, 2012), co bywa określane jako proces „skapywania” innowacji w górę (*trickle up*; zob. rys. 1). Tym samym, zgodnie z koncepcją RI, nowe produkty są najpierw wprowadzane na rynkach rozwijających się, skąd następnie będą

adaptowane na potrzeby rynków rozwiniętych i na nich dystrybuowane (Zeschky i in., 2014). Rozprzestrzenienie innowacji z kraju rozwijającego się do rozwiniętego jest jednocześnie jedną z najbardziej charakterystycznych cech koncepcji RI (m.in. Kędzierska-Szczepaniak i in., 2016; Orbik, 2017; Ostraszewska & Tylec, 2015).

RI jest zatem koncepcją, która stanowi przekształcenie oryginalnej formy innowacji o własnej ścieżce przebiegu (zob. rys. 2) i której źródeł należy upatrywać przede wszystkim w procesach globalizacji (Hang & Garnsey, 2011). Jednocześnie jest to nowa koncepcja, która w wielu aspektach znacząco odbiega od dotychczas znanych i stosowanych koncepcji innowacji zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Problematyka innowacji (m.in. Ostraszewska & Tylec, 2015), zagranicznych inwestycji bezpośrednich (m.in. Malodia i in., 2019) oraz korporacyjnych strategii biznesowych (m.in., Govindarajan & Trimble, 2012a; Saxena, 2023) stanowią fundament dla koncepcji innowacji odwróconych. Wraz ze zmieniającą się sytuacją na świecie w kontekście gospodarczym, politycznym, technologicznym, społecznym i środowiskowym, ostatecznie dekady przyczyniły się do stopniowego kształtowania się koncepcji odwróconych innowacji, która ma potencjał, by stać się ważnym czynnikiem rozwoju rynków zarówno krajów rozwiniętych, jak i rozwijających się

**Rysunek 1**

Proces innowacji odwróconej



miro

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Govindarajan i Ramamurti (2011).

(m.in., Hand & Garnsey, 2011; Ostraszewska & Tylec, 2015; Saxena, 2023).

Termin „innowacje odwrócone” został po raz pierwszy powiązany z praktyką działania przedsiębiorstw przez Immelta i in. (2009), którzy w swoich badaniach analizowali proces powstania przełomowych urządzeń medycznych firmy General Electric. Rozwiązania te były rozwijane oraz wprowadzane na rynki Chin oraz Indii, a z czasem rozpoczął się proces dyfuzji ich technologii z powrotem do Stanów Zjednoczonych.

Pierwszą definicję innowacji odwróconej zaproponowali Govindarajan i Ramamurti (2011, s. 191), określając ją jako „innowację, która jest najpierw adaptowana w krajach biednych, a następnie implementowana w krajach bogatych”. Nowy produkt jest najpierw testowany i ulepszany na rynku rozwijającym się, a wzbogacone jego wersje są następnie importowane i adaptowane na rynkach w krajach rozwiniętych (Govindarajan & Euchner, 2012). Kraje rozwijające nie muszą już dłużej pożyczać innowacji z krajów bogatych, a zamiast tego stają się uczestnikami procesu ich powstawania (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Docelowo główną ideą tej koncepcji jest ostateczny transfer produktu oraz jego adaptacja i dystrybucja na rynkach rozwiniętych (Ostraszewska & Tylec, 2015). Kluczowe w tym pojęciu jest więc to, gdzie innowacja jest po raz pierwszy adaptowana,

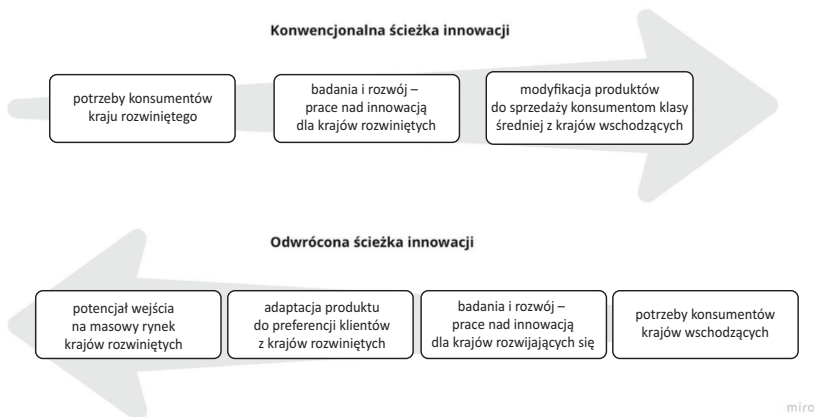
a nie tworzona. Przymiotnik „odwrócona” odnosi się do przepływu z rynków krajów biednych do bogatych, co jest przeciwieństwem oryginalnie dominującego kierunku przepływu technologii we współczesnym świecie (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Koncepcję innowacji odwróconych można by więc nazwać „wiosłowaniem pod prąd” (Ostraszewska & Tylec, 2015).

Początkowo w koncepcji RI zakładano, że inicjatorem oraz jednostką przeprowadzającą innowacje są korporacje międzynarodowe, które dzięki swojemu zasięgowi mogą wprowadzać zmiany na skalę światową w zakresie przepływu innowacji z krajów rozwijających do rozwiniętych (Govindarajan & Trimble, 2012). Wraz ewolucją podejścia do koncepcji RI obecnie w literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że innowacje odwrócone obejmują każdy przepływ innowacji z drugorzędnego rynku organizacji, z powrotem do jej rynku pierwotnego (Radojević, 2015).

Podstawowy model innowacji odwróconej, określany też wąskim modelem (*narrow concept of IR*), zakłada jej trzy główne fazy: eksportu technologii z kraju rozwiniętego do rozwijającego, proces tworzenia i rozwoju innowacji w kraju rozwijającym się, aby lepiej dostosować produkty i procesy do wymagań tamtejszego rynku oraz import gotowej innowacji z powrotem do kraju rozwiniętego (m.in., Ashta & Moor, 2022; Govinda-

## Rysunek 2

Ścieżki innowacji – podejście konwencjonalne oraz odwrócone



Źródło: opracowanie własne na podstawie Hang i Garnsey (2011).

rajan & Ramamurti, 2011; Radojevic, 2015) (zob. rys. 3).

Jednym z nurtów badań na innowacjami odwróconymi są innowacje projektowane zgodnie ze strategią „czystego konta” (*clean state*) jako wielowymiarowe, wysokowartościowe oraz technologicznie zaawansowane produkty, tworzone z myślą o zaspokojeniu unikalnych potrzeb istotnych segmentów rynku, pierwotnie adaptowanymi w krajach rozwijających się, a następnie – w krajach rozwiniętych (Malodia i in., 2019). Głównym celem tak rozumianych innowacji odwróconych jest więc adresowanie unikalnych preferencji konsumentów, obsługa nowych segmentów rynku oraz odmienne pozycjonowanie produktów, aby maksymalizować sprzedaż i zapewniać większe udziały w rynku. Zarazem istotne jest, by innowacyjne produkty i usługi oferowane dla konsumentów w krajach wschodzących były zarówno atrakcyjne cenowo, jak i wysokiej jakości. Istnieje bowiem obawa, że produkt stworzony z myślą o klientach ubogich nie będzie atrakcyjny dla zamożnych konsumentów (Govindarajan & Euchner, 2012).

Cena, choć bardzo istotna, nie jest w koncepcji odwróconych innowacji kluczowa (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Jak pokazują wyniki badań Govindarajana i Euchnera (2012), rdzeniem innowacji odwróconych jest tworzenie fundamentalnie odmiennych produktów dla zaspokojenia potrzeb uboższych konsumentów, którzy oczekują rozwiązań dopasowanych do swoich preferencji. Istotne zatem jest uwzględnienie lokalnych warunków krajów rozwijających się, gwarantując w ten sposób adekwatne dostosowanie innowacji do potrzeb klientów. W ten sposób,

pomimo tworzenia dobra dla krajów biedniejszych, to nie przewaga kosztowa, lecz precyzyjne dostosowanie użyteczności jest kluczem do sukcesu przy wprowadzaniu innowacji odwróconych (Govindarajan & Euchner, 2012).

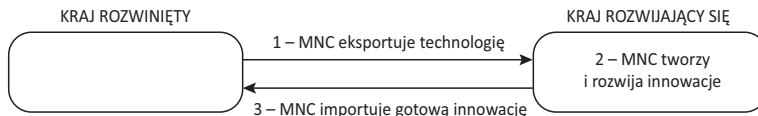
Podsumowując eksploracyjny przegląd literatury, warto podkreślić, że konsensus w sprawie definicji innowacji nie został jeszcze osiągnięty (Hadengue i in., 2017; Malodi i in., 2019). W literaturze brakuje szczegółowego przeglądu prac poświęconych analizie rozwoju koncepcji innowacji odwróconych, w szczególności ich przedstawienia w języku polskim. Za pierwszy cel postawiono zatem wypełnienie tej luki, identyfikując te koncepcje innowacji, które stały się załącznikiem wyłonienia koncepcji innowacji odwróconych, zgodnie z postulowaną przez Hadengue i in. (2017) tezę, że idea stojąca za koncepcją RI nie jest nowa. Ponadto, zgodnie z najlepszą wiedzą autorów, dotychczas powstał tylko jeden systematyczny przegląd literatury w obszarze innowacji odwróconych, opracowany przez Hadengue i in. (2017) i niekoncentrujący się na ich pierwszej fazie. Głównym celem niniejszych badań było zatem wypełnienie tej luki poprzez analizę szans i zagrożeń, a także mocnych i słabych stron transferu procesu tworzenia innowacji z krajów rozwiniętych do rozwijających się w ramach pierwszej fazy innowacji odwróconych.

### 3. Metody badawcze

Aby osiągnąć założone cele i udzielić odpowiedzi na postawione pytania badawcze, zastosowano metodę przeglądu wybranych publikacji (dla realizacji pierwszego celu

**Rysunek 3**

*Wąski model trzech etapów przeprowadzania innowacji odwróconej*



MNC – korporacja międzynarodowa (Multinational Company)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ashta i Mor (2022).

badań i udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze PB1) oraz systematycznego przeglądu literatury (dla realizacji drugiego celu badań i udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze PB2). Metoda systematycznego przeglądu literatury została przeprowadzona zgodnie z rekomendacjami Czakona (2011), Thomé i in. (2016) oraz Paula i Criado (2020), uwzględniając jednocześnie wytyczne PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*; Page i in., 2021). W badaniach wykorzystano również metodę analizy retrospektywnej i porównawczej, a także metodę opisową, które umożliwiły dokładne przedstawienie problematyki innowacji odwróconych. W ramach podsumowania uzyskanych wyników badań w zakresie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń transferu innowacji z rynków rozwiniętych do rozwijających się, zastosowano matrycę SWOT, która w syntetycznej formie porządkuje i agreguje wyniki badań. Macierz SWOT, wykorzystywana głównie w zarządzaniu strategicznym, stanowi użyteczne narzędzie do oceny wszelkich projektów lub przedsięwzięć pod kątem ich mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń dla ich istnienia i dalszego rozwoju (Chermack & Kasshanna, 2007). Ponadto posłużyła ona jako metoda uogólniająca i jednocześnie grupująca uzyskane wyniki badań systematycznego przeglądu literatury zgodnie z rekomendacją Thomé i in. (2016).

Proces systematycznego przeglądu literatury składał się z kilku występujących po sobie etapów, które zostały w graficznej formie przedstawione na rysunku 4. Aby zidentyfikować adekwatne dla obranej problematyki innowacji odwróconych publikacje naukowe, w pierwszym kroku posłużono się dwoma bazami danych – Web of Science oraz Scopus. Do wyszukiwarek każdej z wyżej wymienionych baz wpisano hasła w języku angielskim w formie: „reverse AND innovation”, jednocześnie zawężając wybór publikacji do lat 2000–2023. Powyższy wybór słów kluczowych został podyktowany metodyczną potrzebą adekwatnego odzwierciedlenia w prowadzonym systematycznym przeglądzie literatury badanej problematyki innowacji odwróconych w taki sposób, aby nie ograniczyć liczby badań, a jednocześnie stosunkowo szczegółowo je wybrać (Thomé

i in., 2016). W wyniku pierwszego sortowania otrzymano 226 unikalnych wyników łącznie w obydwu bazach. Po zawężeniu wyszukiwania do obszarów tematycznych „Business” i „Management” pozostało 126 pozycji. W celu otrzymania precyzyjnych i istotnych dla niniejszego badania wyników wprowadzono ponownie termin „reverse innovation” jako słowo kluczowe, zawężając w ten sposób zakres artykułów do 70 prac.

W celu zaprezentowania informacji najważniejszych z punktu widzenia badanej pierwszej fazy procesu innowacji odwróconych, przeprowadzono analizę treści ich abstraktów. Następnie przeprowadzono stratyfikację ich tekstów, dzieląc je na trzy warstwy: artykuły bezpośrednio dotyczące zagadnienia, częściowo dotyczące badanego zagadnienia oraz słabo powiązane (Czakon, 2011). Do ostatniej kategorii zaliczono te prace, które dotyczyły innych etapów procesu RI, niż etap pierwszy, miały powtarzalną treść zbieżną z innymi, już wybranymi do analizy artykułami i nie wprowadzały nowych, istotnych informacji lub wyników badań w obszarze pierwszej fazy innowacji odwróconych. Do obszaru częściowo dotyczącego badanego zagadnienia zaliczono publikacje, które nie poruszały aspektu innowacji jako głównego tematu publikacji, a także prace omawiające teorie powiązane z *reverse innovation*, które pomimo potencjalnego wpływu na kształtowanie się tej koncepcji, nie były głównym przedmiotem prezentowanych badań. Proces selekcji opierał się na subiektywnej opinii autorów, a otrzymana w ten sposób pula 30 publikacji naukowych należących do warstwy bezpośrednio powiązanej z badanym tematem została poddana szczegółowej analizie pełnych treści. Po jej wykonaniu dokonano dalszej selekcji artykułów, które poruszały w istotny sposób kwestie związane z innowacjami odwróconymi. Wykluczono natomiast prace powtarzalne oraz nieistotne z perspektywy niniejszych badań. W efekcie otrzymano 16 unikalnych i ważnych merytorycznie artykułów naukowych.

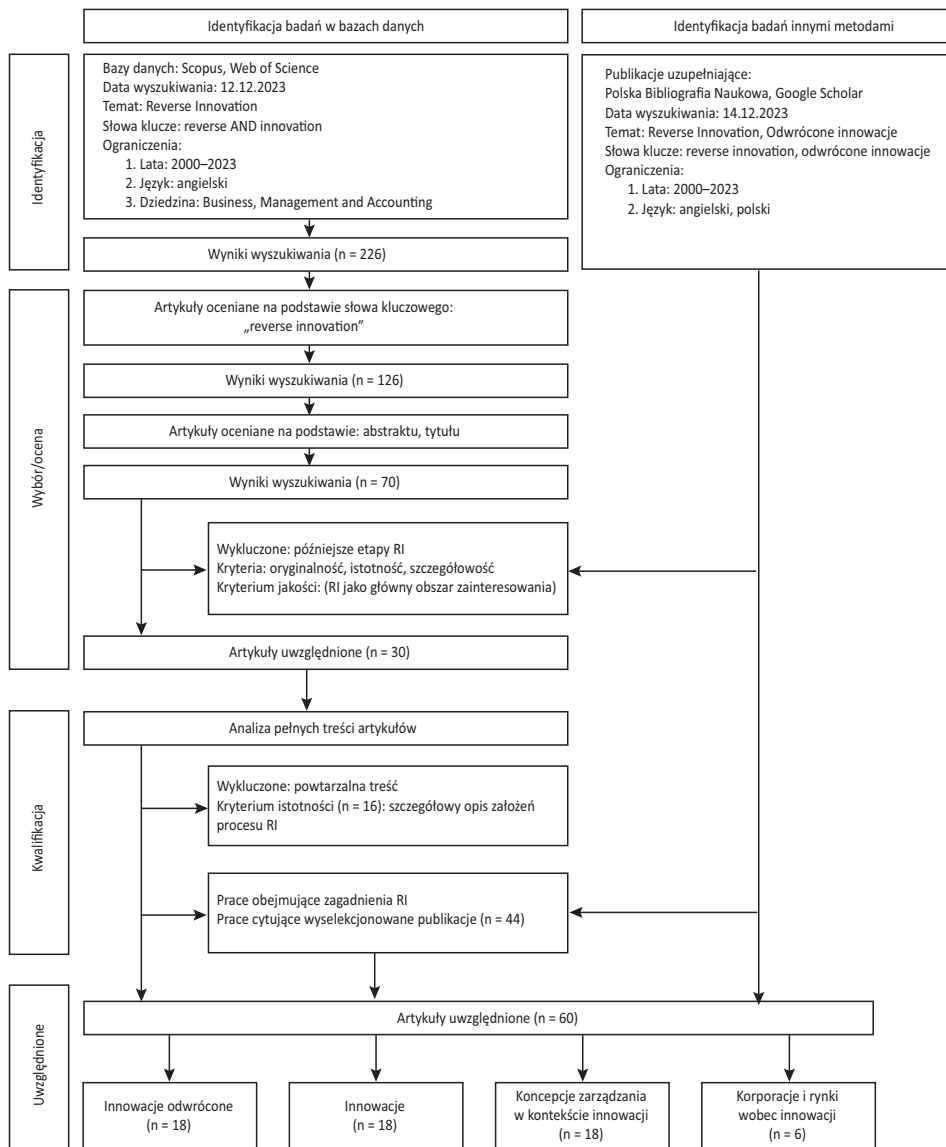
Ze względu na ograniczoną pulę 16 prac naukowych poświęconych innowacjom odwróconym, rozszerzono zakres badań, włączając dodatkowe publikacje z baz Google Scholar oraz Polskiej Bibliografii Naukowej (zob. rys. 4). Spo-



śród nich wyselekcjonowano łącznie 44 artykuły naukowe, które spełniały kryteria adekwatności wobec problematyki innowacji odwróconych oraz istotności w kontekście wcześniej wybranych publikacji z baz Web of Science i Scopus. W efekcie wyłoniono łącznie 60 artykułów naukowych obejmujących problematykę innowacji odwróconych, innowacji w zakresie metod zarządzania oraz działalności korporacji między-

narodowych, a także innowacji w kontekście specyfiki rynków rozwiniętych i rozwijających się. Dokładna analiza ich pełnych treści pozwoliła na przedstawienie wyników badań oraz płynących z nich kluczowych wniosków. Wybrane artykuły służyły jako fundament do eksploracji genезy, rozwoju, mocnych i słabych stron innowacji odwróconych, jak również szans i wyzwań związanych z ich wprowadzaniem.

**Rysunek 4**  
Schemat wyboru publikacji na podstawie metody PRISMA



## 4. Wyniki badań

### 4.1. Geneza i rozwój koncepcji innowacji odwróconych

Wyniki badań potwierdzają wcześniejsze ustalenia Hadengue i in. (2017), sugerujące że koncepcja innowacji odwróconych nie jest nowatorska. Fenomen innowacji pochodzących z i adresowanych do rynków krajów rozwijających się był przedmiotem nurtów

badań empirycznych i teoretycznych poprzedzających krystalizację koncepcji innowacji odwróconych, co zostało udokumentowane w syntetycznej i uporządkowanej chronologicznie formie w tabeli 1.

W ramach przeprowadzonych badań identyfikowano osiem kluczowych koncepcji innowacji skierowanych do rynków krajów rozwijających się, które przyczyniły się do wyłonienia się i rozwoju koncepcji innowacji

Tabela 1

Innowacje dla krajów rozwijających się

Typ innowacji	Podstawowe założenia	Autorzy
Innowacje przełomowe – <i>disruptive innovation</i>	Charakteryzują się niskimi kosztami wytworzenia przy zaspokojeniu podstawowych potrzeb konsumentów. Oferowane są jako tanie alternatywy dla produktów premium o znacznie niższej wydajności	Hart i Christensen (2002)
Innowacje u podstawy piramidy – <i>bottom-of-the-pyramid</i> (BoP)	Innowacje wytwarzane i nastawione na obsługę w dużej mierze nieobsługiwanych dotychczas segmentów rynku gospodarek wschodzących. Innowacje BoP koncentrują się na tworzeniu produktów i usług dostosowanych do potrzeb najbiedniejszych konsumentów. Termin ten został wprowadzony przez Prahalada i Harta (2002), którzy zwrócili uwagę na ogromny, niewykorzystany potencjał rynku w dolnych warstwach piramidy społeczno-ekonomicznej. Koncepcja ta zakłada, że firmy mogą osiągnąć sukces finansowy i jednocześnie przyczynić się do zwalczania ubóstwa, projektując innowacyjne, niedrogie i dostosowane do lokalnych potrzeb produkty i usługi, które są zarazem zrównoważone i odpowiedzialne społecznie	Hart i Christensen (2002); London i Hart (2004); Prahalad (2004, 2012); Prahalad i Hammond (2002), Prahalad i Hart (2002);
Innowacje od dołu do góry – <i>trickle-up innovation</i>	Innowacje tworzone z myślą o klientach z dołu piramidy ekonomicznej, które następnie stopniowo są transferowane na rynki rozwinięte	Prahalad (2004)
Innowacje zwrotne – <i>blowback innovation</i>	Innowacyjne rozwiązania, za pomocą których korporacje krajów rozwiniętych podejmują działania, aby konkurować z korporacjami krajów wschodzących na ich własnych rynkach. Są one odpowiedzią na rosnące zagrożenie ze strony azjatyckich praktyk zarządzania, które mogłyby rozprzestrzenić się do krajów rozwiniętych i zagrozić ugruntowanej dotąd sieci wartości	Brown i Hagel (2005)
Innowacje kosztowe – <i>cost innovation</i>	Powstaje często w odpowiedzi na realia ekonomiczne rynków wschodzących. Oferuje rozwiązania o podobnej funkcjonalności do produktów krajów rozwiniętych, ale po znacznie niższej cenie. Tworzona w ten sposób przewaga kosztowa jest kluczowa dla obsługi rynków o ograniczonym dostępie do zasobów finansowych	Zeng i Williamson (2007)

Tabela 1 (cd.)

Typ innowacji	Podstawowe założenia	Autorzy
Innowacje wystarczająco dobre – <i>good-enough innovation</i>	Rozwiązania uwzględniające cechy dopasowane do określonej, ograniczonej zasobami funkcjonalności. Tak jak innowacje kosztowe, oferują podobne do istniejących już produkty po niższej cenie. Ten typ innowacji uwzględnia jednak adaptowanie i przeprojektowanie produktu, aby spełniał specyficzne wymagania rynku na jakim będzie oferowany	Zeschky i in. (2011, 2014)
Innowacje oszczędne – <i>frugal innovation</i>	Charakteryzują się niskimi kosztami produkcji, prostotą, łatwością obsługi i użyteczności. Projektowanie i rozwój często oparte są na ograniczonej ilości zasobów w celu zaspokojenia potrzeb biedniejszej grupy klientów, którym często brakuje alternatywnych rozwiązań. Kluczowym elementem jest integrowanie specyficznych wymagań konsumentów z dołu piramidy ekonomicznej, a następnie tworzenie rozwiązań dla szerszego grona konsumentów. Powstałe w ten sposób produkty okazują się nieraz znacząco odmienne od tych już istniejących, zaprojektowanych z myślą o bogatszych segmentach konsumentów	Zeschky i in. (2011, 2014)
Innowacje ghandijskie – <i>jugaad innovation</i>	Innowacje ghandijskie – termin wprowadzony przez Radjou, Prabhu i Ahuję (2012); „jugaad” w języku hindi oznacza innowacyjne rozwiązanie lub pomysł, który powstaje w wyniku ograniczeń i wyzwań – są indyjskim podejściem do innowacji, które charakteryzuje się elastycznością, prostotą i zdolnością do osiągania celów za pomocą ograniczonych zasobów. Są one odpowiedzią na potrzeby rynków wschodzących, gdzie często brakuje zasobów, a warunki są trudne. Skupiają się one na tworzeniu tanich, prostych i skutecznych rozwiązań, które są zarazem zrównoważone i dostępne dla szerokiego grona odbiorców	Radjou i in. (2012)
Innowacje odwrócone – <i>reverse innovation</i>	Innowacje adaptowane najpierw w krajach rozwijających się, a następnie w rozwiniętych. Od samego początku projektowane są z założeniem finalnej dyfuzji produktu na inne rynki. Koncepcja zakłada świadome odwrócenie przepływu innowacji z rynków rozwijających się do rozwiniętych i tworzone są z myślą nie tylko o konsumentach segmentu podstawy piramidy społeczno-ekonomicznej. Głównym założeniem nie jest niska cena, a odpowiednie dopasowanie do potrzeb konsumentów rynków rozwijających się (zamieszkujących zarówno tereny wiejskie, jak i duże aglomeracje), zapewnienie funkcjonalności oraz wydajności przy zachowaniu rozsądnej ceny	Brem i Ivens (2013); Govindarajan i Ramamurti (2011); Govindarajan i Trimble (2012a, 2012b); Immelt i in. (2009); Malodia i in. (2019)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brem i Ivens (2013); Brown i Hagel (2005); Govindarajan i Ramamurti (2011); Govindarajan i Trimble (2012a, 2012b); Gwarda-Gruszczynska (2016); Hart i Christensen (2002); Immelt i in. (2009); London i Hart (2004); Malodia i in. (2019); Prahalad (2004, 2012); Radjou i in. (2012); Radojević (2015); von Zedtwitz i in. (2015); Zeng i Williamson (2007); Zeschky, i in. (2011, 2014).

odwróconych, jako wyodrębnionego nurtu badań. Wśród nich możemy wymienić: innowacje przełomowe (*disruptive innovations*; Hart & Christensen, 2002), innowacje adresowane do podstawy piramidy społeczno-ekonomicznej (*Bottom-of-the-pyramid innovations* – BoP; Hart & Christensen, 2002; London & Hart, 2004; Prahalad, 2004, 2012; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002); innowacje od dołu do góry (*trickle-up innovations*; Prahalad, 2004); innowacje zwrotne (*blowback innovations*; Brown & Hagel, 2005); innowacje kosztowe (*cost innovations*; Zeng & Williamson, 2007); innowacje wystarczająco dobre (*good-enough innovations*; Zeschky i in., 2011, 2014); innowacje oszczędne (*frugal innovation*; Zeschky i in., 2011, 2014) innowacje ghandijskie (*jugaad innovation*; Radjou i in., 2012). Zestawienie wyników badań przedstawionych w tabeli 1 zamyka krótkie omówienie koncepcji innowacji odwróconych (Brem & Ivens, 2013; Govindarajan & Ramamurti, 2011; Govindarajan & Trimble, 2012a, 2012b; Immelt i in., 2009; Malodia i in., 2019).

Przeprowadzony przegląd literatury pozwolił na wyłonienie kluczowych pozycji związanych z obszarem innowacji odwróconych. Pośród publikacji, które jako pierwsze wyodrębniły i stworzyły fundamenty koncepcji RI można wyróżnić pracę Immelta i in. (2009) oraz Govindarajana i Ramamurtiego (2011). Za umiejscowienie i wprowadzenie pojęcia na obszarze strategii organizacji odpowiadają natomiast prace Govindarajana i Euchnera (2012) oraz Govindarajana i Trimble (2012a, 2012b). Dorobek tych autorów pozwolił na zrozumienie nowej koncepcji innowacji, jej odmienności oraz unikalnej funkcjonalności. Autorzy tacy jak Ostraszewska i Tylec (2015) czy Radojević (2015) opisują ponadto w jaki sposób doszło do wykształcenia się innowacji odwróconych, jak przebiegał proces ich rozwoju w kontekście innych koncepcji innowacji oraz doświadczeń organizacji. Aby w pełni zrozumieć z czym wiąże się praktyczne przeprowadzenie RI, Corsi i in. (2014), Zeschky i in. (2014) oraz Malodia i in. (2020) dogłębnie analizują proces wejścia na rynki wschodzące. Opisywane przez nich wyzwania i bariery umożliwiają spojrzenie z szerszej perspektywy na zarówno korzyści, jak i zagro-

żenia oraz bariery związane w szczególności z pierwszym etapem przeprowadzania innowacji odwróconych.

#### 4.2. Kluczowe bariery i czynniki sukcesu pierwszej fazy innowacji odwróconych

Mocne i słabe strony, szanse oraz zagrożenia pierwszej fazy innowacji odwróconych, zidentyfikowane w trakcie badań, zostały przedstawione w postaci macierzy SWOT (zob. rys. 5). Taka forma prezentacji wyników nie tylko porządkuje ich przedstawienie, ale również umożliwia ich interpretację, wskazując aspekty sprzyjające powodzeniu pierwszej fazy innowacji odwróconych, czyli mocne strony i szanse, a także te, które stanowią wyzwania i bariery – słabe strony i zagrożenia.

Wśród kluczowych czynników odpowiedzialnych za sukces wdrożenia pierwszej fazy RI możemy przede wszystkim wymienić dostosowanie do specyfiki rynków lokalnych, a także adaptację oferty produktowej do potrzeb i oczekiwań konsumentów rynków krajów rozwijających się (Ernst i in., 2015; Nakata & Weidner, 2012; Prahalad, 2012; Williamson, 2010). Innowacje odwrócone wymagają zmiany sposobu myślenia oraz połączenia dotychczas wykorzystywanych zasobów ze zdobytym na rynkach rozwijających się doświadczeniem (Ashta & Mor, 2022; Govindarajan & Ramamurti, 2011; Govindarajan & Trimble, 2012a, 2012b; Malodia i in., 2019).

Choć pełne potencjału, innowacje odwrócone wykazują również szereg słabości. Jednym z głównych problemów jest pułapka kopiowania już istniejących produktów, co podkreślają Govindarajan i Trimble (2012a, 2012b). Innym wyzwaniem jest obawa przed kanibalizacją istniejących marek lub produktów, podkreślana przez Malodię i in. (2020). Dodatkowo, przestrzegają oni przed postrzeganiem rynku wschodzącego przez pryzmat potrzeb klientów z rynków rozwiniętych. Govindarajan i Ramamurti (2011) wskazują ponadto na problem scentralizowanej struktury organizacyjnej, co Malodia i in. (2020) uznają za ograniczenie w elastyczności i zdolności do innowacji. Brak dostosowania modelu biznesowego do warunków lokalnych (Govindarajan & Ramamurti, 2011) oraz niedopasowanie zasobów technologicz-

## Rysunek 5

Matryca SWOT przenoszenia procesu tworzenia innowacji z rynków krajów rozwiniętych do rozwijających się w koncepcji innowacji odwróconych

Kluczowe mocne strony (S – Strengths)	Kluczowe słabe strony (W – Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>• koncentracja na zaspokajaniu potrzeb, wymagań i oczekiwań konsumentów rynków rozwijających się (Ernst i in., 2015; Nakata &amp; Weidner, 2012; Prahalad, 2012; Williamson, 2010);</li><li>• koncentracja na zapewnianiu wartości w postaci: jakości, solidności, intuicyjnej obsługi i wielofunkcyjności oferowanych produktów (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011; Nakata &amp; Weidner, 2012; Sheth, 2011; Williamson, 2010);</li><li>• doświadczenie organizacji na rynku lokalnym (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011);</li><li>• dostosowywanie oferty do potrzeb miejscowych konsumentów (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011; Prahalad, 2004, 2012; Prahalad &amp; Hart, 2002);</li><li>• dostosowywanie oferty do warunków lokalnego otoczenia (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011);</li><li>• nawiązanie współpracy z miejscowymi instytucjami (Wąsowska, 2016);</li><li>• zakładanie własnych, lokalnych ośrodków badawczo-rozwojowych – R&amp;D (Wąsowska, 2016);</li><li>• poszerzanie wiedzy i doświadczenia z myślą o ich wykorzystaniu na rynku pierwotnym (Wąsowska, 2016);</li><li>• odrzucenie wcześniejszych doświadczeń i zastosowanie strategii „czystego konta” (Govindarajan &amp; Trimble, 2012a, 2012b);</li><li>• opracowanie nowego modelu biznesowego oraz nowej propozycji wartości (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011);</li><li>• posiadanie oraz umiejętnie absorbowanie nowych technologii (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011);</li><li>• myślenie projektowe (Brown, 2008);</li><li>• kreowanie okazji do tworzenia nowej technologii o cechach destruktywnych i cenie opłacalnej dla masowej produkcji (Hang &amp; Garnsey, 2011);</li><li>• zaangażowanie własnych, kompetentnych pracowników z rynków rozwiniętych (Gwarda-Gruszczynska, 2016);</li><li>• zatrudnianie kompetentnych pracowników lokalnych (Gwarda-Gruszczynska, 2016)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• popadanie w pułapkę kopiowania już istniejących produktów (Govindarajan &amp; Trimble, 2012a, 2012b);</li><li>• obawa przed kanibalizmem istniejących marek lub produktów (Malodia i in., 2020);</li><li>• patrzenie na rynek wschodzący przez pryzmat potrzeb klientów rynków rozwiniętych (Malodia i in., 2020);</li><li>• postrzeganie wartości przez pryzmat kraju pochodzenia innowacyjnego produktu (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011);</li><li>• scentralizowana struktura organizacyjna (Malodia i in., 2020);</li><li>• brak dostosowania modelu biznesowego do warunków lokalnych (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011);</li><li>• brak dostosowania zasobów technologicznych do warunków lokalnych (Radojević, 2015);</li><li>• przywiązanie do tradycyjnych strategii eksportowych (Ernst i in., 2015)</li></ul>

Kluczowe szanse (O – Opportunities)	Kluczowe zagrożenia (T – Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• saturacja rynku krajów rozwiniętych (Govindarajan &amp; Trimble, 2012b);</li> <li>• niezagospodarowane potrzeby konsumentów i nisze rynkowe na rynkach ubogich (Porter &amp; Kramer, 2006, 2011; Prahalad &amp; Hammond, 2002; Prahalad &amp; Hart, 2002);</li> <li>• rosnąca potrzeba ograniczania kosztów i zasobów (Judge i in., 2015)</li> <li>• internacjonalizacja badań i rozwoju (Govindarajan &amp; Euchner, 2012; Govindarajan &amp; Trimble, 2012b)</li> <li>• dostępność lokalnych, kompetentnych zespołów (Corsi &amp; Di Minin, 2014; Govindarajan &amp; Euchner, 2012; Immelt i in., 2009);</li> <li>• możliwość rozwijania lokalnej współpracy (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011);</li> <li>• uzyskanie i/lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku rozwiniętym i/lub rozwijającym się (Hansen, i in., 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naśladownictwo i „piractwo” produktów renomowanych marek przez lokalne firmy (Giachetti &amp; Lanzolla, 2016);</li> <li>• odmienne preferencje konsumentów rynków rozwiniętych i rozwijających się (Govindarajan &amp; Trimble, 2012a, 2012b);</li> <li>• różnice w poziomach dochodów konsumentów rynków rozwiniętych i rozwijających się (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011);</li> <li>• nieatrakcyjność produktów stworzonych dla klientów ubogich wśród zamożnych konsumentów (Ashta &amp; Mor, 2022; Govindarajan &amp; Euchner, 2012);</li> <li>• brak stosownej infrastruktury (Govindarajan &amp; Trimble, 2012a, 2012b; Judge i in., 2015; Zeschky i in., 2014);</li> <li>• specyfika kultury lokalnej i różnice kulturowe (Govindarajan &amp; Trimble, 2012a, 2012 b);</li> <li>• konkurencja ze strony firm lokalnych (Govindarajan &amp; Ramamurti, 2011);</li> <li>• brak adekwatnego systemu instytucjonalnego (Govindarajan &amp; Euchner, 2012)</li> </ul>

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie: Ashta i Mor (2022), Brown (2008), Corsi i Di Minin (2014), Ernst i in. (2015), Giachetti i Lanzolla (2016), Govindarajan i Euchner (2012), Govindarajan i Ramamurti (2011), Govindarajan i Trimble (2012a, 2012b), Gwarda-Gruszczyńska (2016), Hansen i in. (2009), Immelt, Govindarajan i Trimble (2009), Judge i in. (2015), Malodia i in. (2019), Nakata i Weidner (2012), Porter i Kramer (2006, 2011), Prahalad (2012), Prahalad i Hammond (2002), Prahalad i Hart (2002), Radojević (2015), Wąsowska (2016), Williamson (2010), Hang i Garnsey (2011), Zeschky i in. (2014).

nych (Radojević, 2015), to kolejne wyzwania innowacji odwróconych.

Szanse, które można wykorzystać obejmują saturację rynku krajów rozwiniętych (Govindarajan & Trimble, 2012b), otwierającą drzwi dla nowych, niezagospodarowanych potrzeb konsumentów i nisz rynkowych na rynkach rozwijających się (Porter & Kramer, 2006, 2011; Prahalad & Hart, 2002; Prahalad & Hammond, 2002). Jak zauważają Judge i in. (2015), rosnąca potrzeba ograniczania kosztów i zasobów sprzyja temu podejściu, podobnie jak internacjonalizacja badań i rozwoju, na co wskazują Govindarajan i Euchner (2012) oraz Govindarajan i Trimble (2012b). Dostępność lokalnych, kompetentnych zespołów również jest istotnym czynnikiem sprzyja-

jącym (Corsi & Di Minin, 2014; Govindarajan & Euchner, 2012; Immelt i in., 2009).

Jednocześnie innowacje odwrócone również mogą napotkać zagrożenia. Jednym z nich jest naśladownictwo i piractwo produktów renomowanych marek przez firmy lokalne (Giachetti & Lanzolla, 2016). Ponadto odmienne preferencje konsumentów rynków rozwiniętych i rozwijających się mogą stwarzać wyzwania w dostosowaniu produktów (Govindarajan & Trimble, 2012a, 2012b). Różnice w poziomach dochodów konsumentów na tych rynkach również stanowią istotną barierę, wpływającą na strategie cenowe i dostępność produktów (Govindarajan & Ramamurti, 2011).

## 5. Dyskusja wyników i kierunki dalszych badań

Podstawowym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest konstatacja, że proces projektowania innowacji na rynki krajów rozwijających się nie jest koncepcją nową, co również potwierdzają wyniki wcześniejszych badań Hadengue i in. (2017). Fenomen innowacji odwróconych oraz mechanizm ich działania były analizowane przez pryzmat ich pozycjonowania pośród innych koncepcji innowacji, m.in. innowacji przełomowych (Hart & Christensen, 2002), adresowanych do konsumentów z podstawy piramidy społeczno-ekonomicznej (Hart & Christensen, 2002; London & Hart, 2004; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002; Prahalad, 2004, 2012) czy tzw. innowacji od dołu do góry (Prahalad, 2004). Opierając się na tych pojęciach, autorzy tacy jak Brem i Ivens (2013), Zeschky i in. (2014) czy Radojević (2015) rozwijali koncepcję innowacji odwróconej.

Zdaniem Zeschky'ego i in. (2011, 2014) odwrócone innowacje są w głównej mierze następstwem ewolucji koncepcji innowacji oszczędnych (*frugal innovations*), które służą klientom o niskich dochodach w krajach rozwiniętych. Tymczasem innowacje odwrócone charakteryzuje nowy produkt tworzony i rozwijany na rynkach wschodzących, a następnie modyfikowany do sprzedaży w krajach rozwiniętych (Brem & Ivens, 2013; Gwarda-Gruszczyńska, 2016). Jednocześnie dana innowacja oszczędna może nie sprawdzić się na rynkach wschodzących, a zamiast tego przyjąć się z sukcesem na rynkach krajów zamożnych (Malodia i in., 2019). Ponadto innowacje oszczędne są projektowane z myślą o konsumentach o najniższych dochodach, podczas gdy innowacje odwrócone kierowane są ku wszystkim konsumentom znajdującym się poza elitarną grupą segmentu najzamożniejszych uczestników rynku (Cavusgil i in., 2018).

Odwrócone innowacje nie są zatem jedyną koncepcją innowacji adresowanej do potrzeb rynków rozwijających się, jednakże międzynarodowy charakter przedsięwzięcia, założenie transferu produktu lub procesu między rynkami oraz brak wytycznych pod względem docelowych segmentów klientów znacząco wyróżnia tę koncepcję na tle jej poprzedni-

ków. Jak przedstawiono w tabeli 1, chociaż innowacje odwrócone czerpią z wcześniejszych koncepcji innowacji, to dopiero badania, których pionierem był Govindarajan nadały tej koncepcji odrębny status (Govindarajan & Euchner, 2012; Govindarajan & Ramamurti, 2011; Govindarajan & Trimble, 2012a, 2012b).

Technologiczne kompetencje oraz lokalne doświadczenie organizacji stanowią kluczowe elementy sukcesu w początkowej fazie kreowania innowacji odwróconych (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Tradycyjne strategie eksportowe często zawodzą na rozwijających się rynkach, na których cena produktu jest dla klienta istotnym czynnikiem (Ernst & 2015). Aby konkurować z lokalnymi firmami, międzynarodowe przedsiębiorstwa muszą dostosowywać swoje oferty do specyfiki potrzeb miejscowych konsumentów. To znaczące wyzwanie, nie tylko ze względu na wcześniejsze ukierunkowanie na bardziej zamożnych klientów, ale także z powodu powszechnego zjawiska naśladowania produktów renomowanych marek przez firmy lokalne (Giachetti & Lanzolla, 2016). Dlatego też, aby skutecznie adaptować produkty do specyfiki rynków wschodzących, istotne jest nawiązywanie współpracy z miejscowymi instytucjami oraz zakładanie własnych, lokalnych ośrodków badawczo-rozwojowych, służących procesom adaptacji produktów na potrzeby lokalne (*home base-exploiting R&D*) oraz poszerzaniu wiedzy i doświadczenia z myślą o wykorzystaniu jej na rynku pierwotnym (*home base-augmenting R&D*) (Wąsowska, 2016).

Jednocześnie adaptacja produktu do specyficznych potrzeb klientów może prowadzić do zwiększenia kosztów (Hugos, 2011). W przypadku odwróconych innowacji, aby skutecznie docierać do segmentów klientów o niskich dochodach, niezbędne jest zapewnienie produktów, które nie tylko są przystępne cenowo, ale jednocześnie oferują wartość w postaci jakości, solidności, intuicyjnej obsługi i wielofunkcyjności (Nakata & Weidner, 2012; Sheth, 2011; Williamson, 2010). Oba wymiary – przystępność cenowa i wartość – muszą być obecne, aby w pełni spełniać oczekiwania klientów rynków rozwijających się (Ernst i in., 2015; Nakata & Weidner, 2012; Prahalad, 2012; Williamson, 2010).

Dostosowanie innowacyjnych produktów do potrzeb klientów z rynków rozwijających się, przy jednoczesnym zachowaniu opłacalności cenowej, wydaje się stanowić jedno z kluczowych aspektów i jednocześnie wyzwań innowacji odwróconych.

W celu identyfikacji potrzeb konsumentów o niższych dochodach i określenia potencjalnego popytu stosuje się te same metody, które sprawdziły się na rynkach rozwiniętych, takie jak myślenie projektowe (*design thinking*; Brown, 2008) czy odkrywanie i kreowanie okazji (*opportunity discovery/creation*), zgodnie z którym firmy mogą tworzyć innowacje i nowe technologie o cechach destruktywnych<sup>2</sup> i cenie opłacalnej dla masowej produkcji (Hang & Garnsey, 2011). W przypadku rynków krajów biednych, zwiększona wytrzymałość produktu i odpowiednia mobilność projektowana z myślą o oddalonych od większych aglomeracji obszarach wydaje się niezbędna. Ponadto konsumenci rynków wschodzących nie zawsze zdolni są do posługiwania się nowoczesnymi technologiami, więc produkty do nich zaadresowane powinny cechować się łatwą i intuicyjną obsługą (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Aby nie popaść w pułapkę kopiowania istniejących, często wysoko zaawansowanych produktów, kluczowe jest również porzucenie dotychczasowych doświadczeń i przyjęcie wspomnianej powyżej strategii czystego konta (Govindarajan & Trimble, 2012a, 2012b). Chociaż takie podejście jest ważne, nierzadko efektywnym punktem wyjścia dla innowacji okazują się być projekty wcześniej odrzucone.

Wśród źródeł innowacji odwróconych można wyodrębnić trzy główne kategorie czynników: wyzwalające (*triggers*), umożliwiające (*enablers*) oraz ograniczające (*barriers*) (Malodia i in., 2019). Pierwsze z nich stanowią elementy inicjujące lub pobudzające przedsiębiorstwa do przyjęcia odmiennego sposobu myślenia na rzecz tworzenia innowacji (Govindarajan & Trimble, 2012a). Wśród czynników wyzwalających proces innowacji odwróconych możemy wymienić takie elementy, jak saturacja rynku krajów rozwiniętych (Govindarajan & Trimble, 2012b), rosnąca potrzeba ograniczania kosztów i zasobów (Judge i in., 2015), czynniki infrastrukturalne (Govindarajan & Trimble, 2012a, 2012b;

Judge i in., 2015; Zeschky i in., 2014) czy różnice kulturowe (Govindarajan i Trimble, 2012a, 2012b). W kategorii czynników umożliwiających można ująć wszystkie te elementy, które miały swój udział w procesie tworzenia oraz rozwijania innowacji odwróconej, między innymi: internacjonalizację badań i rozwoju (Govindarajan & Euchner, 2012; Govindarajan & Trimble, 2012b), wzmacnianie pozycji i rozwoju lokalnych zespołów (Corsi & Di Minin, 2014; Govindarajan & Euchner, 2012; Immelt i in., 2009) oraz budowanie lokalnej współpracy (Govindarajan & Ramamurti, 2011).

Obok wielu pozytywnych aspektów na drodze do innowacji odwróconych stoi wiele przeszkód. Ograniczenia te, nazywane również barierami, blokują proces innowacyjny oraz obniżają szanse na osiągnięcie powodzenia i mogą znajdować się zarówno w otoczeniu zewnętrznym organizacji, jak i jej wewnętrznym środowisku (Malodia i in., 2019). Wśród barier otoczenia zewnętrznego można wymienić wyzwania, a także rynkowe luki w postaci między innymi preferencji i poziomu dochodów konsumentów, specyfiki lokalnej kultury oraz braku odpowiedniej infrastruktury technicznej lub instytucjonalnej, w tym systemu prawnego (Govindarajan & Euchner, 2012; Govindarajan & Ramamurti, 2011; Govindarajan & Trimble, 2012a, 2012b; Radojević, 2015). Wszystkie wyżej wymienione luki powodują zwiększenie wysiłków, zaangażowania oraz dostosowania się przedsiębiorstw przy podejmowaniu różnego rodzaju inicjatyw na rynkach wschodzących.

Warto także pamiętać, że nie wszystkie potencjalne bariery mają podłoże w otoczeniu organizacji. Istnieje osobna grupa luk, które mają swoje źródło w środowisku wewnętrznym, a ich istnienie jedynie potęguje negatywny wpływ wyżej wymienionych czynników zewnętrznych (Radojević, 2015). Można do nich zaliczyć scentralizowaną strukturę organizacyjną, obawę przed kanibalizmem istniejących marek lub produktów czy też postrzeganie wartości przez pryzmat kraju pochodzenia innowacyjnego produktu (Malodia i in., 2020). Taką luką może okazać się również brak dostosowania dotychczasowego modelu biznesowego do warunków lokalnych. Dla nowych rynków kluczowe jest sformułowanie nowej propozycji war-



tości, stanowiącej rdzeń modelu biznesowego odwróconych innowacji (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Im głębsza różnica pomiędzy starym a nowym podejściem biznesowym, tym większe ryzyko, że tradycyjna logika zarządzania i podejście do innowacji mogą hamować proces ich kreacji (Radojević, 2015). Kluczowa luka wewnętrzna obejmująca również zasoby technologiczne. Zazwyczaj posiadanie oraz umiejętne absorbowanie nowych technologii stanowi potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Tymczasem na rynkach wschodzących, zdolności technologiczne mogą się okazać ciężarem (Radojević, 2015). Firmy muszą adresować fundamentalnie odmienne potrzeby i odmienne warunki otoczenia, co ze względu na lukę infrastrukturalną wymaga nieraz ogromnych kompromisów. Ponadto łączenie wysokiej jakości zasobów oraz technologii krajów rozwiniętych z wiedzą i doświadczeniem rynków wschodzących odbywa się na etapie badań i rozwoju (Gwarda-Gruszczyńska, 2016). W związku z tym jako kluczowe ogniwo w łańcuchu tworzenia innowacji odwróconych wymienia się lokalizację placówek badawczo-rozwojowych oraz wkład zarówno pracowników lokalnych, jak i innowatorów z krajów rozwiniętych.

Podsumowując, warto podkreślić, że jako młody koncept odwrócone innowacje w dalszym ciągu ewoluują i rozwijają się, wskazując na swój niewątpliwie ogromny potencjał, który stanowi niewyczerpane źródło inspiracji do dalszych badań. W związku z powyższym sugerowane ich kierunki powinny obejmować dalsze prace nad teoretycznym konstruktem innowacji odwróconych, w szczególności w kontekście sieci powiązań oraz kierunków przepływu wiedzy i technologii pomiędzy krajami rozwijającymi się oraz rozwiniętymi. Ważne byłoby również przeprowadzenie analiz dwóch kolejnych faz innowacji odwróconych przedstawionych na rysunku 2, czyli fazy tworzenia i rozwoju innowacji w kraju rozwijającym się oraz importu innowacji z powrotem do kraju rozwiniętego, ze szczególnym uwzględnieniem eksploracji ich mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Takie badania z pewnością umożliwiłyby lepsze zrozumienie fenomenu odwróconych innowacji, szczególnie jeśli uwzględniałyby

możliwie szeroki zakres rynków zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się, nie pomijając rynku polskiego, a także włączały do analiz tak aktualną dziś problematykę zrównoważonego rozwoju i nierówności społecznych.

Ponadto w ramach prowadzonych prac warto byłoby zwrócić szczególną uwagę na studia przypadków i potrzebę ich opracowywania z zakresie wszystkich trzech faz innowacji odwróconych, by zaadresować lukę w badaniach anegdotycznego przedstawiania rynkowych przykładów realizacji koncepcji innowacji odwróconych, podnoszoną przez Malodię i in. (2019). Powstały pierwsze takie prace, m.in. Agarwal i Brem (2012), którzy przedstawili studium przypadku niemieckich przedsiębiorstw wprowadzających innowacje odwrócone na rynku indyjskim i chińskim, czy Shan i Khan (2016), którzy zaprezentowali studium przypadku marki Philips w Chinach, ale są to pojedyncze przykłady. Wniosek ten potwierdzają badania systematycznego przeglądu literatury Hadengue i in. (2017), którzy zidentyfikowali zaledwie pięć studiów przypadków implementacji koncepcji RI. Na zakończenie warto podkreślić, że niewiele uwagi poświęcono innowacjom odwróconym w badaniach prowadzonych przez polskich badaczy. Prace Ostaszewskiej i Tylec (2016) oraz Gwardy-Gruszczyńskiej (2016) należą do pionierskich i dotychczas nielicznych, które z całą pewnością warto byłoby kontynuować, aby popularyzować koncepcję innowacji odwróconych również w polskim środowisku naukowym.

## 6. Wnioski i podsumowanie

Wnioski płynące z badań przedstawionych w niniejszym artykule wnoszą wkład do istniejącej literatury dotyczącej innowacji odwróconych w dwojaki sposób: z jednej strony przedstawiają syntezę tych koncepcji innowacji, które przyczyniły się do krystalizacji i rozwoju koncepcji innowacji odwróconych; z drugiej – identyfikują szanse i zagrożenia oraz mocne i słabe strony procesu przenoszenia innowacji z krajów rozwiniętych do rozwijających się w koncepcji innowacji odwróconych, jednocześnie oferując praktyczne wskazówki i rekomendacje dla organizacji podejmujących takie działania.

Równocześnie, co warto podkreślić, przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Jednym z nich pozostaje stosunkowo wąski zakres dostępnej literatury przedmiotu poruszającej problematykę pierwszej fazy innowacji odwróconych, co zdaniem autorów wynika z przyczyn obiektywnych, czyli stosunkowo krótkiego okresu czasu jaki upłynął od wyłonienia się innowacji odwróconych jako odrębnej koncepcji. Ponadto proces poszukiwania i selekcji publikacji został ograniczony do baz Web of Science, Scopus, Polskiej Bibliografii Naukowej oraz Google Scholar. Choć te źródła są szeroko uznawane i renomowane, ograniczenie się wyłącznie do nich niewątpliwie wpłynęło na zakres i różnorodność uzyskanych wyników badań. Warto zauważyć, że inne bazy danych lub źródła informacji, które mogły zostać pominięte mogą zawierać istotne publikacje. Ponadto, co istotne, brak konsensusu w zakresie definicji pojęcia RI utrudnia interpretację wyników badań zastanych, jak również prowadzenie analiz porównawczych różnych aspektów innowacji odwróconych. Ograniczeniem jest również nieliczna literatura prezentująca studia przypadków implementacji koncepcji innowacji odwróconych w praktyce działania organizacji. Gdyby była dostępna, pozwoliłaby na zobrazowanie zidentyfikowanych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń pierwszej fazy innowacji odwróconych. Wreszcie, literatura w języku polskim w obszarze innowacji odwróconych również jest nieliczna i w związku z tym wyzwaniem pozostaje tłumaczenie anglojęzycznych terminów na język ojczysty oraz wyjaśnianie ich znaczenia oraz konotacji.

Mimo zidentyfikowanych barier oraz przeszkód na drodze wprowadzania innowacji odwróconych, istnieje wiele argumentów wskazujących na liczne zalety oraz korzyści, dzięki którym mogą one stanowić atrakcyjną ścieżkę rozwoju dla organizacji działających globalnie. Przedstawione wyniki analiz sugerują, że zanikają nie tylko granice, ale również ograniczenia wywołane różnego rodzaju dystansem – geograficznym, społecznym, środowiskowym, ekonomicznym, a nawet kulturowym, jeśli proces wprowadzania odwróconych innowacji te odmienności uwzględni. Wraz z rozwojem nowych

technologii i nowatorskich rozwiązań, status ekonomiczny nie ogranicza już krajów w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Coraz częściej kraje rozwijające się stają się istotnymi uczestnikami procesów tworzenia innowacji a nawet ich liderami. Poprzez wykorzystanie nowatorskiego podejścia, firmy budują wartość poprzez nowe lub ulepszone produkty, usługi lub procesy biznesowe (OECD & Eurostat, 2018) wchodząc przy tym na nowe rynki i poszerzając swoją bazę klientów. Innowacje odwrócone gwarantują więc obustronną korzyść w relacji pomiędzy producentem a klientem oraz między rynkiem kraju rozwiniętego a rozwijającego się.

W oparciu o przeprowadzone w ramach badań analizy można pokusić się o rekomendacje dla organizacji rozważających wejście na rynki rozwijające się wykorzystując koncepcję innowacji odwróconych. W pierwszej kolejności należy wymienić potrzebę zakładania lokalnych, autonomicznych placówek badawczo-naukowych w krajach rozwijających się, które sprzyjają poznaniu rynku i potrzeb jego konsumentów. Stwarzają jednocześnie okazję do budowania współpracy i zacieśniania relacji z partnerami, dostawcami, klientami, lokalnymi instytucjami i organizacjami, a także pozostałymi interesariuszami. Ważne również jest „słuchanie rynku”, rozumiane jako zwiększenie koncentracji na potrzebach konsumentów. Zamiast powielać ofertę adresowaną do konsumentów rynków rozwiniętych i starać się kreować wśród nich popyt na nowe produkty, firmy mogłyby koncentrować swoje wysiłki na zaspokojeniu już istniejących potrzeb, które wymagają nowych rozwiązań. Rynki wschodzące stanowią niewyczerpane źródło potrzeb będących podstawą do tworzenia innowacji odwróconych (m.in.: Porter & Kramer 2006, 2011; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2022).

Połączenie zasobów technologicznych krajów rozwiniętych z doświadczeniem krajów rozwijających się dziś już nie wystarczy, by z powodzeniem wdrażać innowacje odwrócone. Koncentracja na prowadzeniu badań zarówno technologicznych, jak i rynkowych oraz rozwijaniu dopasowanych do unikalnych potrzeb konsumentów produktów wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia realizacji odwróconych innowacji. Wprowa-

dzanie innowacji oraz związane z tym procesem ryzyko stanowią czynniki, które z pewnością powstrzymują część organizacji przed podjęciem tego typu działań. Natomiast nisza rynkowa, którą nadal mogą na wschodzących rynkach znaleźć, a także przykłady firm takich jak Philips, któremu udało się już ją zagospodarować (Shan & Khan 2016), stanowią dowód na to, że przy zachowaniu wcześniej wspomnianych przesłanek, wdrażanie innowacji odwróconych może zakończyć się sukcesem.

## Finansowanie

Badanie nie otrzymało dofinansowania.

## Deklaracja konfliktu interesów

Autorzy zadeklarowali brak potencjalnych konfliktów interesów w odniesieniu do badań, autorstwa i publikacji tego artykułu.

## Deklaracja dotycząca zakresu wykorzystania AI

Autorzy w trakcie przygotowywania tego artykułu korzystali z pomocy narzędzia AI ChatGPT jedynie w celu sprawdzenia gramatyki.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Klasyfikacja krajów i regionów ze względu na ich zamożność jest publikowana corocznie przez Bank Światowy. Dzieli ona gospodarki na cztery kategorie bazując na poziomie dochodów obywateli: niski, niższy-średni, wyższy-średni i wysoki. Dochód jest mierzony przy użyciu dochodu narodowego brutto (DNB) na mieszkańca, w dolarach amerykańskich. Wśród krajów o najniższych i niższych-średnich dochodach można znaleźć kraje afrykańskie, m.in. Nigeria i Czad, azjatyckie, m.in. Afganistan, Iran czy Indie, oraz południowo-amerykańskie, m.in. Boliwię i Honduras. Wśród krajów najbogatszych znajdują się USA, Kanada, Australia, państwa Unii Europejskiej oraz Oman i Arabia Saudyjska. Chiny są zaliczane przez Bank Światowy do krajów o statusie wyższym-średnim. Więcej na ten temat na stronach internetowych Banku Światowego (*How does the World Bank classify countries?*, b.d.; *The World by Income and Region*, b.d.).
- <sup>2</sup> *Disruptive features* – produkty mniejsze, prostsze, łatwiejsze w obsłudze, o większej mobilności (Hang i Garnsey, 2011).

## Bibliografia

- Agarwal, N., & Brem, A. (2012). Frugal and reverse innovation – Literature overview and case study insights from a German MNC in India and China. *Technology and Innovation 2012 18th International ICE Conference on Engineering*, 1–11. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICE.2012.6297683>
- Ashta, A., & Mor, S. (2022). Is Microcredit a Reverse Innovation? *FIB Business Review*, 11(2), 225–234. <https://doi.org/10.1177/2319714520962924>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Baruk, J. (2005). Istota innowacji. Ewolucja systemów innowacyjnych. *Przegląd Organizacji*, (1), 11–14. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000000123915>
- Brem, A., & Ivens, B. (2013). Do frugal and reverse innovation foster sustainability? Introduction of a conceptual framework. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 4(2), 31–50. <https://doi.org/10.15415/jtmge.2013.42006>. <https://tmg.chitkara.edu.in/2013/do-frugal-and-reverse-innovation-foster-sustainability-introduction-of-a-conceptual-framework/>
- Brown, S.L., & Hagel, J. (2005). Innovation Blowback: Disruptive management practices from Asia. *The McKinsey Quarterly*, (1), 35–45. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-blowback-disruptive-management-practices-from-asia>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86, 84–92. <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Cavusgil, S.T., Deligonul, S., Kardes, I., & Cavusgil, E. (2018). Middle-Class Consumers in Emerging Markets: Conceptualization, Propositions, and Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*, 26(3), 94–108. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0021>. <https://www.jstor.org/stable/44876609>
- Chermack, T.J., & Kasshanna, B. K. (2007). The use and misuse of SWOT Analysis and implications for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 10(4), 383–399. <https://doi.org/10.1080/13678860701718760>
- Cho, A., & Park, S. (2022). Exploring the Global Innovation Systems Perspective by Applying Openness Index to National Systems of Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 181. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040181>
- Christensen, H.B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic

- analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26, 1176–1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- CISL. (2018). *The future of sustainable business: Reflections from 30 sustainability leaders*. <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/working-papers-folder/future-sustainable-business-reflections-30-sustainability-leaders>
- Corsi, S., & Di Minin, A. (2014). Disruptive innovation in reverse: Adding a geographical dimension to disruptive innovation theory. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 76–90. <https://doi.org/10.1111/caim.12043>
- Corsi, S., Di Minin, A., & Piccaluga, A. (2014). Reverse innovation at Speres: A case study in China. *Research-Technology Management*, 57(4), 28–34. <https://doi.org/10.5437/08956308X5704215>
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, (3), 57–61. <https://doi.org/10.33141/po.2011.03.13>
- Ernst, H., Kahle, H.N., Dubiel, A., Prabhu, J., & Subramaniam, M. (2015). The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 65–79. <https://doi.org/10.1111/jpim.12171>
- Giachetti, C., & Lanzolla, G. (2016). Product technology imitation over the product diffusion cycle: Which companies and product innovations do competitors imitate more quickly? *Long Range Planning*, 49(2), 250–264. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.05.001>
- Giannetti, V., & Rubera, G. (2020). Innovation for and from emerging countries: a closer look at the antecedents of trickle-down and reverse innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 987–1008. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00669-3>
- Godin, B. (2015). *Innovation Contested: The Idea of Innovation Over the Centuries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315855608>
- Govindarajan, V., & Euchner, J. (2012). Reverse innovation. *Research-Technology Management*, 55(6), 13–17. <https://doi.org/10.5437/08956308X5506003>
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3–4), 191–205. <https://doi.org/10.1002/gsj.23>
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012a). Reverse innovation: a global growth strategy that could pre-empt disruption at home. *Strategy & Leadership*, 40(5), 5–11. <https://doi.org/10.1108/10878571211257122>
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012b). *Reverse innovation: Create far from home*. Win Everywhere, Harvard Business Review Press.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90–91, 102098. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- Gwarda-Gruszczyńska, E. (2016). Współczesne trendy społeczno-gospodarcze a kierunki rozwoju innowacji i zarządzania innowacjami. *Ekonomiczne Problemy Usług*, (122), 227–236. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171469797>
- Hadengue, M., de Marcellis-Warin, N., & Warin, T. (2017). Reverse innovation: A systematic literature review. *International Journal of Emerging Markets*, 12(2), 142–182. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-12-2015-0272>
- Hang, C.C., & Garnsey, E.W. (2011). Opportunities and Resources for Disruptive Technological Innovation. *Centre for Technology Management (CTM) Working Paper Series*, (3). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1923036>
- Hansen, E.G., Grosse-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation Cube – A Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 683–713. <https://doi.org/10.1142/S1363919609002479>
- Harris, L. (2023, 4 październik). How can business harness the power of sustainable design to drive innovation and build resilience? *Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL)*. <https://www.cisl.cam.ac.uk/news/blog/how-can-business-harness-power-sustainable-design-drive-innovation-and-build-resilience>
- Harris, M., Dadwal, V., & Syed, S.B. (2020). Review of the Reverse Innovation Series in Globalization and Health – Where Are We and What Else Is Needed? *Globalization and Health*, 16(26). <https://doi.org/10.1186/s12992-020-00555-6>
- Hart, S.L., & Christensen, C.M. (2002, 15 październik). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan management review*, 44(1), 51–56. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-great-leap-driving-innovation-from-the-base-of-the-pyramid/>
- Hensmans, M. (2022). Winning the Innovation Game in Emerging Markets. *Journal of Business Strategy*, 44(4), 219–27. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2022-0042>
- How does the World Bank classify countries?* (b.d.). The World Bank. Pobrano 1 października 2023 z <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378834-how-does-the-world-bank-classify-countries>
- Hugos, M. (2011). Zarządzanie łańcuchem dostaw (wyd. 2). Helion.
- Immelt, J.R., Govindarajan, V., & Trimble, C. (2009). How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review*,

- 87(10), 56–65. <https://hbr.org/2009/10/how-ge-is-disrupting-itself>
- Jasiński, A.H. (2006). Zarządzanie innowacjami—aspekty teoretyczne. *Przeegląd Organizacji*, (11), 11–12. <https://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-article-e04ed7a3-a3d3-433a-b77d-557f41c4732f?q=bwmeta1.element.agro-number-0ff83873-516e-4db8-9a51-24f8af9ca37c;2&qt=CHILDREN-STATELESS>
- Jasiński, A.H. (2013). Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (300), 67–77. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171275547>
- Jasiński, A.H. (2020). Łączniki między innowacją i marketingiem. *Przeegląd Organizacji*, (11), 3–10. <https://doi.org/10.33141/po.2020.11.01>
- Judge, B.M., Hölttä-Otto, K., & Winter, A.G. (2015). Developing world users as lead users: A case study in engineering reverse innovation. *Journal of Mechanical Design*, 137(7), 071406. <https://doi.org/10.1115/1.4030057>
- Kędzierska-Szczepaniak, A., Szopik-Deczyńska, K., & Łazorko, K. (2016). *Innowacje w organizacjach*. Texter.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350–370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099>
- Malodia, S., Gupta, S., & Jaiswal, A.K. (2019). Reverse innovation: a conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 1009–1029. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00703-4>
- Nakata, C., & Weidner, K. (2012). Enhancing new product adoption at the base of the pyramid: A contextualized model. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 21–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00876.x>
- OECD & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (wyd. 4). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Orbik, Z. (2017). Próba analizy pojęcia innowacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, (105), 307–319. <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/16271>
- Ostraszewska, Z., & Tylec, A. (2015). Reverse innovation – how it works. *International Journal of Business and Management*, 3(1), 57–74. <https://doi.org/10.20472/BM.2015.3.1.004>
- Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hofmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L.A., Stewart, L.A., Thomas, J., Tricco, A.C., Welch, V.A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paul, J., & Criado, A.R. (2020). The Art of Writing Literature Review: What Do We Know and What Do We Need to Know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56–68. <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. <https://hazrevista.org/wp-content/uploads/strategy-society.pdf>
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–67. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Prahalad C.K. i Hammond A. (2002). Serving the World's Poor, Profitability. *Harvard Business Review*, Sep. 2002, 48–57.
- Prahalad, C.K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Pearson Education
- Prahalad, C.K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6–12. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x>
- Prahalad, C.K., & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+business*, (26). <https://www.strategy-business.com/article/11518>
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji*. PWE.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. John Wiley & Sons.
- Radojević, N. (2015). Reverse Innovation Reconceptualised: Much Geo-Economic ado about Primary Market Shift. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 19(4), 70–82. <https://doi.org/10.7202/1043077ar>
- Rubaj, P. (2020). Rynki krajów wschodzących jako perspektywiczne kierunki polskiego eksportu. *Ekonomista*, (1), 75–93. <https://doi.org/10.52335/dvqp.te150>
- Saxena, S. (2023). Impact of Reverse Innovation on Global Competitiveness of MNCs: The Moderating Role of Understanding Latent Customer Needs in Developed Markets. *Journal on Innovation and Sustainability*, 14(3), 151–65. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2023v14i3p151-165>
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Shan, J., & Khan, M.A. (2016). Implications of Reverse Innovation for Socio-Economic Sustainability: A Case Study of Philips China. *Sustainability*, 8(6), 530. <https://doi.org/10.3390/su8060530>
- Sheth, J.N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166–182. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.166>
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- The World by Income and Region*. (b.d.). The World Bank. Pobrano 1 października 2023 z <https://data-topics.worldbank.org/world-development-indicators/the-world-by-income-and-region.html>
- Thomé, A.M.T., Scavarda, L.F., & Scavarda, A.J. (2016). Conducting systematic literature review in operations management. *Production Planning & Control*, 27(5), 408–420. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1129464>
- von Zedtwitz, M., Corsi, S., Søbberg, P.V., & Frega, R. (2015). A Typology of Reverse Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 12–28. <https://doi.org/10.1111/jpim.12181>
- Wąsowska, A. (2016). Zarządzanie międzynarodowe. W K. Klineciewicz (Red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*. (s. 355–365). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Williamson, P.J. (2010). Cost Innovation: Preparing for a 'Value-for-Money' Revolution. *Long Range Planning*, 43(2–3), 343–353. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.008>
- World Commission on Environment and Development. (1991). *Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju* (U. Grzełowska, & E. Kolanowska, Tłum.). PWE (Oryginał został opublikowany w 1987 r.).
- Zeng, M., & Williamson, P.J. (2007). *Dragons at Your Door: How Chinese Cost Innovation Is Disrupting Global Competition*. Harvard Business Review Press.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology Management*, 54(4), 38–45. <https://doi.org/10.5437/08956308X5404007>
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2014). Organising for reverse innovation in Western MNCs: the role of frugal product innovation capabilities. *International Journal of Technology Management*, 64(2–4), 255–275. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2014.059948>