

INFORMACYJNE PODSTAWY DECYZJI MARKETINGOWYCH W PROCESIE KOMERCJALIZACJI PRODUKTU

prof. zw. dr hab. Bogdan Sojkin

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Towaroznawstwa

Wprowadzenie

Komercjalizacja produktu we współczesnej gospodarce głównie kojarzy się z wprowadzeniem innowacji na rynek i zapewnieniem wzrostu jej sprzedaży; ale w rzeczywistości rynkowej to przede wszystkim strategiczne spojrzenie na jej miejsce w portfelu produktów oraz zdyskontowanie jego aktualnego i przyszłego potencjału zaspokajania potrzeb i oczekiwań konsumentów na konkurencyjnym rynku, uwzględnienie jej charakteru, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wprowadzenia, wybór elastycznych rozwiązań rynkowych oraz permanentne jej rozwijanie. W praktyce stawia to przed przedsiębiorstwami, w tym i jednostkami naukowo – badawczymi wymogi związane z poszukiwaniem informacji dotyczących nowych źródeł pozyskania surowców, nowych wartościowych technologii, wskazania nowych wartości konsumenckich, wykreowania nowych obszarów zastosowań (marketing wartości) wykorzystania instrumentów komunikacji i zróżnicowanych form sprzedaży. Wymaga ona zespołowego, zintegrowanego i systemowego podejścia, którego zadaniem będzie zbudowanie procesu rynkowego obejmującego wszystkie wymienione wyżej elementy i zapewniającego w końcowym efekcie wyznaczone korzyści ekonomiczne. Jego ostatecznym efektem będzie przygotowana propozycja modelu biznesowego jako rozwiązania rynkowego uwzględniającego wszystkie kwestie związane z zarządzaniem produktem, a także całym portfelem. Punktem wyjścia jest wypracowanie punktu widzenia na przyjęcie podejścia do rozwoju nowego produktu (tabela 1). W literaturze przedmiotu prezentującej proces, rozwoju innowacji produktowych bezpośrednio nie zawsze wyodrębnia się komercjalizację jako etap tego procesu specyfikując najczęściej szczegółowo elementy podejmowanych działań w rozwoju innowacji, które można uznać za składowe tego procesu. Często jednak eksponuje się komercjalizację jako etap przygotowujący bezpośrednio wprowadzenie na rynek, który nazywany jest „fazą gamma”¹. Ponadto wiele podmiotów, szczególnie duże koncerny międzynarodowe, konstruuje elastyczne, własne sprawdzone procedury (modele) rozwoju innowacji produktowych, które uwzględniają perspektywę procesów wewnętrznych, możliwości finansowe, specyfikę i potencjał obsługiwanych rynków i ich segmentów, strukturę portfela produktowego oraz kompetencje organizacyjne i rynkowe determinujące wdrożenie. W rezultacie prowadzi to do dopasowania modelu do występujących uwarunkowań otoczenia oraz specyfiki aktualnych

¹ D. Rafinejad, *Innovation, Product Development and Commercialization*, J. Ross Publishing 2007, s. 165 – 185.

i potencjalnych interesariuszy, a podejście nazywane jest kreowaniem modeli środowiskowych lub branżowych rozwoju innowacji. Gwarantuje ono szybki rozwój i dopasowanie nowego produktu do oczekiwań rynku, co jest rekomendowaną strategią w tworzeniu przewagi konkurencyjnej pozwalającej na osiągnięcie długoterminowego sukcesu rynkowego. Uważa się, że szybka komercjalizacja innowacji produktowej gwarantuje utrzymanie wzrostu, ograniczenie ryzyka rynkowego, poprawia wartość firmy oraz zwiększa konkurencyjność.

Tabela 1. Podejścia do rozwoju nowego produktu

Proces rozwoju nowego produktu				
Booz, Allen, Hamilton (1982)	C.M. Crawford (1994)	R.G. Cooper, E.J. Kleinschmidt (2000)	M.Earle, R.Earle, A.Anderson (2001)	G.W. Fuller (2005)
1.Strategia nowego produktu	1. Planowanie strategiczne produktu	1. Przesiewanie pomysłów	1. Strategia produktu	1. Ocena potrzeb rynkowych
2. Generowanie pomysłów	2. Generowanie koncepcji	2. Wstępna ocena techniczna i rynkowa	2. Projektowanie produktu i opracowywanie procesu	2. Generowanie pomysłów
3.Przesiewanie pomysłów	3. Ocena techniczna koncepcji	3. Szczegółowa ocena rynkowa	3. Komerccjalizacja produktu	3. Przesiewanie pomysłów
4. Rozwój koncepcji i testowanie	4. Techniczny rozwój produktu	4. Analiza ekonomiczno – finansowa	4. Uruchomienie produkcji i ocena	4. Rozwój produktu
5. Analiza biznesowa	5. Ocena rynku	5. Rozwój produktu (prototypy)		5. Produkcja wstępna
6. Rozwój produktu i testowanie	6. Komerccjalizacja produktu	6. Testowanie produktu (alfa, beta)		6. Testowanie konsumentów
7. Testowanie marketingowe		7. Testowanie rynku		7. Testowanie rynku i jego ocena
8. Komerccjalizacja/wprowadzenie		8. Przygotowanie produkcji i finalny biznesplan		
		9. Produkcja		
		10. Plan marketingowy		

Źródło: Na podstawie wybranych pozycji literatury przedmiotu.

Analizując komercjalizację jako wiodący element procesu rozwoju produktu można powiedzieć, że i w tym przypadku brak jest uniwersalnej specyfikacji działań składających się na ten proces. W szczególności jest to widoczne w przypadku nowych technologii oraz wdrażania wyników badań naukowych^{2,3}. W praktyce zarządzania podstawowy problem w jej realizacji sprowadza się do ustalenia wagi i roli zmiennych rynkowych we wdrażanych procesach innowacyjnych oraz wzajemnych relacji i ich koordynacji⁴.

W przypadku komercjalizacji innowacji produktowej proces ten obejmuje w rozbudowanym modelu następujące elementy:

- decyzję o wprowadzeniu do portfela produktowego bądź zgłoszenie oferty rynkowej uwzględ-

2 V. K. Jolly, *Commercializing New Technologies. Getting from Mind to Market*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

3 Przewodnik. *Komerccjalizacja B+R dla praktyków*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2010.

4 R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, GWP, Gdańsk 2010, s. 161-189.

niającej aspekty prawne, technologiczne, ekologiczne, certyfikacje, znakowanie (etykietowanie) oraz opakowanie, podsumowaną rzetelnie zbudowanym biznesplanem,

- testowanie rynku traktowane jako weryfikacja proponowanej strategii produktu marketingowego);
- ocenę testowania i prognozowanie sprzedaży w fazach cyklu życia,
- strategię wprowadzenia produktu ukierunkowaną na konkurencyjność rozwiązań organizacyjnych, technologicznych i dystrybucyjnych,
- plan marketingowy zawierający szczegółową specyfikację rozwiązań operacyjnych uwzględniających strategię wprowadzenia na rynek.

Implementacja tak rozumianego procesu komercjalizacji, w szczególności wyznaczonego zakresu podjętych działań, ich przebiegu oraz uzyskanych efektów uzależniona jest od bardzo zróżnicowanej grupy czynników takich jak: potencjału marketingowego przedsiębiorstwa, planowania i analizy finansowej przedsięwzięcia, elastycznego zarządzania produkcją i dystrybucją oraz współpracy zespołu wdrażającego innowację produktową. Największe oczekiwania i zadania w procesie komercjalizacji kierowane są względem marketingu jako funkcji, która koncentruje się na wyznaczaniu i wdrażaniu rynkowej polityki przedsiębiorstwa oraz reakcji na płynące sygnały z rynku. Konkretyzując, obejmuje ona dopasowanie produktu wprowadzanego do potrzeb i oczekiwań klientów (wykonanie określonego zadania lub pomoc w jego wykonaniu dla klienta) oraz „udokumentowanie” jego konkurencyjności, wybór segmentów i technik pozycjonowania, ustalenie odpowiedniego poziomu cen, wybór narzędzi i kanałów komunikacyjnych, ocenę i wybór kanałów dystrybucji oraz elastyczny i interaktywny proces planowania marketingowego⁵. Wszystkie te obszary działań generują bardzo rozbudowane potrzeby informacyjne koncentrujące się głównie na makro- i mikrotrendach gospodarczych, uczestnikach rynku i ich wzajemnych relacjach oraz instrumentarium marketingowym adekwatnym do czasu, miejsca i pozycji podmiotu gospodarczego⁶.

Trudno w artykule przedstawić wszystkie przekroje potrzeb informacyjnych, które są istotne i ważne w przypadku takiego rozbudowanego procesu, jakim jest komercjalizacja; a zatem skoncentrujemy się tylko na kluczowych dla powodzenia komercjalizacji. Jak przyjrzymy się przedstawianej w literaturze liście przyczyn niepowodzeń nowych produktów na rynku to uogólniając, do podstawowych zaliczyć należy:

- błędną ocenę potencjału rynku,
- złe „odczytanie” potrzeb i niewłaściwą segmentację klientów z wynikającymi konsekwencjami,
- „dyskusyjną” konkurencyjność złożonej oferty uczestnikom rynku,
- nieodpowiednie strategie dystrybucji i komunikacji oraz poziom kosztów ich realizacji,
- zbyt długo realizowany proces komercjalizacji,
- nieodpowiedni moment wprowadzenia.

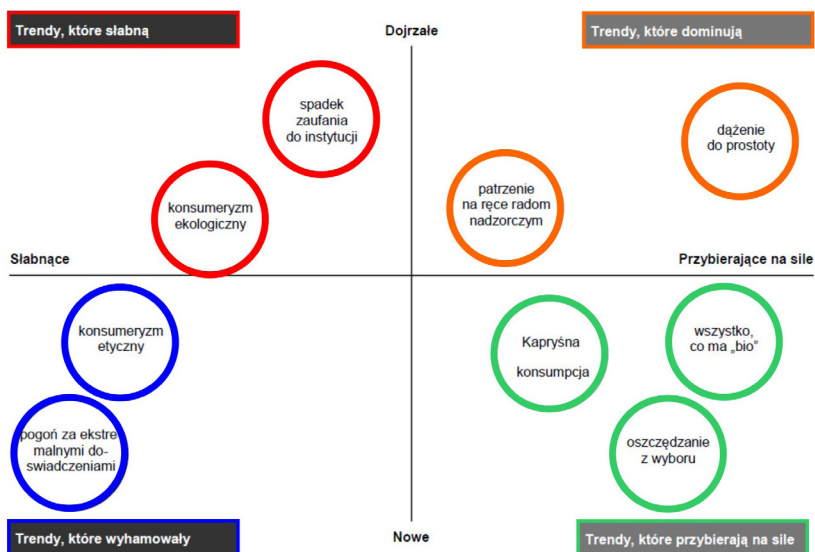
Przedstawiona enumeracja przyczyn jest jednocześnie istotną wskazówką w definiowaniu zakresu przedmiotowego i przekrojów potrzeb informacyjnych niezbędnych w procesie komercjalizacji produktu. Punktem wyjścia dla komercjalizowania każdego produktu jest bardzo precyzyjne zdefiniowanie i „opisanie metrykowe” rynku i jego potencjału w powiązaniu z analizą trendów rynkowych i ich trajektorii oraz

5 C. M. Christensen, M. F. Raynor, *Innowacje. Napęd wzrostu*, Studio EMKA, Warszawa 2008.

6 B. Sojkin, *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009, s. 37-64.

trendami zachowań konsumenckich (rysunek 1. i tabela 2).

Rysunek 1. Trendy rynkowe i ich trajektorie



Źródło: P. Flatters, M. Willmott, 2010.

Jest to dobry sposób na zbudowanie zbioru wstępnych kryteriów, które powinien spełniać „innowacyjny pomysł” i będące przedmiotem wyboru rozwiązania prowadzące i przybliżające produkt do etapu komercjalizacji. Można uznać, że zebrane informacje wyznaczają warunki brzegowe powodzenia projektu i umożliwiają wariantowanie prognoz finansowych, ale jednocześnie przy braku wystarczającej liczby danych bądź ich braku aktualności, adekwatności i wiarygodności są zagrożeniem dla rzetelności obrazu zwiarytowanego rynku i jego przekrojów (pojemność, chłonność, selektywność, indeksy siły nabywczej, udział w rynku, jakość udziału w rynku, grupy strategiczne). Wskazane zakresy informacji są niewątpliwie istotnym wsparciem działań przygotowujących komercjalizację, ale nie posiadają one jednego, uniwersalnego charakteru, zakresu i postaci. Dla każdej innowacji należy ukształtować „specyficzne” dla niej wymiary i przekroje zasobów informacyjnych kierując się potrzebami decyzyjnymi i perspektywą strategiczną produktu i portfela rynkowego podmiotu gospodarczego.

Drugim w kolejności zasobem informacji, ale bardzo silnie powiązaniem z danymi precyzyjnie charakteryzującymi rynek, jest możliwie szeroka i przekrojowa baza danych o kliencie będąca podstawowym warunkiem przede wszystkim „odczytania i zrozumienia” potrzeb i segmentacji nabywców z wynikającymi konsekwencjami dla komercjalizowanego produktu⁷. W praktyce marketingowej sprowadza się to

⁷ M. McDonald, I. Dunbar, *Segmentacja rynku. Przebieg procesu i wykorzystanie wyników*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 55-255.

do możliwości prawidłowego rozpoczęcia realizacji techniki marketingowej nazywanej S-T-P (segmentacja – targetowanie – pozycjonowanie), której fundamentem jest wykonanie segmentacji uczestników rynku prowadzącej do „wyłowienia” względnie jednorodnych grup uczestników spełniających zbiór przyjętych kryteriów.

Tabela 2. Trendy w zachowaniach konsumenckich

Sfera makrootoczenia	Trendy konsumenckie
Sfera demograficzna	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost liczby jedno- i dwu- osobowych gospodarstw domowych • starzenie się społeczeństwa • spadek liczby zawieranych małżeństw • późniejsze zawieranie małżeństw • migracja na przedmieścia miast • wzrost aktywności zawodowej kobiet • malejąca liczba zawieranych związków małżeńskich • wzrost znaczenia segmentu konsumentów – seniorów
Sfera społeczno – kulturowa	<ul style="list-style-type: none"> • moda na nową jakość życia • wzrost wartości rodzinnych • przyspieszona dyfuzja zachodnich wzorców stylu życia • edukacja i aktywności ruchów konsumenckich • wzrastająca chęć wyróżnienia się w społeczeństwie • wzrastające potrzeby emocjonalnej ucieczki od codzienności • presja na „odmładzanie się” i „odchudzanie” • dbałość o zdrowie • życie „w biegu” • partnerskie prowadzenie gospodarstw domowych • systematyczne zmniejszanie się „różnic” wieś - miasto • konsumpcja postmodernistyczna, czego wyrazem jest tzw. „mass customisation” • etnocentryzm konsumencki • konsumpcja „społecznie odpowiedzialna” • aktywność „seniorów”

Źródło: Opracowanie na podstawie A. Korzeniowski, M. Ankiel-Homa, N. Czaja-Jagielska, 2011, s. 27.

Zasadniczą kwestią dla powodzenia komercjalizacji jest wybór kryteriów kategoryzacji uczestników rynku adekwatnych do zdefiniowanych uwarunkowań korzystania z produktu. Uwarunkowania te powinny być zgodne z funkcjonalnymi, emocjonalnymi i społecznymi aspektami oczekiwań kierowanymi wobec komercjalizowanego produktu przez klientów. Dopasowanie kryteriów jest podstawą do przeprowadzenia typologii klientów, ustalenia segmentów i ich hierarchii, a w konsekwencji wybór rynków (segmentów) docelowych⁸. Praktyka segmentacji sprowadza się do uzyskania odpowiedzi na pytania pozwalające najlepiej dopasować charakterystyki fizyczne, funkcjonalne i strukturalne produktu do wartości indywidualnych formułowanych przez klienta wobec innowacji. Obok wyboru segmentów docelowych procedura segmentacji stanowi przesłankę do realizacji pozycjonowania produktu (firmy, marki), które niezależnie od podejścia polega na przedstawieniu w przekazie marketingowym wartości wyróżniających, które mamy do zaofe-

8 A. Kusińska, *Segmentacja rynku i typologia konsumentów*, IBRKiK, Warszawa 2009, s. 63-213.

rowania klientowi w taki sposób, aby pozostawiło „trwały ślad” w jego świadomości. Przy czym w trakcie pozycjonowania musimy pamiętać o analizie konkurencji w obrębie całego rynku bądź segmencie w możliwie szerokim spektrum, nie tylko konkurencji bezpośredniej, ale i substytucyjnej czy potencjalnej. Analiza konkurencji w tym przypadku skoncentrowana jest na szukaniu wyznaczników pozycji rynkowej kategorii produktowej (często mówi się o kluczowych czynnikach sukcesu) i identyfikacji elementów potencjalnie generujących wartość dodaną przyszłej innowacji. Podejście takie umożliwia znalezienie bazowych punktów „odniesienia” na rynku, które zostały wyznaczone jako rezultat konkurowania i wskazanie parytetu rynkowego produktu (punktów wspólnych) i punktów różnicujących⁹. Punkty parytetu to charakterystyki produktu kojarzone z konkretną kategorią produktową posiadającą zdolność do zaspokajania określonych potrzeb w wymiarze uniwersalnym, a więc decydującą o zaliczeniu go do określonej grupy produktów. Natomiast punkty różnicujące, to te elementy wśród charakterystyk fizycznych, funkcjonalnych i strukturalnych innowacji, które będą stanowiły z jednej strony podstawę przekazu marketingowego zawierającego unikalną propozycję złożoną klientowi, a także mającą zagwarantować przewagę konkurencyjną; z drugiej zaś to, co będzie nowym doświadczeniem i przeżyciem dla klienta¹⁰. Stanowią one ważny aspekt przekazu rynkowego stawiającego sobie za cel pozostawienie „ślada” produktu w świadomości klienta, wywołanie zainteresowania z jego strony i w konsekwencji dokonanie zakupu¹¹. Należy jednak pamiętać, że te punkty jako „argumenty” pozycjonowania wyznaczające zakresy komunikowania uczestnikom rynku wartości dostarczanych przez innowację są w rzeczywistości pochodną wielu informacji pochodzących z baz danych badań rynkowych produktów. Wskazane jest wykorzystanie różnych opracowań koncentrujących się na analizie procesu zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów opartych na technikach analitycznych takich jak metoda Kano, QFD, conjoint analysis, wiodących użytkowników, macierzy wartości produktu dla interesariuszy rynkowych, a ponadto przeprowadzanie bieżących ocen pozycji rynkowej produktów na podstawie map percepcji, wykresu bingo czy pajęczyny¹². Korzystanie z zasobów informacji odzwierciedlających nasze wcześniejsze doświadczenia czy prowadzonych bieżących analiz rynkowych pozwoli na ograniczenie bądź zlikwidowanie „dyskusyjności” konkurencyjności złożonej oferty uczestnikom rynku, a przede wszystkim przygotowanie testowania marketingowego rynku i prognoz sprzedaży. Wybór techniki, zakresu poddanego testowaniu wyposażenia produktu

9 K. L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 113-147.

10 B. Sojkin, M. Małecka, T. Olejniczak, M. Bakalarska, *Konsument wobec innowacji na rynku żywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

11 Pięć etapów psychicznego procesu obejmującego wszystkich potencjalnych klientów i ich drogę - od uczenia się nowego produktu do tego, aby stać lojalnym klientem bądź odrzucić go to: These stages are (1) Awareness: prospects come to know about a product but lack sufficient information about it; (2) Interest: they try to get more information; (3) Evaluation: they consider whether the product is beneficial; (4) Trial: they make the first purchase to determine its worth or usefulness; (5) Adoption/ Rejection: they decide to adopt it, or look for something else. (1) świadomość istnienia produktu, przy braku wystarczających informacji o nim, (2) zainteresowanie, dążenie do uzyskania więcej informacji; (3) ocena czyli rozważenie czy produkt odpowiada oczekiwaniom; (4) próba, polegająca na dokonaniu pierwszego zakupu dla określenia jego wartości lub przydatności; (5) przyjęcie/odrzucenie: decyzja o przyjęciu, czy szukaniu czegoś innego. Inaczej mówiąc, jest to przejście klienta od poznania (świadomość i wiedza) przez stan emocji (gusty i preferencje) i ostateczne podjęcia decyzji o zakupie lub rezygnacji. Also called adoption process.

12 D. Rafinejad, *Innovation, Product Development...*, op. cit., s. 165 – 185.

i instrumentów marketingu, kryteriów oceny wyników jak i czasu testowania uzależniony jest od wielu czynników, takich jak^{13,14}:

- rodzaj innowacji (uzupełnienie istniejącej linii produktów, modyfikacja istniejącego produktu, nowy produkt w portfelu, nowy produkt w skali rynku),
- wiedza i doświadczenie podmiotu wprowadzającego innowację,
- pozycja konkurencyjna i strategia rozwoju przedsiębiorstwa (lider, pretendent, naśladowca, poszukujący niszy),
- specyfika procesu sprzedaży innowacji (kanały, formy i sezonowość),
- możliwości finansowe i kadrowe,
- zasięg działania przedsiębiorstwa (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy).

Ważnym zagadnieniem w komercjalizacji jest problem możliwości wykorzystania wyników testowania marketingowego rynku. Testowanie przeprowadzane jest w celu uzyskania ostatecznej oceny rynkowej innowacji w zakresie jej przydatności i oceny poziomu akceptacji przez rynek oraz wskazania narzędzi marketingowych niezbędnych do zastosowania przy jego wprowadzeniu. Zatem stanowi bazę źródłową danych niezbędnych do strategii wprowadzenia innowacji na rynek. Wyniki testowania są bardzo ważną, bo aktualną przesłanką dla dalszego postępowania, ale nie mogą być jedynym źródłem informacji przesądzającym o układzie i narzędziach przygotowywanej strategii. Dodatkowo uwzględnić należy nasze dotychczasowe doświadczenia, wyniki obserwacji zachowań konkurencji, wiedzę i kompetencje menedżerów marketingu przedsiębiorstwa, które powinny wygenerować „kamienie milowe” naszej strategii, zamienionej w konkretne rynkowe działania operacyjne.

Elementem zamykającym proces komercjalizacji i jednocześnie rozpoczynającym etap wprowadzania jest plan marketingowy jako odzwierciedlenie operacyjnych programów działań rynkowych (głównie marketingowych) wynikających z przygotowanej strategii wprowadzenia produktu na rynek. Plan marketingowy kojarzony jest najczęściej z planem marketingowym firmy, ale w przypadku innowacji konieczne jest opracowanie odrębnego planu dla nowego produktu powiązanego ściśle z elementami finansowymi przedsięwzięcia. Budowa planu wymaga posiadania bardzo rozbudowanych zasobów informacji, głównie o możliwości i zakresie wykorzystania instrumentów marketingowych¹⁵. Jest on dokumentem typowo operacyjnym, który jednoznacznie wyznacza rolę, znaczenie i zakres wykorzystania instrumentów marketingowych w trakcie wprowadzania oraz realizacji zadań. Ponadto w uporządkowany i skoordynowany sposób połączy decyzje strategiczne odnośnie wyboru pola rynkowego dla innowacji i jej dalszego rozwoju, wymiary konkurowania, relacje z partnerami rynkowymi z ustalonymi działaniami operacyjnymi i ich permanentną weryfikacją. Najważniejszą kwestią dla planu jest wybór i procedura realizacji programów instrumentalnych (zadań rynkowych) i ich powiązania z wdrażaniem innych strategii funkcjonalnych. Plan marketingowy ma za zadanie powiązanie wszystkich instrumentów polityki marketingowej w jeden zsynchronizowany plan działania, który wkomponowany

13 D. Dąbrowski, *Informacje rynkowe w rozwoju nowych produktów*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2009, s. 202.

14 B. Sojkin, *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003, s. 298-324.

15 D. Dąbrowski, *Informacje rynkowe...*, op. cit., s. 202.

zostaje w strategię marketingową i rozwojową firmy. Ponadto wyznacza kto, gdzie, kiedy i jak będzie realizował jego cele oraz ustala szczegółowy harmonogram przebiegu wprowadzenia produktu na rynek, jego kontroli i weryfikacji. Warto pamiętać, iż jedną z kluczowych kwestii w procesie komercjalizacji innowacji jest ocena wpływu innowacji na dotychczasowy portfel produktów, a w szczególności ryzyko wystąpienia kanibalizmu w ramach portfela.

Ważnym elementem komercjalizacji, którą w rzeczywistości determinują wszystkie opisane wyżej zadania są możliwości finansowe, które gwarantują realizację zadań przewidzianych w przyjętej strategii wprowadzania nowego produktu na rynek. Jest to szczególnie istotne w przypadku pojawienia się konieczności podjęcia decyzji o wprowadzeniu innowacji w inwestycji. W tym kontekście istotne jest określenie oczekiwanego poziomu przychodów, albowiem producent musi posiadać środki na pokrycie koniecznych wydatków na zakup maszyn, urządzeń, linii technologicznych, technologii wytwarzania, surowców, zapewnienie odpowiedniej ilości zapasów, które zagwarantują ciągłość wytwarzania produktu oraz zapewnienia klientom dostępności do innowacji (kanały dystrybucji). Dla przedsiębiorstwa istotna jest opracowana i zweryfikowana prognoza przychodów, głównie jako rezultatu przyjętej strategii marketingowej.

Bibliografia

1. Christensen C. M., Raynor M. E., *Innowacje. Napęd wzrostu*, Studio EMKA, Warszawa 2008,
2. Dąbrowski D., *Informacje rynkowe w rozwoju nowych produktów*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2009,
3. Flatters P., Willmott M. M., *Profil konsumenta po kryzysie*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2009 – styczeń 2010,
4. Jolly V. K., *Commercializing New Technologies. Getting from Mind to Market.*, Harvard Business School Press, Boston 1997,
5. Kaplan R. S., Norton D. P., *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, GWP, Gdańsk 2010,
6. Keller K. L., *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011,
7. Korzeniowski A., Ankiel-Homa M., Czaja-Jagielska N., *Innowacje w opakowalnictwie*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011,
8. Kusińska A., *Segmentacja rynku i typologia konsumentów*, IBRKiK, Warszawa 2009,
9. McDonald M., Dunbar I., *Segmentacja rynku. Przebieg procesu i wykorzystanie wyników*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003,
10. Przewodnik. *Komercjalizacja B+R dla praktyków*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2010,
11. Rafinejad D., *Innovation, Product Development and Commercialization*, J.Ross Publishing 2007,

12. Sojkin B., Informacyjne podstawy decyzji marketingowych, PWE, Warszawa 2009,
13. Sojkin B., Małecka M., Olejniczak T., Bakalarska M., Konsument wobec innowacji na rynku żywności, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009,
14. Zarządzanie produktem, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003.