Maja Szymura-Tyc
Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach

ROLA I ZNACZENIE MARKETINGU WE WSPÓŁCZESNYCH PROCESACH INNOWACYJNYCH

Marketing spotyka się współcześnie z falą krytyki podważającą jego znaczenie w przedsiębiorstwach i gospodarce. W latach dziewięćdziesiątych minionego wieku podstawowym wyzwaniem był pomiar efektywności działań i inwestycji marketingowych umożliwiający ewidencjonowanie wkładu marketingu w wartość przedsiębiorstwa. Dorobek badaczy związanych z koncepcją marketingu wartości (*value-based marketing*) pozwolił odpowiedzieć na większość zarzutów stawianych marketingowi oraz dostarczył nowych narzędzi wiążących marketing z wartością przedsiębiorstwa. Problemem, który obecnie wysunął się na pierwszy plan, jest wpływ marketingu na innowacyjność i kreatywność przedsiębiorstw. Uważa się bowiem, że marketing nie odgrywa tu wystarczająco aktywnej roli, co wpływa na spadek jego znaczenia w przedsiębiorstwach. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie roli marketingu we współczesnych procesach innowacyjnych oraz próba określenia możliwych przyczyn braku zauważalnego wpływu marketingu na innowacyjność przedsiębiorstw.

Pojęcie innowacji, które spotyka się często w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, jest bardzo różnie definiowane. Niektórzy autorzy podkreślają jej związek z zaawansowanymi technologiami czy procesami produkcyjnymi. Inni, a wśród nich przede wszystkim Peter Drucker, uważają, że innowacja jest raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym. Definiuje ją jako „zmianę wartości i zaspokojenie potrzeb konsumentów przez wykorzystanie określonych zasobów" [Drucker 1992, s. 42]. Przegląd współczesnych definicji innowacji pokazuje, że samo rozumienie innowacji nie zmieniło się od czasów J. Schumpetera i P. Druckera, gdy zostały opublikowane ich pierwsze prace poświęcone tej problematyce [Schumpeter 1950; Drucker 1954]. Ktoś mógłby w związku z tym przypuszczać, że również procesy innowacyjne nie uległy zmianie, co już prawdą nie jest.

Badacze studiujący procesy innowacyjne dowodzą, że podejście do procesu innowacji zmieniło się w ostatnim czasie istotnie. R. Rothwell [1992] opisuje tę ewolucję podejścia do tego zagadnienia poprzez zdefiniowanie pięciu generacji

modelu innowacji. Wyróżnia on model pchany przez technologię, który pojawił się w czasie odrodzenia gospodarczego po II wojnie światowej, model ciągniony przez rynek, będący odpowiedzią na powojenny boom gospodarczy i stabilizację rynków oraz wzrost konkurencji o udziały w rynku, model łączony, powstały w okresie recesji wywołanej przez kryzys naftowy, model zintegrowany, równoległy, rozwijający się pod wpływem sukcesów i doświadczeń firm japońskich, oraz model zintegrowany, sieciowy. Szczegółowy opis cech charakteryzujących poszczególne generacje modelu innowacji zawiera tabela 1.

Tabela 1. Pięć generacji modelu innowacji

Generacja	Nazwa modelu	Lata	Główne cechy
Pierwsza	Model innowacji pchanej przez technologię	początek 50. – połowa 60.	– liniowy proces innowacji napędzany był przez duże nakłady na B+R, które pchały na rynek jeden lub wiele technologicznie doskonałych produktów powstałych dzięki rozwiniętym kompetencjom technologicznym – organizacje rozwijały swoje kompetencje w obrębie jednej lub wielu platform technologicznych i koncentrowały się na wynalazczym etapie procesu innowacyjnego, tak aby móc generować stały strumień przełomowych technologii – dominująca siła w przedsiębiorstwa leżała po stronie działu B+R, prowadząc do stereotypu, że innowacyjna firma to firma zatrudniająca naukowców „w białych kołnierzykach"
Druga	Model innowacji ciągnionej przez rynek	połowa 60. – początek 70.	– liniowy proces innowacji był raczej ciągniony przez rynek niż przez technologię – organizacje rozwijały swoje zasoby dzięki działom marketingu pozwalającym im zrozumieć, czego oczekują klienci, i wykorzystać mechanizm potrzeb do rozwoju właściwych innowacji – wynikiem tego ciągnionego przez rynek procesu innowacyjnego było lepsze dostosowanie do specyficznych potrzeb rynkowych – dominująca siła przeniosła się z funkcji B+R do funkcji marketingowej
Trzecia	Model łączony	początek 70. – początek 80.	– proces innowacji łączył w sobie innowację pchaną przez technologię z innowacją ciągnioną przez rynek, stanowiących krańce jednego spektrum – organizacje zaczęły postrzegać swoje procesy innowacyjne jako sekwencyjne, składające się z funkcjonalnie specyficznych, silnie współzależnych faz – prostota modelu opartego na pojedynczym impulsie została porzucona na rzecz bardziej złożonego, współzależnego modelu – dominująca siła przeniosła się na wyższy poziom zarządzania ze względu na potrzebę koordynacji i optymalizacji różnych faz procesu innowacji

cd. tab. 1

Generacja	Nazwa modelu	Lata	Główne cechy
Czwarta	Model zintegrowany, równoległy	początek 80.– połowa 90.	– proces innowacji był skoncentrowany na integracji i równoległym rozwoju, obsesyjnie ukierunkowanym na skrócenie czasu wejścia na rynek i unikaniu marnotrawstwa – sekwencyjny proces został zastąpiony przez zintegrowane działania pojawiające się symultanicznie i wpływające na siebie nawzajem – poszerzył się zasięg procesu innowacyjnego, przyjęto bardziej holistyczną perspektywę i dostrzeżono efekty systemowe promujące ideę przekraczania granic przedsiębiorstwa dla zapewnienia innowacji sukcesu – wzmocniona została integracja i wymiana wiedzy między uczestnikami procesu innowacji – wzrosło zaangażowanie zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy w proces innowacji – nastąpiło połączenie złożoności wynikającej ze współzależności równoległych aktywności oraz uznania, że efektywność procesu innowacji może być wzmocniona przez stałą analizę i uczenie się – zintensyfikowane zostało zarządzanie innowacją wywołane przez dążenie do poprawy efektywności procesu innowacji poprzez redukcję marnotrawstwa
Piąta	Model zintegrowany, sieciowy	późne 90.	– nastąpił wzrost koncentracji na tworzeniu sieci, integracji systemu i sprawnej komunikacji – pojawiło się dążenie do strukturalizacji zaangażowania istotnych interesariuszy przy jednoczesnym zachowaniu sprawności i zdolności adaptacji umożliwiającej wykorzystanie rezerw – podkreślano systemową naturę i złożoność innowacji – zarządzanie innowacją zaczęło odzwierciedlać złożoną naturę innowacji, w przeciwieństwie do uproszonej linearnej perspektywy wcześniejszych modeli – zarządzanie innowacją zaczęło się koncentrować na pielęgnowaniu jej rozwoju, balansując między strukturą a elastycznością

Źródło: opracowano na podstawie: O'Sulivan i Dooley 2009, s. 47–51.

Zmiany modelu innowacji, które nastąpiły w latach dziewięćdziesiątych, prowadząc ostatecznie do wyłonienia się zintegrowanego modelu sieciowego, zostały wywołane przez szereg powiązanych ze sobą czynników. Geograficzne rozproszenie organizacji, które jest rezultatem globalizacji, wymagało rozwoju

modelu zapewniającego integrację i zaangażowanie wszystkich istotnych interesariuszy procesu innowacji, pozwalającego odzwierciedlić złożoność i systemową naturę innowacji. Sprzyjał temu rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych opartych na Internecie. Umożliwił on tworzenie sieci wspierających proces uczenia się, prowadzący do uzyskania nowej wiedzy oraz pozwalający na konfigurowanie i przyjmowanie pomysłów rozwiniętych gdzie indziej. Poprzez rozproszenie ryzyka zawartego w procesach innowacyjnych oraz lepsze wykorzystanie rzadkich zasobów wiedzy udział w tworzących się sieciach innowacji zaczął stymulować powstawanie nowych pomysłów i kreatywność uczestniczących w nich podmiotów. Zarządzanie innowacją zaczęło głównie polegać na wspieraniu procesów innowacyjnych, angażujących wielu uczestników sieci poprzez odpowiednie balansowanie między strukturą a elastycznością [Tidd, Bessant i Pavitt 2005; O'Sulivan i Dooley 2009]. Powyższe zmiany modelu innowacji należy uznać za przełomowe, gdyż odnoszą się one zarówno do źródeł innowacji, sposobu jej tworzenia, jak i zarządzania procesami innowacyjnymi.

Ewolucja modelu innowacji, która dokonała się na przestrzeni ostatniego półwiecza, bywa też nazywana przejściem od modelu zamkniętej innowacji do modelu otwartej innowacji. Koncepcję modelu otwartej innowacji rozwinął na początku XXI wieku H. Chesbrough [2003]. Otwarta innowacja jest przez niego opisywana jako łączenie wewnętrznych i zewnętrznych pomysłów oraz wewnętrznych i zewnętrznych ścieżek wejścia na rynek wspierających rozwój nowych technologii. Podstawowe różnice między zamkniętą i otwartą innowacją przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zasady zamkniętej i otwartej innowacji

Zasady zamkniętej innowacji	Zasady otwartej innowacji
Najmądrzejsi ludzie w danej dziedzinie pracują dla nas	Nie wszyscy najmądrzejsi ludzie w danej dziedzinie pracują dla nas. Powinniśmy pracować z mądrymi ludźmi, zarówno wewnątrz, jak i z zewnątrz firmy
Aby osiągnąć zyski z B+R, musimy sami to odkryć, rozwinąć i dostarczyć	Zewnętrzne B+R mogą kreować istotną wartość; wewnętrzne B+R jest potrzebne, by zapewnić część wartości
Jeśli odkryjemy to sami, będziemy na rynku pierwsi	Nie musimy być autorami badań, by osiągać z nich korzyści
Wygrywa firma, która wprowadzi na rynek innowację	Zbudowanie lepszego modelu biznesu jest lepsze niż bycie pierwszym na rynku
Wygramy, jeśli stworzymy większość najlepszych pomysłów w branży	Wygramy, jeśli zrobimy najlepszy użytek z wewnętrznych i zewnętrznych pomysłów
Powinniśmy kontrolować swoją własność intelektualną, tak aby konkurenci nie osiągnęli zysków z naszych pomysłów	Powinniśmy osiągać zyski z wykorzystania naszej własności intelektualnej przez innych zawsze, gdy to wspiera nasz model biznesu

Źródło: opracowano na podstawie: Chesbrough 2003.

Model otwartej innowacji zrywa z przekonaniem o konieczności koncentracji na wewnętrznym rozwoju, opartym na własnych badaniach i zasobach (kompetencjach) przedsiębiorstwa, bezpośredniej zależności między przywództwem technologicznym a sukcesem rynkowym oraz konieczności bezwzględnej ochrony własności intelektualnej przedsiębiorstwa. Zwraca się w nim uwagę, że innowacja może pochodzić z zewnątrz, a źródłem wartości jest nie tyle sama innowacja, ile lepszy model biznesu, który ją wykorzystuje. Z modelu otwartej innowacji korzysta dziś coraz więcej firm, włączając elementy tej koncepcji do swoich procesów innowacyjnych.

Podejście do innowacji, które dominuje w teorii marketingu, nawiązuje do poglądu P. Druckera, że innowacja to dostarczanie klientowi coraz lepszych oraz oszczędniejszych dóbr i usług, co może przybrać formę niższej ceny, nowego lub lepszego produktu, nowych udogodnień lub stworzenia nowej potrzeby bądź też znalezienia nowych zastosowań dla starego produktu [Drucker 1992, s. 54–55]. Ten sposób podejścia do innowacji jest stale obecny i rozwijany w literaturze marketingowej w powiązaniu z problematyką wprowadzania na rynek nowych produktów. Współczesną próbą usystematyzowanego podejścia do procesu tworzenia innowacji jest koncepcja marketingu pionowego i lateralnego Ph. Kotlera i F. Triasa de Besa. Autorzy ci wyróżniają dwa sposoby tworzenia innowacji spotykane w praktyce przedsiębiorstw: marketing pionowy i marketing lateralny [Kotler i Trias de Bes 2004].

Koncepcja marketingu pionowego jest oparta na sekwencyjnym, logicznym (pionowym) procesie myślowym, w którym, poszukując innowacji, przechodzi się od ogółu do szczegółu. Przyjmuje się tu założenie o niezmienności rynku, dążąc do innowacji produktu w ramach istniejącej definicji rynku. Poszukiwanie innowacji polega na zastosowaniu strategii segmentacji i pozycjonowania oraz modyfikowaniu istniejących produktów w celu tworzenia ich odmian. Powstałe w ten sposób innowacje nie tworzą nowych kategorii produktu ani nowych rynków, gdyż zawsze występują w obrębie kategorii, w której powstała idea produktu. Kotler i Trias de Bes uważają, że ten sposób podejścia do innowacji jest odpowiedni we wczesnych fazach cyklu życia rynku lub produktu (fazach wzrostu), pozwala bowiem na obronę rynku przez jego rozdrobnienie (fragmentaryzację). Marketing pionowy należy do strategii niskiego ryzyka i może być stosowany w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma do dyspozycji niewiele środków na B+R. Odpowiedzialność za innowację ponosi tu przede wszystkim dział marketingu [Kotler i Trias de Bes 2004, s. 110–111].

Drugi sposób podejścia do tworzenia innowacji nazywany jest przez Kotlera i Triasa de Besa marketingiem lateralnym. Jest on oparty na lateralnym sposobie myślenia, w którym restrukturyzuje się istniejące informacje i przechodzi od szczegółu do ogółu w wyniku myślenia bardziej odkrywczego, probabilistycznego, prowokacyjnego i twórczego. Innowacje wygenerowane w ramach

podejścia lateralnego mieszczą się poza określoną kategorią produktu lub rynkiem, prowadząc do powstania nowej kategorii lub rynku. Lateralne podejście do innowacji sprawia, że wybrany produkt przekształca się w stopniu wystarczającym do tego, by mógł zaspokoić nowe potrzeby lub potrzeby nowych klientów bądź mógł być wykorzystany w okolicznościach wcześniej nie branych przez przedsiębiorstwo pod uwagę. Dzięki temu tego typu innowacje nie przechwytują części istniejącego wcześniej rynku, lecz tworzą nowy. Marketing lateralny jest odpowiedni w dojrzałej fazie życia rynku lub produktu, pozwala na atakowanie istniejących rynków z zewnątrz za pomocą substytutów. Należy do strategii wysokiego ryzyka i wymaga stosunkowo dużych nakładów finansowych. Odpowiedzialność za tego typu innowację nie leży wyłącznie w dziale marketingu – wymaga także zaangażowania ze strony innych działów, a nawet zewnętrznych firm [Kotler i Trias de Bes 2004, s. 93–111].

Patrząc na koncepcje marketingu pionowego i lateralnego przez pryzmat współczesnego modelu innowacji, można stwierdzić, że nie odzwierciedlają one w pełni zmian, które dokonały się w tym modelu na przestrzeni ostatnich 60 lat. Wydaje się, że marketing spogląda na procesy innowacyjne przez pryzmat modelu trzeciej, co najwyżej czwartej generacji, charakterystycznych dla przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych minionego wieku. Odpowiada to zasadniczo modelowi zamkniętej innowacji, która dokonuje się w ramach przedsiębiorstwa dążącego do przywództwa we wprowadzaniu na rynek innowacji opartych na zasobach wewnętrzne przedsiębiorstwa, z ścisłą kontrolą posiadanej własności intelektualnej. Przedsiębiorstwo takie koncentruje się na innowacjach produktowych, w niewielkim stopniu uwzględniając ich złożony i systemowy charakter oraz związek z modelem biznesu, który umożliwia zawłaszczanie wartości. Na mniej wymagających rynkach innowacja jest wpisana w koncepcję marketingu pionowego, a tam, gdzie to nie wystarcza – sięga się do marketingu lateralnego. Ten sposób podejścia do procesów innowacyjnych uzasadnia lokowanie odpowiedzialności za innowację w wyodrębnionym funkcjonalnie dziale marketingu. Innowacja jest tu inspirowana i wspierana przez ludzi marketingu bądź wyższy szczebel kierownictwa przedsiębiorstwa, koordynujący przede wszystkim działania wewnętrznych uczestników procesów innowacyjnych.

Wzrost natężenia konkurencji będący między innymi wynikiem globalizacji rynków i działań przedsiębiorstw sprawia, że innowacja jest uważana za imperatyw rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Podkreśla się, że osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest możliwe pod warunkiem zdolności dokonywania systematycznej innowacji, która jest źródłem wzrostu wartości przedsiębiorstwa dla jego interesariuszy. Nie jest to pogląd nowy, gdyż innowacja, obok marketingu, została uznana ponad pół wieku temu za istotę biznesu [Drucker 1992, s. 53]. Od tamtej mniej więcej pory utarło się przekonanie, że innowacja jest wpisana w działania marketingowe i *vice versa.* Czy tak jest rze-

czywiście? Czy możliwa jest innowacja bez marketingu lub marketing bez innowacji? Czy ta zależność – jeśli istnieje – podlega jakimś zmianom w czasie? Czy jest ona współcześnie silniejsza, czy słabsza? Co wpływa na ewentualną zmianę siły związku między innowacją a marketingiem?

Przeprowadzone tu rozważania pozwalają w części odpowiedzieć na tak postawione pytania. Po pierwsze, jeśli innowację definiujemy jako zmianę wartości i zaspokojenie potrzeb klientów, a marketing jako proces ukierunkowany na stworzenie i dostarczenie wartości klientom, to związek między tymi dwoma procesami jest oczywisty. Analiza przedstawionych tu koncepcji innowacji pozwala też stwierdzić, że tak zdefiniowana innowacja nie jest możliwa bez marketingu, chociaż na mniej wymagających rynkach możliwy jest skuteczny marketing bez innowacji. Siła tego związku zmienia się jednak w czasie. W pierwszej generacji modelu innowacji marketing nie miał istotnego wpływu na procesy innowacyjne. Jego znaczenie jednak rosło w miarę wzrostu nasycenia rynków oraz natężenia konkurencji. Wzrost zróżnicowania potrzeb i oczekiwań klientów oraz ich wymagań sprawił, że w procesach innowacyjnych konieczne stało się łączenie aspektów technologicznych z marketingowymi. Wydaje się, że współcześnie siła związku między innowacją i marketingiem jest jeszcze większa niż w przeszłości, gdyż wskazuje na to charakterystyka współczesnych zglobalizowanych i hiperkonkurencyjnych rynków. Co zatem sprawia, że związek między innowacyjnością przedsiębiorstw a marketingiem nie jest dziś powszechnie dostrzegany i doceniany?

Przyczyną rozbieżności między rzeczywistym a postrzeganym wpływem marketingu na procesy innowacyjne jest brak zrozumienia stwierdzonego już dawno faktu, że zarówno innowacja, jak i marketing nie są wyodrębnionymi funkcjami biznesu, ale przenikają wszystkie jego funkcje oraz sfery działalności [Drucker 1992, s. 55]. Poszukiwanie związku między innowacją i marketingiem przez pryzmat współpracy między wyodrębnionymi działami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa nie może więc oddać całej złożoności zjawiska przenikania się tych dwóch procesów. Badanie wpływu działu marketingu na innowacyjność przedsiębiorstwa nie jest zatem wystarczającą płaszczyzną oceny wpływu marketingu jako takiego na współczesne procesy innowacyjne. Dlatego też mogą nie martwić niektóre wyniki badań, które wskazują, że innowacyjność jest największą słabością działów marketingu, co wpływa negatywnie na jego wizerunek w przedsiębiorstwach. Badania te wskazują, że zdolności innowacyjne działów marketingu są oceniane najniżej (1,9) spośród takich zdolności uznanych za mające wpływ na postrzeganie marketingu, jak: związek z finansami (5,2), powiązania z klientami (4,8), kreatywność (4,1), a nawet – efektywność (3,9) [Verhoef i Leeflang 2009]. Z innej jednak strony wyniki tych badań są niepokojące, gdyż oznaczają, że zarówno badacze, jak i praktycy postrzegają marketing przez pryzmat funkcjonowania jednego tylko działu – działu marketingu, nie

dostrzegając jego interfunkcjonalności. To ograniczenie czy wręcz „ślepota" mają negatywne skutki znajdujące wyraz w postulatach formułowanych przez badaczy zainteresowanych wzrostem wpływu marketingu na innowacyjność przedsiębiorstw. Zalecają oni bowiem zwiększenie innowacyjności działów marketingu poprzez wykorzystanie ich wiedzy rynkowej oraz wiedzy klientów dla rozwoju nowych koncepcji produktów i usług, odwołanie się do nowych trendów, takich jak współtworzenie wartości przez klientów czy wprowadzanie rozwiązań klientów. Rekomendują także ćwiczenia w lateralnym myśleniu pozwalającym na przekształcanie potrzeb i oczekiwań klientów w pomysły nowych produktów [Verhoef i Leeflang 2009].

Powyższe zalecenia, skądinąd słuszne, zdają się jednak niewystarczające dla istotnego wzmocnienia wpływu marketingu na procesy innowacyjne. Ani marketing pionowy, ani lateralny w ujęciu Kotlera i Triasa de Besa nie stanowią bowiem odpowiedzi na wyzwania współczesnego modelu innowacji, zakładającego systemowość i złożoność procesów innowacyjnych, wymagających podejścia holistycznego, równoległości i symultaniczności działań innowacyjnych, integracji działań wielu uczestników (*stakeholders*) tych procesów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Koncepcja marketingu pionowego i lateralnego nie rozwiązuje także problemu rozwoju współpracy w sieci, sprawnej komunikacji i dzielenia się wiedzą oraz zintensyfikowanego zarządzania procesami innowacyjnymi, wymagającego jednocześnie strukturalizacji i elastyczności. Oznacza to, że zarówno w praktyce, jak i w teorii marketingu powinno się poszukiwać nowych rozwiązań i koncepcji zwiększających udział marketingu w procesach innowacyjnych. W praktyce warto się wzorować na najlepszych praktykach, na przykład takich, jakie prezentuje współcześnie firma Apple, która skutecznie wykorzystuje nowy model innowacji do osiągania sukcesów rynkowych, integrując kompetencje inżynierskie z marketingowymi, tworząc samodzielnie i pozyskując z zewnątrz nowe pomysły i rozwiązania technologiczne, łącząc to wszystko z perfekcyjnym wyczuciem potrzeb rynku [Rabij 2010]. Na gruncie teoretycznym warto natomiast rozwijać koncepcję marketingu relacyjnego (sieciowego) opartego na wiedzy, wykraczającego nie tylko poza organizacyjne ramy działu marketingu, ale daleko poza granice poszczególnych przedsiębiorstw, umożliwiającego wzajemne uczenie się wielu interesariuszy tworzących innowacyjną sieć wartości.

Bibliografia

Chesbrough H., 2003, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, ISBN 1-4221-0283-1.

Drucker P.,1954, *The Practice of Management*, HarperCollins Publishers, Inc., New York.

Drucker P., 1992, *Praktyka zarządzania*, tłum. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Czytelnik, Warszawa, ISBN 83-901815-0-9.

Kotler Ph., Trias de Bes F., 2004, *Marketing lateralny*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa, ISBN 830208-1537-1.

O'Sullivan D., Dooley L., 2009, *Applying Innovation*, Sage Publication, Inc., Los Angeles, ISBN 978-1-4129-5455-6.

Rabij M., 2010, *Jak ugryźć jabłko*, Newsweek, 14.02.2010.

Rothwell R.,1992, *Successful industrial innovation: Critical success factors for the 1990s'*, R&D Management, Vol. 22.

Schumpeter J., 1950, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York.

Tidd J., Bessant. J., Pavitt K., 2005, *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester, ISBN 0-470-09326-9.

Verhoef P., Leeflang P., 2009, *Understanding the marketing department's influence within the firm*, Journal of Marketing, Vol. 73.

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF MARKETING IN CONTEMPORARY INNOVATION PROCESSES

Summary

The paper aims at showing the role and significance of marketing in contemporary innovation processes. The evolution of innovation model is presented, as well as the innovation concepts existing in marketing theory. The comparison of theses concepts has allowed for formulating basic dependences between innovation and marketing. It has also provided for better understanding of the lack of appreciation of marketing influence on innovation processes within firms and their networks.