ŁĄCZNIKI MIĘDZY INNOWACJĄ I MARKETINGIEM

DOI: 10.33141/po.2020.11.01

Andrzej H. Jasiński

Przegląd Organizacji, Nr 11(970), 2020, s. 3-10

www.przegladorganizacji.pl

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Niniejszy tekst stanowi *de facto* drugą część rozważań zawartych w poprzednim artykule autora, zamieszczonym w „Przeglądzie Organizacji” nr 8 z 2020 roku. Tam też zawarty został wstępny przegląd literatury dla całego projektu badawczego nt. *Gdzie innowacja spotyka się z marketingiem?* Celem projektu było zdefiniowanie zależności między działalnością innowacyjną a marketingową współczesnego przedsiębiorstwa, które wynikają z ich wzajemnego zazębiania się. We wspomnianym artykule zostały m.in. zidentyfikowane trzy „punkty styczności” między obu sferami działalności przedsiębiorstwa, a mianowicie: (1) innowacja produktowa, będąca rezultatem procesu innowacji, wchodzi w skład jednego z P (Produkt) w mieszance marketingowej, (2) generowanie pomysłów na nowy produkt, jako pierwsza faza procesu innowacyjnego, wymaga przeprowadzenia odpowiednich badań marketingowych i (3) komercjalizacja innowacji, jako ostatni etap tego procesu, stanowi jednocześnie pierwszą fazę cyklu życia (nowego) produktu, który to cykl jest przedmiotem zarządzania marketingowego.

W niniejszym artykule przyjęto hipotezę, że skoro istnieją określone „punkty styczności” między tymi dwoma sferami działalności przedsiębiorstwa, to zapewne występują również określone łączniki między nimi. Stąd głównym celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: *Co jest łącznikiem między innowacją i marketingiem?* Jak mówi znane, dość uproszczone powiedzenie, „innowacja tworzy wartość, a marketing oferuje ją klientowi”. Było ono wskazówką do prowadzenia badań, których wyniki są tutaj zaprezentowane. Podjęto próbę weryfikacji prawdziwości tego popularnego twierdzenia.

Zastosowaną metodą badawczą był *krytyczny przegląd literatury*. Przyjęto następujące założenia do studiów literaturowych:

- z uwagi na to, że interesuje nas tutaj perspektywa menedżera innowacji w przedsiębiorstwie, z jego punktu widzenia prowadzono „przeszukiwanie” literatury,
- poszukiwano publikacji dotyczących powiązań między działalnością innowacyjną a działalnością marketingową, w skrócie: między innowacjami i marketingiem,
- głównym obszarem prowadzonych poszukiwań była ekonomika i zarządzanie innowacjami; uzupełniając co szukano w literaturze marketingowej rozważań na temat wspomnianych powiązań,

- ze względu na niezwykle ubogą literaturę krajową na temat owych powiązań studia dotyczyły przede wszystkim literatury zagranicznej, w zdecydowanej większości niedostępnej w Polsce.

Niniejsza praca ma zatem charakter interdyscyplinarny. W artykule dominują aspekty teoretyczne uzupełnione „ilustracjami” empirycznymi zaczerpniętymi z literatury zagranicznej. Badań empirycznych w tym obszarze autor jeszcze nie przeprowadził.

W opracowaniu będą dominować rozważania z perspektywy innowacji technicznych, które – jak wiadomo – występują w dwóch odmianach: innowacje produktowe (nowe produkty)¹ oraz innowacje procesowe (nowe technologie produkcyjne). Głównym przedmiotem zainteresowania będą te pierwsze. Z kolei marketing można rozumieć trojako, tzn. jako dziedzinę nauki, zestaw działań praktycznych oraz funkcję (jednostkę organizacyjną) przedsiębiorstwa lub instytucji. Tutaj mamy na myśli marketing jako zbiór działań przedsiębiorstwa.

Logika rozumowania, która legła u podstaw przyjętego postępowania badawczego, była następująca: są dwa kluczowe pojęcia w tym opracowaniu, tj. innowacja wartości i marketing wartości. Jak widać, łączy je słowo „wartość”. Dlatego po ich omówieniu należy zająć się ową wartością. Chodzi tu przede wszystkim o wartość dla klienta. Obecnie jest ona coraz częściej tworzona przez organizacje wspólnie z klientami (obecnymi i przyszłymi).

Stąd dla realizacji celu głównego podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: 1) Jak rozumieć podstawowe pojęcia: innowacja wartości i marketing wartości? 2) Na czym polega kreowanie wartości wspólnie z klientem? oraz niejako na zakończenie całego projektu: 3) Jakie zależności występują między działalnościami innowacyjną i marketingową przedsiębiorstwa. Pytania te wyznaczają kolejność rozważań w niniejszym artykule.

Innowacja wartości

Nie ma, niestety, ugruntowanej teorii innowacji jako takiej. W polskiej literaturze tak uważają np. L. Białoń (2010), R. Ciborowski (2016) i autor niniejszej pracy. Dominuje teoria, a właściwie zręby teorii systemów innowacji (narodowy, regionalny, sektorowy, technologiczny). Teoria ta zakłada, że innowacje w gospodarce powstają jako rezultat relacji (powiązań, zależności, współpracy)

między głównymi aktorami społecznymi jako elementami danego systemu innowacji. Kluczową rolę na owej „scenie innowacji” odgrywa przedsiębiorstwo innowacyjne i jego zachowanie na rynku², co wynika z faktu, że firma jest miejscem, gdzie pojawia się zdecydowana większość innowacji. Jest tu zatem nawiązanie do nowej teorii wzrostu w kwestii roli prac badawczo-rozwojowych (B+R) przedsiębiorstwa. Jest tutaj również odniesienie do Schumpeterowskiej teorii indywidualnego przedsiębiorcy-innowatora, chociaż w założeniach teorii systemów innowacji zarówno MŚP (mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa), jak i DWP (duże i wielkie przedsiębiorstwa) mają swoje role do odegrania.

Innowację często określa się jako „nową jakość”, coś zupełnie nowego. Jednakże coraz częściej traktuje się innowację jako nową wartość. Stąd mówi się o innowacji wartości (Aho, 2006; Białoń, 2010; Christensen, 2010; Dobiegała-Korona, 2008; Hansen, Birkinshaw, 2007; Jasiński, 2014; Kim, Mauborgne, 2005; Prahalad, Kirshnan, 2010).

E. Aho z zespołem (2006, s. 6) określa innowację wartości wręcz jako nowy paradygmat, stwierdzając: Niech B+R i innowacja tworzą wartość. Bezpośrednią zależność między nową technologią a wartością akcentuje również C.M. Christensen (2010, s. 19), dla którego termin „technologia” oznacza „procesy, za pośrednictwem których jakaś organizacja przekształca pracę, kapitał, materiały i informacje w produkty i usługi o większej wartości”.

B. Dobiegała-Korona (2008) traktuje innowację jako źródło wartości zarówno dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa. Autorka pisze szeroko o tworzeniu wartości klienta i firmy poprzez innowacyjne wartości dla klientów, chociaż nie definiuje pojęcia „innowacja wartości”. Można jednak domyślać się, że autorka ma na myśli nową wartość dla klienta.

Z kolei C.K. Prahalad i S. Krishnan (2010) piszą, że proces tworzenia wartości jest napędzany przez zmiany technologiczne oraz zmieniające się oczekiwania konsumentów, zwłaszcza młodych. Zaslugą tych autorów jest sformułowanie koncepcji zakładającej jednoczesne, zintegrowane podejście do innowacji i tworzenia wartości.

Również pozostali wymienieni autorzy, wspominając o innowacji wartości, zakładają *expressis verbis* lub w domyśle, że zajmują się wartością dla klientów. Także w niniejszej pracy dominuje punkt widzenia użytkownika innowacji, którym może być konsument (szerzej: gospodarstwo domowe) lub przedsiębiorstwo, instytucja czy inna organizacja. Mowa tutaj o wartości użytkowej. Wartość użytkowa, inaczej: użyteczność rzeczy, to zdolność dóbr do zaspokajania określonych potrzeb ludzkich (społecznych). Stąd innowację wartości można rozumieć jako „efekt zintegrowania użyteczności, ceny i kosztów z pionierstwem rynkowym” (Kim, Mauborgne, 2005, s. 37).

Innowacja wartości dotyczy nie tylko innowacji technicznej, ta druga nie jest wymogiem pierwszej. Natomiast wynaleziona nowa technologia musi być przełożona na nową wartość wystarczająco tania dla potencjalnego odbiorcy. Tworzenie wartości łączy innowacyjność

z tym, co ma wartość dla nabywcy. W procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwo musi ciągle zadawać sobie dwa pytania: (1) „Czy oferujemy nabywcy rzeczywiście nadrzędną wartość?” oraz (2) „Czy poziom naszej ceny jest akceptowalny przez odbiorców na naszym rynku docelowym?” (Krawiec, 2005, s. 186). Jednakże cena ma tu specyficzne znaczenie. Jak stwierdza np. Ph. Kotler (1999), jednym ze sposobów podniesienia wartości „swojego” produktu (w stosunku do konkurentów) jest obniżenie jego ceny. Paradoksalnie, wyższa cena może oznaczać niższą wartość dla klienta.

Wartość użytkowa towaru nie ma bezpośredniego znaczenia dla jego wytwórcy; ma znaczenie jedynie dla nabywców, tj. konsumentów lub producentów innych niż wytwórca tego towaru. W naszym przypadku wynik projektu badawczego jako jego produkt końcowy będzie mieć wartość użytkową o tyle, o ile okaże się przydatny jego potencjalnemu użytkownikowi, czyli przedsiębiorcy.

Dane rozwiązanie techniczne może mieć inną wartość dla jej twórcy (np. placówki badawczej), a inną dla jej użytkownika (np. przedsiębiorstwa). Dla instytucji naukowo-badawczej liczy się przede wszystkim wartość opracowanej technologii, wynikająca głównie z nakładów poniesionych na jej stworzenie oraz z jej poziomu jako osiągnięcia naukowego. To może stanowić, i w przeszłości zwykle stanowiło, podstawę jej wyceny. Natomiast dla potencjalnego nabywcy-przedsiębiorcy taka wartość może nie mieć większego znaczenia. Z jego punktu widzenia ważne jest to, jaką to rozwiązanie ma dla niego wartość użytkową. Jeśli będzie mieć dla niego bardzo wysoką użyteczność (rozumianą jako potencjał rynkowy innowacji), przedsiębiorca będzie skłonny zapłacić nawet bardzo wysoką cenę. Tak więc wartość nowej technologii ukształtuje się na rynku, niezależnie od jej wyceny przez jednostkę naukową, i nie musi mieć związku z poniesionymi nakładami na B+R czy z jej poziomem naukowym. Już P. Drucker (1992, s. 8) dawno stwierdził, że sprawdzianem innowacji nie jest jej nowość, jej naukowa treść ani jej pomysłowość, ale jej powodzenie na rynku.

Nowe rozwiązanie techniczne może być przydatne w istniejącym sektorze rynkowym (dla jego dalszego rozwoju) lub przyczynić się do stworzenia nowego rynku. Traktowane jako swego rodzaju produkt rynkowy może ono być wykorzystane jako (1) narzędzie walki konkurencyjnej – byłaby to tzw. strategia czerwonego oceanu, albo jako (2) sposób stworzenia najpierw niszy rynkowej, a potem wręcz nowego rynku (sektora, branży) – byłaby to z kolei strategia błękitnego oceanu (Kim, Mauborgne, 2005).

Jeśli chodzi o pierwszy przypadek, kontekst rynkowy sprowadza się tutaj m.in. do oceny, jaki jest stan (struktura) danego rynku. Jak wiadomo, może być to stan wolnej konkurencji, oligopolu, monopolu lub konkurencji monopolistycznej. W drugim przypadku zaś nowa technologia może oznaczać „nowe otwarcie” – stworzenie lub zagospodarowanie nowej, wolnej, dziewiczej przestrzeni rynkowej. Granice rynku nie są bowiem z góry ustalone. Notabene, ta druga strategia jest przez wspomnianych autorów rekomendowana.

Jak więc należy oceniać nowe rozwiązanie techniczne jako wartość (użytkową)? W tym celu trzeba odpowiedzieć na następujące pytania (Jasiński, 2019):

1. Jaki reprezentuje ono sobą poziom naukowy (wartość naukową)?
2. Jaką ma wartość jako własność intelektualna?
3. Czy pozwoli stworzyć nową przestrzeń rynkową?
4. Czy stanowi dobrą podstawę do zapewnienia przewagi konkurencyjnej?
5. W jakim stopniu jest podatne na wdrożenie, komercjalizację i dyfuzję?
6. Czy pozwoli osiągnąć tzw. ekonomikę skali?
7. Jakie niesie ze sobą ryzyko rynkowe, czyli ryzyko porażki rynkowej?³

Tej analizy nie można, oczywiście, oderwać od poniesionych nakładów na prace badawczo-rozwojowe, ale to nie one ostatecznie przesądzą dzisiaj o rynkowej wartości danego rozwiązania technicznego.

Łańcuch wartości innowacji

Wartość innowacji kształtuje się w tzw. łańcuchu wartości innowacji. Pojęcie to wprowadzili M.T. Hansen i J. Birkinshaw (2007). Odnosi się ono raczej do dużych i wielkich przedsiębiorstw. Łańcuch ten traktują oni jako zintegrowany przepływ idei/pomysłów na innowację, który składa się z trzech umownych faz i sześciu zadań, przy czym każde z nich jest ogniwem owego łańcucha, a mianowicie:

- 1) kreowanie pomysłów – trzy ogniwa: tworzenie ich w ramach jednostki, współpraca z innymi jednostkami w ramach przedsiębiorstwa oraz współpraca zewnętrzna,
- 2) ich konwersja/transformacja w produkty, procesy czy usługi – dwa ogniwa: badanie i finansowanie nowych idei oraz ich rozwój od pomysłu do pierwszego rezultatu,
- 3) dyfuzja rozwiniętych koncepcji – ogniwo: rozpowszechnianie ich w przedsiębiorstwie i na rynku (zanim dojdzie do pierwszej sprzedaży).

Kluczową kwestią jest identyfikacja najsłabszego ogniw ograniczającego zwiększenie wartości innowacji, nad którą firma pracuje, i usprawnienie jego działania.

Do koncepcji łańcucha wartości innowacji można podejść nieco inaczej, a mianowicie, traktując go jako zbiór ogniw na drodze stopniowego przyrostu wiedzy w trakcie kolejnych faz czy etapów składających się na proces innowacyjny⁴. Przy takim podejściu wartość innowacji tworzy się jako ładunek nowej wiedzy powstającej w trakcie całego procesu. Chodzi tutaj nie tylko o wiedzę powstającą w wyniku prac B+R, ale również o wiedzę klientów i o klientach. Nowa wiedza tworzy nową wartość. Tak więc nowy produkt jako zmaterializowana postać pomysłu, który kiedyś wcześniej powstał, ma dużo większą wartość niż ów pomysł.

W związku z tym należy wziąć pod uwagę interesującą koncepcję łańcucha tworzenia wartości innowacji, którą przedstawiła L. Białoń (2010, s. 49–57) w odniesieniu do innowacji przełomowych/radykalnych. W tym modelu łańcuch obejmuje aż dwanaście ogniw – od badań

marketingowych poprzedzających proces innowacyjny jako taki aż do konsumpcji/użytkowania danej innowacji. Działania w tym łańcuchu mają charakter powtarzalny, choć zakres i czas ich trwania oraz stopień ryzyka realizacji w każdej fazie – i każdej oddzielnie wziętej innowacji – mogą być inne. Stąd rodzaj, zakres i poziom wiedzy zarówno tej potrzebnej do realizacji danego etapu, jak i dodatkowej, uzyskanej w tym etapie, będą inne. Inny będzie także poziom uzyskanych konkretnych efektów i poziom poniesionych kosztów.

W procesie tworzenia wartości innowacji uczestniczą różne podmioty, między którymi występują sprzężenia zwrotne. Mają miejsce także sprzężenia między różnymi pracami/działaniami w ramach łańcucha. Im więcej tych sprzężeń, tym pozyskana nowa wiedza jest szersza i głębsza. Tak więc łańcuch wartości innowacji przesądza o generowaniu nowej wartości wyrażonej w pieniądzu, jak również tworzy sumę nowej wiedzy powstałej w każdym z jego ogniw oraz w trakcie sprzężeń między nimi (Białoń, 2010, s. 54).

Ogólną ideę łańcucha wartości innowacji można w uproszczeniu wyjaśnić tak: potencjalna wartość danej fazy procesu innowacyjnego pojawi się wówczas, gdy jej wynik będzie mógł być wykorzystany dalej. Otóż, na nic zda się potencjalnemu klientowi wynik projektu badawczego, jeżeli nie powstanie nowoczesna konstrukcja nowego produktu, następnie jeśli nie będzie wiadomo, jak go efektywnie wyprodukować, a potem – jak go skutecznie skomercjalizować.

Co więcej, innowacja techniczna, np. nowy robot kuchenny, musi mieć przede wszystkim odpowiednią wartość (użytkową) dla finalnego nabywcy-konsumenta. Jak piszą N. Evers, J. Cunningham i T. Hoholm (2014, s. 194): „Technologia nie wygeneruje przychodu, jeśli nie będzie mieć użyteczności postrzeganej przez klienta”.

Marketing wartości

Podobna, zasadnicza zmiana dokonała się w „filozofii” myślenia marketingowego. W rezultacie obecnie, mówiąc w skrócie, marketing oferuje na rynku nie tyle konkretne produkty (dobra fizyczne, usługi, informacje itd.), lecz określoną wartość dla klienta. Zmiana ta dokonała się w końcu XX wieku głównie za sprawą Ph. Kotlera (1999), który w pierwszym rozdziale książki *Kotler o marketingu* oświadcza: „Nagrodę zgarną te firmy, które wynajdą nowe sposoby tworzenia, komunikowania i przekazywania wartości wybranym wcześniej rynkom docelowym” (s. 29). Innymi słowy, chodzi o to, żeby przedsiębiorstwa znalazły metody, dzięki którym klient otrzymuje ofertę o możliwie największej wartości. Zauważyć trzeba przy tym, iż w cytowanym „oświadczeniu” Ph. Kotler niejako nawołuje do integracji działalności innowacyjnej związanej z tworzeniem nowej oferty firmy z działalnością marketingową odpowiedzialną za komunikowanie i dostarczanie tej oferty.

Zdaniem tegoż autora, przygotowanie propozycji wartości produktu powinno odbywać się w kontekście jego pozycjonowania na rynku. Propozycja wartości całkowicie obejmuje zestaw cech produktu i korzyści z dysponowania nim (Kotler, 1999, s. 91). Nie bez znaczenia, jak już

wspomniano, jest tutaj poziom ceny, bowiem nabywca – oceniając wartość oferty – bierze pod uwagę szacunkowy, całkowity koszt nabycia, użytkowania, przechowywania i pozbycia się produktu. Niezwykle lapidarnie ujęli to autorzy pracy *Strategic marketing*: „Wartość jest definiowana jako to, co konsumenci dostają w relacji do tego, co dają” (Mooradian i in., 2012, s. 269). Dlatego, ich zdaniem, wartość dla klienta ma charakter relatywny: odnosi on korzyści do kosztów.

Po opracowaniu propozycji wartości całkowitej należy, zdaniem Ph. Kotlera (1999, s. 93), przystąpić od razu do „budowania tożsamości silnej marki, która zaprezentuje obraz wartości, jakiej może po produkcie oczekiwać nabywca”. Jest to swego rodzaju ukoronowanie procesu kreowania nowej wartości. Następnie blisko połowę tekstu swojej książki autor poświęca kwestiom opracowywania, komunikowania i dostarczania wartości klientowi. Autor ten rozwija problematykę marketingu wartości jeszcze w pracy zbiorowej (Kotler i in., 2016).

Blisko dziesięć lat później pojawiło się znaczące dzieło P. Doyle’a (2008) pt. *Marketing wartości* (ang. *Value-based marketing*). Jest to odmienna od Ph. Kotlera koncepcja marketingu. Jej autorowi chodzi bowiem o marketing przedsiębiorstwa adresowany do jego interesariuszy, w tym o problematykę oferowanej im wartości. Są oni bowiem zainteresowani jak największą wartością „swojej” firmy. Wśród jej interesariuszy są – oczywiście – jej klienci, zwłaszcza ci strategiczni, lojalni. Im też P. Doyle poświęca trochę miejsca. Dla tegoż autora klienci przedsiębiorstwa to nie tylko nabywcy „naszych” produktów czy usług, ale również ważni interesariusze. Jak pisze, „bez wartości dla klientów nie ma wartości dla udziałowców” (Doyle, 2008, s. 28).

Klienci powinni przede wszystkim postrzegać oferowane produkty i usługi jako nośniki ponadprzeciętnych wartości. Marketingowe podejście do tworzenia wartości dla klientów jest oparte na trzech zasadach (Doyle, 2008). Po pierwsze, na przekonaniu, że dokonując wyboru dostawcy danego dobra lub usługi, klient de facto wybiera firmę, która w jego odczuciu oferuje najwyższą wartość. Po drugie, na wierze w to, iż klienta nie motywuje produkt jako taki, lecz możliwość zaspokojenia za jego pomocą swoich potrzeb. Trzecią zasadą jest przeświadczenie, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa bardziej korzystne niż jednorazowa obsługa klientów jest budowanie z nimi relacji (Doyle, 2008, s. 85). Ponadto proces budowania markowego produktu przedstawiony jest jako narastanie przylegających do siebie warstw korzyści. Tak więc bez wsparcia marketingowego innowacja *per se* nie jest w stanie zaoferować propozycji wartości całkowitej, używając słów Ph. Kotlera.

Powyższe rozważania dowodzą, że **wartość** jest tym, co łączy innowacje techniczne z nowoczesnym marketingiem. Działania marketingowe podnoszą wartość innowacji będącej na wyjściu z procesu innowacyjnego.

Zauważyć jeszcze należy, iż ciągle zmieniające się otoczenie przedsiębiorstwa określa, jakie dobra i usługi będą atrakcyjne dla klientów oraz jakie technologie będą dostępne do ich wytwarzania bądź opracowania (Doyle,

2008, s. 11). Można zatem powiedzieć, że w kontekście działalności innowacyjnej, otoczenie marketingowe przedsiębiorstwa pełni podwójną rolę: (1) inspiruje firmy do pracy nad innowacjami produktowymi⁵ oraz (2) informuje przedsiębiorstwa o pojawiających się nowych rozwiązaniach naukowo-technicznych, które mogą posłużyć do wdrożenia innowacji procesowych.

Relacje między innowacjami i marketingiem kształtują się również odmiennie w zależności od tego, dla kogo ma być dana innowacja. Jeśli innowacja (produktowa) ma być przeznaczona dla konsumentów, pojawi się na rynkach konsumpcyjnych. Natomiast nowe maszyny, urządzenia, surowce, materiały i technologie produkcyjne, przeznaczone dla przedsiębiorstw, instytucji i innych organizacji jako klientów zbiorowych, pojawiają się na rynkach instytucjonalnych (tzw. B2B). Rynek instytucjonalny funkcjonuje nieco inaczej niż konsumpcyjny (Haas, 1995; Hutt, Speh, 1997; Dwyer, Tanner, 2006; Gołębiowski, 2003; Wojciechowski, 2003). Dalej jednak zajęto się głównie innowacjami dla konsumentów-klientów indywidualnych.

Należy oczywiście pamiętać, że współczesny konsument jest inny niż ten z końca XX wieku. Obecni konsumenci to często tzw. pokolenie Y, millenialsi, nastawieni na zdrową żywność, proekologiczni itp. Można powiedzieć, iż oczekują oni zazwyczaj innej wartości niż konsumenci XX-wieczni.

Współkreowanie wartości

Za tworzenie wartości odpowiada zarówno działalność innowacyjna, jak i marketingowa przedsiębiorstwa. Skoro tak, to powinny one zazębiać się ze sobą po to, żeby razem kreować nową wartość oferowaną potem nabywcom. Co więcej, obecnie przyjmuje się powszechnie założenie o konieczności tworzenia wartości wspólnie z klientem, a właściwie – z przyszłym użytkownikiem danej innowacji.

Idea współpracy przedsiębiorstwa z użytkownikami przyszłych innowacji ma już dość długą historię. Poniżej prześledzono więc jej ewolucję, „idąc” po kluczowych publikacjach w tym zakresie:

- E. Von Hippel (1986) formułuje paradygmat aktywnego klienta (*consumer-active paradigm*), namawiając przedsiębiorstwa do identyfikacji i współpracy z tzw. użytkownikami wyprzedzania (*lead users*). Autor rozwija ten paradygmat w kolejnych publikacjach, których ukoronowaniem była praca *Democratizing innovation* (Hippel, 2005).
- R. McKenna (1991) kładzie podwaliny pod marketing relacji, który polega na tym, że przedsiębiorca musi integrować zarówno procesy wewnętrzne – poprzez symbiozę możliwości technicznych z potrzebami rynku – jak i zewnętrzne, przyciągając klienta do firmy, czyniąc go aktywnym uczestnikiem procesów rozwoju i adaptacji. W marketingu relacji zakłada się tworzenie nowej wartości wraz z klientem, a nie dla klienta, co ma prowadzić do zbudowania trwałych więzi ze stałymi, lojalnymi klientami.
- W pracy pod redakcją B.-A. Lundvalla (1992) kilku autorów w rozdziałach 3, 11 i 12 porusza kwestie

relacji między użytkownikiem a producentem (*user-producer relationships* – UPR) w kontekście innowacji produktowych. Na przykład B.-A. Lundvall (1992, s. 54 i 57) stwierdza, iż relacje na linii: użytkownik-producent są warunkami wstępnymi (*prerequisites*) dla innowacji produktowych, a użytkownicy i producenci stopniowo wypracowują wspólny „kod komunikacji” dla skutecznej wymiany informacji podczas działalności innowacyjnej.

- S. Vargo i R.F. Lusch (2004) piszą, że marketing bazujący na wartości odbywa się poprzez współtworzenie innowacji wartości razem z klientami i partnerami strategicznymi. W tym samym roku C.K. Prahalad i V. Ramaswamy (2004) stwierdzają, że świadomi, uprawnieni i aktywni w sieci konsumenci w coraz większym stopniu współtworzą wartość z przedsiębiorstwem.
- FORA (2005) przedstawia model innowacji wiedzonej przez użytkownika (*user-driven innovation* – UDI) jako systematyczny proces wykorzystywania wiedzy potencjalnych użytkowników dla opracowania koncepcji nowych produktów. Zgodnie z tym modelem, proces innowacyjny składa się z pięciu następujących etapów: (1) rozpoznanie potrzeb i oczekiwań przyszłych użytkowników innowacji, (2) kreowanie nowych pomysłów i projektowanie rozwiązań, (3) oszacowanie i analiza potencjału technicznego i możliwości wytwórczych, (4) ocena chłonności rynku oraz (5) wdrażanie, rozumiane jako wprowadzenie nowego produktu na rynek. W ten sposób użytkownik, intensywnie angażowany zwłaszcza w dwóch pierwszych etapach, staje się faktycznym współtwórcą tworzonej wartości. Koncepcja UDI nawiązuje do modelu innowacji otwartej, który zakłada korzystanie przez firmę z wiedzy zewnętrznej i zarazem dzielenia się wiedzą wewnętrzną z otoczeniem (Chesbrough, 2003).
- T. Brown (2008) prezentuje model *design thinking*, co można przetłumaczyć jako: myślenie projektowe/wzornicze. Jest to podejście, które bazuje na szczególnej wrażliwości projektanta nowości i metod jego pracy. Jest to proces zorientowany na człowieka i opiera się na obserwacji, współpracy, szybkiej nauce, wizualizacji pomysłów i szybkim prototypowaniu, przy jednoczesnym wykorzystaniu rezultatów analizy biznesowej. Zgodnie z tym modelem, istnieją trzy podstawowe siły „napędzające” model biznesu: (a) głębokie zrozumienie przyszłego użytkownika, (b) wizualizacja koncepcji nowego produktu oraz (c) strategiczne wzornictwo biznesowe (przemysłowe). Ta z kolei koncepcja dużo czerpie z modelu innowacji prowadzonej przez użytkownika; niektórzy wręcz traktują myślenie projektowe jako odmianę UDI (Szopik-Depczyńska, 2018).

Przykładem przedsiębiorstwa stosującego w praktyce ideę innowacji prowadzonej przez użytkownika jest firma Telecom Innovation Laboratories (T-Labs) utworzona w ramach grupy Deutsche Telekom (DT) w 2004 roku. Wykorzystanie koncepcji UDI w T-Labs polega na

analizowaniu życzeń klientów DT, które nie zostały jeszcze przez nich wyartykułowane, a następnie opracowywanie w dziale B+R nowych produktów i innych rozwiązań wspólnie z nimi. Według T-Labs, wiele tradycyjnych narzędzi badania rynku, takich jak zogniskowane wywiady grupowe („fokusy”) i klasyczne badania kwestionariuszowe nie nadają się do prognozowania rynkowych możliwości innowacyjnych produktów, ponieważ niedokładnie odzwierciedlają realność świata użytkownika. Interdyscyplinarny zespół T-Labs planuje i stosuje takie narzędzia badawcze, jak badania terenowe w etnografii, obserwacja użytkowników i inne sposoby oceny informacji płynących od użytkowników. Badania te prowadzi specjalny zespół ds. UDI, który służy jako swego rodzaju interfejs między różnymi interesami klientów Deutsche Telekom⁶.

Z kolei dobrym przykładem myślenia wzorniczego był przenośny odtwarzacz multimedialny iPod firmy Apple, który wszedł na rynek w 2002 roku – kilka lat wcześniej, zanim model *design thinking* został publicznie zaprezentowany. Pracownicy Apple’a wykorzystali zakumulowaną w przedsiębiorstwie wiedzę; nowe badania naukowe okazały się niepotrzebne; wykorzystali znane im technologie; dobrze wczuli się w rolę klientów; przyjęli ich punkt widzenia i założyli, że ludzie oczekują stosunkowo prostego w obsłudze, eleganckiego pod względem formy oraz estetycznego odtwarzacza muzyki. Taki właśnie projekt, umiejętnie integrujący formę i funkcje/możliwości produktu oraz współpracę z aplikacją iTunes, okazał się głównym źródłem jego sukcesu rynkowego⁷.

Z rozważań dotyczących koncepcji UDI i *design thinking* wynikają przynajmniej dwa wnioski, a właściwie wskazówki: (1) potencjalni użytkownicy powinni być angażowani w prace nad nowym produktem w zasadzie we wszystkich, kolejnych fazach procesu innowacyjnego oraz (2) w kreowaniu nowej wartości dla klientów – którą ma nieść w sobie innowacja produktowa – naukowcy, projektanci i technolodzy, uczestniczący w tym procesie, muszą blisko współpracować ze specjalistami od badań marketingowych. Należy jednak dokonać następującego uzupełnienia. Otóż, bazując na wspomnianym zaleceniu Ph. Kotlera (1999), można sformułować jeszcze jedną wskazówkę mówiącą, że (3) przyszli użytkownicy powinni uczestniczyć również w tworzeniu marki/logo nowego produktu, ale to jest już zadanie dla marketingowców. Notabene tak było, np. gdy Polski Koncern Naftowy poszukiwał dla siebie nazwy marki i wzoru logo.

Na rosnącą rolę klientów jako współtwórców innowacji zwracają uwagę m.in. E. Prandelli i G. Verona (2008). Ich artykuł stanowi przegląd nowych sposobów przechwytywania i absorpcji wiedzy klientów i wiedzy o klientach, zwłaszcza *lead users*. Jest to możliwe dzięki niezwykle szybkiemu ostatnio rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK).

TIK (ang. ICT) umożliwiają stosowanie nowych form współtworzenia wartości z klientami. W szczególności Internet ułatwia stały dialog z klientami i pozwala lepiej i szybciej wykorzystać ich wiedzę. Poprzez tworzenie wirtualnych społeczności klientów Internet umożliwia firmom wykorzystanie społecznego wymiaru ich wiedzy,

posiadanej przez grupy klientów tworzących wspólnotę interesów. Chodzi tu o różne narzędzia absorpcji wiedzy klientów i o klientach z wykorzystaniem strony internetowej przedsiębiorstwa. Dzięki takim narzędziom organizacja może stworzyć np. wielokanałową platformę wsparcia działalności innowacyjnej (Prandelli, Verona, 2008).

Utrzymywanie stałego, wirtualnego dialogu z klientami, zresztą po niskich kosztach, prowadzi do kształtowania się wspólnego marketingu, który przejawia się w dwojaki sposób (Prandelli, Verona, 2008): (a) jako upoważnienie klientów: strona internetowa firmy upoważnia ich do postępowania „w poprzek” działań marketingowych oraz (b) jako angażowanie klientów: poprzez stronę internetową możliwe staje się ich bezpośrednie zaangażowanie (się) w proces rozwoju nowego produktu ad hoc poprzez wirtualne interfejsy.

Autorom tym chodzi o wspólne z klientami badania i działania dotyczące kreowania propozycji wartości poprzez wspólne generowanie, selekcjonowanie, projektowanie, rozwijanie i testowanie nowego produktu. Nazywają ten proces wspólną (*collaborative*) **innowacją** i traktują jako szczególną formę szerszego pojmowania innowacji otwartej (Prandelli, Verona, s. 371–372).

Tak rozumiana orientacja na klientów – jako jedna z orientacji marketingowych – powoduje zatem ukształtowanie się marketingu wspólnego (z nimi) oraz powstania innowacji wspólnej (z nimi). Okazuje się, że **klient/**użytkownik jest drugim **łącznikiem** między tymi obiema sferami działalności przedsiębiorstwa. Pojawia się więc kwestia zapewnienia ścisłej współpracy menedżerów innowacji z menedżerami marketingu. Zajmując się tą kwestią, musimy pamiętać, że na „zawartość” procesu innowacyjnego składają się trzy podstawowe, umowne komponenty (nie fazy): B+R, wdrożenie i komercjalizacja.

Współpraca i wzajemne zależności między sferami działania przedsiębiorstwa

W literaturze formułowane są liczne zastrzeżenia w odniesieniu do współpracy między pionem B+R a pionem marketingowym w przedsiębiorstwach. Kiedy R. Jones i K. Tollin (2008) piszą o zdolnościach marketingowych, mają na myśli możliwości, które wnoszą marketing do procesów innowacyjnych. Wśród nich chodzi m.in. o umiejętności łączenia (integrowania) myślenia w kategoriach *outside-in* oraz *inside-out*. Podkreślają, że zasadniczą przeszkodą dla integracji B+R z marketingiem jest mentalność menedżerów. Z jednej strony, wielu menedżerów cechuje krótkowzroczność (myopia) marketingowa i nieco lekceważące podejście do nowości rynkowych, a z drugiej – menedżerowie odpowiedzialni za B+R i innowacje wąsko definiują rolę marketingu w stosunku do innowacji, sprowadzając ją do zadania ich „sprzedaży” zamiast „prowadzenia” (Jones, Tollin, 2008, s. 141). Stąd cytowani autorzy stwierdzają, że centralna idea marketingowego sposobu myślenia o innowacjach produktowych zakłada lub raczej niesie ze sobą wspólną platformę wartości tworzoną w trakcie procesu innowacyjnego.

Z kolei D. Ford i M. Saren (2001, s. 160) niemalże „jednym tchem” piszą o trzech sferach/obszarach technologii, które powinny być ze sobą zintegrowane/skoordynowane, a mianowicie: (1) technologie (innowacje) produktowe, (2) technologie (innowacje) procesowe oraz (3) technologie marketingowe, mając na myśli technologie informacyjno-komunikacyjne wykorzystywane w działalności marketingowej. Stwierdzają oni, iż w wielu przedsiębiorstwach marketing i B+R to dwa różne światy i dlatego trzeba usprawnić „komunikacyjne ogniwa” między nimi. Stąd zadaniem marketingu jest tutaj poznać, opisać i zakomunikować potrzeby obecnych i przyszłych użytkowników personelowi badawczo-rozwojowemu firmy.

W polskiej literaturze problem zależności między B+R a marketingiem podejmują głównie L. Białoń (2012), A.H. Jasiński (2019), A. Pomykański (2001) i K. Szopik-Depczyńska (2018). W szczególności ta ostatnia autorka zajmuje się szerzej tym zagadnieniem w kontekście modelu UDI i stwierdza, że orientacja marketingowa wymaga ścisłego powiązania działalności badawczo-rozwojowej z badaniami marketingowymi.

Reasumując, innowacja i marketing oddziałują wzajemnie na siebie – tworzą się określone zależności między nimi. Marketing (rozumiany szeroko jako badania i działania marketingowe) wspiera działalność innowacyjną poprzez to, że:

- współuczestniczy w tworzeniu nowego produktu: poprzez badania marketingowe dostarcza informacji niezbędnych dla generowania i selekcji pomysłów oraz rozpoczęcia i realizacji prac B+R. W przypadku zastosowania modelu UDI marketing towarzyszy wszystkim fazom procesu innowacyjnego,
- umożliwia pojawienie się innowacji produktowej na rynku w ramach ostatniej fazy procesu,
- weryfikuje wyniki procesu innowacji podczas komercjalizacji: informacje dostarczane przez pion/dział marketingowy pomagają dokonać oceny tego procesu i podpowiadają ewentualne korekty nowego produktu.

Rola badań i działań marketingowych w odniesieniu do innowacji powinna zależeć od przyjętej strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa. Zresztą obie strategie (ta i marketingowa) powinny być ze sobą skorelowane.

Z kolei innowacje techniczne oddziałują na działalność marketingową dwojako:

- a) w przypadku innowacji produktowej: radykalna nowość będzie z pewnością wymagać zwiększonego wysiłku marketingowego i nowatorskich działań na rynku, np. nowej organizacji dystrybucji. Zmiany takie noszą nazwę innowacji marketingowych,
- b) w przypadku innowacji procesowej: nowa technologia produkcji dóbr czy usług, wynaleziona lub sprowadzona do firmy, może ułatwiać badania rynkowe oraz prowadzenie marketingu np. w Internecie.

W tym drugim przypadku chodzi w szczególności o technologie informacyjno-komunikacyjne. Dzięki nim możliwy jest np. tzw. marketing w czasie rzeczywistym (Krawiec, 2005) czy marketing na „równoległym” rynku wirtualnym, czyli w cyberprzestrzeni (Szpringer, 2012). Innowacja produktowa w wersji elektronicznej (cyfrowy zapis

produktu), pozwalając na wizualizację wyrobu w przestrzeni wirtualnej, ułatwia nie tylko jego testowanie przez przyszłych użytkowników, ale również wspiera działania marketingowe, np. jego promocję (Łobejko i in., 2019). Tak więc innowacja techniczna może zarówno wspomagać, jak i utrudniać działalność marketingową.

Na koniec należy, zdaniem autora, ustosunkować się do pojęcia przedsiębiorczego marketingu (*entrepreneurial marketing* – EM), które można spotkać w niektórych publikacjach zagranicznych (Hamali i in., 2016; Ionita, 2012; Mort i in., 2012). D. Ionita (2012, s. 132) definiuje go jako „zestaw procesów tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości, kierowanych przez skuteczną logikę i używanych w wysoce niepewnym otoczeniu biznesowym”. Z kolei G.S. Mort z zespołem (2012, s. 543) pisze, że przedsiębiorczy marketing „jest charakteryzowany przez zestaw strategii tworzenia okazji, innowacyjne produkty oparte na ‘zażyłości’ konsumentów, adaptacyjne umocnienie zasobów oraz ‘zasadność’ dla pojawiającej się firmy i jej produktów”.

Pomijając niepełną jasność tych sformułowań (lub ich tłumaczenia), można odnieść wrażenie, że chodzi tutaj o marketing przedsiębiorcy, zwłaszcza małego, lub startupu. Notabene, marketing powinien być z natury przedsiębiorczy, tzn. posiadać cechy przypisywane przedsiębiorczości. Pojęcie EM wydaje się więc dyskusyjne.

Niemniej warto zwrócić uwagę, że S. Hamali z zespołem (2016, s. 111), w oparciu o badania wśród 200 losowo dobranych małych firm odzieżowych w Indonezji i wykorzystując metodę modelowania równań strukturalnych (SEM), stwierdził, iż przedsiębiorczy marketing jest pozytywnie skorelowany z innowacjami, a właściwie z nowościami odzieżowymi.

Podsumowanie

Okazuje się, że występują dwa podstawowe „zworniki”, które łączą innowację z marketingiem, tj. (1) nowa wartość, która powstaje w trakcie procesu innowacyjnego, a następnie jest oferowana na rynku dzięki działaniom marketingowym, oraz (2) potencjalny klient-użytkownik nowości, który jest angażowany najpierw w procesie innowacyjnym, a potem podczas działań marketingowych wprowadzających innowację produktową na rynek.

Innowacja i marketing oddziałują wzajemnie na siebie, tzn. działalność innowacyjna może wspierać, ale zarazem utrudniać działalność marketingową, natomiast marketing – poprzez badania i działania marketingowe – wspomaga proces innowacyjny. Rola marketingu w stosunku do tego procesu zależy od tego, czy mamy do czynienia z innowacją produktową lub procesową, radykalną czy przyrostową, przeznaczoną dla konsumentów czy producentów.

Współpraca na linii: innowacja-klient-marketing w procesie kreowania wartości odbywa się, a właściwie powinna odbywać się na wielu płaszczyznach. Chodzi tutaj o: (a) wspólne tworzenie wartości w trakcie działalności innowacyjnej i marketingowej, (b) wspólne z klientami innowacje oraz (c) wspólne z klientami badania i działania marketingowe.

Przeprowadzona analiza zależności między obu sferami działania firmy wskazuje jednak, iż więcej je łączy niż dzieli. Dlatego w przedsiębiorstwie powinny obowiązywać określone zasady współpracy między nimi podczas tworzenia wartości dla klienta, oczywiście przy założeniu, że w tym przypadku obie sfery działalności są równie ważne.

Można wręcz doszukać się argumentów na rzecz konceptualizacji marketingu innowacji technicznych (nowych technologii)⁸. To wymagać będzie przede wszystkim odpowiedzi na pytanie: Czy istnieje coś takiego jak rynek innowacji lub technologii? Na pytanie to autor niniejszej pracy próbował odpowiedzieć w artykule z 2018 roku.

prof. dr hab. Andrzej H. Jasiński
Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-7433-8803
e-mail: ahj@onet.pl

Przypisy

- 1) Dalej obu tych pojęć będziemy używać zamiennie, chociaż, oczywiście, nie każdy nowy produkt zasługuje na miano innowacji. Powszechnie przyjęto, że innowacja jest to nowość przynajmniej na skalę danego kraju (rynku krajowego).
- 2) Autor niniejszej pracy rozwija teorię przedsiębiorstwa innowacyjnego na rynku od blisko 30 lat (zob. Jasiński, 1992).
- 3) Spośród trzech rodzajów ryzyka innowacji (techniczne, ekonomiczne, rynkowe), najważniejsze – naszym zdaniem – jest to ostatnie.
- 4) Innowacja jest rezultatem procesu/projektu innowacyjnego, który zaczyna się od gromadzenia pomysłów na innowację, a kończy się jej komercjalizacją na rynku.
- 5) Następnie są one weryfikowane, jak pojawiają się na rynku.
- 6) Opracowano na podstawie: Szopik-Depczyńska (2018) oraz www.wikipedia.pl.
- 7) Opracowano na podstawie: M. Isaacson (2011) oraz T.E. Mooradian i in. (2012).
- 8) D. Ford i M. Saren (2001), B. Sandberg (2008) i D. Trzmielak (2013) używają określenia: marketing nowych technologii.

Bibliografia

- [1] Aho E. (ed.), (2006), *Creating an Innovative Europe*, European Commission, Brussels.
- [2] Białoń L. (2010), *Marketingowe wsparcie procesów innowacyjnych*, [w:] L. Białoń (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- [3] Białoń L. (2012), *Marketing w działalności innowacyjnej*, [w:] A.H. Jasiński, R. Ciborowski (red.), *Ekonomika i zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 116–121.
- [4] Brown T. (2008), *Design Thinking*, Harvard Business Review, June, pp. 84–96.
- [5] Chesbrough H. (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- [6] Christensen C.M. (2010), *Przełomowe innowacje*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

- [7] Ciborowski R. (2016), *Międzynarodowy transfer technologii a innowacyjność krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, PWE, Białystok.
- [8] Dobiegała-Korona B. (2008), *Zarządzanie innowacją jako wartością dla klienta*, [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [9] Doyle P. (2008), *Marketing wartości*, Wyd. Felberg i John Wiley, Chichester.
- [10] Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- [11] Dwyer R.F., Tanner J.F. (2006), *Business Marketing*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- [12] Evers N., Canningham J., Hoholm T. (2014), *TecSology Entrepreneurship: Bringing Innovation to the Marketplace*, Pelgrave, Basingstoke.
- [13] FORA (2005), *User-driven Innovation: Results and Recommendations*, Copenhagen.
- [14] Ford D., Saren M. (2001), *Managing and Marketing TecSology*, Thompson Learning, London.
- [15] Gołębiowski T. (red.), (2003), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa.
- [16] Haas R.W. (1995), *Business Marketing*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- [17] Hamali S., Suryana Y., Effendi N., Azis Y. (2016), *Influence of Entrepreneurial Marketing toward innovation and its impact on business performance*, „International Journal of Economics, Commerce and Management”, Vol. IV, No. 8, pp. 101–114.
- [18] Hansen M.T., Birkinshaw J. (2007), *The Innovation Value Chain*, „Harvard Business Review”, July, pp. 2–15.
- [19] Hutt M.D., Speh T.W. (1997), *Zarządzanie marketingiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [20] Ionita D. (2012), *Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times*, „Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society”, Vol. 7, No. 1.
- [21] Isaacson W. (2011), *Steve Jobs*, Insignis, Kraków.
- [22] Jasiński A.H. (1992), *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa.
- [23] Jasiński A.H. (2014), *Innowacyjność gospodarki w Polsce: Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- [24] Jasiński A.H. (2018), *Systemy innowacji a rynek innowacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 1, s. 109–118.
- [25] Jasiński A.H. (2019), *Proces innowacyjny w aspekcie zarządzania*, [w:] A. H. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska, *Organizacja i zarządzanie procesami innowacyjnymi*, PWE, Warszawa, s. 27–46.
- [26] Jones R., Tollin K. (2008), *Marketing's Role for Firms' Renewal and Innovation Capacity*, [w:] K. Tollin, A. Caru (eds.), *Strategic Market Creation*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 124–157.
- [27] Kim Ch., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [28] Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu*, PSB, Kraków.
- [29] Kotler Ph., Hermawan K., Setiawan I. (2016), *Marketing 3.0*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [30] Krawiec F. (2005), *Marketing w firmie przyszłości*, Difin, Warszawa.
- [31] Łobejko S., Plinta D., Sosnowska A. (2019), *Strategie i modelowanie rozwoju produktów innowacyjnych*, PWE, Warszawa.
- [32] Lundvall B.-A. (ed.), (1992), *National Systems of Innovation*, Anthem Press, London.
- [33] McKenna R. (1991), *Relationship Marketing*, Addison-Wesley, Reding.
- [34] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L. (2012), *Strategic Marketing*, Pearson Education, New Jersey.
- [35] Mort G.S., Weerawardena J., Liesch P. (2012), *Advancing Entrepreneurial Marketing: Evidence from Born Global Firms*, „European Journal of Marketing”, Vol. 46, No. 3/4, pp. 542–561.
- [36] Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- [37] Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- [38] Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [39] Prandelli E., Verona G. (2008), *Co-developing New Products with Customers*, [in:] K. Tollin, A. Caru (eds.), *Strategic Market Creation*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 362–388.
- [40] Sandberg B. (2008), *Managing and Marketing Radical Innovations*, Routledge, London.
- [41] Szopik-Depczyńska K. (2018), *Koncepcja innowacji kreowanej przez użytkownika w działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- [42] Szpringer W. (2012), *Innowacyjne modele e-biznesu*, Difin, Warszawa.
- [43] Trzmielak D. (2013), *Komercjalizacja wiedzy i technologii – determinanty i strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [44] Vargo S., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- [45] Von Hippel E. (1986), *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science”, Vol. 32, No. 7, pp. 791–805.
- [46] Von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge.
- [47] Wojciechowski T. (2003), *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa.

Links between Innovation and Marketing: The Identification, Essence and Application

Summary

The article is a continuation of the considerations in the previous article: *Where innovation meets marketing: Theoretical aspects*, published in „Przegląd Organizacji”, No 8/2020. The main aim of this paper is to answer the question: What is the link between innovation and marketing? We have assumed that value is this link. However, it has turned out that there is another link, i.e., client. The following issues are here considered one by one: value innovation, innovation value chain, value marketing, value co-creation with clients and, finally, co-operation and mutual interdependences between innovation activities and marketing activities.

Keywords

value, innovation, marketing