

## **Marketing képességek szerepe az innovációs versenyelőnyök fenntartásában**

Dr. Piskóti István, CSc Dr. Habil. , Miskolci Egyetem , Gazdaságtudományi Kar , Marketing Intézet

*A vállalkozások versenyképessége az innovációs tevékenységük eredményességétől függ. Az innováció sikertényezői az elmúlt évtizedben megváltoztak, amit a témával újra sokat foglalkozó szakirodalom is bizonyít. A tanulmány bemutatja a marketingvezérelt innováció modelljét, mely alapján a hazai vállalati gyakorlatot vizsgálva megállapítja, hogy erősödik az innovációk marketing-orientáltsága, de nem eléggé tudatos, s túlzottan technológia-centrikus az innováció-portfólió kialakítása, az innovációk csak félig váltak nyitottá, s gyenge pontok vannak a vállalati menedzsment-, és hálózati-kompetenciák terén. A marketingképességek, a hatékony marketing folyamatok, megoldások elengedhetetlen tényezői, meghatározói az innovációs sikernek. A marketing képességek, marketing aktivitások hatását vizsgáló kutatások közül Jay Weerawardena (2011) a komparatív innovációs versenyelőnyre (CIA), s ez által az innovációs sikerre gyakorolt hatásokat, kapcsolatokat vizsgálta. Modelljében négy tényezőcsoportot definiált, úgymint a vállalkozói, vállaltvezetői szemlélet, magatartás, a marketingképesség és aktivitás, az innováció típusok aktivitása és intenzitása, s a fenntartható versenyelőnyök. Weerawardena kutatása szolgált alapul a marketing képességek és innovációs eredményesség, hazai mintán történt modell-adaptációhoz, ahol sikerült igazolni a marketingképességek és az innovációs intenzitás, a marketingképességek és a fenntartható versenyelőny, az innovációs intenzitás és a fenntartható versenyelőnyök, valamint a vezetői magatartás és a fenntartható versenyelőnyök közötti szignifikáns kapcsolatot.<sup>32</sup>*

*Kulcsszavak: innovációs siker, marketingképesség, hálózati kompetencia*

### **Role of Marketing Capabilities in Maintaining Innovation Competitive Advantage**

*Competitiveness of enterprises depends on their innovation activities. The current literature on innovation clearly illustrates that success factors for innovation have undergone significant changes in the past few decade. This study introduces a marketing-driven integrated model and the findings of empirical research testing this model in businesses practices of Hungarian enterprises. Innovation is becoming increasingly marketing driven. However, this is not conscious enough and the creation of the required innovation portfolio is too technology-centered. Also, innovation is only half open. Corporate management and network competences have several weak points. Marketing capabilities and efficient marketing processes and solutions are crucial factors and determinants of innovation success. Among researchers conducting research into effects of marketing capabilities and marketing activities, Jay Weerawardena (2011) investigated their impacts on comparative innovation advantage and innovation success as well as their relationships. In his model he identified four factor groups, which are as follows: entrepreneurial and managerial approach, behavior, marketing capabilities and activities, activities and intensity of innovations types as well as sustainable competitive advantage. Weerawardena's research (2011) provided a basis for creating an adapted model of marketing capabilities and efficient innovation of the sample Hungarian firms where the survey results proved that there is a significant correlation between marketing capabilities and efficient innovation, marketing capabilities and sustainable competitive advantage, innovation intensity and sustainable competitive advantage as well as managerial behavior and sustainable competitive advantage.<sup>33</sup>*

*Keywords: innovation success, marketing capabilities, network competence*

<sup>32</sup> A publikáció a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program ösztöndíj-támogatásával készült.

<sup>33</sup> Funded by TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 National Excellence Program.

## 1. Bevezetés

Az egyre növekvő versenyintenzitású, s egyre inkább globalizálódó piacokon, csak a tudásintenzív termékek, a kreatív piaci megoldások és a hatékonyan működő vállalati szervezetek képesek a vállalkozások sikerét biztosítani (Cooper-Edgett 2009, Loock-Steppeler 2010). Az *innovációs versenyelőnyök* képezik a piaci pozíció sikeres építésének, megőrzésének alapját. Már nem elegendő csak egy adott területen, mint például a termékfejlesztésben innoválni, hanem innovációs rendszerben kell tervezni, új szervezeti, piaci megoldások, és még nagyobb mértékű kreativitás, rugalmasság és kooperáció szükséges. Nem véletlenül jellemzi Noé (2013) napjaink innovációs tevékenységét, mint Innováció 2.0-át, s tartja azt egy új korszaknak. Mikor, milyen típusú innovációra van szükség? Mi biztosítja, hogy az innovációra fordított erőforrások általi eredmények vállalati versenyképességet teremtenek, s ezáltal piaci sikert hoznak? Mennyi erőforrás kell és hogyan teremthetők elő? Hogyan csökkenthetőek a technológiai és piaci kockázatok?

*Az innovációs tevékenység, mint a piaci lehetőségekre, veszélyekre, azaz az innovációs (előzetesen megteremtett vagy utólagos kielégített) igényekre és kényszerekre adott válasz értelmezhető. Az elmúlt három év, az innováció sikerét meghatározó tényezőket feltáró kutatásaim eredményei alapján öt, átfogó megállapításra jutottam.*

1. Az innovációs tevékenység már nemcsak a technológiai, műszaki képességekre, termék és folyamatinnovációkra kell, hogy épüljön, hanem a hatékony innováció-portfólió elengedhetetlen, összehangolt részei kell, hogy legyenek a szervezeti- és marketinginnovációk. *Az innováció-portfólió hazai gyakorlata jellemzően féloldalas, a szervezeti és marketinginnovációk tudatos integrálása hiányos.*
2. Az innovációs tevékenységet megalapozó és hatásait tudatosan értékelő vállalati *stratégiai innovációs piackutatások, az innovációkontrolling elengedhetetlen sikertényező, de mind az intenzitásuk, mind a módszertanuk vonatkozásában a hazai vállalkozások gyenge pontját képezik.*
3. Az innovációk eredményességét, a sikerét *a vállalkozások stratégiai, valamint a folyamat és a termék-tényezőinek összhangja, kombinációja határozza meg, ahol a vizsgált magyar vállalkozások mintáján a termék-tényezők mutatják a legerősebb kapcsolatot, míg az előző két tényező kör közvetlen hatása gyengébb, elsősorban a termék-jellemzőkön át érvényesülnek.*
4. Egyre inkább erősödő trend az innovációk nyitottabbá tétele, a kooperatív, hálózati és klaszter együttműködésekre épülő nyílt innovációk, ahol *a hazai vizsgálatok egy félig nyílt (az ügyfél és beszállítói kapcsolatokra fókuszáló) innovációs gyakorlatot mutatnak, és startégiailag még nem hatékonyan nyitott, nem integrált megoldásokat jeleznek a lehetséges többi szereplő, köztük a felsőoktatási kooperáció esetében sem.*
5. *A marketingképességet, a hatékony marketing folyamatok, megoldások elengedhetetlen tényezői, meghatározói az innovációs sikernek, az innovációs versenyelőnyök kiépítésének, a hazai gyakorlatban is ez határozza meg a fenntartható versenyképességet biztosító hatékony innováció-portfóliót, ugyanakkor a nemzetközi tapasztalatokkal ellentétben nem élvezzi a vállalkozói szemlélet, vezetői következetes magatartás, támogató hatását, kapcsolatát.*

Jelen cikk az utolsóként megfogalmazott következtetés, a marketingképességek, a hatékony marketingfolyamatok és az innovációképesség és a versenyképesség közötti kapcsolatok elemzésével, bizonyításával foglalkozik.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> A marketingképességek és az innovációs versenyelőnyök kapcsolatát a Nemzeti Innovációs Hivatal, a B.A:Z: Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Magyarok a piacon Klub támogatásával bonyolítottuk le. A 86 céget tartalmazó minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje pedig  $\pm 10,6\%$ .

## 2. Marketingképesség – innovációképesség – versenyképesség és az innovációmarketing

A marketing a vállalkozások üzleti sikerét, céljai elérését támogató alapvető feladatának egyre inkább csak úgy tud megfelelni, ha tehát az innovációs tevékenységre koncentrálnak, innovációmarketingként működik, azaz vállalkozás innovációs versenyelőnyeinek kialakítását és azok piaci realizálását segíti. Az innovációmarketing lényege a jelenlegi és jövőbeni piacokra irányuló új teljesítmény-kínálat illetve potenciál kialakítása és megvalósítása. (Trommsdorf-Steinhoff 2007, 43.o.)

*Az innovációmarketing – a különböző szervezeti egységekkel együttműködő, innovációs tevékenységek belső és külső integrálását végző – értékteremtő, ön maga is innovációt képező (marketinginnováció) tevékenység, mely a piacorientáció elveire épülő sokoldalú marketingmenedzsment aktivitással támogatja a vállalkozás erőforrásainak-kompetenciáinak, különböző folyamatainak és teljesítményprogramjainak a kialakítását, innovációs versenyelőnyé formálását és annak piaci értékesítését, realizálását.*

Az innovációmarketinget a marketing-rendszer olyan megjelenésének tekintem, amely az innovációs folyamatok piacorientált, komplex megközelítését kínálja. Ennek keretében *”integrálja a piacot, a vevőket, a célcsoportokat, s más stakeholdereket az innovációs folyamatba”, miáltal jelentős mértékben képes csökkenteni annak kockázatait, s növelni hatékonyságát.* A marketing szerepe nem korlátozódik az innovációs folyamat egy-egy elemére, mint azt gyakran az információgyűjtésre, ötlet-megalapozásra, vagy éppen az innováció piaci bevezetési szakaszára vonatkozóan tapasztalhatjuk, hanem jellemző jegyei az egész innovációs tevékenységen végighúzódnak, az egész vállalati működés feltételrendszerében megjelennek, a marketingképességek és eszközrendszer révén egyrészt szemléletként, másrészt konkrét cselekvésként aktívan hatnak. *A marketing sajátos integráló, koordináló szolgáltató-funkciókat betöltő szupertényezővé válik a vállalatok innovációs sikerét meghatározó faktorok között.* Az innovációmarketinget - az előzőekből következően is - az innovációmenedzsment részének tekintem. Míg az innovációmenedzsment a vállalkozás innovációs stratégiájának egészét, minden értékalkotó folyamatát érinti, addig az innovációmarketing a külső és belső kapcsolatokat, különösen a piacra, a vevőkhöz, a szállítókhoz, más stakeholderekhez kapcsolódó cselekvéseket állítja középpontba.

A marketing képességek, marketing aktivitások hatását vizsgáló kutatások közül Weerawardena (2011) azok komparatív innovációs versenyelőnyre (CIA), s ez által az innovációs sikerre gyakorolt hatásokat, kapcsolatokat vizsgálta. Modelljében négy tényezőcsoportot definiált. Ezek a vállalkozói, vállaltvezetői szemlélet, magatartás (EI), (a K+F kiadások, új terméket, szolgáltatást preferálása, versenytárhoz való viszony, piaci gyorsaság, kockázatvállalás, merészség, külső forrásbevonás); a marketingképességek és aktivitások (MC), (ügyfélszolgálat, értékesítés, disztribúció szélessége, promóció, kommunikáció, kutatások, termékdifferenciálás, piacbevezetés, külső szolgáltatók igénybe vétele). A harmadik tényező különböző innovációtípus aktivitás és intenzitása (OII), (termék-, folyamat-, szervezeti- és marketing egyaránt), s a fenntartható versenyelőnyök (SCA) (új piacok, piacrészesedés, elégedettség, nyereség, innovációk színvonala, tanulási-, reagálási képesség, kapcsolati-hálózati képesség, előnyök). Hipotetikus SEM modellje az alábbi hipotézisekre épülően került kialakításra, megfogalmazásra, s igazolásra:

1. *pozitív kapcsolat van a vállalkozói, vezetői magatartás és a marketing képességek között,*
2. *pozitív kapcsolat van a marketing képességek és az innovációs tevékenység intenzitása között,*
3. *pozitív kapcsolat van a szervezet innovációs tevékenysége és a fenntartható versenyelőnyei között,*
4. *pozitív kapcsolat van a marketing képességek és a fenntartható versenyelőnyei között.*

Weerawardena (2011) kutatása szolgált alapul a 2014-es hazai vállalkozói megkérdezésemhez, melynek néhány adatsorát az előző oldalakon már ismertettem. A hazai mintán történt modell-adaptációs szándék nem teljesen ugyanazokat az eredményeket hozta, mint Ausztráliában.

A különböző szereplőkkel való innovációs együttműködés - várakozásaink szerint - eltérő hatású, miként arra korábban is több elemzés is rámutatott (Kolos 2006, Szanyi 2001, Csizmadia-Grosz 2012). A külső szervezeti kapcsolatok fontosságát, intenzitását illetően kiemelkedő mértékben jelennek meg a felsőoktatási intézmények, majd a vevővel, az ügyfelkkel való kapcsolat. Fontos tendenciát tükröz vissza a beszállítói kapcsolatok erőssége, a közvetlen érdekeltségű partnerekkel való együttműködések mellett a szakmai szervezetek, szövetségek szerepének értékelhető mértékű, pozitív megjelenése.

1. ábra Együttműködési kapcsolatok megjelenése az innovációs tevékenységekben (%)



*Forrás:* szerkesztés a 2014-es saját kutatás alapján

A kooperációk egyre inkább részeseivé válnak a hazai vállalkozások üzleti, s benne az innovációs tevékenységeinek is, hiszen hatásuk jelentősen tudja segíteni a különböző szakmai, piaci célok elérését, úgymint (Trommsdorff-Steinhoff 2007, 165.o.):

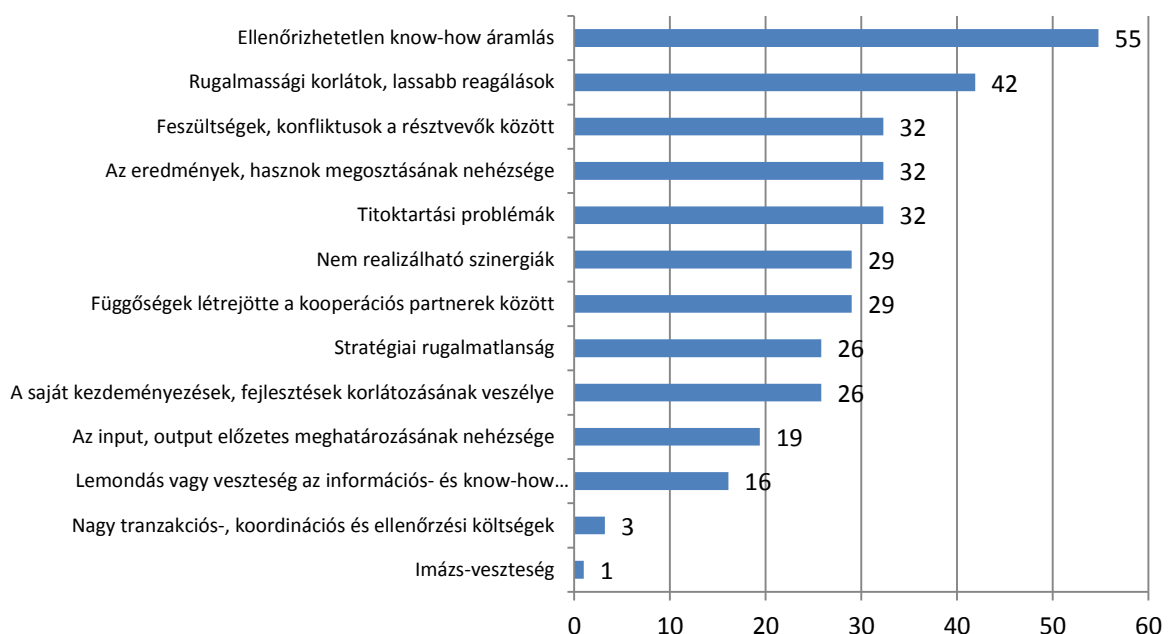
- minőség, költség és célelőnyök,
- új piacokra jutás javulása,
- piacbelépési korlátok legyőzése,
- a teljesítménykínálat bővítése, (rések betömése a termékprogramban),
- szinergiahatás (méretelőnyök, többtermékelőnyök),
- erőforrások biztosítása (tőke, know-how),
- erőforrásfelhasználás csökkentése, kockázatsökkentés,
- a saját versenynyomás csökkentése, s harmadik fél irányába való versenykihívás,
- a kooperáció mellék- és véletleneredményeinek felhasználási lehetősége,
- termelékenység-növekedés a specifikus humán- és tárgyi tőke alkalmazásával,
- az ipari standardok megvalósítása.

A beszállítókkal, partnerekkel és az ügyfelekkel való kapcsolat mellett vizsgáltuk a versenytársakkal, és az ún. komplementer, nem piaci szereplőkkel való együttműködések kapcsolatát, hatásait is az innovációs sikerre, melyet kutatásunkban egy konkrét

termékfejlesztési folyamat esetén kutattunk, elemeztünk. *A várakozásoknak megfelelően a legerősebb korrelációt a beszállítókkal (0,263) és az ügyfelekkel (0,467) való együttműködések mutatják.* A különböző szervezetekkel való kapcsolati intenzitás és annak a sikerrel való összefüggése ugyanakkor nem mindig a várt eredményeket hozta. A versenytársakkal való kooperáció gyakorlatának megjelenése nem jellemző. A komplementer-szervezetekkel való kooperáció összességében gyenge, nem szignifikáns hatást mutat. Ugyanakkor, ha az egyes szereplőket külön vizsgáljuk, akkor *értékelhető korrelációt tudunk kimutatni az innovációt segítő szervezetek vonatkozásában.* Sajnos *az egyetemekkel, a felsőoktatási intézményekkel való együttműködés erős, pozitív – a termékinovációk sikerességére gyakorolt - hatását szintén nem sikerült kimutatni.* mely ugyanakkor vélhetően azt a valós gyakorlati gyengeséget tükrözi vissza, mely a jelenlegi magyar felsőoktatás ipari kapcsolatainak ezirányú kihasználatlanságában, alacsony hatásfokában jelenik meg. Ez a kapcsolatrendszer, az ún. *university-business collaboration* (UBC) feladata, hogy segítse az innovációs ötletek feltárását, az innovációs folyamatok hatékonyságának növelését, jól kiegészítve a vállalkozások mag-kompetenciáit. A UBC kapcsolatokat vizsgáló kutatások, publikációk (Kesting-Gerstlberger 2014, Dunowski et al. 2010, Baaken 2009, Piskóti 2014c.) rámutatnak arra, hogy egy jóval tudatosabb S2B (Science to Business) illetve B2S (Business to Science) marketingstratégiára, innovációmakingra van szükség.

A vállalkozások *klasztertagsága és az innovációk sikeressége között gyenge kapcsolatot sikerült mérnünk,* mely a megjelenő hasznos folyamatokról, gyakorlatról, ugyanakkor azok alacsony közvetlen eredményességről tanúskodik. Nem véletlen tehát, hogy nem születnek tömegesen a kooperációs innovációs rendszerek, nehezen épülnek a hálózatok, s a létrejött klaszterek pedig gyakorta gyorsan kiürülnek, elhalnak. A siker lehetőségét egy olyan megoldás kialakításában láthatjuk, mely a vállalkozásoknál megvalósuló tudatos, sokoldalú szakmai fejlesztés révén képes biztosítani – egy *kooperációs-modell* mentén – a szükséges együttműködési készséget és képességet. (Thiebes-Plankert 2010). Ugyanakkor számolni kell az együttműködések lehetséges veszélyeivel is, melyekre vonatkozóan a megkérdezett vállalkozások az alábbi arányokról számoltak be.

2. ábra Innovációs együttműködések érzékelt veszélyei, kockázatai (%)



Forrás: saját szerkesztés a 2014-es kutatás alapján

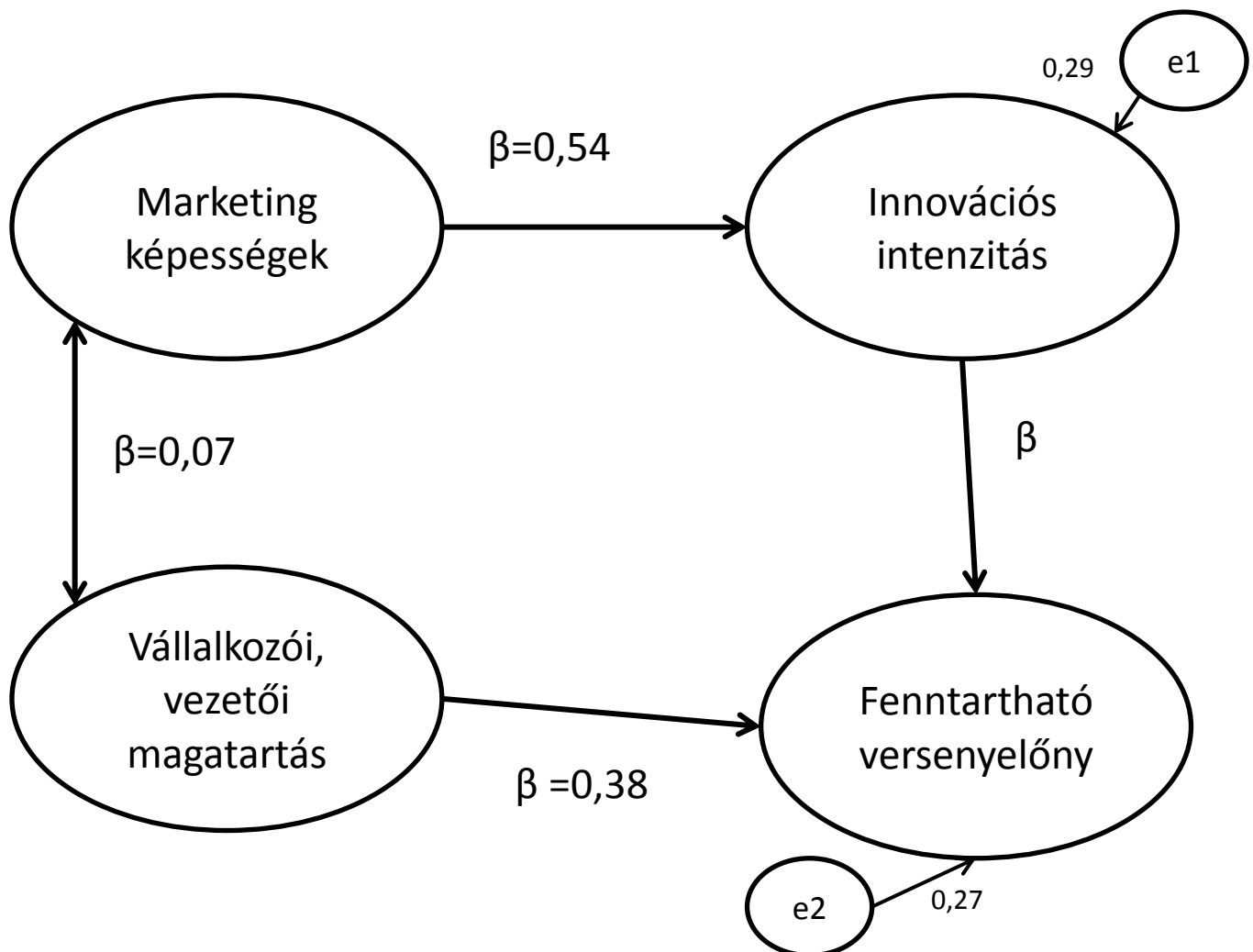
A hazai gyakorlat tehát egy félig nyílt innováció (Noé 2013, 22. o.) képét mutatják, ahol a vevővel, beszállítóval való együttműködés, co-creation áll előtérben, míg egy szélesebb hálózati, klaszterben történő kooperáció akadozik. Különösen igaz ez a kis- és középvállalkozások esetében, ahol a kooperációs korlátok (alacsony kezdeményezőkézség, partnerkeresési és választási gyengeség, megvalósítási határozatlanság) még erősebben hatnak.

Sikerült igazolni

- a marketingképességek és az innovációs intenzitás,
- a marketingképességek és a fenntartható versenyelőny,
- az innovációs intenzitás és a fenntartható versenyelőnyök,
- valamint a vezetői magatartás és a fenntartható versenyelőnyök közötti szignifikáns kapcsolatot.

A vezetői magatartás és a marketingképességek közötti kapcsolatot, Weerawardena működő összefüggését nem tudtam megerősíteni, s gyenge a marketing és versenyelőnyök kapcsolata közvetlen is. Az alábbi modell-eredményeket kaptam:

3. ábra Innovációs együttműködések veszélyei, érzékelt kockázatai



Forrás: saját szerkesztés a 2014-es kutatás alapján

A marketingképességek, innovatív aktivitások egyre jobban támogatják az innovációs tevékenység sikerét.

A kutatási eredmények egyértelműen megerősítették innovációs tevékenység fenntartható versenyelőnyök kialakítására gyakorolt hatását, ahol az innováció-intenzitást jelentős mértékben a marketing képességek befolyásolják.

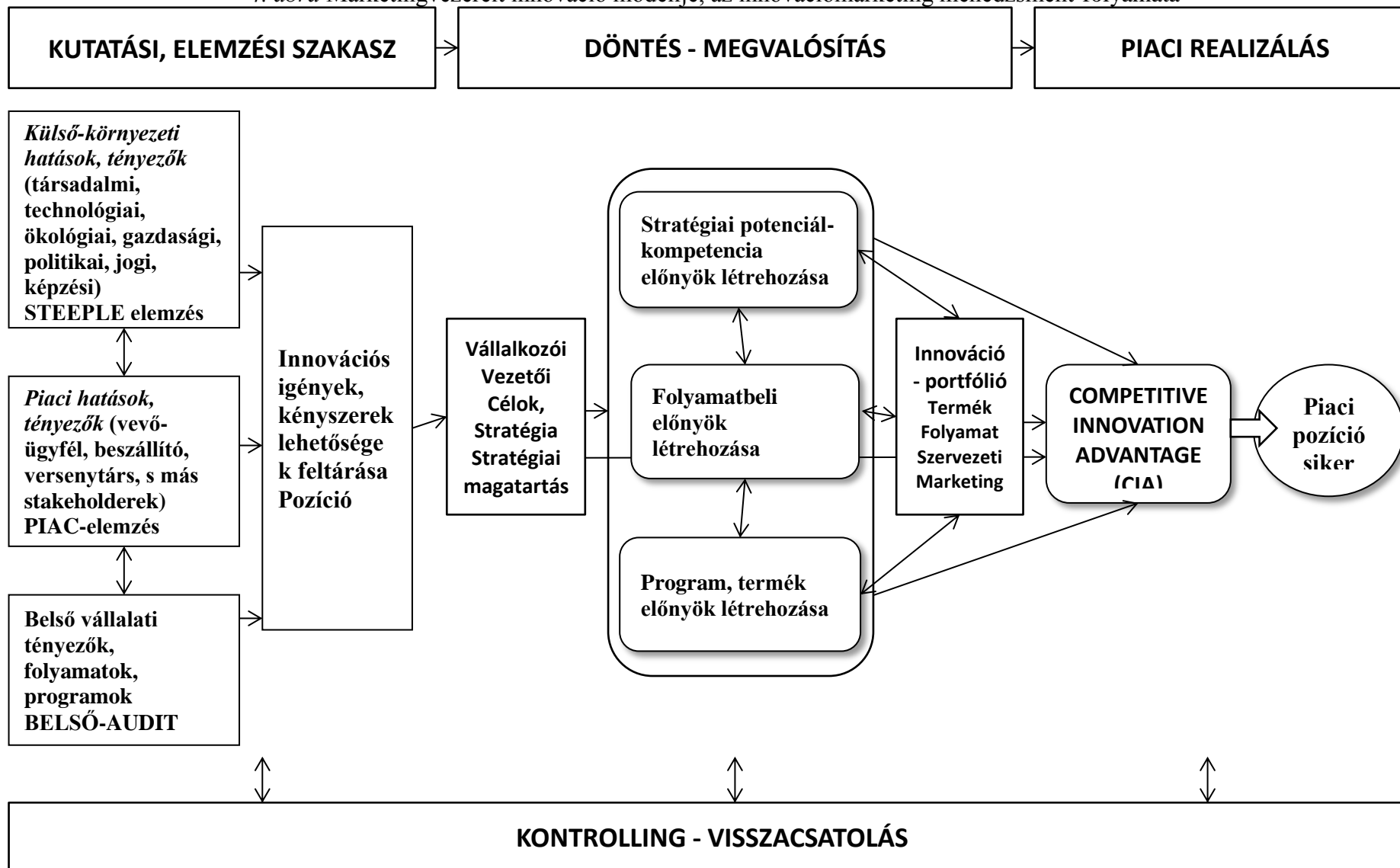
|          |               | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label | Estimate |
|----------|---------------|----------|------|-------|------|-------|----------|
| OII_fact | <--- MC_fact  | ,591     | ,166 | 3,572 | ***  |       | ,540     |
| SCA_fact | <--- OII_fact | ,258     | ,115 | 2,249 | ,025 |       | ,344     |
| SCA_fact | <--- EI_fact  | ,464     | ,186 | 2,490 | ,013 |       | ,381     |

A marketingképességek részben a versenyelőnyöket, kisebb erősséggel ugyan közvetlenül is meghatározzák, s maguk innovációs típusát is képezve, ugyanakkor AMOS modellbe illesztése lerontja OII és SCA kapcsolatát. A vállalakozói, vezetői magatartás stratégiai döntései meghatározóan hatnak fenntartható versenyelőnyre. A cégvezetés és a marketingképességek közötti nem megerősített erős kapcsolat részben vezetői magatartás következetlenségét, illetve a marketing nem mindig megfelelő vállalkozáson belüli megjelenését, pozícióját mutatja. A vezetői magatartás és az innovációs aktivitás erős kapcsolatának hiánya láthatóan a még jelentős mértékben termékinnovációs, avagy legfeljebb még gyártási, műszaki jellegű innovációk prioritásának a fennmaradását, a hiányzó teljes innováció-portfólióban gondolkodás gyengeségeit jelzi. A modelltesztelés nem lenne teljes értékű, ha nem vizsgáltuk volna meg a modellünk megbízhatóságát. A kapott eredmények (CMIN)  $P=0,046$ ;  $CMIN/DF=3,079$ ;  $GFI=0,917$ ;  $AGFI=0,587$ ;  $TLI=0,202$ ;  $CFI=0,734$ ;  $RMSEA=0,259$  azt igazolják, hogy a modellünk helytálló és érvényes.

### 3. Marketingvezérelt innováció modellje

Az öt tézis bizonyítása, legfontosabb összefüggéseinek bemutatása az azokra épülő folyamat-modellünk működését, a vállalkozások innovációs tevékenységének meghatározó tevékenységeleleit, meghatározó tényezőit tartalmazza. Miként a 2. hipotézis megfogalmazza elengedhetelen az innovációt, igényeket megalapozó, s a hatásait, eredményességét mérő komplex stratégiai marketingkutatási gyakorlat, információs, döntéstámogató rendszer működtetése. A döntési, realizálási folyamat részeként azon stratégiai tényezőket, erőforrásokat, képességeket, kompetenciákat, tevékenységeket, folyamat-jellemzőket és termék-jellemzőket helyeztem el, melyek előnyös kialakítása a vállalkozások innovációs tevékenység-portfóliója révén, a CIA, a fenntartható komparatív versenyelőnyök, s ez által a piaci pozíció, siker elérését biztosítja.

4. ábra Marketingvezérelt innováció modellje, az innovációmarketing menedzsment-folyamata



Forrás: saját szerkesztés



A marketingvezérelt innováció modellje nemcsak tartalmazzá, de logikai egységben, s folyamatában is kezeli azokat a kívánatos vállalászosi magatartásokat, fejlesztéseket, cselekvéseket, melyek egy folyamatos, adott innovációs stratégiai szakaszokra, ciklusokra vonatkozóan az innovációs, piaci sikerek tényezőiként kell, hogy megjelenjenek.

#### 4. A kutatás korlátai, folytatása

A nemzetközi és hazai tapasztalatok, kutatások, az előzőekben bemutatott vizsgálataink alapján feltártuk a vállalkozások versenyelőnyeiket, piaci sikerét meghatározó innovációs tevékenységének sikertényezőit, három empirikus kutatás segítségével részmodelleket alkotva kerültek bizonyításra a megfogalmazott hipotézisek. Az eredmények megbízhatóságát alapvetően az alkalmazott matematikai-statisztikai módszerek, eljárások erősítik. Az elemzéseim célja alapvetően az volt, hogy sokoldalúan igazoljam az innovációs tevékenység marketingorientáltságának szükségességét, a Peter Drucker által már oly régén hangsúlyozott két vállalászosi alapfunkció, a marketing és az innováció összhangjának, összekapcsolásának szükségességét. A *marketingvezérelte innováció fogalmának és modelljének* megalkotása a kutatási program alapkoncepciójának bizonyítását szolgálja. Ugyanakkor e modell számos eleme kapcsán megfogalmazottak tovább mélyítendőek, a modell teljesebb igazolására még számos feladat megfogalmazható. E vonatkozásban szükségesnek tartom a marketing tevékenység, a marketinginnovációk részletesebb hatásrendszerének feltárását, az *innovációvezérelte marketing és modellje kialakítását*. A kis- és középvállalkozások sajátosságai mellett célszerű az *ágazati sajátosságok, különbségek vizsgálata is*. Az egyes tézisek részletesebb elemzését ugyan a hivatkozott kutatások tartalmazzák, de számos problémakör megválaszolása még ezek esetében is várat magára, ahol a következő szakaszban az egyes együttműködési formák és területek hatásainak mélyebb feltárására, s ebben az egyetemek motivációs, érdekeltségi rendszerének, lehetséges kooperációs stratégiáinak a S2B (science-to-business) marketing fejlesztését is elemzés tárgyává teszem.

#### 5. Irodalomjegyzék

- Agárdi I. Kolos K. (szerk.)(2005): *A vállalatközi kapcsolatok elemzése, a vállalatközi kapcsolatok egyes területein*. Műhelytanulmány, 20. Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest,
- Arnold,A.-Zerwas,D.-Kortzfleisch,H.(2014): *Entwicklung eines Modells zum Wissenstransfer zwischen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung relevanter Einflussfaktoren* in. Kliewe-Kestint (Hrsg.): *Moderne Konzepte des organisationalen Marketing* – Springer Fachmedien Wiesbaden Pages 215-230.
- Belz,Ch.-Schögel,M.-Tomczak,T.(2007): *Innovation Driven Marketing* Gabler, Thexis Wiesbaden
- Cooper R. G. & Edgett S. (2009) *Successful Product Innovation: A Collection of Our Best*. Product Development Institute Inc., [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)
- Csizmadia,Z.-Grosz,A.(2012): *Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon* in. Bajnóczy-Lengyel-Málovics (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress Szeged, 52-73.o.
- Drucker P. F. (2008) *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (Collins Business Essentials) HarperBusiness, Reissue edition
- Dunowski,J.-Schultz,C.-Kock,A.-Gemünden,H-G.-Salomo,S.(2010): *Implementing University Collaboration Strategies Through Portfolio Management* – “Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology” – Imperial College London Business School, June 16-18.2010.

- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., Jiang, Y. (2012) *Success Factors Of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis* Journal of Product Innovation Management, Volume 29, Issue Supplement S1, 21–37
- Hakansson, H.(2010): *Határtalan hálózatok* Alinea Kiadó, Budapest
- Henard, D. H. & Szymanski, D. M. (2001) *Why Some New Products Are More Successful Than Others.* Journal of Marketing Research, Vol. XXXVIII, 362-375
- Józsa L. (2012): *Marketingstratégia.* Budapest, Akadémiai Kiadó
- Kolos K.(szerk.)(2006): *Vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései.* Műhelytanulmány 44. Budapest Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ,
- Loock,H.-Steppeler,H.(2010): *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing* Gabler Verlag Wiesbaden
- Möller, K. – Menninger, J. – Robers, D. (2011): *Innovationscontrolling: Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen.* Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2011
- Noé,M.(2013): *Innovation 2.0. Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes Innovieren* Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Perkmann,M.-Walsh,K.(2007): *University-industry relationships and open innovation: Towards a research agenda.* International Journal of Management Review, 9.259-280.
- Piskóti I.(2006): *Az innovációmarketing gyakorlati megoldásai* in: Vágási M., Piskóti I., Búzás N.: *Innovációmarketing* Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. 129-162.o
- Piskóti I.(2007): *Innovációmarketing–marketinginnováció* Miskolc, Miskolci Egyetem 154 p.
- Piskóti,I.–Nagy,Sz.– Molnár,L (2013): *Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje* TÉR-GAZDASÁG-EMBER (ISSN: 2064-1176) 1: (1) pp. 85-102.
- Piskóti,I. (2014a): *Az innovációvezérelt marketing trendjei* (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): *Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260 p.10-21.)*
- Piskóti,I.(2014b): *Az innovációmarketing integrált modellje* (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): *Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260 p.43-58.)*
- Piskóti,I.(2014c): *S2B és a B2S-marketing disszonanciája az innováció mentén* (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): *Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260 p.175-189.)*
- Prahalad,C.K.-Ramaswamy,V.(2000): *Wenn Kundenkompetenz des Geschäftsmodells mitbestimmt*,in:Harvard Business Manager 22. Jahrgang, Heft 4, 64-75.o.
- Rekettye,G. (2002): *Gondolatok az innováció értelmezéséről és törvényszerűségeiről,* Marketing & menedzsment, XXXVI. Évf. 2002/1. szám, 42-52 old.
- Rekettye,G.-Hetesi,E(2009): *Kínálatmenedzsment* Akadémiai Kiadó
- Ritter, T.-Gemünden,H-G.(2003): *Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents* Journal of Business Research Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755
- Söndgerath, B.; Kuhn, M.; Reißer, M.(2001): *Innovationsprojekte durch Erfolgsfaktoren gestalten.* Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 96. k. 6. sz. 2001. p. 314–316.
- Szanyi M.(2001): *Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban* Vezetéstudomány, 2. pp. 31-37.
- Thiebes,F.-Plankert,N.(2010): *Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Innovationskooperationen* in. Loock-Steppeler(Hrsg.): *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing* Gabler Verlag, Wiesbaden pp. 71-94.
- Trommsdorff,V.-Steinhoff,F.(2007): *Innovationsmarketing,* Vahlen München

- Vágási,M.(2006): *Az innováció alapkoncepciói és az innovációmarketing tárgya*. In: Vágási–Piskóti–Búzás: *Innovációmarketing*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 17–54.
- Weerawardena,J.(2003): The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 11:1, 15-35,