



WORKING PAPER č. 10/2005

Vztahy podniku se zákazníkem

Ladislav Blažek – Alena Klapalová

prosinec 2005



Řada studií Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1MO524.

ISSN 1801-4496

Vedoucí: prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Lipová 41a, 602 00 Brno,
e-mail: slany@econ.muni.cz, tel.: +420 549491111



Abstract:

The goal of this paper is to introduce a relative specific view on the innovative activities of companies and their successfulness through the stakeholder management theory, concretely focusing at one of the stakeholders – customer- The paper offers, inter alia, also the brief outline of some possible methods and metrics of measurement and exploration of this relation and the results of several empirical surveys.

Abstrakt:

Cílem příspěvku je představení relativně specifického pohledu na inovační aktivity podniků a jejich úspěšnost a to prostřednictvím stakeholderovské teorie managementu, konkrétně zaměřením se na jednoho ze stakeholderů – zákazníka. Příspěvek nabízí mimo jiné i stručný přehled možných metod a metrik měření a zkoumání tohoto vztahu a výsledky několika empirických šetření.

Recenzoval:
doc. Ing. Josef Kubík, CSc.

1. INOVACE, TYPOLOGIE INOVACÍ A ZÁKAZNÍK

1.1. Podnik, zákazník a inovativnost

Vnímání **zákazníka** jako jednoho z vícero zdrojů, impulsů či hybatelů **inovačního úsilí** podniku se v teorii managementu objevuje až v 80. letech 20. století spolu s uvědomováním si a prohlubováním poznatků z jiných souvisejících oblastí – trhu, spojení či vztahů mezi aktéry trhu, technologických a sociálních sítí – kterým teoretici začali věnovat zvýšenou pozornost právě v tomto období.

Vztah podnik a jeho zákazník (a to i zákazník potenciální a v určitých případech i zákazník bývalý) je vztahem, který v první i poslední řadě určuje existenci či neexistenci podniku.¹ Zákazník² - obrazně řečeno – představuje pupeční šňůru vedoucí k ziskovosti podniku, jeho budoucí existenci a do značné míry i konkurenceschopnosti. Zákazníková poptávka a její průběh představují impulsy pro pokračování aktivit pro realizaci podnikových procesů. Pokud by zákazník neměl o produkt podniku zájem, bylo by nejenom neekonomické, ale i podivuhodné, pokud by podnik v produkci dále pokračoval, přestože v konkrétních případech, ale většinou krátkodobě, se tak děje. **Poptávka zákazníků tedy určuje, kam se mají obracet inovační aktivity podniku a poptávka také určuje, zda budou inovace úspěšné, či nikoliv.** Samozřejmě to neznamená, že všechny podniky, které neinovují, zaniknou. Takovéto tvrzení je příliš zjednodušené a to mimo jiné i proto, že v některých případech skutečně zákazník, a zákazník pro podnik velmi důležitý, nemá o inovace zájem.

Podle stakeholderovské teorie patří zákazník mezi tzv. primární stakeholdery (vedle vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů a konkurentů, tj., kde ve vzájemném vztahu dominuje ekonomický anebo tržní zájem, jinými slovy **oboustranný zisk**. Zákazník je tedy stakeholderem, který přímo ovlivňuje anebo je ovlivňován děním v podniku.³ Jinými slovy zákazníci mají na vztahu primárně ekonomický zájem na rozdíl od některých jiných stakeholderů, jejichž zájem může vyplývat z vlastnických práv (např. vlastníci majoritní i minoritní) – které mohou ale také nemusí nabývat podobu ekonomického zájmu, anebo z role ovlivňovatele (např. ekologičtí aktivisté, místní správa apod.), kdy zájmy mohou mít značně odlišný charakter než ekonomický nebo tržní.

Zákazník disponuje pro podnik zejména dvěma velmi důležitými (kritickými) **zdroji**. O ten první – v podobě **finančního toku** - každý

¹Samozřejmě pokud uvažujeme o podniku ve vyspělejší či vyspělé tržní ekonomice.

² Tento pojem je dostatečně obsahově široký, jelikož označuje jak odběratele na trzích podniků anebo organizací, tak i konečné spotřebitele.

³ Přestože pojem „přímo“ je v mnoha případech diskutabilní.

podnik usiluje už z podstaty bytí – jde o peníze zákazníka, které získá prodejem svého produktu. Tím narůstá účetní položka „tržby“, která, pokud je v souladu s adekvátními náklady podniku, se může přeměnit v zisk, tj. naplnění primárního cíle každého podniku. Tím druhým důležitým zdrojem, kterého význam si ne všechny podniky dostatečně uvědomují, jsou **informace**. Pokud je podnik schopný informace od zákazníka zaznamenávat a analyzovat, vznikají znalosti, které nejenom že mohou vést k lepším vztahům se zákazníky, ale poslouží k dalším faktorům, jakými jsou růst spokojenosti, loajalita zákazníka, reference apod. Této znalosti může samozřejmě podnik využít pro další směřování svých aktivit, týkajících se také inovací.

Vedle těchto dvou zdrojů můžeme význam zákazníka pro podnik vidět i v subtilnější podobě, kdy se inovační aktivity projeví spíše skrytě – spokojený zákazník může - prostřednictvím již uvedených referencí – přinést podniku další zákazníky, a tím přispívat ke **zvyšování podílu na určitém trhu**; významný zákazník – opětovně prostřednictvím jiné podoby referencí – **zvyšuje renomé, zlepšuje image** a vede i k **vyššímu goodwill** podniku (čímž může přispět také ke zvyšování hodnoty podniku pro shareholdery) a v některých situacích může představovat **podpůrný faktor budoucí existence podniku** (např. podpora či solidárnost v čase krize). Souhrnně lze tedy toky plynoucí od zákazníka směrem k podniku nazvat hodnotou zákazníka – zejména, pokud se stanou objektem měření.

Otázka, **proč zákazník poskytuje své zdroje podniku**, souvisí se **ziskem**, který ze vztahu k podniku pro zákazníka plyne. Zisk zákazníka ze vztahu k určitému podniku – dodavateli – je lépe vyjádřen pojmem „**hodnota pro zákazníka**“. Ta vystupuje apriori jako **hmotně-energetický tok** v podobě produktu anebo služby, kterou zákazník zakoupí a obdrží a lze ji považovat za primární objekt zájmu zákazníka při navázání vztahu s konkrétním podnikem - dodavatelem. Velmi jednoduše řečeno – pokud není vytvořena hodnota, o kterou zákazník projeví zájem, nevznikne ani žádný vztah.

S hmotně-energetickým tokem (paralelně anebo následně apod.) v podobě produktu či služby plynou od podniku k zákazníkovi také **toky práce**, které lze v některých případech považovat i za substitut hmotně-energetického toku. V závislosti od zaměření činnosti podniku mohou toky práce představovat velmi výraznou konkurenční výhodu a být i rozhodující při výběru konkrétního dodavatele.

Od podniku směrem k zákazníkovi proudí i jiné toky. Jsou to **toky informací** různé kvality a mimo obsahu i různého objemu a charakteru, které podnik buď sám zákazníkovi z mnoha různých důvodů poskytuje anebo zákazník si je od podniku - v závislosti na situaci - žádá. Hmotně-energetický tok, tok práce a tok informací lze spojovat jak s produktovou, tak procesní inovací, o které bude zmínka v dalším textu.

Na obou stranách, tj. i u podniku i u zákazníka, vznikají ve vztahu i **náklady**. Jaké náklady vznikají podniku směrem k zákazníkům, jsou manažerům dodavatelské strany většinou známy a detailně sledovány. Nemusí tomu ovšem tak být u inovačních aktivit, kdy mnohé z vzniklých nákladů nejsou dostatečně zachytitelné. Jde například o náklady vynaložení znalostního kapitálu, náklady nehmotných aktiv apod. Na druhou stranu, podnik by se měl zajímat i o to, jaké náklady musí vynaložit zákazník ve vztahu k podniku anebo jak náklady reálné anebo potenciální vnímá. V této oblasti totiž podnikům mohou vznikat ztráty v podobě neloyalit zákazníků, ztráty vyplývající z nespokojenosti zákazníků (například reklamace), resp. ztráty potenciálních zákazníků, pokud vnímané či skutečné náklady pro zákazníky přesahují určitou výši.

Mapování všech těchto toků je pro inovační aktivity podniků velmi důležité a je – vědomě či nevědomě – významným zdrojem nápadů pro inovace. Souvisí také s problematikou znalostního managementu, který bude v souvislosti s potenciálem učení se přiblížen dále v textu.

1.2. Inovace a typologie inovací

Přestože inovacím, inovativnosti, inovačnímu úsilí je věnována cílená pozornost již několik desítek let, doposud neexistuje ucelená teorie této problematiky⁴. I z tohoto důvodu je k dispozici řada různých definic pojmu inovace a také do určité míry odlišných chápání tohoto pojmu, které jsou reflektovány v podobě poměrně pestré palety uchopení významu, ať již teoretiky anebo praktiky. Určitým rámcovým východiskem je ne vždy zcela pochopena Schumpeterova nabídka pěti různých oblastí, v rámci kterých podniky mohou inovovat, a to:

1. generování nových anebo zlepšených produktů,
2. zavedení nových výrobních procesů,
3. rozvoj nových odbytových trhů,
4. rozvoj nových dodavatelských trhů,
5. reorganizace a/nebo restrukturalizace podniku.

Jedním z úhlů pohledu, který vychází ze Schumpeterovy nabídky a je i nejčastěji aplikován, je také typ inovace, kdy je možné zaměřením se na inovace:

- produktové,
- procesní,
- organizační.

Organizační inovace, resp. tzv. manažerské inovace, ke kterým patří například implementace pokročilých manažerských technik, jakými jsou například TQM anebo CRM, zavedení podstatně změněné organizační struktury anebo implementace nové anebo podstatně

⁴ COBBENHAGEN, J., 2000.

změněné podnikové strategické orientace,⁵ bývají mnoha odborníky negovány, případně jsou zkoumány implicitně v rámci dvou předchozích typů.

Tato – dá se říct – základní typologie inovací vychází z kategorizace konceptu, kterou nabízí například Zaltman,⁶ i když nelze jednoznačně přiřadit typ inovace uvedený výše k jednomu významu inovace, jelikož dochází ke vzájemnému prolínání. V rámci této kategorizace jde o význam inovace jako:

- procesu tvorby, vývoje nového produktu,
- procesu přijímání nového produktu,
- samotného nového produktu.

Zajímavá je také typologie inovací, kterou vypracovali Abernathy a Clark (1985), rozdělující inovace podle toho, zda uchovávají – brání anebo naruší – překonávají existující kompetence a existující spojení na:

- běžné,
- revoluční,
- strukturální,
- výklenkové.

V tzv. **Oslo Manuálu**, který zpracovala OECD spolu s Evropskou Komisí a Eurostatem⁷ a který je využíván v národních i mezinárodních průzkumech inovačních aktivit a inovačního potenciálu na úrovni podniků i na mezinárodní srovnávací úrovni, se pracuje pouze s pojmy „*technologická produktová a procesní inovace*“, přičemž u produktu může jít o technologicky nový produkt anebo technologicky zlepšený produkt.⁸

Jako „*technologicky nový produkt*“ je označován produkt, kterého technologické charakteristiky anebo užití se podstatně liší od stávajících produktů. Může jít přitom o radikálně nové technologie, existující technologie novým způsobem používané anebo o produkt

⁵ Toto členění vychází z prakticky ojedinělého rozsáhlého národního průzkumu, který v r. 1994 uskutečnil Australian Bureau of Statistics, zaměřeného na tzv. netechnologické inovace.

⁶ Citováno v COBBENHAGEN, J., 2000, s. 25.

⁷ První verze byla publikována v roce 1992, druhá v roce 1996.

⁸ Přestože text manuálu je poměrně rozsáhlý (92 stran), vysvětlení pojmu „technologický“ přes velmi chabý pokus autorů oddělit technologické a netechnologické inovace (viz kapitola č. 4 zabývající se organizačními inovacemi a různými změnami v produktech a v procesech nezařaditelných mezi technologické inovace, jako například produktová diferenciace, sezónní a cyklické změny apod. a Příloha č. 2) je nedostatečné. Pozn. aut. (V české verzi Oslo manuálu, která je k dispozici na internetových stránkách Českého statistického úřadu je slovo „technological“ přeloženo jako „technické“.)

jako výsledek nových znalostí. „*Technologicky zlepšeným produktem*“ je existující produkt, kterého provedení, resp. výkon byl podstatně zlepšené anebo zvýšené⁹. „*Technologická procesní inovace*“ znamená přijetí technologicky nových anebo podstatně zlepšených produkčních metod včetně metod dodání produktu.¹⁰

Na tomto místě je potřebné uvést, že Oslo manuál je dlouhodobě kritizován za relativně malou vypovídací schopnost, resp. za nedostatečné pokrytí celé – a značně složitější – problematiky inovací, a to i přesto, že v roce 2005 proběhla jeho již třetí úprava. Vynikajícím materiálem je například zamyšlení se Johana Hauknesa (1999) nad problémy měření inovací v oblasti služeb, kde například právě vztahy podniku se zákazníky z hlediska inovací mají podstatně odlišný charakter, než je tomu v mnoha jiných odvětvích anebo při produktových inovací technologického charakteru. Hauknes více pracuje s odlišením organizačních, strukturálních a tržních inovací nad rámec technologických produktových a procesních inovací, nicméně sám konstatuje, že standardizovaný dotazník, který by naplnil různorodé potřeby a měl adekvátní vypovídací schopnost, je poměrně problematické zpracovat.

Většina definic inovací, které byly formulovány v posledních letech, považuje inovace za proces, jehož hlavním cílem je řešení problému, proces interaktivního charakteru, kdy dochází ke směně informací i znalostí, a jde tedy o proces učení se vystupující v různých podobách – vyjádřený mnohem lépe v originálu – tedy: „learning – by –doing – tedy učení se v procesu výroby produktu (i v přeneseném slova smyslu u služeb), learning – by using (tedy v procesu spotřeby, užívání, resp. používání), learning – by – sharing“ (v procesu komunikace, sdílení, přenosu informací apod.) – nejenom uvnitř podniku, ale zejména ve spojení s externími aktéry.

Podnětná je také klasifikace inovací na základě čtyř dimenzí, které definoval Hauschildt¹¹ a kterými jsou:

- obsahová dimenze – co je nové?
- dimenze subjektivity – pro koho je nové?
- procesní dimenze – kde „nové“ začíná a kde končí?
- normativní dimenze – je nové úspěšné?

V prvním případě může jít inovaci, která řeší stávající problém novým způsobem, inovaci, která řeší nový problém pomocí stávajících nástrojů, nový problém s novými nástroji anebo existující problém

⁹ Mj. také použitím kvalitnějších materiálů nebo komponentů anebo komplexního produktu.

¹⁰ Může jít například o změny v zařízení, organizaci produkce atd.

¹¹ De-ALVIS, R., S., HARTMANN, E., GEMÜNDEN, H.G. The role of tacit knowledge in innovation management. 20th Annual IMP Conference, 2.-4.9. 2004. Kodaň.

s novými nástroji, ale efektivnějším způsobem. Jedná se tedy o produktovou anebo procesní inovaci (tato může mít charakter technologický anebo administrativní).

Druhá dimenze nabývá na významu při uvádění inovace na trh, kdy dochází ke srovnávání. Je to dimenze, která se sice měří, ale výsledek měření nemusí být dostatečně objektivní a mít požadovanou vypovídací schopnost. Je to pravděpodobně jeden z nejobtížnějších i nejvíce diskutovaných faktorů zejména právě pro účely srovnávání. To, co je významnou inovací pro jeden podnik, nemusí být inovací pro odvětví. To, co je inovací pro odvětví v rámci jedné ekonomiky nemusí být inovací v mezinárodním měřítku apod., přičemž je nutné brát do úvahy další subdimenze, například i rozdílné pohledy stakeholderů podniku (tj., to, co je nové pro dodavatele, nemusí být nové na druhé straně jako výstup pro zákazníka).

Procesní dimenze je výbornou pomůckou pro mapování procesů – sekvencně i systémově, které se týkají inovací. Je vhodné ji využívat při zkoumání, kdo, jak, proč, s kým, jakým způsobem apod. například sbírá a třídí nápady pro další fáze procesu inovace anebo podobně pečuje o uvádění inovace na trh atd.¹²

Normativní dimenze je pro podnik pravděpodobně nejdůležitější a zároveň v některých případech velmi obtížná – znamená totiž zhodnocení ekonomické úspěšnosti inovace a inovačního úsilí prostřednictvím měřitelných kritérií.

1.3. Inovační potenciál

Jednou ze stěžejních oblastí při zkoumání problematiky inovací je inovační potenciál podniku z pohledu managementu a organizace, tj. hledání těch řídicích a organizačních faktorů, které jsou charakteristické pro podniky patřící mezi „úspěšné inovátory“.¹³ Mezi tyto faktory patří zejména podniková kultura, organizační struktura, řídicí styly, zdroje a schopnosti podniku, kompetence nebo strategie. Vedle tohoto interního pohledu na podnik se zkoumá také vliv externího prostředí. Cobbenagen (2000) je dělí na dvě úrovně, a to:

- odvětvová, v rámci které jsou zkoumány tržní podmínky, správa podniků, kartely v oblasti vědy a výzkumu (dále VaV), joint ventures a jiné formy vztahů mezi podniky v určitých odvětvích,
- geografická (zejména regionální), která nabízí řadu zkoumáníhodných faktorů, například kvalita prostředí významná pro

¹² Také v případě inovace procesní, která se také nějakým způsobem projeví v prostředí trhu.

¹³ Pojmu „úspěšný inovátor“ anebo „úspěšná inovace“ v tomto příspěvku nebude věnována zvláštní pozornost vzhledem ke značnému rozsahu problému, který by si vyžadoval mnohem větší prostor. Pro zjednodušení např. Cobbenhagen (2000) definuje úspěšnou inovaci jako „ekonomické využití inovace“.

inovační potenciál daná mimo jiné vzdělávacím systémem, zájmem a úrovní investorů, daňovou úrovní, podporou vlády¹⁴ apod. Sem lze zařadit v současnosti již samostatné teorie podnikových regionálních sítí anebo klastrů.

Jako pomyslný můstek mezi interním a externím prostředím je oblast zkoumání zaměřena na inovační projekty s omezeným časovým záběrem a participanty z různých podniků a organizací či institucí. Vedle již zmiňovaných faktorů na této úrovni nabývají na významu zvláště aspekty plánování, koordinace a externí a interní komunikace.

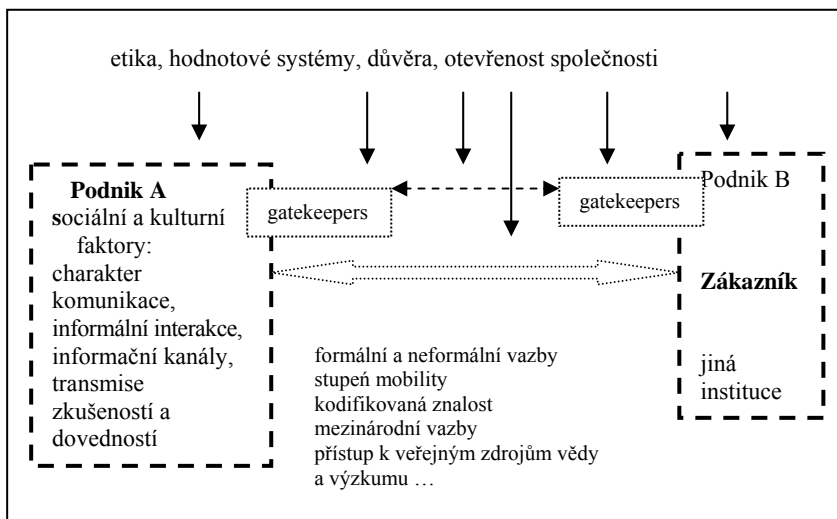
Hauschildt vymezil šest charakteristik inovačního podniku, z kterých minimálně dvě jsou velmi důležité při zkoumání otázky, jak vztah podnik – zákazník souvisí s inovačním úsilím a výsledky inovativnosti podniku. První charakteristikou je „*otevřenost*“, druhou „*informační management*“. Otevřený podnik se cílevědomě zaměřuje na vztahy se svými stakeholdery, tedy i se zákazníky, od kterých získává inspiraci i zpětnou vazbu mimo jiné i v oblasti inovací. Otevřenost zdůrazňuje schopnost absorpce informací a jejich transfer uvnitř i vně podniku.

Obě charakteristiky jsou součástí Oslo manuálu jako tzv. **faktory transferu**, kdy dochází k již zmiňovanému procesu učení, jako difusi znalostí širokému spektru klíčových osob uvnitř i mezi podniky, kdy lze za podnik považovat také zákazníka (odběratele)¹⁵. Proces učení je takto považován za **kritický** pro inovativnost podniků, přičemž významnou roli hrají informační, znalostní, resp. technologičtí gatekeepers (receptoři) v podnicích. Znázornění vybraných prvků modelu učení se včetně faktorů transferu jsou naznačeny v obr. č. 1.

¹⁴ Také na lokální či regionální úrovni.

¹⁵ Na tomto místě je důležité upozornit, že většina zájmu orientovaná na poznávání dané problematiky je soustředěna na zákazníka na tržích organizací (B2B) a ne na konečného spotřebitele.

Obr. č. 1 Model učení se



Zdroj: Oslo Manual, vlastní zpracování

Model samozřejmě nepostihuje všechny faktory a prvky procesu učení se uvnitř i mezi podniky, jelikož v reálné praxi dochází k projevení se individuálních specifik. Nicméně, pro zkoumání tohoto problému vzhledem k inovačnímu úsilí a jeho úspěšnosti představují uvedené faktory minimálně základní stavební kameny poznávání.

2. METODY A METRIKY MĚŘENÍ INOVAČNÍHO POTENCIÁLU A INOVAČNÍHO ÚSILÍ PLYNOUCÍ ZE VZTAHU PODNIK - ZÁKAZNÍK

Existence řady vnitřních i vnějších faktorů, které mohou být relevantní při zkoumání inovačního potenciálu ve vztahu podnik – zákazník ovlivňují také výběr perspektivy i hloubky zkoumání a měření. Vedle výše uvedených – zejména Hauschildtovy čtyři dimenze inovací – může jít například o:

- strategickou orientaci podniku (i zákazníka) a jeho priority a cíle,
- trh anebo odvětví, ve kterém působí,
- pozice, síla a vyspělost podniku i zákazníka,
- institucionální klima (mj. i zájem a podpora státu),
- sekundárně také vliv jiných stakeholderů než vlastníků a manažerů (na obou stranách), resp. stakeholderů stakeholderů (tj. sítí),
- znalosti managementu v této oblasti, zdroje, kompetence, kultura apod.

Bakerová (2002) v této souvislosti vymezuje také dva další faktory, které je potřebné zkoumat, případně i měřit. Jde o **hybné síly**, resp. motivátory na straně jedné a **překážky** na straně druhé, opětovně jak uvnitř podniku, tak i mezi podniky.

Mezi hybné síly patří například:

- finanční tlak na snížení nákladů, zvýšení efektivity apod.,
- konkurence,
- zkracování životního cyklu produktu,
- demografické, sociální a tržní změny,
- migrace hodnoty,
- legislativa a regulace,
- očekávání a nátlak komunity, resp. společnosti apod.

Za bariéry lze považovat negativní nebo potřebám neadekvátně funkční faktory uvedené v obrázku č. 1. Některé další bariéry budou uvedeny v kap. 3.

Z výše uvedeného je zřejmé, že přístupů k hodnocení a měření tohoto vztahu je více a jejich komplexnější přehled by mohl nabyt rozměru rozsáhlejší publikace. V dalším textu proto budou uvedeny pouze některé **příklady měření** inovačního úsilí související se vztahem podnik – zákazník. Autorka si dovoluje upozornit také na jednu závažnou skutečnost, přičemž tato poznámka se týká také textu navazující kapitoly. Dominantní perspektivou měření je pohled podniku

– dodavatele, měření druhé strany vztahu, tj. perspektiva zákazníka, je vzácnou výjimkou!

1. Pro členské státy Evropské unie bude pravděpodobně neznámější metodika nazvaná **Community Innovation Survey** (CIS), vycházející ze zmiňovaného Oslo manuálu. Tato metrika využívá standardizovaný formulář vzhledem k potřebě komparace dat z jednotlivých států. Vztahu se zákazníkem se explicitně týká pouze malá část dotazníku, konkrétněji část 8, dotazující se na kooperující partnery a jejich lokalizaci a jejich význam při inovacích a část 9, která mapuje pomocí jedné otázky význam zdrojů informací pro inovace. Implicitně lze ovšem najít některé souvislosti také v jiných částech dotazníku, například v typologii inovací v části 6, resp. v brzdících faktorech inovací v části 10., kde je uvedena otázka týkající se nedostatku zájmu zákazníků o nové produkty anebo služby apod.

2. Velmi strohé dostupné informace ohledně metodologie používané v rámci finského výzkumného projektu COINNO – Customer Oriented Innovation in Network Economy, jak uvádí Beerens (2004), prezentují metodu nazvanou Quality and Maturity Method (QMD), v rámci které je měřena kvalita a vyspělost inovací a vědy a výzkumu ze šesti úhlů pohledu: VaV jako součást strategie podniků, VaV jako součást produktové a technologické strategie, strategická implementace VaV, VaV jako podniková funkce, výsledky VaV a implementace projektů VaV. Zákazníkovo hledisko je zkoumáno prostřednictvím teorií Business Intelligence v rámci marketingové disciplíny (tj. marketingový informační systém), a to zejména použitím kvalitativních benchmarkingových analýz.

3. Na procesy obecně a na měření výkonu procesů, a tedy také na procesní inovace je zaměřena Kuengova koncepce měření, kterou citují LÖÖF a HESMATI, (2002). Koncepce zohledňuje hledisko čtyř stakeholderů, kteří mají zájem na určitém procesu a mezi které patří také zákazníci¹⁶ a začleňuje další faktor, jako určitého stakeholdera, kterým jsou inovace. Dalšími dvěma pilíři koncepce je metoda Balanced Scorecard¹⁷ a tzv. KPI, tj. Key Performance Indicators (klíčové indikátory výkonu). Aspekt zákazníka je zkoumán v podobě zjišťování a měření jeho spokojenosti s procesy a výsledky týkajícími se inovací. Indikátory zahrnují finanční i nefinanční, kvantitativní i kvalitativní, subjektivní i objektivní a krátkodobé i dlouhodobé ukazatele.

4. Relativně úžeji orientovaná je metoda s názvem Value Genesis, kterou vyvinula americká společnost Innovation Genesis, LLC, zejména proto, že je určena pro produktové inovace. Využívá poznatky jak ze strategického managementu, marketingu a výrobního

¹⁶ Dalšími třemi stakeholdery jsou zaměstnanci, management a dodavatelé.

¹⁷ Není aplikovaný celý přístup Kaplana a Nortona, nýbrž pouze základní myšlenka vyváženosti zkoumaných prvků. Kromě toho, Kuengova koncepce zkoumá spíše vnější prostředí na rozdíl od přístupu Kaplana a Nortona.

a výrobního managementu, resp. managementu kvality, konkrétněji metodu Quality Function Deployment a House of Quality.¹⁸

5. Do určité míry podobnou metodologii prezentují také Kärkkäinen, Pipo a Tuominen (2001). Deset nástrojů vhodných pro zapojení zákazníka a zohlednění jeho potřeb a přání opětovně v případě produktové inovace není zpracováno do uceleného modelu, nýbrž uvedeno jako výčet s představením možností jejich využití.

Další způsoby měření a metrik inovačního potenciálu a inovačních aktivit souvisejících se vztahem podnik – zákazník budou představeny v rámci uvedení příkladů empirických šetření v následující kapitole.

¹⁸ V České republice je možné najít tyto informace například v pracích Aleny Pláškové, Jiřího Plury anebo Jaroslava Nenadála.

3. EMPIRICKÁ ŠETŘENÍ INOVACÍ VE VZTAHU PODNIK – ZÁKAZNÍK PŘÍSTUPY, DŮVODY A VÝSLEDKY

Empirická šetření lze – kromě výše uvedených hledisek - rozdělit do několika skupin vzhledem k pomyslné úrovni měření (se zohledněním určité nepřesnosti takové kategorizace), a to:

- na úrovni jednoho podniku – pro vlastní potřebu,
- na mezipodnikové úrovni zejména z důvodu benchmarkingu,
- na národní úrovni,
- na mezinárodní/nadnárodní úrovni.

3.1. Podniková úroveň

Jako příklady empirického zkoumání inovačního úsilí a vztahu podnik – zákazník lze uvést dva, na kterých je názorně vidět, z jakých různých úhlů pohledu je možné se na tuto již poněkud úžeji vymezenou problematiku dívat. První z nich jsou výsledky šetření z americké logistické společnosti Schneider National, které realizoval a publikoval Michael Hammer (2005), spoluvůdce reengineeringu. Reengineeringový přístup mapuje celý podnik, z tohoto důvodu se šetření zaměřilo na procesy v podniku a inovace v rámci nich; na tzv. „vlastníky“ procesů, kteří mají přispívat k inovačnímu úsilí a dosažení žádoucích výsledků; na organizační stránku, tj. zkoumání vhodné organizační struktury s adekvátními kompetencemi a zodpovědností pro výše uvedené cíle; na řídicí aspekt, tj. zjišťování, jaká podoba managementu vyhovuje inovačnímu úsilí; na otázku zapojení, vzdělávání, tréninku a motivování zúčastněných osob a na mapování faktorů, které v podniku představují „konzervující prvek“ v inovačním úsilí (přestože do určité doby mohou být velmi progresivní).

Druhým příkladem je vlastní průzkum společnosti IBM včetně implementace návrhů plynoucích z analýzy výsledků.¹⁹ Také v tomto případě, jako ve většině hloubkových šetření na podnikové úrovni, bylo primárním cílem nalézt cesty ke zvýšení výkonnosti – zde byla výkonnost (podniku i zákazníků IBM) propojena s inovativností, znalostním kapitálem, informačním managementem, využíváním prostředků ICT a s CRM (customer relationship management). Výsledky i návrhy byly spojeny s řadou procesních inovací uvnitř i vně podniku. Zákazníkově stanovisko bylo měřeno prostřednictvím kombinace metod kvalitativního (focus groups, interview) i kvantitativního průzkumu (strukturované a nestrukturované šetření), hlavním úkolem bylo nalezení hybných sil spokojenosti zákazníků s poskytováním služeb a se vztahem s IBM a zjištění potřeb zákazníků

¹⁹ Tento proces trval čtyři roky a to v druhé polovině 90. let 20. století.

a problémových míst při jejich uspokojování. Vybrané ukázky jednoho z průzkumů jsou k dispozici v materiálu Massey (2001).

3.2. Mezipodniková úroveň

Průzkumy na mezipodnikové úrovni slouží zejména pro účely srovnání a vymezení určitých faktorů problematiky, které lze zobecnit do určité míry, přenášet mezi podniky a aplikovat je v odlišných podmínkách, které jsou méně relevantní pro danou oblast, tj. benchmarkingu. Takto definovaných šetření, resp. jejich publikovaných výsledků je k dispozici širší veřejnosti relativně málo. Mezi ně patří například studie staršího data – tzv. SAPHO studie z r. 1974 a 1982; NewProd projekt z roku 1989 a 1980, případně Stanford Innovation Project z r. 1984. Většinou jsou zaměřeny geograficky, odvětvově, resp. v kombinaci obou, některé na produktové inovace, některé na inovace procesní.

Názorným příkladem měření je longitudiální výzkum Jana Cobbenhagena v Nizozemí podporovaný vládou, který překračuje odvětvový rámec. Východiska, metodika i metrika je detailně popsána Cobbenhagen (2000). Pro zajímavost, zkoumáno bylo 45 odvětví – výrobních i služeb, jednou z metod bylo tzv. srovnatelné párování podniků – respondentů, tj. na základě expertního posouzení vybrán nejlepší a nejhorší podnik v každém odvětví srovnatelné velikosti. Výsledky byly získány celkem od 63 firem (70 % úspěšnost), a to ze strukturovaných rozhovorů s manažery na vrcholové i střední úrovni (manažer zodpovědný za marketing, vědu a výzkum nebo vývoj) a z rozsáhlých strukturovaných dotazníků (65 otevřených otázek a 486 předkódovaných položek).

Jednou ze stěžejních zkoumaných otázek byly také marketingové kompetence, kterých měření můžeme demonstrovat na dvou výchozích hypotézách výzkumu, jelikož další informace jsou příliš rozsáhlé pro jejich uvádění na tomto místě. První hypotéza zněla : *„Inovačně úspěšné podniky jsou více zákaznicko-orientované než inovačně neúspěšné podniky“* a druhá *„Inovačně úspěšné podniky mají velký vliv na vývoj nových produktů na trhu, který obsluhují a jsou mezi prvními, kteří uvádějí nové produkty na trh“*. Zkoumány byly mimo jiné kritéria, jako je spolupráce a zapojení zákazníků do vývoje nových produktů, techniky výzkumu trhu a jeho pokrytí podél hodnototvorného řetězce, komunikace se zákazníky apod.

3.3. Národní úroveň

Mezi příklady zkoumání inovačního úsilí a vztahu se zákazníky na národní úrovni můžeme uvést také české zástupce, přestože u druhého z nich se pohybujeme spíše na lokální úrovni. Tím prvním jsou výsledky opakovaného šetření Českého statistického úřadu publikované pod názvem „Technické inovace v České republice za r. 2002 – 2004“, které aplikovalo zmiňovanou metodiku CIS (tj. dle Oslo manuálu). Zajímavé informace, jejichž podstatu by ale bylo potřebné

zkoumat do větší hloubky, se týkají například faktorů bránících rozvoji inovací, kdy „malý zájem zákazníků“ byl označen u inovačních podniků pouze 8 %, kdežto u neinovačních podniků 14 %; „nedostatek informací o trhu“²⁰ 4 % shodně u inovačních i neinovačních podniků a 40 % inovujících subjektů považuje klienty nebo zákazníky za významný informační zdroj pro inovace²¹. Zákazníků se do určité míry týkají také tři významné výsledky inovačních aktivit inovujících subjektů, a to: zlepšení kvality produktů (označilo 31 % podniků), rozšíření sortimentu produktů (27 % podniků) a rozšíření trhu nebo zvýšení tržního podílu (19 % podniků).

Druhým příkladem jsou informace z průzkumu poptávky malých a středních podniků v regionu Praha v oblasti inovací²² provedeného Taylor Nelson Sofres Factum, s.r.o., v roce 2003. V tomto případě až 87 % oslovených označilo požadavky zákazníků za stěžejní podnět pro vývoj inovací a 75 % uvedlo zákazníky jako primárního iniciátora inovací. Ze 16 zkoumaných inovačních aktivit byly na prvních třech místech ty, které opětovně mají velmi blízko k zákazníkovi. Bylo to zlepšení kvality výrobků a služeb, dodržování dodacích lhůt zákazníkům a zvýšení konkurenceschopnosti. Poměrně vysoké procento podniků (61 %) pocituje nedostatky v oblasti potřeby externích služeb při uvádění inovací na trh, tj. v marketingu, obchodě a distribuci.

Pro komparaci českého prostředí vzhledem k použití stejné metodiky CIS jsou zajímavé výsledky taktéž opakovaného šetření ve Velké Británii. Druhé šetření je z roku 2001 a s těmito výsledky:²³ malý zájem zákazníků jako faktor bránící inovacím uvedlo 12 % respondentů, nedostatek informací o trhu 7 %, klienty nebo zákazníky jako významný informační zdroj označilo 12,1 % respondentů (3. nejvýznamnější). Zlepšení kvality produktů uvedlo 12 % podniků, rozšíření sortimentu produktů 9 % podniků a rozšíření trhu nebo zvýšení tržního podílu taktéž 9 % podniků).

Z Velké Británie pochází také průzkum, který zadala Konfederace britského průmyslu (CBI) v roce 2005 a v rámci kterého byly získány odpovědi od 162 podniků (z 1400 oslovených). Zpráva je výborným zdrojem informací zejména kvůli popsané metodice a dotazníku, který byl používán v rámci CATI sběru. Navíc průzkum jde do značné hloubky problému zahrnující jak vybrané makroekonomické, tak mikroekonomické faktory. Z mnoha odpovědí jsou pro danou oblast důležité zejména tyto:

²⁰ Zákazníci jsou ovšem pouze jednou z více součástí trhu.

²¹ Po „uvnitř podniku“ to je druhý nejvýznamnější zdroj.

²² Bylo vyhodnoceno 490 dotazníků.

²³ Celkově byly odpovědi získány od 126 775 podniků.

- 47 % dotázaných silně souhlasí s tvrzením, že zákazníci a dodavatelé jsou zapojováni do inovačního úsilí (tj. z odpovědí k výběru nejvíce),
- spokojenost zákazníků byla označena jako čtvrté nejvýznamnější měřítko posouzení úspěšnosti inovací, přičemž na prvním místě je dosažený obrat (33 %),
- 12 % podniků (což je z daných podílů taktéž velmi vysoké číslo) uvedlo za faktor vedoucí k neúspěchu inovativnosti nezáměr trhu a až 20 % (tj. nevíce) podniků silně souhlasilo, že inovace jsou vždy taženy trhem.

Ze stejného roku pochází také průzkum realizovaný americkou Council on Competitiveness mezi 199 podniky. Přestože metodika průzkumu byla poněkud odlišná od výše uvedených a dotazník obsahoval pouze 28 uzavřených otázek, některé odpovědi korespondují s již zmiňovaným trendem. Například 78 % respondentů považuje spolupráci se zákazníky a dodavateli za nejvýznamnější v inovačních procesech, přičemž nekvalitní vztahy s těmito stakeholdery považuje až 30 % dotázaných za významnou bariéru spolu s nekvalitní informační infrastrukturou (až 55 % podniků).

Velmi podnětné jsou také výsledky průzkumu inovačního úsilí v Číně z roku 1996, který využíval metodiku velmi podobnou CIS.²⁴ Zjištěna procenta jsou totiž dost odlišná, například procento podniků označujících nedostatek informací o trhu jako bariéru inovacím bylo 41,7 % (přestože zahrnuje i nedostatek informací o technologiích). Více než 70 % dotazovaných označilo zákazníky, resp. uživatele za významný zdroj pro inovace, tedy za zdroj nejvýznamnější.

Löf a Hesmati (2002) provedli zajímavou studii ve Švédsku rozšiřující rámec pohledu metodiky CIS mimo jiné například o znalostní kapitál nebo kustomizaci nabídky apod. – bohužel spíše v názncích.

Poslední dva zde citované výzkumy se týkají pouze jednoho odvětví. V prvním případě – Braadland a Hauknes (2000) - jde o inovativnost v potravinářském klastru v Norsku, ve druhém (Hauknes 1999) o maloobchod v Nizozemí. Z prvního šetření mimo jiné vyplývá, že náklady na analýzy trhu představují u podniků v klastru až 4 % z celkových nákladů na inovace, což je vysoce nad průměr v ostatních odvětvích. Druhý výzkum se opírá o tzv. 4-dimenzionální inovační model, pomocí kterého se mapují 1. nové koncepty služeb – například tzv. „mono brand store“, kombinace maloobchodu a jiných služeb, nové služby, nové produkty atd.; 2. nové styčné plochy se zákazníky – například „self-scanning“, user-friendly internetové nakupování, „pick-up“ centra atd.; 3. nové systémy služeb dodání (například dodávka, speciální poradenství aj.) a 4. technologické inovace (inteligentní

²⁴ Sumarizuje výsledky od 2931 respondentů, což v r. 1996 představovalo 44 % z celkového počtu podniků v Číně.

balení, štítkování...). Vedle těchto čtyř dimenzí jsou zkoumány také dovednosti a schopnosti organizačního charakteru, řízení lidských zdrojů a marketingu a distribuce Model je zajímavý zejména z toho hlediska, že posouvá vnímání inovací do nových oblastí v poměrně úzkém specifickém odvětví.

3.4. Mezinárodní/nadnárodní úroveň

V tomto příspěvku nejstarším příkladem výzkumů na mezinárodní, resp. nadnárodní úrovni je Evropský výzkumný projekt „Regional Innovation systems: Designing for the future (REGIS)“ z roku 1996, který byl apriori zaměřen na srovnání národních inovačních systémů. Mimo komparace národních systémů byla data z tohoto projektu zpracována také pro poznání významu interakce mimo hranice podniku pro inovační aktivity a potenciál a posléze i úspěšnost podniků. Jinými slovy, zpracovatelé dat se pokoušeli zjistit, **jaké a jak významné jsou vztahy podniku s různými aktéry z vnějšího prostředí podniku pro vlastní inovativnost**. Data byly získány od 517 respondentů z několika evropských regionů z Velké Británie, Belgie, Německa, Rakouska, Španělska, Portugalska a Finska. Závěry projektu potvrdily již předem teoreticky popsané a do určité míry také empiricky zjišťované skutečnosti. Z nich lze uvést například důležitost diverzifikovaných zdrojů znalostí a informací pro inovační aktivity, zdůraznění inovativnosti jako komplexního pojmu, resp. jako systému s prvky – aktéry a vazbami – interakcemi, které vedou k výměně a sdílení dovedností, zkušeností, poznatků, hybných sil, kompetencí, hodnot apod., nezbytných pro inovační úsilí a úspěšnost. Zákazník byl přitom označen za nejvýznamnějšího partnera (33,5 % respondentů), přičemž u tzv. inkrementálních inovátorů (tj. inovace z hlediska podniku) to bylo až 38,3 %, zatímco u tzv. radikálních inovátorů označilo takto zákazníka 33,0 %.

K průzkumům na mezinárodní úrovni – v tomto případě široce zaměřeným – patří například šetření, které provedla společnost Accenture v r. 2004. Z mnoha oblastí lze vybrat jednu a to označení zákazníků jako nejhodnotnější externí zdroj pomoci s inovacemi (označily 4 z pěti podniků).²⁵

V roce 2004 proběhl také zatím poslední zveřejněný opakovaný průzkum inovativnosti podniků v EU pod názvem Innobarometer 2004, který se opírá o Oslo manuál. Tento průzkum je zajímavý zejména z toho hlediska, že ukazuje na pozici České republiky v rámci všech zemí EU v měřených kritériích. V České republice bylo osloveno 200 podnikatelských subjektů z celkových 4534 respondentů z celé EU. Výsledky za ČR nejsou příliš negativní, například co se týče úspěšných inovací produktů a služeb 77 % českých podniků bylo možné označit za úspěšné inovátory (průměr za 20 zemí EU je 74 %),

²⁵ Osloveno bylo 350 vrcholových manažerů z několika zemí světa.

i když u procesní inovace to bylo pouze 49 % (v EU 56 %). Poměrně zarážející je procento a posléze i třetí nejhorší pozice pro ČR v řebříčku hodnocení otázky, zda podnik prováděl marketingový výzkum v souvislosti s uváděním nových produktů a služeb na trh. Zatímco průměrné procento podniků v EU bylo 33 %, v ČR tak činilo pouze 24 %.²⁶ Na vrcholu žebříčku se umístilo Slovensko s 54 % souhlasných odpovědí. Bohužel na zákazníky nebyly zaměřeny žádné další otázky.

Ve stejném roce byl uskutečněn společností Booz/Allen/Hamilton další průzkum v sedmi evropských zemích dotazující se 261 manažerů různých odvětví na nejvyšší a střední řídicí úrovni pod názvem „Mastering the Innovation Challenge“ popsány v publikaci Beernes (2004). Pozitivní stránkou tohoto průzkumu je jeho relativní hlubší zaměření se na problematiku inovací mimo jiné také množstvím faktorů měření zlepšení dosažených prostřednictvím inovačního úsilí. Ačkoliv to nebylo cílem průzkumu, v zásadě lze říct, že problémům komplexnosti naznačených v prvním mezinárodním průzkumu zde byla věnována větší pozornost. Například zákazníka se přímo i nepřímo týkají čtyři měřítka označené jako nejvíce kritické, a to zvýšení porozumění zákazníků, inovační kultura a vývoj týmů z různých funkcionálních oblastí podniků i mimo podniku a řízení nákladů, kdy také lepší vztahy se zákazníky umožňují inovace produktů i procesů požadované zákazníky, kdy se snižuje riziko neúspěšnosti na trhu, a tím i snížení neefektivně vynaložených nákladů. Zkvalitňování partnerství se zákazníky bylo označeno taktéž jako faktor s nevíce očekávanou nutnou pozorností ze strany managementu spolu s nutností hodnocení zpětné vazby ze vztahu se zákazníky. Z průzkumu vyplynuly také návrhy pro podniky pro zvýšení porozumění zákazníkům v podobě několika nejlepších praktik zkoumaných podniků.

Na vztah **inovace a CRM** (Customer relationship Management) se zaměřila další mezinárodní studie společnosti Accenture taktéž z roku 2004 realizována mezi 581 vrcholovými manažery podniků z 18 zemí světa. CRM je považováno v této studii za procesní inovaci a v průzkumu byla provedena komparace více a méně inovativních podniků.²⁷ Podle této studie 55 % vysoce inovativních podniků ve srovnání s 44 % málo inovativních podniků považuje péči o vztahy se zákazníky za jedno ze tří nejvýznamnějších strategických východisek; vysoce inovativní podniky třikrát více než ostatní hledají různé způsoby jak zlepšit vztahy se zákazníky, přičemž mezi tyto způsoby patří také instalace software pro CRM (54 % versus 15 %). CRM, resp. jeho technická i řídicí stránka je považována až 43 % vysoce inovativních podniků za strategicky významné ve srovnání s 12 % málo

²⁶ Na předposledním místě skončilo Německo, na posledním Lucembursko.

²⁷ Z publikované studie bohužel není jasné, jaké kritéria byly zvoleny pro vymezení těchto dvou skupin.

inovativních podniků. K této studii je ovšem nutné poznamenat, že nemá charakter hloubkového průzkumu – je to ukázka ryze kvantitativního výzkumu.

O rok novější je globální průzkum realizovaný společností Arthur D. Little pod názvem Innovation Excellence Study 2005, který zahrnoval více než 800 velkých, středních i malých podniků z různých odvětví průmyslu i služeb a komparaci výsledků podle odvětví. Také zde výsledky šetření potvrdily, že – v tomto případě faktor označený jako „přímý kontakt se zákazníky“ je nejsúspěšnějšími inovátory považován za primární vedle dalších šesti označených faktorů, přičemž na druhém místě byl zařazen faktor poměrně blízký k prvnímu, a to „jasná produktová strategie“.

Poměrně specifickým vzhledem k velmi úzké problematice - je každoročně opakovaný výzkum pod názvem Data and trends of the EU food and drink industry, který je realizovaný Konfederací průmyslu potravin a nápojů EU (Confédération des industries agro-alimentaires de l'UE)²⁸ ve 23 členských zemích EU (mimo Kypr a Litvu). Součástí tohoto výzkumu jsou také otázky zaměřené na hybné síly inovací v oblasti výroby potravin a nápojů a také vymezení nejsilnějších inovativních kategorií. V roce 2004 bylo zjištěno pět hlavních hybných sil – v Evropě je dominující silou potěšení neboli radost, na druhém místě pohodlí, na třetím zdraví, na čtvrtém pocit pohody a na pátém zatím minoritním (pouze 0,9 %) etika podnikání. Pro srovnání jsou uváděny také informace ze severní Ameriky, kde na první pozici je taktéž potěšení, na druhém zájem o zdraví a až na třetím je to pohodlí. Etika jako hybná síla je i zde na pátém místě, ovšem její podíl je o něco málo vyšší než v EU, a to 1,1 %. Tři kategorie, ve kterých probíhají inovace nejvíce, jsou mléčné produkty, sýry a hotové jídla.

²⁸ Resp. anglický ekvivalent *Confederation of the food and drink industries of the EU*.

4. ZÁVĚR

Z výše uvedeného textu je patrné, že problematika inovačního úsilí, inovačního potenciálu i inovační úspěšnosti, pokud se tyto tři skutečnosti zkoumají v rámci vztahu podnik a jeho zákazník, není příliš probádanou oblastí a to zejména z dvou hlavních aspektů. Prvním je hloubka zkoumání tohoto vztahu, kdy není zodpovězeno (také i proto, že chybí empirické výzkumy) mnoho otázek, které by pomohly analyzovat problém a napomoci v získání dalších poznatků, jenž by bylo možné do určité míry zobecnit tak, aby se staly pomocníkem managementu podniků. Mezi ně patří i zasazení vztahu podnik – zákazník do celého – již naznačeného komplexu anebo inovačního systému.

Druhým aspektem je již zmiňovaná a vlastně nevysvětlitelná jednostranná perspektiva zkoumání vztahu ve směru podnik a jeho zákazník a nikoliv také pohled opačný anebo v ideálním případě pohled oboustranný.

Jako poměrně problematická se v České republice jeví také skutečnost, že inovačnímu úsilí podniků se věnuje v oblasti zkoumání buď velmi malá pozornost anebo – což ovšem v konečném důsledku vychází téměř nastejno – jsou výsledky měření zpracované, zveřejněné a používané pro další potřebu pouze v interním prostředí zadavatelů daných průzkumů²⁹ a z určitých a zároveň neznámých důvodů nejsou dostatečně zveřejňovány širšímu publiku zájemců. Zarážející je tato skutečnost zejména u průzkumů financovaných ze státního rozpočtu, například u grantových úkolů GAČR anebo GAAV, resp. jim podobných.

Jako poslední poznámku v závěru si autorka dovoluje uvést mimo jiné názory Cobbenhagena (2000), který sumarizuje nutné předpoklady pro úspěšné inovační úsilí, jimiž jsou technické, řídicí a marketingové schopnosti a dovednosti v celém podniku. V těchto třech slovech, kterých plný (a velmi bohatý) a skutečný význam je bohužel pochopen spíše menším počtem manažerů podniků, je obsažena i kvalita uchopení vztahu se zákazníky. Zákazníky totiž příliš nezajímá, jak velký objem prostředků podnik vynakládá do výzkumu a vývoje a ani to, jaké velké odborníky podnik angažuje ve výzkumu a vývoji. Zajímá je spíše to, zda výsledky inovačních snah uspokojí jejich představy, potřeby a přání a zda jim přinesou očekávanou hodnotu.

²⁹ V tom lepším případě, protože je také možná horší varianta, kdy veškeré úsilí končí v archivech.

5. POUŽITÁ LITERATURA

BAKER, K.A. (2002). Innovation. 2002. Chapter 14. Materiál „Management Benchmark Study“ určený pro studium na Air War College, US Air Force. Dostupný na: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark>.

BEERENS, J. et al (2004). Mastering the Innovation Challenge. Results of the Booz Allen Hamilton European Innovation Survey. 2004. Dostupné na: http://www.boozallen.de/content/downloads/eu_innovation_2004.pdf.

BERG, P. et al (2004). Customer oriented innovation management – Description of a database and benchmarking analysis from the customer viewpoint. Abstract. In Proceedings from ISPIM 2004 Conference – „Successfully creating innovative products and services: integrating academia, business and consulting“. Oslo, 2004. Dostupné na: <http://www.imi.hut.fi/publications>.

BRAADLAND, T.E., HAUKNES, J. (2000). Innovation in the Norwegian food cluster. Oslo: STEPgroup, 2000.

COBBENHAGEN, J. (2000). Successful innovations: towards a new theory for the management of small and medium-sized enterprises. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2000.

Český statistický úřad. Technické inovace v České republice za r. 2002-2004. Dostupné na: <http://www.czso.cz>.

Data and trends of the EU food and drink industry 2004. Dostupné na: <http://www.ciaa.be>.

De-ALVIS, R., S., HARTMANN, E., GEMÜNDEN, H.G. The role of tacit knowledge in innovation management. 20th Annual IMP Conference, 2.-4.9. 2004. Kodaň. Dostupné na: <http://www.impgroup.org>.

DEN HERTOOG, P., BROUWE, E. (200). Innovation Indicators for the Retailing Industry: A Meso Perspective. SIID Project, phase 2. Utrecht: Utrecht University: Dialogic/Centre for Science&Policy, 2000.

Driving Product Development with Customer Needs. Value Genesis. Cambridge: Innovation Genesis, LLC, 2004. Dostupné na: <http://www.productgenesis.com>.

Eurostat. The Third Community Innovation Survey. 2001. Dostupné na: ftp://ftp.cordis.lu/pub/innovation_smes/docs/results_from_cis3_for_eu_iceland_norway.pdf.

HAAPANIEMI, P. (2004). CEO Survey. Innovation: Closing the Implementation Gap. Accenture, 2004. Dostupné na: <http://www.accenture.com>.

HAMMER, M. (2005): Six Steps to Operational Innovation. Harvard Business School Working Knowledge, 1.8.2005. Dostupné na: <http://www.hbswk.hbs.edu>.

HAUKNES, J. (subm). (1999). Innovation in Services – A Questionnaire Survey for the OECD Business and Industry Policy Forum on Realising the Potential of the Service Economy: Facilitating Growth, Innovation and Competition. Paris, 1999.

Innobarometer 2004. European Commission. TNS Sofres/EOS Gallup Europe. 2004.

Innovation Excellence Study 2005. Gothenburg: Arthur D. Little, 2005.

Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy. European Commission. Directorate-general for Enterprise. Brussels-Luxembourg, 2004. ISBN neuvédeno.

Innovation Survey 2005. Executive summary. Research Study conducted for the CBI (Confederation of British Industry) and QinetiQ. MORI, 2005.

JIANCHENG, G. (2002). Industrial Innovation in China: A Comparative Study based on Survey Data. Tokyo: National Science Foundation, Tokyo Regional Office, 2001.

KÄRKKÄINEN, H., PIIPO, P., TUOMINEN, M. (2001). Ten tools for customer-driven product development in industrial companies. International Journal of Production Economics. č.69, 2001. s. 161-176.

KAUFMANN, A., TÖDTLING, F. (2001). Science-industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems. Research Policy. č.30, 2001. s. 791-804.

LIST, B., BRUCKNER, R.M., KAPAUN, J. (2005). Holistic Software Process performance Measurement from the Stakeholders' Perspective. In Proceedings of the 16th International Workshop on Database and Expert Systems Applications (DEXA'05). 2005.

LÖÖF, H., HESMATI, A. (2002). Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study. International Journal of Production Economics. č. 76, 2002. s. 61-85.

MASSEY, A.P. et al. Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. (2001). Decision Support Systems. č. 32, 2001. s. 155-170.

National Innovation Survey. Washington, D.C.: Council on Competitiveness, 2005.

Oslo Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. OECD, European Commission, Eurostat, 1996. Dostupné na <http://www.oecd.org>.

Science, Technology and Research - Innovation survey 2000. Dostupné na: <http://www.stat.fi>.

The Innovator's Advantage: A Customer relationship Management Perspective. Accenture, 2004. Dostupné na: <http://www.accenture.com/innovators>.

The UK Innovation Survey 1999. Dostupné na: <http://www.dti.gov.uk/tese/science.htm>.

The UK Innovation Survey 2001. Dostupné na: <http://www.dti.gov.uk/tese/science.htm>.

WADDOCK, S.A., GRAVES, S.B. (1997). Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business and Society*. č.3, 1997. s. 250-279.

WEIERERMAIR, K. (2004). Product Improvement or Innovation: What is the key to success in tourism? OECD, 2004.

WOLFE, R.A., PUTLER, D.S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*. č.1, 2002. s. 64-80.

Zpráva o výsledcích průzkumu poptávky malých a středních podniků v regionu hlavního města Prahy v oblasti inovací. Praha: Taylor Nelson Sofres Factum, s.r.o., 2003.

V roce 2005 vyšlo:

WP č. 1/2005

Petr Chmelík: Vliv institucí přímé demokracie na hospodářskou politiku ve světle empirického výzkumu

WP č. 2/2005

Martin Kvizda – Jindřiška Šedová: Privatizace a akciové společnosti – k některým institucionálním aspektům konkurenceschopnosti české ekonomiky

WP č. 3/2005

Jaroslav Rektořík: Přístup k inovacím v České republice. Současný stav a možné směry zlepšení.

WP č. 4/2005

Milan Víturka – Vladimír Žítek – Petr Tonev: Regionální předpoklady rozvoje inovací

WP č. 5/2005

Veronika Bachanová: Analýza kvality regulace České republiky

WP č. 6/2005

Hana Zbořilová - Libor Žídek: Washingtonský konsenzus v české ekonomické praxi 90. let

WP č. 7/2005

Osvald Vašíček and Karel Musil: The Czech Economy with Inflation Targeting Represented by DSGE Model: Analysis of Behaviour

WP č. 8/2005

Zdeněk Tomeš: Je stárnutí populace výzvou pro hospodářskou politiku?

WP č. 9/2005

Ladislav Blažek – Klára Doležalová – Alena Klapalová: Společenská odpovědnost podniků

WP č. 10/2005

Ladislav Blažek – Alena Klapalová: Vztahy podniku se zákazníkem