

# Zapojení zákazníka do inovačního procesu jako prostředek vedoucí ke zvyšování výkonnosti podniku

Customer Participation in the Innovation Process as a Tool for Increasing the Overall Performance of a Company

Ondřej Žižlavský

## Abstrakt

Tvrdou skutečností je, že značná část inovačních aktivit neuspěje a podniky, které neinovují, nepřežijí. Článek zkoumá, jak podniky využívají a rozvíjí partnerství k vytváření nových výrobků a služeb. Přinášení nových nápadů do inovačního procesu si žádá vyhlédnout za hranice podniku. Za nimi se nachází obrovský inovační potenciál, který jde napříč sítí zákazníků, dodavatelů a dalších partnerů. Předkládaný příspěvek obsahuje výsledky původního výzkumu podnikatelského prostředí jihomoravských firem. Výsledkem vyplývajícím z tohoto výzkumu je zjištění, že podniky jsou otevřeny externí spolupráci. V drtivé většině navíc respondenti přiznávají, že bez této spolupráce by nebylo možné jakékoliv inovace řešit.

*Klíčová slova: inovace, otevřená inovace, inovační výkonnost*

## 1 ÚVOD

Chce-li firma se svými inovacemi uspět, musí znát potřeby a problémy svých zákazníků, sledovat jejich reakce a být připravena na pružnou a rychlou reakci. Firma by proto měla rozvíjet a udržovat kontakty se svými zákazníky a využívat těchto kontaktů k získávání informací o využívání svých produktů, o problémech s jakými se přitom zákazníci setkávají a jak se s nimi vyrovnávají. Důležité je sbírat náměty zákazníků na úpravy existujících produktů. Obecně totiž platí, že lidé pracující s jakýmkoliv výrobkem budou mít snahu přicházet s novými nápady, ovšem za předpokladu, že bude v podniku vytvořeno vhodné inovační klima.

V partnerství tak vzniká myšlenka zákazníka coby inovátora, což představuje pragmatickou a efektivní aplikační možnost pro využití otevřené inovace. Jinými slovy řečeno, společně se zákazníci vyvíjejí nové produkty a tak rychleji reagovat na potřeby trhu. Nezáleží pak už na tom, od koho pochází původní idea, rozhodující je pouze správné řídit inovační proces a postarat se o integraci.

Cílem článku je prezentovat výsledky vlastního výzkumu v oblasti řízení inovačního procesu provedeného v rámci projektu Interní grantové agentury Fakulty podnikatelské VUT v Brně (grant č. FP-S-10-7 s názvem *Rozvoj poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení vývoje podniku v souladu s vývojem podnikatelského prostředí*). Jeho výsledky jsou konfrontovány s názory a teoriemi významných českých i zahraničních odborníků na danou problematiku.

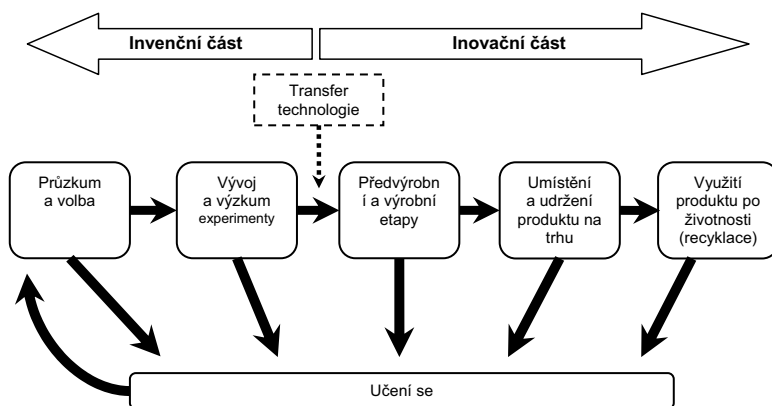
V článku je zkoumán vliv zapojení zákazníků a dalších partnerů do inovačního procesu na výkonnost podniku. Setkají-li se totiž nové myšlenky pocházející zvenčí podniku s podporou a s vedením schopným naslouchat, jejich výsledný inovační potenciál může být obrovský. Jakákoliv inovativní společnost by měla mít k dispozici „plná vědra nápadů“ (Adair, 2004).

Ke splnění vytyčeného cíle výzkumného projektu byla provedena rešerše odborné literatury významných zahraničních i domácích odborníků a byl uskutečněn primární výzkum o stavu inovační schopnosti mezi různě velkými výrobními podniky v Jihomoravském kraji ČR. Při zpracování výzkumu byly použity metody vědecké práce a to konkrétně metody logické, zahrnující analýzu, syntézu, indukci a dedukci.

Analýza je použita jako metoda získávání nových poznatků a jejich interpretace. Syntéza je především využita při vyslovování závěrů. Indukce byla využita zejména při zobecňování veškerých poznatků získaných dotazníkovým šetřením. Aplikací dedukce byla provedena kontrola zjištěných závislostí.

## 2 INOVAČNÍ PROCES V PODNIKU

Popisem a významem inovačního procesu pro podnik se ve svých publikacích zabývá celá řada významných světových i domácích odborníků jako např. (Goffin a Mitchel, 2005), (Hamel a Green, 2007), (Skarzynski a Gibson, 2008), (Tidd, Bessant a Pavitt, 2007), (Kislingerová, 2008) nebo (Košturiak a Chál', 2008). Základní struktura inovačního procesu byla přejata z metodiky MPO a následně byla doplněna o další charakteristické prvky, které uvádí výše zmínění autoři. Konečnou podobu inovačního procesu zachycuje následující obrázek č. 1.



Obr. 1 – Schéma inovačního procesu. Zdroj: MPO a upraveno

Inovační proces lze v podstatě rozdělit na dvě základní části a to na část invenční, která je spojena se vznikem originální myšlenky, nápadu nebo představy a na druhou inovační část, ve které pak dochází k samotné realizaci invence a jejímu uvedení na trh.

Startovní čarou pro nové myšlenky a návrhy inovací je sledování a zkoumání interního i externího prostředí firmy. Tato fáze vyústí ve strategické rozhodnutí, na který inovativní podnik bude firma reagovat a vynakládat zdroje. Převést potenciál skrytý v nové prvotní myšlence přes různá stádia vývoje až po finální verzi něčeho nového je úkolem druhé fáze inovačního procesu, tj. aplikovaného výzkumu a vývoje. Souběžně s řešením technických problémů během předvýrobní a výrobní etapy probíhají činnosti spojené s přípravou trhu a příslušné

marketingové aktivity k propagaci nového produktu. Výstupem je tedy inovovaný výrobek nebo služba a trh nachystaný ke konečnému uvedení inovace.

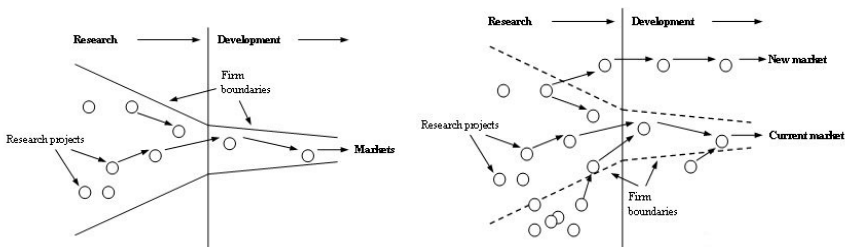
Inovace představuje proces, který začíná nápadem nebo představou a následují různé stupně vývoje, které vyústí do samotné implementace. Bez uvedení inovace na trh není proces implementace kompletní a inovace se tak nedá považovat za realizovanou. V inovačním procesu se musí věnovat pozornost i technickým, bezpečnostním a ekologickým požadavkům (zejména recyklaci) v zájmu ochrany životního prostředí a zachování zdrojů. Cílem zpětnovazební fáze učení se je poučit se, jak zvládnout proces inovace lépe a tak si vybudovat znalosti ze získaných zkušeností.

### 3 ZÁKLADNÍ PRINCIPY OTEVŘENÉ INOVACE

Termín otevřená inovace (open innovation) poprvé použil Henry Chesbrough, profesor na Haas Business School při Kalifornské univerzitě v Berkeley. Otevřená inovace znamená, že se na inovaci výrobku či služby aktivně podílejí samotní zákazníci a koncoví uživatelé. Právě oni sdílejí s podnikem své nápady na inovaci produktu s cílem vyřešení jejich problémů nebo přání. Obecně lze říct, že za tímto chováním podniků stojí několik hlavních důvodů:

- otevřená inovace povzbuzuje v zákaznících pocit zainteresovanosti v procesu vývoje nových produktů a v konečném důsledku tak existuje mnohem větší pravděpodobnost, že jej přijmou, budou rozšiřovat a stát za inovací uvedenou na trh;
- inovace dosažené spoluprací se zákazníky vedou k novým výrobkům, které fungují tak, jak si zákazníci od prvopočátku přejí – není potřeba žádných jejich oprav či úprav;
- jedná se o vynikající příklad budování značky – jestliže do vývoje velké myšlenky pro vaši společnost zapojíte své fanoušky, tak se z nich poté mohou stát horliví nadšenci daného výrobku, čímž lze dosáhnout velkého reklamního úspěchu;
- otevřené inovace s sebou přináší méně práce pro výzkumná a vývojová oddělení podniků a tedy i určité úspory. [13]

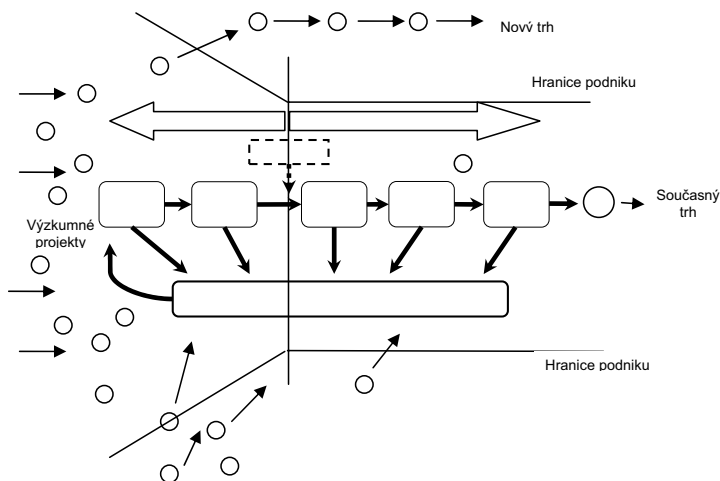
Jak ukazují nové přístupy známých velkých podniků jako je např. Procter&Gamble, BMW, Apple, IBM, GE v praxi dochází k prolomování hranic podniku ve prospěch otevřené spolupráce s externími partnery tak, aby vývojová činnost překročila hranice firemních laboratoří nebo konstrukčních kanceláří a orientovala se více na okolní prostředí, tedy na zákazníky, jiná vývojová pracoviště, vysoké školy a jiné firmy, včetně konkurenčních. Tím se výrazně mění paradigma inovací, kdy po větší část dvacátého století byl typický uzavřený přístup založený na výhradní kontrole v rámci firmy. Aby firma zvítězila nad konkurencí, musela zaměstnat ty nejlepší a nejchytřejší lidi, kteří museli přicházet s těmi nejlepšími nápady a dovést je na trh jako první. Tento model byl však překonán díky rostoucí mobilitě vysoce vzdělaných, zkušených a dovedných lidí. Přispívá k tomu i nebývalý rozvoj a masová dostupnost informačních a komunikačních technologií, pomocí kterých samotní potenciální zákazníci mají možnost vstoupit do spolupráce při inovačních procesech. Podrobněji změnu paradigmatu inovací popisují ve svých publikacích (Chesbrough, 2006) nebo (Bartes, 2009).



Obr. 2 – Schéma uzavřené (vlevo) a otevřené (vpravo) inovace. Zdroj: Chesbrough, 2003

Vyhledávat nové myšlenky z vnějšího prostředí na řešení inovativního procesu se dnes stává přirozené. Jak odhalil primární výzkum v jihomoravských výrobních podnicích, mnohé inovace v současnosti pochází nejenom z vnitřního prostředí podniku, ale hlavně z vnějšího okolí od zákazníků a partnerů v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce. Jde tu samozřejmě o získávání informací z oboru, ale hlavně o spolupráci, mnohdy sice nepodchycenou právně-organizačními smlouvami, ale o to rozsáhlejší a účinnější.

Model uvedený na následujícím obrázku č. 3 (schéma otevřené inovace aplikované na inovační proces, který byl představen v kapitole 2) předpokládá, že už během invenční fáze začínou do podniku přitékat externí znalosti, které se budou kombinovat s interními znalostmi. Bez trvalých podnětů zvenčí by podnik pravděpodobně příliš pozdě zareagoval na technologické a ekonomické změny včetně sociálního tlaku podnikové veřejnosti. Nezávislé zkušenosti a názory externích partnerů pomohou jak při tvorbě inovační koncepce, tak ve fázi vývoje a zavádění inovací.



Obr. 3 – Schéma otevřené inovace. Zdroj: vlastní vypracování

Spolupráce s partnery může být velmi slibná. Především na začátku inovačního procesu, kdy do výzkumných a vývojových projektů vstupují nové ideje, bývá často efektivnější spolupraco-

vat s partnery než samostatně. Úspěchy otevřené spolupráce jsou stále častější (viz případová studie Lego).

Společnosti věří, že otevřená inovace je klíčem k otevírání dlouhodobé, ziskové a průlomové inovace. Je to z důvodu skutečnosti, že jsou spotřebitelé zapojeni do vývoje hned od prvopočátku, protože se na jeho samotném stvoření podíleli. Otevřená inovace by teoreticky měla zaručovat, že inovace budou spotřebitelům fungovat ihned od začátku a že zcela odpovídají jejich požadavkům. To je důvod, proč podniky po celém světě hromadně využívají inovace založené na spolupráci se zákazníkem – společnost není v této věci nikterak limitována a k výpomoci může být přizván kdokoli a odkudkoliv.

Laura Morrisová (2007) popisuje v sedmi bodech cestu, jak zavést strategii otevřené inovace a zajistit si tak nejlepší šance na úspěch inovace.

1. *Přesně stanovte, koho si přejete přizvat* – promyslete, zda přizvat pouze určitý segment stávajících zákazníků nebo jestli by nebylo spíše vhodnější různorodější zastoupení.
2. *Přizvěte a přilákejte své cílové spotřebitele do komunity otevřené inovace* – vytvořte příjemnou atmosféru, určete, co vybrané osoby za svoji účast dostanou. Zda to budou peníze, uznání nebo pocit být první, kdo má možnost zkusit nové nápady apod.
3. *Spuštěte proces* – tým je připraven začít svoji práci. Seznamte členy týmu s ostatními pracovníky podniku, s nimiž budou spolupracovat. Je také důležité znát cíle inovační strategie společnosti a způsob, jak si společnost pomoc zákazníků představuje. Představte problém, pro který hledáte řešení.
4. *Začněte řídit vytvořený inovační tým* – vysvětlete limity vývoje nápadů, např. na jakých trzích si společnost přeje inovaci provést a jaké jsou její pravomoci. Shromážďujte vymyšlené nápady a nutte členy týmu k diskuzi.
5. *Poraďte pravidelná setkávání, na kterých se bude řešit dosažený pokrok* – za účelem vymýšlení a zdokonalování nápadů je třeba, aby interní týmy oddělení vývoje produktů spolupracovaly s vnějším okolím. Také je nezbytné, aby si mezi sebou vyměňovaly zpětnou vazbu ohledně prvotních modelů a prováděly uživatelské testy, aby tak bylo možné odstranit nedostatky, případně opravit chyby. Klíčovým prvkem celého procesu je komunikace a spolupráce.
6. *Rozšířte komunitu o další členy a začněte s pečlivým testováním* – výzkum nesmí být realizován v izolovaném prostředí, proto rozvíjejte nápady s větším počtem uživatelů. Jejich prostřednictvím odhalte, co funguje a co ne. Zjištěné poznatky předložte týmu k posouzení.
7. *Zabijte přípravu a realizaci* – nové nápady byly již prodebatovány a odzkoušeny. Vzniklé nové produkty jsou dostatečně dobré, věcné a atraktivní na to, aby měly u zákazníků příznivý ohlas. S uváděním produktu na trh by měl pomoci inovační tým, který by se měl chovat uvolněně, zapojovat se do diskuse, hovořit o historii vývoje produktu a debatovat s ostatními spotřebiteli, aby tak podnítily poptávku po daném produktu.

#### **4 DISKUZE VÝSLEDKŮ PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU**

Za účelem zjištění skutečného stavu řešené problematiky inovační výkonnosti našich podniků bylo provedeno dotazníkové šetření u výrobních podniků v Jihomoravském kraji.

Provedené dotazníkové šetření poskytlo údaje o současném stavu dané problematiky v podni-

kové praxi. Důležitým faktorem při tvorbě dotazníku byla jeho jednoduchost a relativní stručnost, ovlivňující ochotu respondenta k jeho vyplnění. Snahou bylo oslovit co možná největší počet podniků Jihomoravského kraje ČR. Vyplněné dotazníky zasílali respondenti prostřednictvím e-mailu a osobním kontaktem.

V rámci dotazníkového šetření v roce 2010 bylo osloveno celkem 800 respondentů, z toho 750 elektronicky a 50 tištěným dotazníkem při osobní návštěvě. Z toho 35 elektronických dotazníků se nepodařilo doručit na uvedené e-mailové adresy. Reálně tedy bylo osloveno 765 společností. Celkem bylo získáno 139 správně vyplněných dotazníků, což představuje 17,4% návratnost. Uvedenou návratnost dotazníků lze považovat za velmi dobrou, neboť u dotazníkových šetření podobného typu se běžně předpokládá návratnost do 10 %. I přes to je nutné hledat příčiny, proč více jak 82 % oslovených společností na dotazník nereagovalo. Těmi mohou být špatné zkušenosti nebo zavalení podobnými dotazníky a také časová zaneprázdněnost manažerů. Detailní statistiku dotazníkového šetření přehledně zachycuje následující tabulka č.1.

Tab. 1 – Celková statistika dotazníkového šetření 2010. Zdroj: vlastní vypracování

Počet oslovených společností	800
Elektronickou rozesílkou	750
Osobně s tištěným dotazníkem	50
Počet nedoručených adres	35
Počet neúplně vyplněných dotazníků	9
Počet navracených úplných dotazníků	139
Reálná návratnost	17,4 %

Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny v několika různých oblastech. Otázky v první části dotazníku byly zaměřeny na získání informací o respondentech, převážně o velikosti podniku a hlavní činnosti podnikání. Z výsledků vyplývá, že inovacím se v Jihomoravském kraji ČR nejvíce věnují střední podniky (45 % respondentů), dále velké podniky (30 % respondentů) a 25 % respondentů z kategorie malých podniků. Z hlediska typu inovace jsou u jihomoravských výrobních podniků nejčastější inovace výrobní (32 % respondentů) následované procesními (30% respondentů), naopak nejméně podniky vytvářejí inovace organizační (17 % respondentů). Toto je obecný trend, kdy u výrobních podniků převažují produktové nebo procesní inovace, kdežto ve službách je vyšší podíl inovátorů s marketingovou nebo organizační inovací. 1% dotazovaných podniků se během uplynulých 3 let nevěnovalo inovacím (relativní četnost byla stanovena jako podíl počtu vybraných odpovědí ku celkovému počtu respondentů ve skupině). Většina dotazovaných respondentů (94 %) vidí inovace jako velmi důležité pro svoje podnikání. S ohledem na výše uvedené skutečnosti lze konstatovat, že se do šetření zapojily společnosti, které se inovacemi aktivně zabývají a mají k danému tématu co říci.

Jednou ze zkoumaných oblastí vlastního primárního výzkumu bylo zázemí jednotlivých společností, které mají k dispozici při řešení inovačních projektů a zkušenosti ze spolupráce s jinými subjekty v rámci těchto projektů. Jak vyplývá z obrázku č. 4, 74 % subjektů tuto zkušenost

má. V drtivé většině případů navíc respondenti tvrdí, že bez této kooperace by vůbec nebylo možné jakékoliv inovace řešit, jelikož sami ve většině případů (66 % respondentů) nemají vlastní výzkumné či vývojové zařízení a díky ekonomické krizi ani nezvažují jeho vznik. U části oslovených firem činnost výzkumného a vývojového zařízení nahrazuje konstrukční oddělení. Většina inovací je proto výsledkem spolupráce s jinými subjekty.



Obr. 4 – Spolupráce s externím subjektem na inovacích v důsledku chybějícího VaV pracoviště.  
Zdroj: vlastní vypracování

Na základě stupnice: 1- velmi významné, 2- významné, 3- neutrální, 4- nevýznamné, 5- zcela nevýznamné, bylo zjištěno, že nejvýznamnějšími partnery jsou zákazníci a jejich konkrétní požadavky. Mezi dalšími nejčastěji zmiňovanými partnery, se kterými společnosti spolupracují, patří subjekty, jež jsou součástí vlastního dodavatelsko-odběratelského řetězce, např. dodavatelé zařízení, materiálů, součástí nebo software. Další v pořadí jsou pak vysoké školy nebo ostatní instituce vyššího vzdělávání, které stojí mimo tento řetězec. Nejméně cenným partnerem pro inovační podniky byly označeny soukromé výzkumné organizace nebo konzultantské firmy. Váhy významnosti jednotlivých partnerů zachycuje tabulka č. 2.

Tab. 2 – Význam partnerů při hledání inovačních podnětů. Zdroj: vlastní vypracování

	Průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Hodnocení 1- 5 (podíl v %)					Σ
				1	2	3	4	5	1+2
Zákazník	1,5349	1,0195	1	70	27	2	2	1	96
Konkurenční firmy	2,4070	1,0497	2	16	50	26	7	7	66
Zaměstnanci	2,4419	1,2066	2	22	41	26	5	7	63
Partnerské firmy	2,5349	1,2731	2	21	41	23	7	10	62
Dodavatelé	2,8118	1,3676	2	20	32	16	22	11	52
Servis	2,7326	1,1656	3	12	35	38	5	10	47
Veletrhy a výstavy	3,0349	1,4261	3	18	22	27	13	20	40
Konference	3,4070	1,3152	2	5	28	20	21	27	33
Odborná literatura	3,3140	1,2600	2	5	27	28	20	22	32
Veřejný sektor	3,4302	1,4430	5	13	17	22	17	29	30
Konzultanti	3,7558	1,2383	5	4	15	28	16	38	19

Ze zjištěných skutečností je možné usuzovat, že společnosti jsou otevřeny externí spolupráci a snaží se využívat této spolupráce ke zvyšování inovační výkonnosti. Provedený výzkum naznačuje, že současné konkurenční prostředí takřka předurčuje české podniky k převzetí doporučení k neustálému rozvíjení partnerství v inovacích a využívání základních prvků otevřené inovace, jak byly popsány v kapitole 3. Lze se totiž obávat, že vrcholový management českých výrobců v období doznívající ekonomické krize vyčerpá možnosti zvyšování nebo alespoň udržení výkonnosti svěřených firem a bude potřebovat účinný strategický koncept, který mu v prostředí tvrdé konkurence umožní dosahovat dlouhodobě požadované míry zisku. Skutečnost, že otevřená inovace přináší úspěch, představuje případová studie společnosti Lego.

#### 4.1 Případová studie Lego

Společnost Lego se před několika lety dostala do finančních potíží a hledala nové zdroje růstu. K řešení problému přistoupila zodpovědně. Na úrovni top managementu ustavila výkonnou skupinu pro řízení inovací, která zodpovídá za strategické rozhodování o inovační politice a zavádění koncepce nových produktů. Skupina rozhoduje o přidělení zdrojů, koordinuje inovační aktivity napříč firmou a deleguje odpovědnost za jejich vykonání.

Tato skupina přišla s myšlenkou vzniku webové stránky, kde mohou zákazníci popsat své představy o nových hrách. Vznikla tak internetová komunita Lugnet (Lego User Group Network), která se podílí na vývoji nových modelů.

Výsledkem inovační strategie firmy je nový produkt. Tým Concept Lab přišel s Lego Games. Firma navíc kolem produktu vybudovala uživatelskou komunitu prostřednictvím on-line portálu. Produkt byl představen v srpnu 2009 ve Velké Británii a Německu a celosvětově se začal prodávat v roce 2010.

Vzhledem k tomu, že i v době krize stouply firmě tržby (19 %) i zisky (30 %), lze se domnívat, že promyšlený přístup k inovační strategii se vyplatil. [10]



## 5 ZÁVĚR

Závěrem vyplývajícím z průzkumu provedeného u jihomoravských výrobních firem je fakt, že pokud chce společnost získávat podněty pro svůj další rozvoj a udržovat se na špici, je zapotřebí pochopit a neustále se orientovat na zákazníka, který by měl být brán jako motor pokroku. Musí být budovány kvalitní vazby mezi podniky a jejich zákazníky. Z šetření jednoznačně vyplynulo, že inovační impuls vychází v prvé řadě od zákazníka. V závěsu pak zůstává generování impulsů z řad vlastních zaměstnanců a konkurence. Na dalších místech se pak umístilo čerpání impulsů z odborné literatury, konferencí, veletrhů a výstav. Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že společnosti jsou otevřeny externí spolupráci a snaží se využívat této spolupráce ke zvyšování inovační výkonnosti. K tomu využívají základních prvků tzv. otevřené inovace.

Partnerství ve výzkumu a vývoji se v zahraničí stává velkým tématem. Podniky vytvářejí inovační sítě a tak si podstatně zvyšují svou konkurenční pozici. Bohužel oproti globálnímu světu není otevřená inovace v České republice příliš známým pojmem. Když zadáte ve vyhledávači Google „otevřená inovace“ dostanete přibližně 55 000 odkazů, pokud ale zadáte „open innovation“ dostanete téměř 70 milionů odkazů. I když primárním výzkumem bylo zjištěno, že podniky využívají určitých prvků otevřené inovace, je jejich výskyt malý a firmy tak přicházejí o pozitivní efekty, které s sebou tato strategie přináší.

Inspirativní pro naše podniky může být přístup společnosti Lego, která dokázala razantně změnit svůj postoj k inovacím a zvrátit nepříznivou finanční situaci i v době ekonomické krize.

### Použitá literatura

1. ADAIR, J. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-04-4.
2. BARTES, F., DOSTÁL, V., LOUBAL, J. *Hodnotové inženýrství: cesta ke dosažení komerčně úspěšného výrobku*. Ostrava: Key Publishing, 2009. 375 s. ISBN 978-80-7418-003-3.
3. GOFFIN, K., MITCHEL, R. *Innovation Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2005. 409 s. ISBN 978-1-4039-1260-2.
4. HAMEL, G., GREEN, B. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 272 s. ISBN 978-1-4221-0250-3.
5. CHESBROUGH, H. *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 s. ISBN 978-1578518371.
6. CHESBROUGH, H. *Open Innovation – Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 373 s. ISBN 978-0-19-922646-7.
7. KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H.Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
8. KOŠTURIÁK, J., CHÁL, J. *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
9. MORRIS, L. *Customer-driven innovation*. 2007 [on-line]. [citováno 2011-02-04]. Dostupný na: <<http://www.warc.com/ArticleCenter/Default.asp?CTYPE=A&AID=WORDSEARCH86576&Tab=A>>

10. ROBERTSON, D., HJULER, P. *Innovation a Turnaround at Lego*. [on-line] Harvard Business Review 2009. [citováno 2011-02-20]. Dostupný na: <<http://hbr.org/2009/09/innovating-a-turnaround-at-lego/ar/1>>
11. SKARZYNSKI, P., GIBSON, R. *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*. Boston: Harvard Business School Press, 2008. 320 s. ISBN 978-1422102510.
12. TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Řízení inovací - zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
13. *Zákaznické inovace* [on-line] 2008. [citováno 2011-02-04]. Dostupný na: <<http://cregal.ihned.cz/c1-22784430-zakaznicke-inovace>>.

## Abstract

Most innovations fail and enterprises that do not innovate die out. This paper examines the process of innovation and how enterprises utilize and advance partnership to create new products and services. Bringing a wealth of new and different ideas into the innovation process requires looking outside the boundaries of an enterprise. A huge potential for innovation exists outside a company. This potential is visible across a network of customers, suppliers and partners. The content of this paper is a result of an academic research into the South-Moravian business environment. As it is mentioned in the paper, most of the respondents are open to external cooperation for innovative activities. Also, they admit that without this collaboration they will not be able to produce innovative products.

*Key words: innovation, open innovation, innovation performance*

## Kontaktní údaje

*Ing. Ondřej Žižlavský, PhD.*

*Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská*

*Kolejní 2906/4, 612 00 Brno*

*Tel: 541 143 707*

*email: [zizlavsky@fbm.vutbr.cz](mailto:zizlavsky@fbm.vutbr.cz)*