

Kateřina Hrazdilová Bočková

SOUČASNÝ INOVATIVNÍ MARKETING

Abstract: *The present paper deals with the issues of innovations in relation to customer. The impact of product changes on customer behaviour and the role of innovations in firm's management are described; fundamental principles of innovative marketing, its course of action, and use in the present-day economic practice are depicted in the paper. Innovation strategy is linked to marketing, which results in an integration of innovation system and the area of the economy. The transformation of an innovating idea supported by marketing is defined as a competitive advantage; this is what enables the firm improve its position on the market and become more competitive.*

Keywords: *innovation, customer value, innovation*

JEL: M 21, M 31, O 31

Úvod

Cílem téměř každého podniku je kromě dnes stále méně uplatňované snahy maximalizovat zisk, zejména snaha o maximalizaci tržní hodnoty podniku. Dosažení tohoto cíle závisí na mnoha aspektech podnikového řízení. V konkurenčním prostředí je pro podnik nezbytně nutné, aby se stále vyvíjel a posouval dále, hledal nové příležitosti, postupy a možnosti. Tuto snahu lze realizovat pomocí vhodné inovační politiky, která ne vždy vyžaduje výrazné investice, přestože mnohdy přináší značnou úsporu nákladů.

Ústředním tématem předkládaného příspěvku je inovativní marketing. Toto téma začíná v poslední době nabývat na důležitosti. Dnes, kdy celý svět zasáhla ekonomická krize, je potřeba nových myšlenek a nápadů aktuálnější více než kdy jindy. Podniky ve snaze udržet si své postavení na trhu musí mnohem více přemýšlet, jak si udržet zákazníky nebo jak získat zákazníky nové. Proto se musí soustavně zabývat novými metodami, tvůrčími postupy a inovacemi, které by jim v budoucnu mohly přinést nové zisky.

Jedním z hlavních cílů implementace inovací do podnikání je snaha zvýšit konkurenceschopnost svých výrobků a služeb, a tím si zlepšit konkurenční pozici na trhu. Propojením inovačních strategií s marketingem dochází k integraci inovačního

systemu s ekonomickou oblastí. Prioritou je realizace jen těch inovačních nápadů, které jsou v souladu se strategií firmy, a u kterých je předpoklad dlouhodobějšího úspěchu. Jak prohlásil Peter Drucker: „*Podnikání má pouze dvě základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady.*“ [1]

Za úspěšnou lze považovat inovaci zvyšující produktivitu, výkonnost, efektivnost, komerční úspěšnost, konkurenceschopnost, prosperitu nebo jinou oblast zvyšující hodnotu produktu. Pokud se pomocí inovace podaří zvýšit také hodnota produktu a zvolí-li se vhodná marketingová strategie, pak je možné očekávat nárůst spotřebitelů a s ním i přísun financí, jež představuje výnos pro firmu a všechny zainteresované osoby. Pokud by se podnik rozhodl neinovovat, je pravděpodobné, že dříve nebo později ztratí své zákazníky, kteří upřednostní novější, kvalitnější, inovované produkty konkurenčního podniku. „*Díky inovacím, se může podnik dostat na pomyslný vrchol svého odvětví, například díky zavedení nových, revolučních technologií, či efektivnějšího systému. Pouze pohotové a pružné podniky mohou v dnešním světě přežít svoji konkurenci.*“ [6]

Cíl a metodika

Cílem práce je specifikace pojmu inovativní marketing a definice jeho jednotlivých fází. Následující text se pokusí ověřit hypotézu, že současný inovativní marketing je nedílnou součástí inovačních strategií a nevhodné pojetí inovativního marketingu vede k chybám a omylům v těchto strategiích. Navazující výzkum je zaměřen na zjištění současného stavu aplikace inovativního marketingu v úspěšných inovačních firmách a to v celosvětovém měřítku.

Text byl zpracován za použití metody sekundární analýzy odborných ekonomických studií a dokumentů zabývajících se danou problematikou. Na základě podrobné analýzy existujících výzkumných statí byly vybrány takové, které nabízejí alternativní pohled na zkoumanou problematiku. Ke klíčovým informačním zdrojům patří zejména studie od renomovaných ekonomů v čele s Philipem Kotlerem a Peterem Druckerem.

Chyby a omyly v inovační strategii

Častou chybou, se kterou se v řízení podniků můžeme setkat, je analýza pouze vnitřního prostředí. Firmy znají dopodrobna své postupy, které se pomocí inovací snaží stále zlepšovat a optimalizovat. Většinou znají i své slabé stránky, které se snaží potlačit. Hlavní nedostatek však pro velkou řádku podniků představuje minimální znalost zákazníka a trhu, na kterém podnik působí. I fakt, že firma přináší na trh něco nového, nemusí být vždy zárukou, že daný výrobek či služba zákazníka osloví. Pokud budou firmy schopny detailně prostudovat své spotřebitele, mohou získat

klíčové informace o jejich požadavcích a představách, určujících směr správné inovace. Výrobek odpovídající požadavkům zákazníka je jistě lépe prodejný, nežli výrobek odpovídající požadavkům jeho výrobců.

Jedním z dalších možných důsledků neznalosti zákazníka jsou chyby, kterých se podniky při tvorbě nových produktů a služeb často dopouštějí. Testování za nepřírodných podmínek, zaměření na faktory, které zákazník na výrobku považuje za vedlejší a mnohé další. Je tedy zřejmé, že prvním krokem k úspěšné inovaci by měla být důsledná studie zahrnující přání a očekávání potenciálního zákazníka.

Snaha vyrovnat se s konkurencí je dnes hlavní náplní většiny podniků. V zápalu boje se podniky často křečovitě snaží vylepšit své produkty, aby se tak staly více zajímavé a lépe se prodávaly. Je však toto snažení správnou cestou? Zákazníci, obklopeni nepřeborným množstvím reklam a poutačů s novými produkty, s novými technologiemi a novými cenami, často podlehnou touze nový výrobek vyzkoušet a zakoupí jej. V tomto případě můžeme hovořit o úspěšném zavedení inovovaného produktu na trh. Existují však situace, kdy může být přílišná snaha o inovování produktu spíše kontraproduktivní. Jako příklad můžeme použít mladý, sociálně komunikační internetový portál Facebook, který se v posledních letech rozrostl po celém světě.

Portál je v současné době dostupný v 70 světových jazycích a využívá jej více než 400 miliónů aktivních uživatelů. Jedním z fenoménů této domény je negativní ohlas uživatelů při sebemenší změně struktury, vzhledu či pravidel, přestože se podle tvůrců jedná o krok vpřed. Spotřebitelé si zkrátka v některých případech vypěstují jisté zvyky a velmi neradi je mění. V krajních případech spotřebitel přestává produkt nakupovat.

Existují i produkty, jejichž výrobci si přímo zakládají na eliminaci jakýchkoliv zásahů a změn výrobních postupů. Štramberské uši, žatecký chmel, třeboňský kapr nebo hořické trubičky jsou produkty, které si zakládají právě na původních recepturách, oproštěných od stop modernizace a technologických postupů. Jakákoliv změna by vyvolala snížení poptávky po daném produktu.

Případová studie Cordis Corporation

Společnost Cordis Corporation je předním výrobcem zdravotních zařízení v americkém státě Florida. Ke konci roku 1993 vykazovala společnost zisk v hodnotě 223 miliónů amerických dolarů a tržní hodnota jejich akcií dosahovala hodnoty okolo 20 dolarů. V této době zaujímal společnost přibližně 1% trhu s angioplastickými polštářky, které se využívají k otevření zablokovaných artérií pacientů trpících na onemocnění srdce. Cílem společnosti bylo vytvořit novou produktovou strategii, ve snaze získat alespoň 5 % podílu na trhu. Cordis provedla cílené interview se zákazníky v podobě cardiologů, zdravotních sester a ostatního laboratorního personálu. Pohovor se nezaměřoval na nové nápady a připomínky, které by dotazovaní chtěli získat,

nýbrž na výsledky, kterých by za pomoci angioplastických polštářků chtěli dosáhnout. Ze získaných dat sestavila společnost zcela novou produktovou strategii, které postihovala důležité, neuspokojené potřeby v nových marketingových segmentech. Zároveň data poukázala na produkty, které měly sklony k neúspěchu a tak jejich vyřazením ušetřila společnost náklady, spojené s jejich výrobou. Výsledkem těchto opatření byl ke konci roku 1995 téměř dvojnásobný zisk v hodnotě 443 miliónů dolarů.

Jak nám napovídá příběh společnosti Cordis Corporation, je daleko více efektivní porozumět hodnotám, které zákazníci požadují, nežli ptát se, jak by sami problém vyřešili. Tento proces inovace začíná identifikováním výstupů, kterých by zákazníci chtěli dosáhnout, a končí stvořením výrobku, který si rádi zakoupí.

Principy inovace

Marketéři hrají klíčovou roli v procesu vývoje nových výrobků, neboť identifikují a vyhodnocují nápady na nové výrobky, spolupracují s oddělením „výzkum a vývoj“ atd. „*Cesta vývoje může mít dvě formy. Firma může vyvinout nový výrobek ve vlastních laboratořích nebo může uzavřít smlouvu s nezávislou firmou zabývající se výzkumem a vývojem nových výrobků.*“ [2]

Méně než 10 % veškerých nových produktů je opravdu inovativních a zcela nových. Takové výrobky a služby totiž představují nejvíce nákladů a rizik, protože jsou nové jak pro firmu, tak i pro tržní prostředí. Nejvíce aktivit spojených s novými produkty je vyhrazeno vylepšení existujících výrobků a služeb, např. u Sony je více než 80 % aktivit spojených s novými výrobky vyhrazeno modifikacím a vylepšením existujících výrobků, společnost Gillette velmi často obměňuje své holicí systém atd.

V mnoha kategoriích začíná být obtížné identifikovat trháky, které transformují trh, avšak nepřetržitá inovace za účelem ještě lépe uspokojit potřeby spotřebitele může nutit konkurenty, aby se snažili držet krok. V hospodářském prostředí rapidní změny je neustálá inovace nutností. Většina firem inovuje zřídka, některé inovují příležitostně a jen několik málo inovuje kontinuálně (Sony, Dell Computer, Microsoft apod. – tyto firmy zaujaly pozitivní postoj k inovaci a riskantní inovační proces se pro ně stal již rutinou; praktikují týmovou spolupráci a umožňují svým lidem experimentovat a dokonce i selhat).

„*Firmy, kterým se nedaří vyvinout nové výrobky, se vystavují riziku. Jejich stávající výrobky jsou bezbranné vůči změnám v chování spotřebitelů, vůči novým technologiím apod*“ [3].

Většina zavedených firem se soustřeďuje na přírůstkovou inovaci. Novější firmy vytvářejí převratné technologie, které jsou levnější. Etablované společnosti mohou být pomalé v reakci či v investici do těchto převratných technologií, protože ohrožují jejich investice. Poté se náhle mohou ocitnout v situaci, kdy budou čelit novým

impozantním konkurentům a mnoho z nich svůj boj prohraje. Aby se firmy ujistily, že do takové pasti nepadnou, je jejich povinností opatrně monitorovat preference stávajících i potenciálních zákazníků v průběhu času a odhalovat tak rozvíjející se, dosud nevyjádřené potřeby zákazníků. Spotřebitelé přijímající nové produkty podle pozorování procházejí pěti stádii: Povědomí – zájem – vyhodnocení – vyzkoušení – přijetí. Např. výrobce přenosné myčky na nádobí může zjistit, že se mnoho spotřebitelů zasekne ve fázi zájmu; dosud se ke koupi neodhodlali kvůli nejistotě a kvůli velkým nákladům spojeným s takovou investicí. Stejní spotřebitelé by však byli ochotni používat myčku na zkoušku za nízký měsíční poplatek. Výrobce by jim měl proto nabídnout program vyzkoušení s možností následné koupě.

Marketing a inovace

Podle slovníku cizích slov je inovace „*obnovování, zavedení něčeho nového, zlepšení.*“ [5] V širším slova smyslu můžeme inovaci chápat jako komplexní proces, který zahrnuje všechny fáze podnikatelského procesu. Ovlivňuje výzkum a vývoj, výrobu, adaptaci, komercializaci nových výrobků, výrobních procesů, marketing, propagaci, prodej atd. Inovace úzce souvisí s:

- kreativitou: Kreativita neboli tvořivost je podmínkou existence inovace i invence. Podstatou je schopnost člověka vytvářet hodnoty. Skládá se ze stránky poznávací (názory, nové vědecké teorie) a stránky implementační (vytváření hodnot);
- invencí: Další podmínkou inovace je invence. Je to v podstatě prvotní, nový nápad, myšlenková vynalézavost, je úzce spojena s poznávací stránkou tvořivosti. Invence je někdy nazývána tvůrčí aktivitou vedoucí ke změnám ve struktuře vědění. Má podobu vynálezů, zlepšovacích návrhů, projektů apod. Smyslem invence je její implementace do inovace. Ovšem ne všechny invence přerostou do fáze realizace, tj. ne všechny se stanou inovacemi;
- intuicí: Intuici můžeme chápat jako nahodilý jev, který má sice nezanedbatelný podíl na inovaci, ale ovlivňuje ji pouze doplňkově.

Naproti tomu marketing je podle slovníku cizích slov označován jako „*metoda usměrňování a aktivního ovlivňování hospodářské činnosti podle potřeb trhu.*“ [5] Většina lidí si pod pojmem marketing představí jen reklamu a propagaci. To ale není vše, do marketingu patří řada nástrojů, které dohromady utváří výrobek nebo službu a jeho pojetí v očích zákazníka a jeho umístění na trhu.

Inovativní marketing

Marketing inovací je poměrně mladý obor. Dříve firmy marketing zapojovaly až na samém konci výrobního procesu, až v době, kdy nastal čas na představení výrobku a na tisková prohlášení. Dnes je ale inovativní marketing chápán jako zavedení nových metod podpory prodeje výrobku, zlepšením v oblasti balení,

propagace, medializace výrobků a služeb. Inovace jsou základem současných konkurenčních strategií. Výrobní procesy jsou natolik efektivní, že obměna výrobku je levnější než jejich oprava. Tato skutečnost velmi ovlivňuje rychlost uvádění nových inovací na trh. Řada výrobků, které zaujímají přední místo na trhu, získala svou oblibu právě díky vhodně zvolené propagaci a komunikační strategii, kterou oslovily cílovou skupinu zákazníků. Např. firma Redbull se svým mottem „Redbul dává křídla“ v kombinaci s prvky navozujícími iluzi adrenalinového zážitku získala přední postavení mezi svými konkurenčními produkty. Také digitální věk podporuje vznik nových produktů a služeb. Technologie zrychlují inovační rytmus a počet nových produktů. Internet usnadňuje vznik nových značek a nových přístupů k podnikání. Nárůst počtu patentů a ochranných známek je důkazem stále rostoucí konkurence na trhu.

„Vytvoření nového trhu nebo nové kategorie představuje nejefektivnější způsob, jak obstát na nasycených trzích. V současné době dochází k integraci celých odvětvích a právě tímto způsobem se vytvářejí i nové výrobní kategorie. Je to například zábavné vzdělávání nebo řada zákazníků požaduje, aby automobil mohl sloužit zároveň i jako kancelář. Propojuje se televize s internetem. Tyto druhy podnikání mohou rovněž vznikat jako důsledek inovačního marketingového procesu.“ [3]

„Hlavním cílem inovací je snaha o zvýšení konkurenceschopnosti výrobků, s čímž souvisí zlepšení pozice na trhu. Propojením inovací a marketingu dochází ke vzájemnému působení inovačního systému a ekonomické oblasti.“ [1]

Inovativním marketingem myslíme sled pracovních úkonů, které vedou k vytvoření nových výrobků nebo služeb, které uspokojují nové potřeby zákazníků. Tyto potřeby přinášejí nové oblasti využití, nové situace nebo objevují nové cílové skupiny spotřebitelů. Můžeme tedy říct, že jde o proces nabízející významnou příležitost vytvořit nové výrobní kategorie nebo nové trhy. A tento proces začíná volbou výrobku nebo služby, na kterou se hodláme zaměřit.

„Inovativní marketing je založen na tržní expanzi, což znamená, že objevujeme nové potřeby zákazníků nebo nové možnosti použití produktu. Původní produkt musí být tedy velmi pozměněn.“ [4]

Předmětem inovativního marketingu jsou odpovědi na následující otázky uvedené v [4]:

- Jakou další potřebu lze uspokojit s již existujícím výrobkem, změníme-li jej?
- Jaký okruh zcela nových zákazníků bychom mohli oslovit, pokud bychom provedli změny produktu?
- K jakému dalšímu účelu by mohl náš výrobek sloužit?

Současný inovativní marketing má těžké postavení. Firmy více přemýšlí, co udělat s volnými peněžními prostředky a většinou odkládají investice do inovací na pozdější dobu. Což ovšem může vést k zastarávání výrobků, protože je prokázáno, že zákazníci mají největší zájem o výrobky, které jsou max. 2 roky staré. Proto je i v době krize důležité věnovat čas inovacím výrobků a služeb, aby firmy nezůstávaly

za konkurencí a tím si ještě více nezhoršovali své postavení na trhu. Nemusí nutně vyrábět nové výrobky, stačí zmodernizovat stávající výrobky.

Inovace, které přináší inovativní marketing, vytvářejí nové výrobkové kategorie produktů, což přináší různé efekty, uvedené v [4].

- Produkt uváděný na trh za využití inovativního marketingu mění významně charakter trhu. (např. zavedení walkmanů, později přenosných cd přehrávačů a nejnověji ipodů).
- Prodej takového výrobku může zmenšit objem prodeje jiných výrobků na daném trhu (např. v důsledku prodeje Kinder Surprise klesly prodeje čokolády a čokoládových bonbonů, nebo prodeje panenek Barbie snížily tržby z prodeje ostatních panenek).
- Produkt uvedený na trh za využití principů inovativního marketingu může někdy přinést přírůstkový prodej, aniž by prodeje dalších produktů klesly (např. prodej Actimel, který není substitutem za jogurt).
- Nejsou-li prodeje přírůstkové, může produkt uváděný na trh v rámci inovativního marketingu značně omezit prodeje několika výrobkových kategorií (např. cereální tyčinky, které jsou konzumovány jako zákusek, ovlivňují prodeje celých výrobkových kategorií, například čokoládových bonbonů, slaneého pečiva a dokonce i jogurtů).

Při aplikaci inovativního marketingu lze přepokládat, že bude vyžadován značně vyšší objem investic do výroby. K inovacím v marketingu dospíváme mnohem obtížněji, i pro zákazníky je složitější sžít se s nimi, využít jich, osvojit si je. Finanční návratnost však může být mnohem vyšší. Prodeje mohou být přírůstkové (produkt sám generuje nové prodeje), nebo je jejich zdrojem snížení prodejů celých výrobkových kategorií konkurence.

Známým faktem uvedeným v [1] je, že přibližně 96 % investic do inovací je zbytečných, jelikož nenaplní očekávané cíle. Zlepšení výsledků může právě napomoci spojení inovací a marketingu. Marketing má vědomosti o zákaznících, inovace zase mohou vylepšit výrobek podle přání zákazníků. Navzdory výhodám využití inovativního marketingu, technické obory například zapojují marketing až na konci procesu vývoje nového výrobku. Jejich nové nabídky zpravidla spočívají v tom, že jsou vyráběny výrobky, o kterých si návrháři myslí, že je zákazníci chtějí, nikoliv takové, které skutečně splňují požadavky zákazníků.

V [4] jsou definovány tři fáze inovativního marketingu:

1. *fáze – zvolíme oblasti zájmu v marketingovém procesu:* Vybíráme ze tří oblastí, které budou předmětem našeho zájmu – trh, produkt a zbývající součásti marketingového mixu. Výběr produktu představuje možnost konkrétního řešení, změny daného výrobku. Poté je třeba najít vhodný trh, na který můžeme nový produkt uvést a nakonec definujeme součásti marketingového mixu. Trh představuje prostor pro formulaci potřeb zákazníka. Vybereme několik prvků, které se vztahují k situacím, ve kterých můžeme náš výrobek využít, poté definujeme nový výrobek

a nakonec složky marketingového mixu. Pokud se zaměříme na složky marketingového mixu, slouží nám tyto jako vstup pro uplatnění principů inovativního marketingu.

V tomto případě zůstávají roviny trhu a produktu netknuty.

2. *fáze – vytvoříme „marketingovou mezeru“*: Takovou mezeru můžeme vytvořit, pokud začneme uvažovat odlišným způsobem, než jakým jsme obvykle zvyklí – musíme přerušit tok logických myšlenek. Nápad, který vznikne, nemusí vůbec dávat smysl – v tom právě spočívá princip vytvoření mezery. Abychom neuvažovali logicky, můžeme využít těchto operací (všech šest zmíněných operací lze využít na úrovni produktu, trhu i marketingového mixu):

- a) nahrazení (např. párek ve sladké sušence místo v rohlíku),
- b) převrácení (obchody, ve kterých nejsou uvedeny ceny – prodávají zboží tak, že jsou naúčtovány nejnižší ceny ve městě, podle předchozího průzkumu),
- c) kombinování (např. cílových skupin – šampaňské pro rodiče i děti),
- d) přehánění (tužka, která se nikdy nevypíše),
- e) odstranění (notebook bez monitoru – použitelný tam, kde jsou monitory nainstalovány na stolech),
- f) změna pořadí (nejdříve si prohlédneme fotografie, poté je dáme vyvolat).

3. *fáze – definujeme, jak propojíme nové myšlenky s původními*: Pokud chceme získat nějakou hodnotu, musíme nejprve provést vyhodnocení situace, formulovat závěry nebo výsledky pozorování. K tomuto vyhodnocení můžeme použít tři metody. První spočívá v analýze nákupního procesu, který byl u spotřebitele vyvolaný vnitřním pocitem. Druhá metoda vymezuje prvky užitečnosti nebo další pozitivní charakteristiky. A poslední metoda vymezuje oblast, ve které by mohl produkt být využit.

Je třeba, aby firma řídila svůj inovační proces co nejlépe, a aby se nové myšlenky uskutečnily a prospěly firmě.

Nyní si uvedeme příklady některých úspěšných firem na zahraničním trhu, které využívají inovativní marketing. Příklady jsou publikovány v [2]:

- společnost *Hanes* začala umísťovat cedulky na záda triček, což zvýšilo prodeje a rozšířilo celou kategorii o 8 %;
- firma *Toyota* navrhla hybridní vůz, kterým splnila touhu zákazníků. Tato inovace také pomohla firmě překonat automobilku Ford;
- nebo společnost *Procter & Gamble* provedla revoluci v domácím mytí aut spojením vodního filtru Pur a značky Cascade ve svém novém výrobku Mr Clean AutoDry Carwash.

Závěr

V dnešním dynamickém světě se firmy snaží hledat nové metody, jak uspět se svými výrobky na trhu. Jedním z hlavních cílů implementace inovací, ruku v ruce s marketingem, do podnikání, je snaha zvýšit konkurenceschopnost svých výrobků a služeb a tím si zlepšit konkurenční pozici na trhu. Spojením inovačních strategií s marketingem dochází k propojení inovačního systému s ekonomickou oblastí. Inovace transformuje nápad do konkurenční výhody a firma tím získává možnost oslovit zákazníky s produkty, které uspokojí jejich potřeby a očekávání. O stejné zákazníky však usiluje i konkurence a firmy musí navzájem soutěžit, kdo zákazníkům nabídne víc v poměrech cena, kvalita, do-stupnost. Tento boj je pro mnoho malých inovativních firem často neúspěšný. Jejich nápady a inovace bývají pohlceny společností s propracovanou marketin-govou strategií a s dravým přístupem k obchodování. Proto je potřeba, aby firmy dbaly na soulad inovací i marketingu a nepodceňovaly ani jednu z těchto skupin. Zásadou by mělo být poskytnout lidem co chtějí, dřív než si uvědomí, že to chtějí. Ať už se jedná o zcela nový produkt nebo nový způsob poskytování výrobku nebo služby, který překračuje známé i vyzkoušené. A tady se právě otevírá velké pole působnosti pro inovativní marketing.

Problematika využívání inovativního marketingu je v dnešní době pro firmy velmi důležitá. Marketing zná požadavky zákazníků a inovace produktu umí tyto požadavky na výrobky splnit. Manažeři by se proto měli naučit využívat znalostí obou těchto oborů, aplikovat je do praxe a maximálně tak využít potenciálů firmy.

Literatura

- [1] DRUCKER, P. – MACIARIELLO, J.: *Management* New York: Collins, 2008, 1.vyd., 568 s., ISBN 978-0-06-125266-2.
- [2] *Inovace a marketing* [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupné <http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2004/BK_ME/ME_Inovace_marketing.pdf?fakulta=6410;ob oi=9;kod=BK_ME>
- [3] KOTLER, P. a kol.: *Marketing management*. 12. vydání . Praha: Grada Pub-lishing, a. s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] KOTLER, P. – TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [5] KRAUS, J. et al.: *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha : Academia, 2006. 879 s. ISBN 80-200-1415-2.
- [6] ULWICK, A.: Turn Customer Input into Innovation. Harvard business school – working knowledge. [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <http://hbswk.hbs.edu/archive/2815.html>>

Poznámka: príspevok neprešiel jazykovou úpravou.