

Specifické faktory úspěchů – zákaznická zkušenost, tvorba hodnoty a born globals David Havíř

Abstrakt

Cíl článku: Záměrem tohoto článku je ověřit a analyzovat vzájemnou závislost tří potenciálních faktorů úspěchů firem, jimiž jsou zákaznická zkušenost, tvorba hodnoty a born globals, v nejvíce citovaných vědeckých článcích vydaných v letech 2015 a 2016 a indexovaných databází Web of Science.

Metodologie: Tento článek je založen na sběru a analýze vědeckých článků týkajících se zákaznické zkušenosti, tvorby hodnoty, born globals a případové studii v oblasti born globals.

Vědecký cíl: Cílem tohoto článku je zjistit, do jaké míry jsou faktory zákaznické zkušenosti, tvorby hodnoty a born globals považovány za faktory úspěchů a jak jsou spolu spojovány ve vědeckých publikacích.

Zjištění: Analýza literatury odhalila úzkou spojitost oblastí tvorby hodnoty se zákaznickou zkušeností a potvrdila jejich významnost pro úspěch a konkurenceschopnost firem. Firmy born globals skrze své identifikované vnitřní a vnější faktory by naopak mohly z kombinace těchto oblastí těžit pro posílení svého postavení na globálním trhu.

Závěr: Zákaznická zkušenost a tvorba hodnoty vykazují povahu faktorů úspěchu a několikero vzájemných styčných bodů jako soustředění na zákazníka, překonání jeho očekávání nebo vliv jejich řízení na spokojenost, retenci a loajalitu zákazníků. Zákaznická zkušenost, stejně jako tvorba hodnoty, vztahuje do svého konceptu tvorbu hodnotu a vytváří tak prostor pro další výzkum zaměřený na jejich synergii. Prostor pro další výzkum taktéž poskytuje využití této synergie firmami born globals pro podporu diferenciaci a konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: zákaznická zkušenost, tvorba hodnoty, born globals, faktor úspěchu

JEL klasifikace: M21, M31

Úvod

Globálně otevřený trh, technologický vývoj a s nimi spojená komoditizace zboží a služeb dnes firmám vytváří velmi těžké podmínky k odlišení se od konkurence a možnosti získat konkurenční výhodu, a proto se snaží nacházet nové faktory, které by jim tyto podmínky pomohly překonat. Takové faktory úspěchu lze chápat jako oblasti, jejichž výstupy, pakliže jsou uspokojivé, zajišťují dané organizaci úspěch v rámci své konkurenceschopnosti (Rockart, 1979). Na základě toho by pak oblasti takto identifikované měly od managementu firem získat značnou pozornost.

Takto globálně otevřený trh zároveň způsobil změny v chování některých exportních podniků a otevřel možnost nově založeným firmám rychleji expandovat na zahraniční trh a zároveň s tím je analogicky vystavil četnější zahraniční konkurenci (Rennie, 1993; Mejstřík, 2011; Varma, 2009). Takto rychle po svém vzniku expandující firmy se dostaly do oblastí vědeckého zájmu v posledních několika letech a jsou označovány termínem born-globals (Rennie, 1993).

Koncept zákaznické zkušenosti je již po několik let hlavním tématem v oblasti manažerské i akademické (Frow, Payne, 2007; Johnston, Kong, 2011; Klaus, Maklan, 2013; McColl-Kennedy et al., 2015). Z počátečního pouhého zaměření na zlepšování kritických bodů v celkové zkušenosti poskytované společností zákazníkovi se zaměření rozšířilo do řady oblastí jako business-to-business sféry nebo veřejného sektoru (Schouten et al., 2007; Klaus, 2014; Hardyman et al., 2015). A jelikož je zákaznická zkušenost dnes identifikována jako významný předpoklad pro odlišení od konkurence, firmy se snaží

nacházet v této oblasti nové příležitosti, lépe chápat procesy tvorby hodnoty a vznikají tak nové trendy jako spolupráce hodnoty a zákaznické zkušenosti (Akaka et al., 2015; McColl-Kennedy et al., 2015).

Tvorba hodnoty je tématem již dlouho zkoumaným a v průběhu let doznala několika nových pohledů na danou problematiku. Z původního vnímání, že firma má plnou kontrolu nad hodnotou, kterou poskytuje, přes zohlednění zákazníka a důležitosti jeho osobního vnímání hodnoty, po odhalení konceptu spolupráce hodnoty, na které se podílí jak nejen firma, ale i zákazníci a další rozličné vlivné faktory (Normann, 2001; Grönroos, 2008; Vargo, Lusch, 2008; Strandvik et al., 2012; Grönroos, Voima, 2013). Zároveň s tím prošlo změnou i vnímání hodnototvorných výstupů firmy, které byly dříve vnímány separátně, dnes však již mezi sebou integrovaně, ovlivňované zákaznickými interakcemi s nimi, čímž se přiblížily blíže teorii zkušenosti zákazníka (Solomon, Buchanan, 1991; Vargo, Lusch 2004).

Vědecká a výzkumná obec se shodují, že poznání v řízení zákaznické zkušenosti i tvorby hodnoty je dnes pro firmy kritické, což naznačuje, že by se mohlo jednat o kritické faktory pro firemní úspěch (Ostrom, Parasuraman, Bowen et al., 2015; Chandler, Lusch, 2015; Jaakkola, Helkkula, Aarikka-Stenroos, 2015; Choi, Ko, Kim, 2016).

1 Zákaznická zkušenost (CX)

Zákaznická zkušenost je ve své podstatě a historii evolučním krokem jí předcházejících konceptů zákaznické spokojenosti a řízení vztahů se zákazníky. Z dřívějšího zaměření přímo na produkt, službu nebo informace o zákazníkovi bylo kvůli globalizaci a technologickému vývoji a s nimi spojenou komoditizací, v kombinaci s absencí dostatečného zaměření na zákazníka, nutno nalézt novou oblast pro diferenciaci, kterou se stává právě zákaznická zkušenost, jenž je komplexním zastřešujícím výstupem společnosti pro jinou společnost, či zákazníka (Klaus, Maklan, 2013; Reinartz, Ulaga, 2008; Meyer, Schwager, 2007).

Řízení zákaznické zkušenosti staví na dřívějších tvrzeních, že lidé nakupují zboží a služby, aby si naplnili vnitřní emocionální, vjemové, požitkové tužby, a tedy kladou velký důraz na to, jak prožívají procesy nezbytné k dosažení těchto tuh a vyšších cílů (Maklan, Klaus, 2011).

Zákaznická zkušenost je vnímána souhrnným pohledem jako výstup všech osobních interakcí, již od fáze prvního objevení společnosti, přes nákup, konzumaci až po ponákové aktivity, mezi zákazníkem a společností nebo produktem, přičemž tyto interakce jsou rozložitelné na rozmanité kognitivní, afektivní, emocionální, sociální a fyzické odezvy (Gentile et al., 2007; Verhoef et al., 2009). Tyto zkušenosti vznikají při jakékoliv interakci, ať se jedná o odpověď zákazníka na reklamu, balení, funkci, použití, spolehlivost nebo zákaznickou podporu (Meyer, Schwager, 2007). Tím, že zákaznická zkušenost obsahuje kombinaci mnoha různorodých složek, mezi kterými se stírá hranice, je velmi složité ji měřit (Maklan, Klaus, 2011; McColl-Kennedy et al., 2015). Vhodným přístupem je tak v rámci řízení zákaznické zkušenosti, za účelem zlepšení zkušenosti poskytované zákazníkům k následné diferenciaci, provést analýzu tzv. customer journey, tedy kompletního sledu interakcí mezi společností a zákazníkem a rozložit ho na jednotlivé styčné body.

Hlavním výstupem řízení zákaznické zkušenosti je pak zvýšení zákaznické spokojenosti, loajality, retence a posílení emocionálních vztahů mezi zákazníkem a společností (Kumar et al., 2013).

2 Tvorba hodnoty (VC)

Tvorbu hodnoty vnímáme skrze tvorbu výstupů firmy, které zákazníkovi poskytují přínos nebo výhodu plynoucí z jejich užívání, čímž uspokojují jeho potřebu (Hassan, 2012; Banyte, Dovaliene, 2014;

Grönroos 2008; Vargo et al. 2008). Tradiční pohled na problematiku tvorby hodnoty je založen na faktu, že dodavatel výstupů má pod kontrolou tvorbu hodnoty vnímanou zákazníkem. Miller et al. (2002) hodnotu vnímá tak, že firma přináší zákazníkovi něco, co mu pomůže zjednodušit život. Stejně obecným pohledem nahlíží na hodnotu Sawhney et al. (2006), který říká, že vytvořit zákazníkovi hodnotu znamená vyřešit některý z jeho problémů. Tuli et al. (2007) spojuje hodnotu s uspokojováním zákaznických potřeb. Brax a Jonsson (2009) tvrdí, že hodnotu přináší to, když se zákazníkovi umožní získat ve výstupu více, než vložil jako vstup. Normann, Ramirez (1993) i Strandvik et al. (2012) vidí hodnotu v pomoci odlehčit zákazníkovi od některých jeho zodpovědností a Woodruff (1997) ji shledává více z psychologického pohledu, a to v tom, že produkt firmy vytváří hodnotu tím, že podporuje zákazníkův klid na duši nebo mu jistou formou přináší bezstarostnost.

Oproti tradičnímu pohledu se staví Strandvik et al. (2012) se svým tvrzením, že zákazníci nehodnotí hodnotu odděleně u jednotlivých prodejců, produktů, služeb, ale vnímají ji z hlediska kontextu množin produktů a služeb, a tak tyto balíky produktů a služeb, vazby a integrace mezi nimi mají výrazný vliv na výslednou vnímanou zkušenost (Solomon, Buchanan, 1991; Vargo, Lusch 2004). Holbrook (2006), Helkkula, Kelleher (2010), Sawhney et al. 2006 kladou důraz na faktor dlouhodobějšího používání a interakce, čímž se vnímaná hodnota může v průběhu času měnit. Echeverri, Skålen (2011) zároveň dodávají, že takové interakce jsou ovlivňovány zákaznickými city, postoji, jeho spokojeností a zkušenostmi. Z toho vyplývá, že tvorba hodnoty není tvořena pouze společností skrze její produkt, ale je spolutvořena společně se zákazníkem a dalšími faktory. Existují tak dva pohledy na tvorbu hodnoty, hodnota vycházející z jejího doručení nebo směny mezi zákazníkem a poskytovatelem a hodnota plynoucí z používání (Grönroos, 2008; Normann, 2001; Vargo, Lusch 2008).

Grönroos, Voima (2013) rozdělují tvorbu hodnoty na tři sféry, definované tím, kdo na ni má vliv, tedy na jedné straně na sféru poskytovatele, na druhé sféru zákazníka a společnou sféru, kde dochází k interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem a spolutvořbě hodnoty. Skutečností však je, že aby mohla být míra hodnoty stanovena nebo posouzena, musí být výhradně jejím příjemcem nebo zákazníkem vnímána či zažita (Grönroos, Voima, 2013)

3 Born globals (BG)

Termín born globals, poprvé použitý ve studii firmy McKinsey (Rennie, 1993), všeobecně následně používaný pro firmy, které rychle po svém založení expandují na mezinárodní trh vychází z výzkumu jdoucímu proti tradiční teorii s tvrzením, že firmy si zprvu budují dobré postavení na domácím trhu a až posléze, v pozdějších fázích, expandují na trh celosvětový (Bilkey, Tesař, 1977; Cavusgil, 1980; Johanson, Vahlne, 1977; Luostarinenem, 1979). U takto definovaných podniků se na základě jejich povahy očekává výrazné zaměření na růst a inovace.

Jednotná definice pro tento termín však neexistuje. Velmi zjednodušená kritéria stanovují Ferreira, Santos, Serra (2010), kteří jako born globals kategorizují ty firmy, které svůj produkt nabízejí minimálně ve dvou zemích. Varma (2009) shledává odlišnost mezi firmami born globals a ostatními exportujícími podniky v jejich geografickém působení a rychlosti jejich internacionalizace. Tedy nejen tak, že krom své mateřské země by měly působit ještě v jedné cizí, ale z hlediska časového definuje, že vstup firmy kategorizované jako born global by neměl přijít později než 3 roky po jejím založení Varma (2009). S tímto tvrzením Varma (2009) nachází průnik s Freeman et al. (2013), Gabrielson et al (2012) i Rialp et al. (2005). Dalším možným kritériem, které stanovují například Kandasami et al. (2010) nebo Madsen et al. (2000), může být podíl zahraničního obchodu na celkových tržbách. Kandasami et al. (2010) v tomto případě stanovují minimální hranici na 10 %, Madsen et al. (2000) na 25 %.

V České republice termín born globals zavedl Mejstřík (2011), podle něhož se tyto firmy rychle rozvíjejí, vstupují na více zahraničních trhů současně, a to v mnoha případech i mimo EU, často podnikají v inovativním odvětví s vysokou přidanou hodnotou a mají vysoký stupeň internacionalizace.

Mejstřík (2011) pak kategorizuje české exportující podniky do čtyřech kategorií: České dcery zahraničních matek, Tradiční, zavedení exportéři, Experimentální exportéři a Born globals.

Jelikož termín born globals postrádá jednotnou definici, pro účely našeho výzkumu jsme přijali definici takovou, že born globals je označení pro firmy, které brzy po svém založení, obvykle do 3 let, expandují na zahraniční trhy, kde prodávají své výrobky či služby, odpovídající minimálně 25 % z celkových tržeb firmy (Knight, Madsen, Servais, 2004).

4 Metodologie

Pro ověření významnosti zkoumaných oblastí – zákaznické zkušenosti, tvorby hodnoty, born globals – a jejich vzájemných návazností byl proveden sběr a analýza, dle parametrů filtrovaných, na ně zaměřených vědeckých článků.

Dále byla pro identifikaci faktorů úspěchu u firem born globals analyzována jako jedna z kvalitativních metod případová studie.

4.1 Případová studie

Cílem zpracování případové studie bylo ověření, zda lze určit faktory úspěchu u firmy splňující, pro účely článku stanovenou, definici born globals, která je zároveň nazývána nejúspěšnější start-upem v České republice.

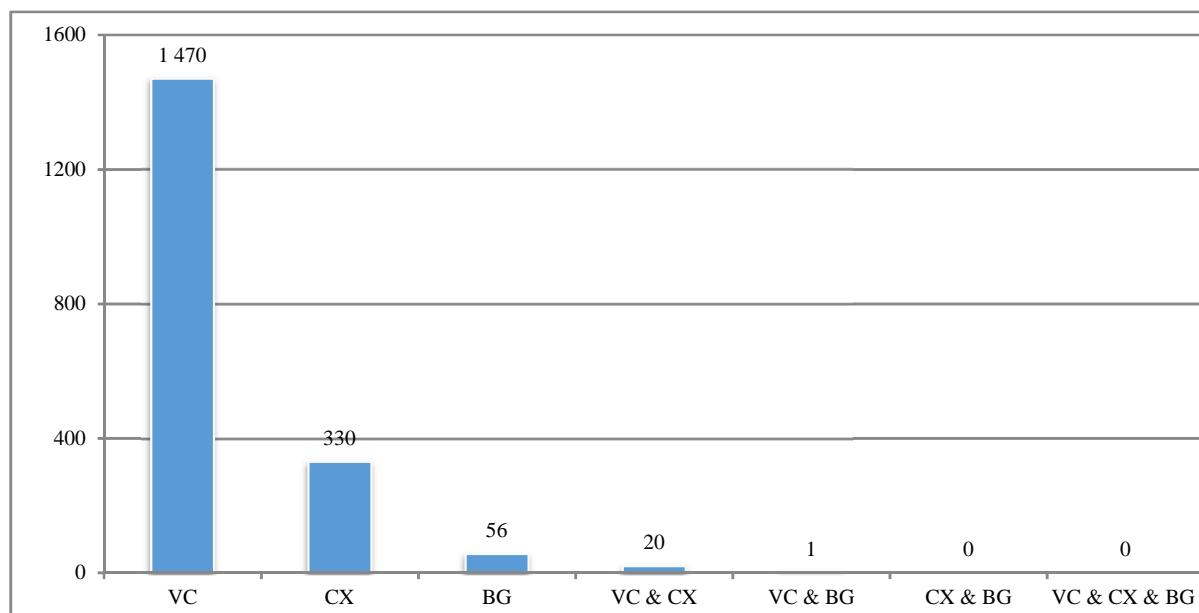
V rámci analýzy byl proveden rozbor 7 S faktorů, SLEPT analýza a Porterova analýza pěti sil se záměrem odhalit faktory úspěchu na konkrétním podniku.

Na základě provedené analýzy lze faktory úspěchu born-globals rozdělit na vnitřní a vnější faktory úspěchu. Mezi vnitřní faktory úspěchu patří vedení společnosti, leader motivující zaměstnance a algoritmus zvyšující produktivity a snižující náklady. Vnějšími faktory úspěchu pak jsou zejména možnost být první na trhu, ojedinělá příležitost, podnikové prostředí, spolupráce se zahraničními partnery, využití možnosti mezinárodního působení a investor.

4.2 Rešerše literatury

Pro rešerši literatury byly vybrány články splňující kritérium indexace v databázi Web of Science a publikace v letech 2015, 2016. Graf 1 zobrazuje četnost takto filtrovaných článků pro jednotlivé oblasti zájmu a články zabývající se jejich průniky.

Graf 1.: Zastoupení faktorů úspěchu v článcích Web of Science z let 2015-2016



Z Grafu 1 vyplývá, že téma tvorby hodnoty je několikanásobně více obsažené v publikacích a těší se i z dlouhodobého hlediska největšímu zájmu oproti dalším zkoumaným oblastem. Značně tomu přispívá i fakt, že se, dle indexovaných článků v databázi Web of Science, vyskytuje v popředí již více jak dvacet let, zatímco téma zákaznické zkušenosti přibližně dvanáct let a téma born-globals pouze pět let.

Z těchto faktů lze analogicky předpokládat, že článků, které budou průnikovými pro tvorbu hodnoty a zákaznickou zkušenost bude více, nežli článků průnikových zvláště a společně s born-globals. Tyto předpoklady samotná analýza potvrdila.

Tabulka 1 následně obsahuje deset nejcitovanějších článků, které obsahují průnik tvorby hodnoty se zákaznickou zkušeností a jediný relevantní článek pro tvorbu hodnoty a born-globals.

Tabulka 1. Průnikové články pro tvorbu hodnoty, zákaznickou zkušenost a born-globals indexované v databázi Web of Science, s datem publikace v letech 2015 a 2016

Autor	Článek	V C	C X	B G	Počet citací
Ostrom, Amy L.; Parasuraman, A.; Bowen, David E.; et al	Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context	X	X		169
Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F.	Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic	X	X		120
Chandler, Jennifer D.; Lusch, Robert F.	Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience	X	X		49
Jaakkola, E.; Helkkula, A.; Aarikka-Stenroos, L.	Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions	X	X		34
Gretzel, U.; Werthner, H.; Koo, C.; Lamsfus, C.	Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems	X	X		33
Sorensen, F.; Jensen, J. F.	Value creation and knowledge development in tourism experience encounters	X	X		20
McCull-Kennedy, Janet R.; Cheung, Lilliemay; Ferrier, Elizabeth	Co-creating service experience practices	X	X		18
Lee, S.; Geum Y.; Lee, S.; Park, Y.	Evaluating new concepts of PSS based on the customer value: Application of ANP and niche theory	X	X		15
Marbach, J.; Lages, C. R.; Nunan, D.	Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer-perceived value in online customer engagement	X	X		5
Choi, E.; Ko, E.; Kim, A.	Explaining and predicting purchase intentions following luxury-fashion brand value co-creation encounters	X	X		2
Jones, G.; Pitelis, C.	Entrepreneurial Imagination and a Demand and Supply-side Perspective on the MNE and Cross-border Organization	X		X	2

Zdroj: Databáze indexovaných článků Web of Science, 2017.

Ostrom, Parasuraman, Bowen et al. (2015) nahlíží na pochopení vnímání hodnoty a zkušenosti zákazníkem jako na dvě hlavní priority týkající se tvorby hodnoty ve výzkumu v oblasti služeb. Zmiňují, že služby jsou čím dál více poskytovány skrze hodnotové řetězce, a tak je pro bezproblémovou zákaznickou zkušenost nutná soudržnost a integrace napříč partnery.

Vargo, Lusch (2016) tvrdí, že v průběhu posledních několika let začalo být jasné, že hodnota vzniká na základě spolupráce a je doručována skrze holistické, významné zkušenosti ve vnořených a zároveň překrývajících se ekosystémech služeb. Ve spojitosti s tím Chandler, Lusch (2015) zastávají názor, že společnosti samotné nemohou udržovat zkušenost samy, ale musí zapojit ostatní, zákazníků včetně, aby byly schopny doručovat hodnotu. I McColl-Kennedy, Cheung a Ferrier (2015) tvrdí, že jednotlivci se zapojují do hodnototvorných zkušeností skrze aktivity jako hledání a výběr, hodnocení, oceňování, klasifikaci, komunikaci a zábavu. Zvyšují ponětí o tzv. interakční hodnotě v rámci zkušenosti, která jde za hranice vazby mezi poskytovatelem služby a jejím zákazníkem a do tohoto ekosystému přivádí další vlivné faktory, jako ostatní zákazníci nebo jiné poskytovatele služeb.

Jaakkola, Helkkula, Aarikka-Stenroos (2015) shledávají, že sdílená zkušenost a spolupráce hodnoty mají společný předpoklad úspěchu, a to obsazení zákaznickovy perspektivy. Jsou názoru, že technologie mohou pomoci spolupráci, ale samotná hodnota vychází z pocitů vyvolaných na lidské úrovni, tedy z osobních a emočních spojení mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. A proto vzpomínky na tyto sdílené zkušenosti a klima, které se podařily firmě vytvořit k podpoře a posílení vzájemných spojení, představují měřítko, kterým zákazníci nepřetržitě posuzují hodnotu všech budoucích zkušeností jak s danou firmou, tak i s konkurencí. Jaakkola, Helkkula, Aarikka-Stenroos (2015) dále upozorňují, že z hlediska tvorby hodnoty a celkově marketingu je nezbytné studovat zkušenost, tedy jak je zkušenost přetransformována na výslednou hodnotu pro zákazníka.

Gretzel, Werthner, Koo, Lamsfus (2015) ve svém výzkumu konkrétněji shledávají, že fenomén chytrých turistických ekosystémů se primárně zaměřuje na tvorbu a spotřebu hodnoty, naakumulované ve významných turistických zkušenostech. Stejně tak na základě poznatků z turistického odvětví, Sorensen, Jensen (2015) navrhuje změnu z aktuálního pohledu na zákaznická střítnutí v rámci služby na zkušenostní setkávání, což pomůže překonat bariéry, které aktuální vnímání zatěžují a přinese nový potenciál pro vývoj znalostí, inovaci a tvorbu hodnoty v tomto odvětví. Tato změna dle autorů přinese integraci zaměstnanců a setkání se zákazníky do rozsáhlejší turistické zkušenosti, která následně povede k lepší tvorbě hodnoty, jelikož tento přístup firmám pomůže jít za hranice doručování funkčně orientované služby k spolupráci emocionální hodnoty. To vše pak povede k tvorbě hodnoty pro zákazníka i pro firmu samotnou.

Lee, Geum, Lee, Park (2015) se zaměřují na oblast produktovo-servisních systémů, kde výrobci pro diferenciaci přidávají k nabídce produktů i služby. Upozorňují, že taková nabídka se ze své heterogenní povahy musí zaměřovat namísto specifických atributů a funkcí na hodnotu pro zákazníka, respektive na doručování hodnoty v průběhu celého zákaznického zkušenostního cyklu. A tedy čím více hodnoty bude po celou tuto dobu doručeno, tím spíše budou zákazníci preferovat nabídku produktovo-servisních systémů. Na obecné úrovni explicitně zmiňují, že zákaznická zkušenost a hodnota pro zákazníka spolu vzájemně souvisí a v jejich vzájemné analytického zkoumání vedlo k přínosům ve směru pochopení zákaznických preferencí a uzpůsobení nabídky.

Marbach, Lages, Nunan (2016) ve svém výzkumu na online zákaznickou angažovanost, napříč rozhovory, identifikují altruismus jako jeden z rysů zákaznické angažovanosti a jako jeden projev altruismu dělení se s ostatními zákazníky o vlastní zákaznickou zkušenost. Zákaznickou angažovanost pak hodnotí za předchůdce vzniku zákaznické vnímané hodnoty.

Choi, Ko, Kim (2016) na příkladu luxusní oděvní značky ověřili, že zákaznická zkušenost v bodech styku firmy se zákazníkem doručovala tomuto zákazníkovi hodnotu, která se dále transformovala na samotnou hodnotu značky. Stejně tak hodnotu značky ovlivňovala spolupráce hodnoty mezi zákazníky

a firmou. Dále také potvrdili, že hodnota vycházející ze zákaznické zkušenosti má vliv na loajalitu vůči značce.

Jones, Pitelis (2015) se pouze dotýkají témat born-globals a tvorby hodnoty a nepřinášejí tak žádné poznání z hlediska jejich průniku.

5 Diskuse a závěr

Z analýzy článků o jednotlivých tématech vyplývá, že born globals je ze tří zkoumaných témat nejkratší dobu v oblasti zájmu a pouze jeden článek se v letech 2015 a 2016 zabýval jeho průnikem s dalším námi zkoumaným tématem, tvorbou hodnoty, ani v jednom však toto propojení nebylo významněji zpracováno (Jones, Pitelis, 2015). K tomu zároveň přispívá i fakt, že řešená problematika má zásadní limity jako například nejednotnou definici pojmu born globals a s tím související chybějící studie faktorů ovlivňujících firmu born globals a jejich vstup na zahraniční trh.

Samotná případové studie na born globals jednoznačně na jediném příkladu neodhaluje, jaké jsou faktory úspěchu u českých born globals firem, nicméně je kategorizuje na vnitřní a vnější, poskytuje jejich možnou podobu a připravuje tak prostor pro další výzkum.

Zákaznická zkušenost a tvorba hodnoty namísto toho na základě analýz literatury sdílejí mnoho společného. Obě oblasti jsou úzce spjata skrze své umístění zákazníka do středu zájmu (Chandler a Lusch, 2015; Jaakkola, Helkkula, Aarikka-Stenroos, 2015; Lee, Geum, Lee, Park, 2015; Vargo, Lusch, 2016). U takového zákazníka se pak zaměřují na jeho očekávání a jejich efektivní překonání, tedy poskytování větší přidané hodnoty, v porovnání se standardem poskytovaným konkurencí. V rámci zákaznické zkušenosti se pak v tomto ohledu mapují kompletní zákaznické cesty, během kterých se tvoří a dodává hodnota, tedy sledy kontaktních bodů zákazníka s firmou, získávají se podklady k odhadování očekávání zákazníků, na základě čehož se optimalizuje kompletní zákaznický životní cyklus, a dokonce ovlivňují budoucí zákaznickova očekávání (Verhoef et al., 2009; Sorensen, Jensen, 2015).

Jak zákaznická zkušenost, tak i hodnota nyní podléhají výzkumu z hlediska možnosti zapojení zákazníka do jejich spolupráce, ať už se jedná o cílené využití možností, které dnes poskytuje globálně otevřený a díky technologiím propojený svět, či naopak o zohlednění možného, stále narůstajícího, vlivu zákazníků a dalších vlivů na výstupy firmy (Sorensen, Jensen, 2015; Choi, Ko, Kim, 2016). Klaus (2014) navíc shledal, že společnosti, které nejefektivněji využívají řízení zákaznické zkušenosti jsou zároveň ty, které zapojují svého zákazníka do tvorby hodnoty skrze aktivity jako jsou sbírání zpětné vazby na základě nespokojenosti, sběr doporučení nebo obousměrná komunikaci na sociálních sítích. Frow, Payne (2007) zároveň tento fakt potvrzují svým tvrzením, že spolupráce se zákazníkem má svou značnou roli při tvorbě perfektní zákaznické zkušenosti a vyzdvihují důležitost stavu, kdy je zákazník vždy zapojován jako spolupůvce hodnoty. Oba koncepty jsou zaměřené na tvorbu dlouhotrvajících vztahů mezi zákazníkem a společností a jejich řízením lze dosáhnout zvýšení dodávané hodnoty, zákaznické spokojenosti, loajality a retence. Společně pak na globálním trhu, který je dnes velmi otevřený, každý má přístup ke všemu, tedy všem zdrojům a zákazníkům na celém světě, na trhu, na kterém se stírají meze mezi produktem a službou a na trhu, kde mají zákazníci přístup k nepřebernému množství suplementů, ze kterých mohou vybírat (Reinartz, Ulaga, 2008; Meyer, Schwager, 2007), podporují diferenciaci, zvýšení hodnoty značky a přispívají ke konkurenční výhodě.

Na základě analýz tak lze tvrdit, že řízení zákaznické zkušenosti se zkušeností jako hlavním diferenciatorem na globálním otevřeném a produktově a službově komoditizovaném trhu využívá koncept tvorby hodnoty jakožto svůj výstup k dosahování konkurenceschopné zkušenosti poskytované svým stakeholderům (Marbach, Lages, Nunan, 2016; Choi, Ko, Kim, 2016; Lee, Geum, Lee, Park, 2015; Sorensen, Jensen, 2015; Jaakkola, Helkkula, Aarikka-Stenroos, 2015). Takto globálně otevřený a díky rapidnímu technologickému pokroku jednoduše přístupný trh nabízí pro firmy příležitost, jak zasáhnout

mnohem větší potenciální množinu zákazníků, zároveň však umožňuje rychle expandující konkurenci vstoupit na trh dané firmě domácí, což významně působí na změnu chování firem, které z původního scénáře dlouhodobějšího budování dobrého postavení na domácím trhu a následného vstupu na trh celosvětový, přecházejí k dřívější expanzi. Při tomto nastavení trhu tak lze strategii charakterizující firmy born globals považovat za pro úspěch kritickou. Všechny tři zkoumané fenomény tak lze považovat separátně, tak i v kombinaci za faktory úspěchu.

Zatímco vnitřní faktory úspěchu identifikované v případové studii, jako je vedení, leader a algoritmus zvyšující produktivitu a snižující náklady, mohou born globals do velké míry ovlivnit svou vlastní iniciativou, na vnější faktory jako schopnost být první na trhu, podnikové prostředí nebo ojedinelá příležitost působí mnoho externích nepřímo kontrolovatelných vlivů. Ovšem z poznání nabytého analýzou zákaznické zkušenosti, tvorby hodnoty a výstupů jejich řízení lze tvrdit, že firmy typu born globals mohou využít kombinace těchto přístupů k podpoře, či naopak eliminaci dopadu vlivu těchto vnějších faktorů, například v případě neschopnosti být první na trhu, a podpoře svého postavení na trhu.

Nalezení významných styčných bodů mezi tvorbou hodnoty a zákaznickou zkušeností vytváří prostor pro další výzkum, který by se zabýval přímo synergií těchto přístupů, začleněním poznání vycházející z tvorby hodnoty do oblasti zákaznické zkušenosti s následnou analýzou míry vlivu na překonávání očekávání zákazníků a doručení větší, zákazníkem vnímané, hodnoty než konkurence. Návazným směrem pro podrobný je výzkum možnosti využití řízení zákaznické zkušenosti firmami born globals k posílení své konkurenceschopnosti na globálním trhu.

Uznání

Tento článek je součástí projektu: Specifické obchodní faktory úspěchu v České republice, Peter Kita, FP-J-17-4254.

Seznam použité literatury

- Akaka, M. A., Vargo, S. L. Schau, H. J. (2015), The context of experience. *Journal of Service Management*, 26(2), pp. 206-223.
- Ameer, R. (2012). Macroeconomic Factors and Initial Public Offerings in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 8(1), pp. 41-67.
- Banyte, J., Dovaliene, A. (2014). Relations between customer engagement into value creation and customer loyalty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 156, pp. 484-489.
- Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 93-98.
- Brax, S., Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), pp. 539-560.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(4), pp. 273-281.
- Chandler, J., Lusch, R. F. (2015). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), pp. 6-22.
- Choi, E., Ko, E., Kim, A. J. (2016). Explaining and predicting purchase intentions following luxury-fashion brand value co-creation encounters. *Journal of Business Research*, 69(12), pp. 5827-5832.

- Echeverri, P., Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), pp. 351-373.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Serra, F. R. (2010). *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Sílabo.
- Freeman, S., Deligonul S., Cavusgil, T. (2013). Strategic Re-structuring by Born-Globals Using Outward and Inward-Oriented Activity. *International Marketing Review*, 30(2), pp. 156-182. DOI: 10.1108/02651331311314574.
- Frow, P., Payne, A. (2007). Towards the ‘perfect’ customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), pp. 89-101. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550120.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M. K. (2012). *Handbook of Research on Born Globals*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gentile, C., Spiller, N., Noci, C. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), pp. 395-410.
- Grönroos, C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates? *European Business Review*, 20(4), pp. 298-314.
- Grönroos, C., Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp. 133-150. DOI: 10.1007/s11747-012-0308-3.
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, pp. 558-563.
- Hassan, A. (2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), pp. 68-87. DOI: 10.5539/ijms.v4n3p68.
- Hardyman, W., Daunt, K. L., Kitchener, M. (2015). Value co-creation through patient engagement in health care: a micro-level approach and research agenda. *Public Management Review*, 17(1), pp. 90-107.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), pp. 714-725. DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.01.008.
- Jaakkola, E., Helkkula, A., Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), pp. 182-205.
- Johansson, J., Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676.
- Johnston, R., Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), pp. 5-24.
- Jones G., Pitelis C. (2015). Entrepreneurial Imagination and a Demand and Supply-side Perspective on the MNE and Cross-border Organization. *Journal of International Management*, 21(4), pp. 309-321.

- Kandasami, S., Huang, X. (2000). International Marketing Strategy of SMEs: A Comparison of Born-Global vs. non Born-Global firms in Australia. *In Proceeding ICSB Conference, Brisbane*, (1), pp.1-18.
- Kelleher, C., A. Helkkula (2010). Virtually speaking: Customer to customer communication in virtual communities. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15(3), pp. 4-17.
- Klaus, P., Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), pp. 227-21. DOI: 10.2501/IJMR-2013-021.
- Klaus, P. (2014). *Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies*. London: Palgrave-Macmillan.
- Knight, G., Madsen, T. K., Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), pp. 645-665.
- Kumar, V., Pozza, I. D. and Ganesh, J. (2013). Revisiting the Satisfaction–Loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research. *Journal of Retailing*, 89(3), pp. 246-262.
- Lages, C., Nunan, D. (2016). Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer-perceived value in online customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32 (5-6). pp. 502-525.
- Lee, S, Geum, Y., Lee, S., Park, Y. (2015). Evaluating new concepts of PSS based on the customer value: application of ANP and niche theory. *Expert Systems with Applications*, 42(9), pp. 4556-4566. DOI: 10.1016/j.eswa.2015.01.006.
- Luostarinen, R. K. (1979). Internationalization of the firm. *Helsinki School of Economics*, 1, pp. 23-29.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E., Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. *Advances in International Marketing*, 10, pp. 247-265.
- Maklan, S., Klaus, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 53(6), pp. 771-23. DOI: 10.2501/IJMR-53-6-771-792.
- McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Ferrier, E. (2015). Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management*, 26(2), pp. 249-275. DOI: 10.1108/JOSM-08-2014-0204.
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *The Journal of Services Marketing*, 29(6/7), pp. 430-435.
- Mejstřík, M. (2013). Zaměření exportní strategie ve víru globální ekonomické nestability. Retrieved from www.czechinno.cz/download.aspx?dontparse=true&FileID=147
- Meyer, C., Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), pp. 116-26.
- Miller, D., Eisenstat, R., Foote, N. (2002). Strategy from the inside out: building capability-creating organizations, *California Management Review*, 44(4), pp. 37-54.
- Normann, R., Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), pp. 65-77.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L., Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), pp. 127-159. DOI: 10.1177/1094670515576315.
- Reinartz, W., Ulaga, W. (2008). How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, 86(5), pp. 90-96.
- Rennie, M. W. (1993). Born Global. *The McKinsey Quarterly*, 4, pp. 43-52.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), pp. 133-171.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 81-93.
- Sawhney, M., Wolcott, R.C., Arroniz I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), pp. 75-81.
- Schouten, J. W., McAlexander, J. H., Koenig, H. F. (2007). Transcendent customer experience and brand community. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), pp. 357-368.
- Solomon, M. R., Buchanan, B. (1991). A Role-Theoretic Approach to Product Symbolism: Mapping a Consumption Constellation. *Journal of Business Research*, 22(2), pp. 95-109. DOI: 10.1016/0148-2963(91)90044-X.
- Sørensen, F., Jensen J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, pp. 336-346.
- Strandvik, T., Holmlund, M., Edvardsson, B. (2012). Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (2), pp. 132-141.
- Tuli, K. R., Kohli, A. J., Bharadwaj, S.G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), pp. 1-17.
- Varma, S. (2009). The Global Start Ups from Indian IT. *India Conference on Global Economic Crisis: Challenges and Opportunities*, 1, pp. 199-224.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1-10.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), pp. 5-23.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 31-41. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.001.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp. 139-153.

Autor(s) contact(s)

Ing. David Havíř
Brno University of Technology
Faculty of Business and Management
Department of Management
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno-Královo Pole
Czech Republic
E-mail: david.havir@vutbr.cz