



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ STRATEGICKÉ KONKURENCESCHOPNOSTI NA ZÁKLADĚ SPOLUTVORBY HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

DEVELOPING STRATEGIC COMPETITIVENESS ON THE BASIS OF CUSTOMER VALUE
CO-CREATION

TEZE DIZERTAČNÍ PRÁCE

SHORTENED VERSION OF DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Karolína Vraniaková

ŠKOLITEL

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2024

KLÚČOVÉ SLOVÁ

strategická konkurencieschopnosť, zákaznícka hodnota, spolutvorba hodnoty, hodnotový reťazec, hodnototvorná sieť, multi-industriálna sieť

KEYWORDS

strategic competitiveness, customer value, value co-creation, value chain, value net, multi-industry net

MIESTO ULOŽENIA PRÁCE

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

Obsah

Úvod	5
1 Stanovenie východísk, cieľov a výskumných otázok dizertačnej práce	6
1.1 Východiská dizertačnej práce a aktuálnosť témy	6
1.2 Ciele dizertačnej práce	7
1.3 Stanovenie výskumných otázok a spracovanie dizertačnej práce	8
2 Metodológia spracovania dizertačnej práce	10
2.1 Teoretické výskumné metódy	10
2.2 Výskumné metódy sekundárneho výskumu	11
2.3 Výskumné metódy primárneho výskumu	11
3 Teoretické východiská a súčasný stav riešenej problematiky	13
3.1 Strategická konkurencieschopnosť	13
3.2 Hodnota a typy hodnôt pre zákazníka	14
3.3 Spoluvorba hodnoty pre zákazníka	15
3.4 Hodnototvorné siete	16
4 Primárny výskum	17
4.1 Primárny výskum – I. časť	17
4.1.1 Pracovný cieľ pilotného výskumu	17
4.1.2 Metódy pilotného výskumu	18
4.1.3 Príprava a realizácia	19
4.1.4 Analýza získaných dát	19
4.1.5 Výsledok pilotného výskumu	19
4.2 Primárny výskum – II. časť	20
4.2.1 Prípadové štúdie	22
4.2.2 Trendy a faktory majúce dopad na prístup k rozvoju hodnoty pre zákazníka	23
4.2.3 Alternatívne oblasti tvorby hodnoty pre zákazníka	24

5	Formulácia rámca využitia princípu spolutvorby hodnoty	27
5.1	Návrh ďalšieho postupu validácie pre uplatnenie rámca v praxi	29
6	Prínosy dizertačnej práce	30
7	Limity dizertačnej práce	33
8	Priestor pre budúci výskum	36
9	Záver	39

Úvod

„Spoločne tvoriť znamená spoločne rásť.“ (autor neurčený)

Medzi kľúčové aspekty tvorby hodnoty pre moderných zákazníkov patrí možnosť interakcie a kreativity vďaka digitálnym technológiám, sociálnym médiám, aplikáciám či platformám umožňujúcim komunikáciu či priestor na zdieľanie spätnej väzby a nápadov (Pralalad a Ramaswamy, 2004); veľká miera informovanosti a prístup k informáciám (Urban, 2004); túžba po personalizácii produktov a služieb tak, aby zodpovedali individuálnym potrebám (Lemon a Verhoef, 2016); zážitok z nákupu a hodnota z použitia produktu (Schmitt, 2000); spojenie s hodnotami značky (Holt, 2004); tvorba komunity okolo značiek (Muniz a O'Guinn, 2001). Toto všetko má významný vplyv na tvorbu hodnoty a nabáda zákazníkov k aktívnej účasti – spoluprorbe. *Spoluprorba hodnoty je proces, v ktorom firmy a zákazníci spoločne vytvárajú hodnoty prostredníctvom interakcií a spoluprorbe*“ (Pralalad a Ramaswamy, 2004).

Myšlienka úvodného citátu môže nájsť uplatnenie v oblasti rozvoja konkurencieschopnosti podniku za predpokladu umožnenia zvýšenia hodnoty pre zákazníka vďaka účasti na spoluprorbe. Cestu k dlhodobému rozvoju obchodných spoločností tak, aby dosiahli svoje ciele, ponúka zameranie na rozvoj strategickej konkurencieschopnosti (Zich, 2014), ktorá sa docieli správnou formuláciou a implementáciou stratégie tvorby hodnoty (Hitt a kol., 2007; Hitt a kol., 2011).

Téme spoluprorby hodnoty pre zákazníka sa vo vedeckej oblasti venuje množstvo autorov, ale nezrozumiteľnou zostáva oblasť, ako sa podniky prispôsobujú rôznym modelom spoluprorby hodnoty s cieľom dosiahnuť jej trvalú tvorbu. Zároveň existuje priestor zamerať sa na dynamickú medziodvetvovú analýzu prepojení spoločností, definovať perspektívy v oblasti spoluprorby hodnoty (Saha a kol., 2022) a zacieliť na sieťovo orientovaný prístup interakcie medzi aktérmi (Storbacka, 2012; Galvagno a Dalli, 2014; Bankvall a kol., 2017). Táto dizertačná práca sa preto zameriava na vymedzenie rámca využitia princípu spoluprorby hodnoty pre zákazníka v prostredí hodnototvorných sietí pri rozvoji strategickej konkurencieschopnosti v oblasti automotive so zameraním na vzťah automobilka – predajca – zákazník.

1 Stanovenie východísk, cieľov a výskumných otázok dizertačnej práce

V tejto kapitole je analyzovaný súčasný stav poznania v oblasti výskumu rozvoja strategickkej konkurencieschopnosti na základe spoluprotvorby hodnoty pre zákazníka v automotive. Na základe toho budú stanovené ciele dizertačnej práce a výskumné otázky.

1.1 Východiská dizertačnej práce a aktuálnosť témy

Spoluprotvorba hodnoty je proces vyzývajúci k aktívnej účasti zákazníkov v interaktívnej tvorbe hodnoty. Van Doorn a kol. (2010) definujú vzťah so zákazníkmi ako prejav správania zákazníkov smerom k značke alebo spoločnosti. Podobne to naznačuje Brodieho a kol. (2011), podľa ktorých zapojenie zákazníka zahŕňa špecifické interaktívne zážitky medzi zákazníkom a značkou/spoločnosťou či inými členmi komunity. Podľa Jaakkoly a Alexandra (2014) je zapojenie zákazníkov psychický stav, ku ktorému dochádza na základe interaktívnych skúseností zákazníka v oblasti spoluprotvorby hodnoty vo vzťahoch značka-služba. Vedľa toho, iné definície v literatúre sa zameriavajú na multi-dimenzionalitu konceptu. Každopádne sa autori zhodujú vo fakte, že angažovanosť zákazníka zohráva ústrednú úlohu v procese spoluprotvorby hodnoty.

Globálna konkurencia, meniace sa trhy a nové technológie otvárajú kvalitatívne nové spôsoby vytvárania hodnoty. V rozvoji koncepcie hodnotového modelu sa nedávno uskutočnil veľký pokrok, no jedna otázka však zostáva nedostatočne zrozumiteľná aj napriek jej dôležitosti pre manažérov, dodávateľov či akademických pracovníkov, a to ako sa podniky menia a prispôbujú rôznym modelom spoluprotvorby hodnoty s cieľom dosiahnuť jej trvalú tvorbu. Tento pokrok v koncepčnom vývoji sleduje praktický náhľad, že pre dosiahnutie cieľa sa musia modely tvorby hodnoty v priebehu času meniť. Zároveň je nutné podotknúť, že analýza hodnotového reťazca prekonáva množstvo dôležitých nedostatkov tradičných sektorových analýz, ktoré majú tendenciu byť statické a trpia slabosťou vlastných ohraničených parametrov. Pretože sa obmedzuje na odvetvovú analýzu, bojuje za to, aby sa zaoberala dynamickými prepojeniami medzi produktívnymi

činnosťami, ktoré idú nad rámec odvetvia, či majú medziodvetvovú povahu. Okrem množstevných väzieb v hodnotovom reťazci môžu typicky sprostredkovatelia v určitom hodnotovom reťazci využívať množstvo rôznych hodnotových reťazcov (Kaplinsky a Morris, 2002). Spoločnosti začínajú spolupracovať aj naprieč rôznymi odvetviami a k tvorbe hodnoty tak dochádza v medziodborových resp. multi-industriálnych hodnototvorných sieťach.

Analýza literatúry v tejto oblasti prináša konštatovanie, že existuje **priestor pre systematické skúmanie** danej oblasti **s cieľom definovať perspektívy v oblasti spoluprotvorby hodnoty** (Saha a kol., 2022) **a zároveň, že modely spoločného vytvárania hodnoty musia brať do úvahy sieťovo orientovaný pohľad a interakcie medzi aktérmi, čo vyžaduje výskum, ako navrhnuť obchodné modely pre podporu spoluprotvorby hodnoty** (Storbacka, 2012; Galvagno a Dalli, 2014; Bankvall a kol., 2017).

Vymedzenie jazykových postupov

V dizertačnej práci je pojem „zákazník“ použitý na označenie koncového zákazníka, tj. fyzickú osobu na trhu B2C a pojmy „spoločnosť“, „podnik“, „firma“ na subjekty pôsobiace na trhu vykonávajúce určitú hospodársku činnosť, v kontexte obsahu práce prevažne na automobilky.

1.2 Ciele dizertačnej práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je vymedzenie rámca využitia princípu spoluprotvorby hodnoty pre zákazníka v prostredí hodnototvorných sietí pri rozvoji strategickej konkurencieschopnosti na príklade automotive so zameraním na vzťah automobilka – predajca – zákazník.

Naplnenie hlavného cieľa vyžaduje splnenie štyroch **čiasťkových cieľov (ČČ) dizertačnej práce:**

ČČ 1: Vymedzenie teoretickej podoby hodnototvornej siete v odvetví automotive z pohľadu rozvoja strategickej konkurencieschopnosti automobilky.

ČČ 2: Vymedzenie prístupu k vnímaniu hodnoty pre zákazníka pre účely spoluprotvorby hodnoty v prostredí hodnototvornej siete.

ČC 3: Vymedzenie externých vplyvov pôsobiacich na rozvoj využitia spolupráce hodnoty pre zákazníka v prostredí hodnototvorných sietí v odvetví automotive.

ČC 4: Vymedzenie štruktúry využitia princípu spolupráce hodnoty pre zákazníka v prostredí hodnototvorných sietí a definovanie spôsobu jej využitia.

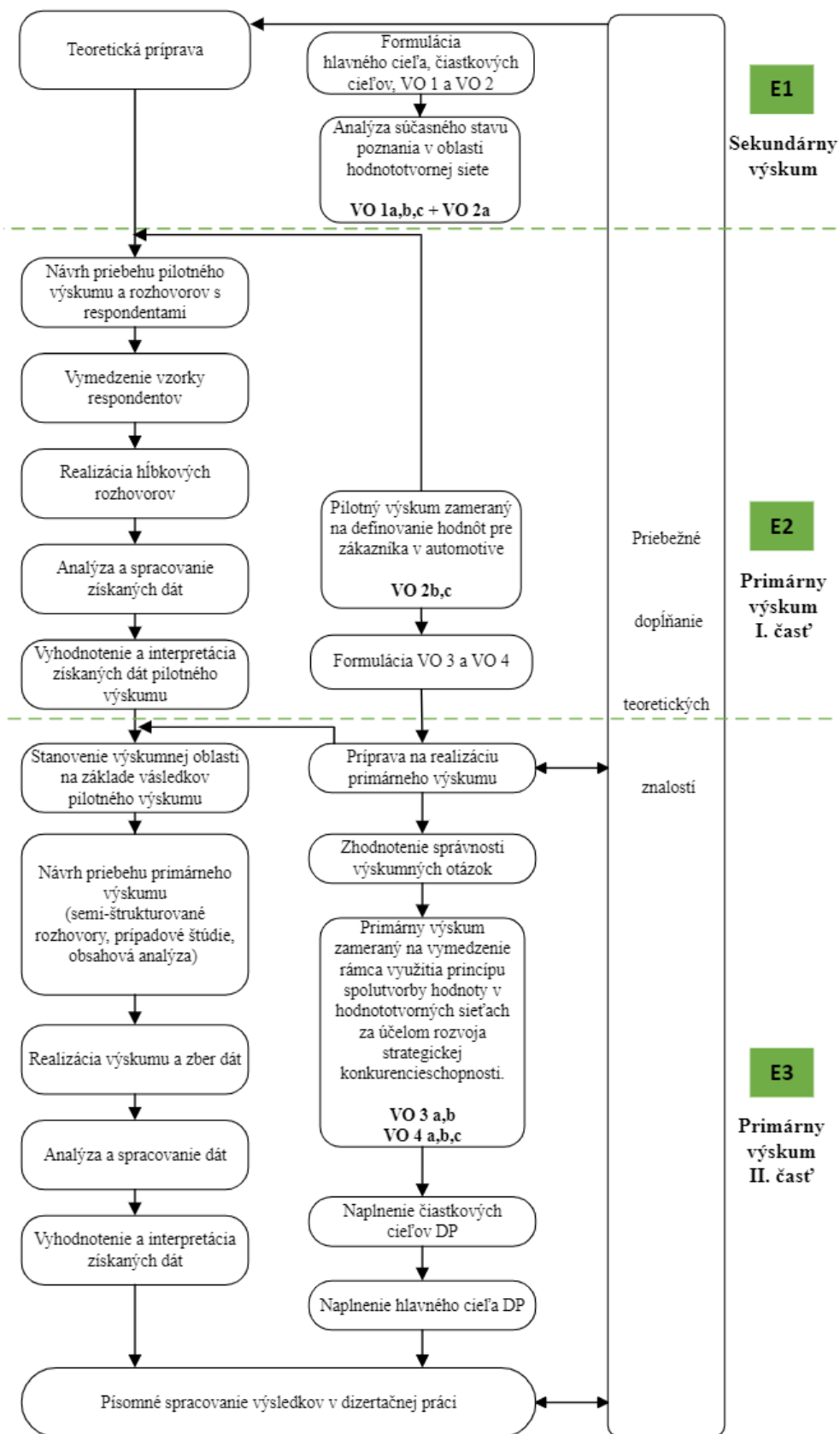
1.3 Stanovenie výskumných otázok a spracovanie dizertačnej práce

Vymedzenie výskumných otázok bolo zvolené nasledujúco.

Tabuľka 1: Previazanosť cieľov a výskumných otázok dizertačnej práce

Hlavný cieľ	Čiastkové ciele	Výskumné otázky
Vymedzenie rámca využitia princípu spolupráce hodnoty pre zákazníka v prostredí hodnototvorných sietí pri rozvoji strategicko-konkurencioschopnosti na príklade automotive so zameraním na vzťah automobilka – predajca – zákazník.	ČC 1 Vymedzenie teoretickej podoby hodnototvornej siete v odvetví automotive z pohľadu rozvoja strategicko-konkurencioschopnosti automobilky.	VO 1a Aké sú kľúčové prvky hodnototvorných sietí?
		VO 1b Aké existujú varianty hodnototvorných sietí v oblasti teórie?
		VO 1 Využívajú teoretické vymedzenia hodnototvorných sietí prvok spolupráce a akým spôsobom?
	ČC 2 Vymedzenie prístupu k vnímaniu hodnoty pre zákazníka pre účely spolupráce hodnoty v prostredí hodnototvornej siete.	VO 2a Aké prístupy k vnímaniu hodnoty pre zákazníka je možné využiť pre prostredie hodnototvorných sietí?
		VO 2b Aké je vnímanie hodnoty u zákazníkov v oblasti automotive vo väzbe na automobilku a predajcu?
		VO 2c Aké je vnímanie hodnoty v rámci celej hodnototvornej siete z pohľadu zákazníka?
	ČC 3 Vymedzenie externých vplyvov pôsobiacich na rozvoj využitia spolupráce hodnoty pre zákazníka v prostredí hodnototvorných sietí v odvetví automotive.	VO 3a Aké sú trendy ovplyvňujúce správanie automobilky a predajcu v kontexte spolupráce hodnoty v prostredí hodnototvorných sietí?
		VO 3b Aké dopady majú trendy a faktory na prístup k rozvoju hodnoty pre zákazníka u automobilky a predajcu v kontexte spolupráce hodnoty v prostredí hodnototvorných sietí?
		VO 4a Aké prístupy vychádzajúce z princípov spolupráce hodnoty a hodnotových sietí je možné identifikovať v správaní automobilky a predajcu?
	ČC 4 Vymedzenie štruktúry využitia princípu spolupráce hodnoty pre zákazníka v prostredí hodnototvorných sietí a definovanie spôsobu jej využitia.	VO 4b Akým spôsobom sú prvky spolupráce hodnoty a sieťového prístupu začlenené do strategického rozvoja konkurencioschopnosti automobilky?
		VO 4c Aké sú prvky využitia princípu spolupráce hodnoty vyplývajúcej zo správanie automobilky a predajcu?

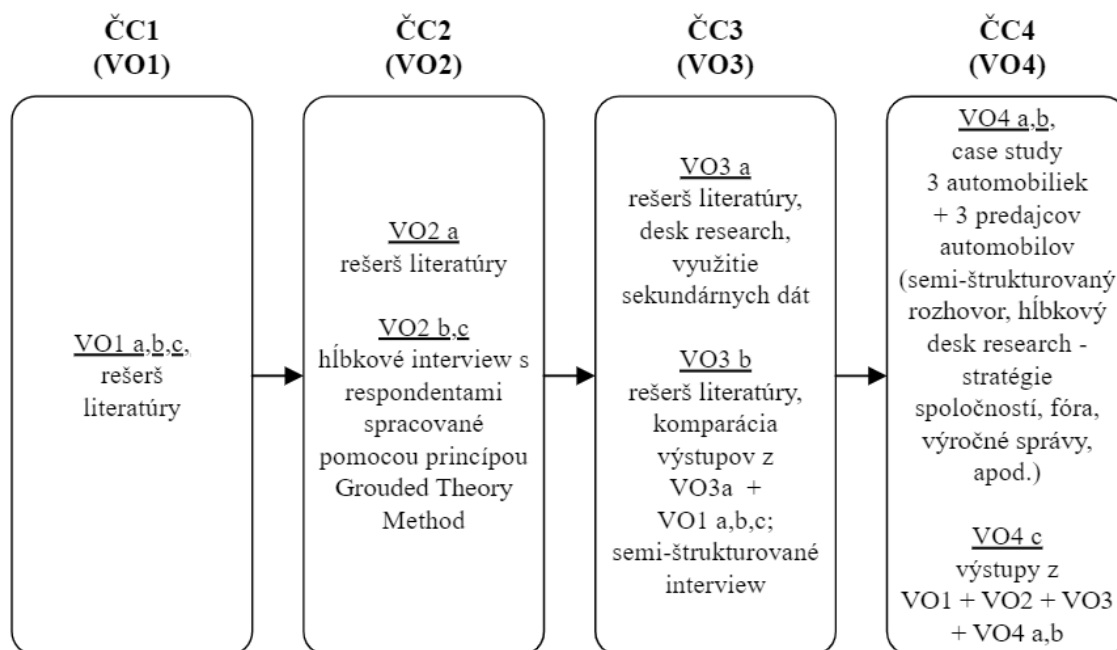
Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.



Obrázok 1: Konceptuálna schéma spracovania dizertačnej práce
Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

2 Metodológia spracovania dizertačnej práce

Táto kapitola je venovaná použitiu výskumných metód v oblasti sekundárneho a primárneho výskumu. Spracovaním VO 1 sa dospelo k dosiahnutiu ČC 1 a ekvivalentne to platí aj u ďalších výskumných otázok a čiastkových cieľov. Nasledujúci obrázok zachytáva metódy dosiahnutia jednotlivých čiastkových cieľov.



Obrázok 2: Formy realizácie výskumu
Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

2.1 Teoretické výskumné metódy

Medzi použité obecné teoretické vedné metódy patria nasledujúce s uvedením ich využitia v dizertačnej práci. **Indukcia** je v práci využitá k zovšeobecneniu poznatkov získaných v jednotlivých častiach výskumného šetrenia v rámci sekundárneho a primárneho výskumu, **dedukcia** na stanovenie cieľov práce, rovnako tak na zovšeobecnenie poznatkov získaných výskumným šetrením a pri vytvorení teoretického rámca pre rozvoj strategickej konkurencieschopnosti na základe spolutvorby hodnoty pre zákazníka. **Analýza** je využitá na vysvetlenie a interpretovanie výsledkov výskumu, **syntéza** pri sumarizácii výsledkov, ktoré vznikli pri skúmaní jednotlivých oblastí a definovaní záverov, ktoré z nich vyplynuli. **Abstrakcia** umožňuje v práci charakterizovať faktory dôležité pre

skúmanú problematiku. **Konkretizácia** slúži na validáciu vymedzeného rámca v konkrétnych podnikoch. **Komparácia** je použitá v práci na porovnanie rozdielnych pohľadov na danú problematiku, aby sa zaistilo získať viacero pohľadov na jednu oblasť alebo jav.

2.2 Výskumné metódy sekundárneho výskumu

Desk research

V rámci teoretického výskumu desk research pomáha vytvárať prehľad existujúcej literatúry, identifikovať medzery vo výskume a poskytovať základ pre ďalšie teoretické empirické štúdie. V práci je táto metóda uplatnená pri rešerši literatúry a v rámci prípadových štúdií na analýzu trendov ovplyvňujúcich správanie automobilky prístupov spolupráce a hodnototvorných sietí a prvkov spolupráce a sieťového prístupu v rámci strategického rozvoja konkurencieschopnosti automobilky.

Obsahová analýza

Obsahová analýza je použitá pri skúmaní stratégie automobiliek, predajcov automobilov a poskytovateľov servisu, výročných správ, fór, webových stránok a rôznych platforiem, kde zákazník prichádza do kontaktu s automobilom. Cieľom bolo doplniť primárne dáta a detailne rozpracovať danú oblasť.

2.3 Výskumné metódy primárneho výskumu

Metodologická triangulácia

Metodologická triangulácia je v práci použitá vo výskume venovanému zákazníkovi (hlbkové rozhovory, desk research, obsahová analýza) a vo výskume z pohľadu automobiliek (metóda case study s využitím kombinácie semi-štrukturovaných rozhovorov, komparácia, obsahová analýza).

Hĺbkové interview

V práci je hĺbkové interview použité v I. časti primárneho výskumu v oblasti, ktorá bola zameraná na zákazníkov a hodnoty, ktoré získa pri obstaraní automobilu.

Semi-štrukturované interview

Semi-štrukturovaný rozhovor je využitý v II. časti primárneho výskumu, kde touto metódou prebiehali rozhovory s respondentami za oblasť predajcov a servisu automobilov.

Prípadová štúdia

V prípadových štúdiách výskumu je použitých niekoľko metód (semi-štrukturované rozhovory, desk research a obsahová analýza materiálov). Semi-štrukturované rozhovory boli použité v prípade predajcov automobilov, obsahová analýza pokrýva stratégie automobilových spoločností, výročné správy, fóra pre zákazníkov a ďalšie platformy desk research pomáhal odhaliť faktory ovplyvňujúce správanie automobilky a alternatívne spôsoby k automobilovej doprave pre zákazníka).

Zakotvená teória

Princípy GTM (Grounded Theory Method) použité v tomto výskume sú otvorené kódovanie a teoretické vzorkovanie. Otvorené kódovanie konverzácie umožňuje zachytiť konverzáciu v určitých „kódoch“ a následne ich selektívne kategorizovať – v tomto prípade identifikovať skupiny faktorov, ktoré ovplyvňujú zákazníka pri kúpe auta. GMT bol použitý na analýzu a spracovanie získaných údajov.

Tabuľka 2: Použité metódy jednotlivých častí výskumu

Metóda výskumu	Sekundárny výskum	Primárny výskum I. časť	Primárny výskum II. časť
Indukcia	✓	✓	✓
Dedukcia	✓	✓	✓
Analýza	✓	✓	✓
Syntéza	✓	✓	✓
Abstrakcia	✓	✓	✓
Konkretizácia			✓
Komparácia			✓
Desk reserach	✓	✓	✓
Obsahová analýza	✓		✓
Metodologická triangulácia			✓
Hĺbkové interview		✓	
Semi-štrukturované interview			✓
Prípadová štúdia			✓
Zakotvená teória (GTM)		✓	✓

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

3 Teoretické východiská a súčasný stav riešenej problematiky

Táto kapitola predkladá základné teoretické východiská z pohľadu súčasného stavu riešenej problematiky. Dôraz je kladený na definovania teoretických modelov a konceptuálne ukotvenie hlavných oblastí výskumu:

- strategická konkurencieschopnosť,
- hodnota a spolutvorba hodnoty,
- sieťové prístupy a hodnototvorná sieť,

so zameraním na oblasť automotive. Sekundárny výskum prináša odpoveď na VO 1 a VO 2a.

3.1 Strategická konkurencieschopnosť

Koncept konkurencieschopnosti je úzko spätý s prácou M. Portera prostredníctvom ktorej skúmal konkurencieschopnosť aj na národnej úrovni (Porter, 1990). Ďalší autori ju vnímajú ako dôležitú črtu svetovej ekonomiky, ktorá zahŕňa otázky týkajúce sa rozdelenia bohatstva a minulých hospodárskych politík (Reinert, 1994); ako charakteristiku osobnosti s tromi faktormi – emócie, hádky, hry (Smither a Houston, 1992); ako relatívnu (ekonomickú, sociálnu, technologickú) pozíciu spoločnosti, odvetvia, regiónu, krajiny alebo skupín krajín s inými obchodnými spoločnosťami, odvetviami, krajinami či skupinami krajín (Navickas a Malakauskaitė, 2010); ako schopnosť akéhokoľvek subjektu presadiť sa v rámci konkurencie (Zich, 2014).

V práci sa bude s pojmom strategická konkurencieschopnosť pracovať tak, ako ju definujú autori Zich a Hitt podľa nasledujúcej tabuľky.

Tabuľka 3: : Pojem strategická konkurencieschopnosť z pohľadu rôznych autorov

Autor	Definícia pojmu „strategická konkurencieschopnosť“
Robert Zich (2014)	“Rozvoj strategickkej konkurencieschopnosti ponúka jedinú možnú cestu k dlhodobému rozvoju subjektov, ktoré sú nútené súťažiť, aby dosiahli svoje ciele. Konkurencieschopnosť, konkurencia a stratégia spoločnosti sú nerozdielne témy so zahrnutím multidisciplinárnych tém, so zahrnutím otázok typu napr. – [...], ako je potrebné chápať úspech v kontexte požiadaviek strategického rozvoja podniku alebo či tradičné

	vnímania stratégie a konkurencieschopnosti odpovedajú súčasnému vnímania trhu a správaniu jednotlivých subjektov na trhu.
Ireland a Hitt (1999) Hitt a kol. (2007) Hitt a kol. (2011)	„Strategická konkurencieschopnosť sa dosiahne keď spoločnosť správne formuluje a implementuje stratégiu tvorby hodnoty (integrovanej a koordinovanej súbor záväzkov určený na využitie základných kompetencií s cieľom získania konkurenčnej výhody) Stratégickí lídri musia svojim spoločnostiam rozvinúť cesty, prostredníctvom ktorých možno znalosti preniesť na ľudí a jednotky, kde ich možno ďalej rozvíjať a použiť na dosiahnutie strategickej konkurencieschopnosti [...]“

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022.

3.2 Hodnota a typy hodnôt pre zákazníka

Vo vedeckej literatúre možno nájsť niekoľko všeobecných typológií zákazníckej hodnoty, ktoré tvoria základ väčšiny štúdií a zaoberajú sa dimenziami zákazníckej hodnoty na obchodnej a podnikateľskej úrovni.

Pri rešerši literárnych zdrojov je možné nájsť rôzne pomenovania hodnôt, ktoré vníma zákazník. Doyle (2000) rozoznáva 4 typy hodnôt vnímaných zákazníkom a to funkčnú, finančnú, individuálnu a sociálnu.

U iných autorov (Shet a kol., 1991; Holbrook, 1999) možno nájsť široký axiologický rámec, ktorý obsahuje hodnoty excelentnosť, duchovnosť, etika, efektivita, hra, rešpekt, status.

Autori Davis a Dyer (2012) konceptualizujú a merajú 9 typov hodnôt: akvizícia, transakcia, efektivita, výber, estetika, prieskum, vlastné uspokojenie, sociálna interakcia, spoločenské postavenie.

Autori Rintamäki a Kirves (2017) zmodelovali celkovú hodnotu ktorá odráža 3 dimenzie rozdelené na nižšie subdimenzie: utilitárske rozmery obsahujúce hodnotu ako peňažné úspechy a komfort, spoločenské rozmery združujúce status a sebahodnotenie a hedonické rozmery, do ktorých patrí zábava a objavovanie.

Diep a Sweeney (2008) definovali model užitočnej a hedonickej hodnoty v zmysle 6 čiastkových rozmerov: užitočná hodnota nákupu obsahuje úžitkovú hodnotu a hodnotu produktu, ktorá sa ďalej delí na výkonnosť a hodnotu za peniaze. Hedonická hodnota nákupu obnáša hedonickú hodnotu obchodu a hodnotu produktu, ktorá môže byť emocionálna a sociálna.

Wiedmann a kolektív (2007) rozdelili tieto 4 hodnoty a vysvetlili, že funkčnú hodnotu je za cenu produktu, finančnú za úžitok, kvalitu a jedinečnosť, individuálnu

za hodnotu vlastnej identity, hedonickú a materialistickú hodnotu a sociálna hodnota za význačnosť a prestíž.

Podľa autorky Lešťákovéj a kolektívu (2009) môžu byť definície hodnoty pre zákazníka vo všeobecnosti rozdelené do 3 kategórií a ďalších podkategórií: kategória užitočné modely (pomer výhody/náklady) s podkategóriami hmotné/nehmotné atribúty a peňažné/nepeňažné atribúty (napr. čas, úsilie), druhá kategória modely hodnoty komponent rozdelená na oblasti „dissatisfiers (must be), satisfiers (more is better) a delighters (exciters)“. Tretia kategória modely „means-ends“ združuje osobné hodnoty, mentálne obrazy a kognitívne reprezentácie (základ potrieb a cieľov zákazníka).

3.3 Spoluvorba hodnoty pre zákazníka

V roku 1996 použili termín „customer value co-creation“ autori Kambil, Ginsberg a Bloch (Kambil a kol., 1996), aby zdôraznili rolu zákazníka v businessovej stratégii. Neskôr tento pojem spopularizovali Prahalad a Ramaswamy (2004), ktorí konceptualizovali spoluvorbu hodnôt ako „spoluvytváranie personalizovaných zážitkov so zákazníkmi“. Nasledujúca tabuľka ponúka ďalšie definície spoluvorby hodnoty z pohľadu rôznych autorov.

Tabuľka 4: Pojem "spoluvorba hodnoty" z pohľadu rôznych autorov

Autor	Definícia pojmu „spoluvorba hodnoty“
Wikstrom (1996)	„[...] je interakcia medzi podnikom a spotrebiteľom (sociálna výmena) a adaptácia za účelom dosiahnutia pridanej hodnoty.“
Gronroos (2012)	„[...] je spoločná spoločná aktivita strán zapojených do priamych interakcií, ktorej cieľom je prispieť k hodnote, ktorá vzniká pre jednu alebo obe strany.“
Roser a kol. (2013)	„[...] interaktívny, kreatívny a sociálny proces medzi zainteresovanými stranami, ktorý iniciuje firma v rôznych fázach procesu tvorby hodnoty.“
Fernandes a Remelhe (2015)	„[...] sa považuje za dôležitý prejav správania pri zapájaní zákazníkov do značky alebo firmy, ktorý je výsledkom motivačných faktorov.“

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2020.

Odborná literatúra ukazuje, že koncept zapojenia zákazníkov sa môže líšiť v závislosti na rôznych interpretáciách. Niekoľko možných vysvetlení pojmu *zapojenie zákazníka*:

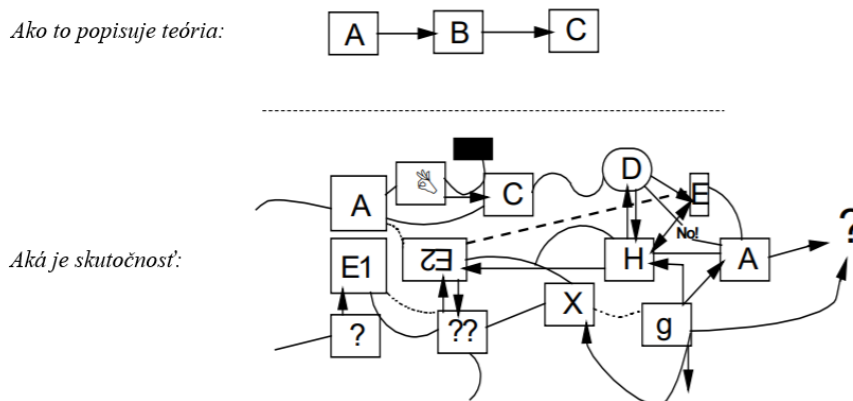
- ako psychologický proces, ktorý vedie k tvorbe lojality,
- ako prejav správania od zákazníka smerom k značke alebo firme, ktorá presahuje nákupné správanie,
- ako psychický stav, ktorý je charakterizovaný stupňom elánu, odhodlania, absorpcie a interakcie (Cheung a kol., 2011).

Každopádne sa autori zhodujú vo fakte, že angažovanosť zákazníka zohráva ústrednú úlohu v procese spolutvorby hodnoty. Analýza literatúry o zapojení zákazníkov umožňuje identifikovať niekoľko rôznych *typov alebo foriem angažovanosti*:

- komunikácia zákazníkom o značke/spoločnosti,
- zapojenie zákazníkov do vývoja výrobku či služby.

3.4 Hodnototvorné siete

Fungovanie hodnotového reťazca už nie je lineárne ale čoraz viac sa ich popis vzájomných vzťahov podobá na pomyselné siete nazývané v odbornej literatúre „*value nets*“, „*strategic nets*“ či „*business nets*“. Rozdiel medzi teóriou a realitou približuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 3: Vzťahy dodávateľsko-odberateľského reťazca: teória a skutočnosť.
Zdroj: Brown a kol., 2000.

Podľa Amita a Zottu (2001), ktorí sa tiež odkazujú na Gulatiho a kol. (2000) sú strategické siete "*stabilné inter-organizačné väzby, ktoré sú strategicky dôležité pre zúčastnené firmy. Ide o úmyselne vytvorené siete, ktoré obsahujú konečný súbor*

strán, aspoň tri. Často sú označované aj ako strategické alebo obchodné "siete", ktoré ich odlišujú od všeobecnejších "sietí firiem."

Je zrejmé, že siete sú vhodnejšie pre prostredia náročné na znalosti vďaka ich zvýšenej kapacite na spracovanie informácií a adaptabilnému manažmentu v porovnaní s trhmi a hierarchickými organizačnými štruktúrami (Eisenhardt a Martin, 2000).

Podľa Zakrzewskej-Bielawskej a kol. (2021), strategické siete sú *stabilné medziorganizačné vzťahy, ktoré sú zámerne navrhnuté a zvyčajne zahŕňajú konečnú skupinu najmenej troch strán*. Často sa nazývajú strategické alebo obchodné „siete“, aby sa odlišili od všeobecnejších „firemných sietí“. Tieto siete sa prejavujú v rôznych formách a slúžia rôznym účelom; v akademickej literatúre aj v obchodnej sfére možno identifikovať príklady, ako sú dodávateľské siete, distribučné siete, vývoj technológií alebo siete výskumu a vývoja, konkurenčné aliancie, technologická spolupráca atď.

4 Primárny výskum

V tejto kapitole je popísaný primárny výskum a jeho časti.

4.1 Primárny výskum – I. časť

Prvá časť primárneho výskumu bola zameraná na pilotný výskum a hodnoty, ktoré ovplyvňujú zákazníka v procese výberu a kúpy automobilu. Táto časť prinesie odpovede na výskumné otázky VO 2b a VO 2c.

4.1.1 Pracovný cieľ pilotného výskumu

Pracovným cieľom pilotného výskumu bolo prezentovať vnímanie hodnoty zákazníkov v automobilovom priemysle v nasledujúcich krokoch (Svobodová, Zich, 2020):

1. Identifikovať vzťah medzi faktormi ovplyvňujúcimi zákazníkov v procese výberu a kúpy auta na základe Konceptu 4 hodnôt.

2. Zhodnoteniť hodnoty v kontexte komunikácie predajcov áut smerom k zákazníkom,

3. Zistiť, či je koncept hodnôt použiteľný v oblasti spoluprotvorby hodnoty a vnímania hodnoty zákazníkom.

4.1.2 Metódy pilotného výskumu

Zber dát prebiehal prostredníctvom hĺbkových semi-štrukturovaných rozhovorov s 21 respondentmi v marci a apríli 2018. Kritériá pre výber respondentov štúdie boli:

- (a) respondent by mal mať aspoň 18 rokov,
- (b) respondent by mal mať skúsenosť s procesom výberu a kúpy auta,
- (c) respondent by mal byť ochotný podeliť sa o svoje skúsenosti s týmto výskumom.

Každý respondent mal k dispozícii dostatok času na vyjadrenie svojho názoru. Jeden rozhovor trval 30–60 min. V úvode bola nastolená výskumná otázka. Ďalšie smerovanie a obsah otázok určoval jednotlivý respondent na základe svojej odpovede na výskumnú otázku a ďalších súvisiacich otázok, ktoré mali za úlohu podnietiť respondenta, aby rozvinul svoje odpovede a dospelo sa k čo najbližšej charakteristike výpovede vďaka otázkam typu: *Prečo považujete tento faktor za najdôležitejší? Čo si myslíte o ...? Ako vnímate faktor / čo pre vás znamená faktor? Prečo práve tento faktor?* Priebeh každého rozhovoru bol zaznamenaný poznámkami na papier. Výsledok zaznamenávania a následnej analýzy získaných dát je súčasťou Prílohy č. 4.

Respondenti boli oslovení a vybraní na základe ich dobrovoľnosti. Oslovení boli prostredníctvom Podnikateľskej fakulty VUT v Brne (externé štúdium) a sociálnej siete. Všetky rozhovory prebiehali osobne. Výskumu sa zúčastnilo **6 žien a 15 mužov**, vo veku **od 24 do 66 rokov**. 2 respondenti boli študenti denného štúdia.

Pri spracovaní pilotného výskumu boli využité princípy **Zakotvanej teórie** (GTM). GTM bola použitá na analýzu a spracovanie získaných údajov. Tento prístup je pravdepodobne najpoužívanejší v kvalitatívnom výskume (Bryant, Charmaz, 2010). Konkrétnym dôvodom použitia niektorých princípov GTM je **kategorizácia hlavných skupín faktorov** ovplyvňujúcich zákazníka a **určenie**

presných oblastí multiindustriálnej siete, ktoré zákazník zohľadňuje vo svojich preferenciách. **Princípy GTM použité v tomto výskume sú otvorené kódovanie a teoretické vzorkovanie.** Otvorené kódovanie konverzácie umožňuje zachytiť konverzáciu v určitých „kódoch“ a následne ich selektívne kategorizovať – v tomto prípade identifikovať skupiny faktorov, ktoré ovplyvňujú zákazníka pri kúpe auta.

4.1.3 Príprava a realizácia

Príprava prebiehala v troch fázach – určenie myšlienkovvej mapy hodnôt z pohľadu zákazníka a oblastí, v ktorých tieto hodnoty vznikajú, definícia návrhu na využitie konceptu 4 hodnôt a formulácia procesne orientovanej výskumnej otázky interview.

4.1.4 Analýza získaných dát

Faktory ovplyvňujúce zákazníka v procese výberu a kúpy auta boli sledované z pohľadu konceptu **4 hodnôt** (Sheth et al., 1991; Doyle, 2000; Smith & Colgate, 2007; Wiedmann et. al., 2007; Rintamäki a Kirves, 2017). Ako už bolo uvedené, tieto hodnoty sú: **funkčná, finančná, individuálna, sociálna.**

Formulovaná bola procesne orientovaná výskumná otázka: *„Aké faktory vás ovplyvnili pri výbere a kúpe vášho auta?“*

Získané dáta boli analyzované v prvej fáze individuálne v rámci jednotlivých rozhovorov tak, aby bolo možné stanoviť model tvorby hodnoty a následne došlo v ďalšej fáze ku kategorizácii hodnôt a priradeniu významu pre zákazníka v %.

4.1.5 Výsledok pilotného výskumu

V procese kódovania bolo zistených a identifikovaných 90 jednotlivých faktorov. Bolo vytvorených 9 kategórií: Doplnkové služby, Značka, Zábava, Výbava a technické parametre, Financovanie a poistenie, Cena, Služby, Doprava a iné.

Pilotný výskum v automobilovom priemysle zameraný na vnímanie hodnoty zákazníkov v procese výberu a kúpy automobilu potvrdzuje nasledovné:

1. Bol identifikovaný vzťah medzi faktormi ovplyvňujúcimi zákazníkov v procese výberu a kúpy auta na základe 4 hodnotového konceptu. Vďaka tomu

môže byť každému faktoru priradená hodnota, ktorú zákazník vníma a ktorá je kľúčová pri jeho rozhodovaní o tomto faktore.

2. Hodnoty v kontexte komunikácie predajcov áut smerom k zákazníkom boli vyhodnotené s výsledkom, že finančná hodnota (35,55%)je pre zákazníkov najdôležitejšia, ale bezprostredne nadväzuje na funkčnú (29,99%) a individuálnu hodnotu (29,98%) s minimálnym percentuálnym rozdielom. Spoločenská hodnota (4,44%) je pre zákazníka najmenej mienkotvorná. To znamená, že predajcovia áut by sa mali zamerať na finančnú hodnotu u zákazníkov, ako aj na funkčné a individuálne.

3. Pojem hodnota je aplikovateľný v oblasti spoluprotvorby hodnoty a vnímania hodnoty zákazníkmi a zároveň predstavuje významný potenciál pre širší rozvoj vnímania hodnoty zákazníkmi. Koncept hodnoty by sa mal silne zdôrazniť, pretože pomáha odhaliť vnímanie zákazníkov a preferencie zákazníkov, čo môže mať významný vplyv na predajcov automobilov z pohľadu strategickkej komunikácie so zákazníkmi. Zmena alebo prispôsobenie správneho spôsobu komunikácie môže mať vplyv na zvýšenie ich konkurencieschopnosti (Svobodová a Zich, 2020).

4.2 Primárny výskum – II. časť

Druhá časť empirického výskumu bola realizovaná formou prípadových štúdií automobilových spoločností (pohľad na spoluprotvorbu hodnoty pre zákazníka z pohľadu automobilky a predajcu) – konkrétne 3 kľúčové prípadové štúdie (Renault, Mercedes-Benz a ŠKODA AUTO a.s.) a 2 podporných. Druhá časť primárneho výskumu prinesie odpovede na výskumné otázky VO 3 a VO 4 a naplnenie cieľov dizertačnej práce.

Metódy získavania dát:

- Desk research (máj 2021 – jún 2024)

Analyzované oblasti boli:

- marketingová komunikácia smerom k zákazníkom 5 najväčších automobilových spoločností a ich marketingové stratégie do budúcnosti v oblasti spoluprotvorby hodnoty pre zákazníka a strategickkej konkurencieschopnosti,

- trendy a faktory majúce dopad na prístup k rozvoju hodnoty pre zákazníka,
- alternatívne oblasti automotive umožňujúce tvorbu a spoluprácu hodnoty pre zákazníka.

Medzi analyzované automobilky patrí:

- Renault (resp. z pohľadu stratégie Renault Group) (Renault Group, 2023; Renault, 2024; Renault Group: Strategic plan, 2024; Renault, 2024) ,
- Mercedes-Benz (resp. z pohľadu stratégie Mercedes-Benz Group) (Mercedes-Benz, 2024; Mercedes-Benz Group, 2024),
- ŠKODA AUTO (ŠKODA AUTO, 2023; ŠKODA, 2023; ŠKODA X, 2024; ŠKODA STORYBOARD, 2024; ŠKODA AUTO DIGILAB, 2024),
- Fiat (resp. z pohľadu stratégie Stellantis) (Fiat, 2021, Stellantis, 2024)
- Peugeot (resp. z pohľadu stratégie Stellantis) (Peugeot, 2021).

Z pohľadu trendov a faktorov majúci dopad na prístup k rozvoju hodnoty pre zákazníka boli analyzované:

- historické technické míľniky ovplyvňujúce automotive,
- globálne spoločenské míľniky
- technologické míľniky,
- legislatívne míľniky.

Z pohľadu alternatívnych oblastí automotive umožňujúcich tvorbu a spoluprácu hodnoty pre zákazníka bolo analyzované dostupné zdroje:

- webové stránky automobilových spoločností,
- oficiálna stratégia spoločností vo forme online prezentácií a videí,
- webové stránky servisných spoločností,
- výročné správy,
- zákaznícke fóra,
- sociálne siete.

Ďalej na území Českej republiky, prípadne Slovenskej republiky, boli analyzované možnosti zdieľanej mobility:

- webové stránky spoločností carsharing/bikesharing/zdieľaných kolobežiek/motorových skútrov,

- sociálne médiá ponúkajúce zdieľanú mobilitu.
- Semi-štrukturované interview (príprava a realizácia december 2023 – júl 2024)

Analyzované spoločnosti spoločne s konkrétnou osobou poskytujúcou interview, jej pracovnou pozíciou a pozíciou danej spoločnosti v hodnototvornej sieti poskytuje v prehľade tabuľka.

Tabuľka 5: Rozhovory realizované v rámci Reault, Mercedes-Benz a ŠKODA AUTO

Značka	Mesto	Prevádzka	Pracovná pozícia	Pozícia v hodnototvornej sieti
Renault	Svitavy	Bon-Car Svítavy, s.r.o.	bývalý majiteľ/ spoluzakladateľ	predaj/servis
Renault	Svitavy	Bon-Car Svítavy, s.r.o.	riaditeľ/prokurista	predaj/servis
Renault	Praha	Renault ČR	generálny riaditeľ	importér
Mercedes-Benz	Brno	Hošek Motor a.s.	predajca	predaj
Mercedes-Benz	Olomouc	Mercedes-Benz Centrum Moravia	servisný/prijímajúci technik	servis
Mercedes-Benz	Olomouc	Mercedes-Benz Centrum Moravia	konateľ	predaj/servis
ŠKODA AUTO	Svitavy	Louda Auto a.s.	predajca	predaj

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

4.2.1 Prípadové štúdie

Hlavné prípadové štúdie analyzovali spoločnosti ŠKODA AUTO, Renault a Mercedes-Benz. Podporné prípadové štúdie sa týkali spoločností Fiat a Peugeot (ich spracovanie je prílohou dizertačnej práce). Analyzované automobilové spoločnosti vykazujú spoločné rysy stratégie v niekoľkých oblastiach, ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke. Každá analyzovaná spoločnosť zameriava svoju stratégiu na mobilitu, udržateľnú mobilitu, znižovanie uhlíkovej stopy so stratégiou nulového znečistenia ovzdušia. Pre každú značku je možné nájsť rad elektromobilov. Analyzovaná stratégia firiem dokonca akceptuje obehovú ekonomiku ako fakt a pripravuje sa na zdieľanú ekonomiku. Túto funkcionálnosť môžu ponúknuť priamo zákazníkom.

Tabuľka 6: Spoločné formy stratégie automobiliek

Oblasť	Popis
easy life	Jednoduché a inovatívne riešenia pre jednoduchší život zákazníkov.
mobilita	Zameranie na mobilitu budúcnosti. Oblasti, ktoré sú nevyhnutné pre

revolúcie v tomto odvetví:
elektrická mobilita – súvisí so stratégiou nulového znečistenia ovzdušia a znižovania uhlíkovej stopy,
prepojená mobilita a infotainment - jednoduché prepojenie so systémom auta,
autonómna mobilita – integrovaný systém autonómneho riadenia.

udržateľná mobilita

Znamená bezpečnejšiu a ekologickejšiu mobilitu vďaka:
- rešpekt k prírode - boj proti globálnemu otepľovaniu (zníženie emisií skleníkových plynov), zachovanie prírodných zdrojov (optimalizácia ich využívania a opätovného využitia), zdravie (zníženie emisií)
- elektrické vozidlá,
- obehové hospodárstvo,
- nové využitie mobility ako autonómnych vozidiel bez vodiča,
- bezpečnosť na cestách - používanie najbezpečnejších technológií, zvýšenie povedomia o bezpečnosti na cestách, podpora bezpečného spánku.

elektrifikácia

Vytvára elektrické automobily s cieľom znižovania uhlíkovej stopy.

produkty úžitkových vozidiel

S cieľom navrhnúť riešenia pre zákazníkov v business prípadoch.

carsharing

Zákazníci požadujú celý rad služieb mobility, ktoré spĺňajú všetky ich potreby. Zdieľanie áut, intermodalita a služby na požiadanie sú novou tvárou mobility. Spôsoby dopravy koexistujú a centrá miest sú prerobené tak, aby sa zmenšil priestor, ktorý využívajú výlučne autá.

online komunikácia so zákazníkmi

Od možnosti objednania testovacej jazdy až po 3D online showroom. Komunikácia so zákazníkom sa čoraz viac presúva do online prostredia.

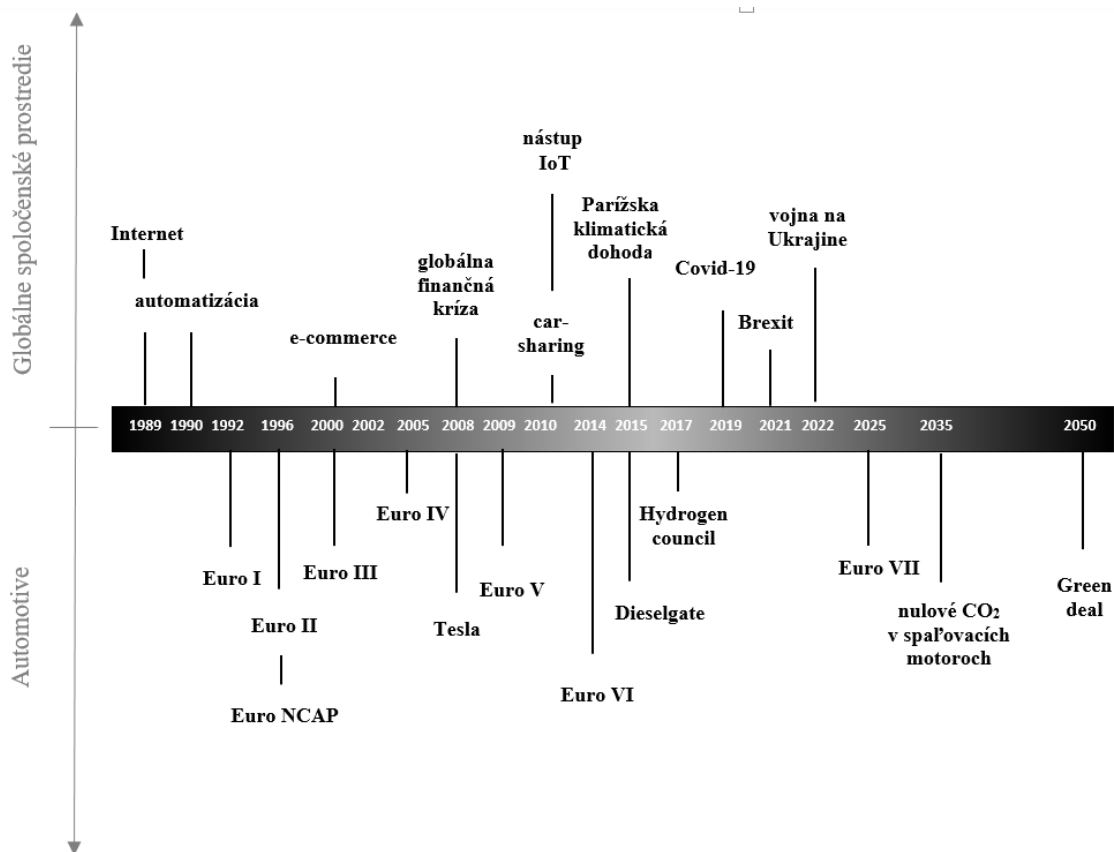
Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023.

4.2.2 Trendy a faktory majúce dopad na prístup k rozvoju hodnoty pre zákazníka

Trendy a faktory majúce dopad na prístup k rozvoju hodnoty pre zákazníka možno vnímať z perspektívy historických míľnikov (napr. technických, legislatívnych) realizovaných v oblasti automotive či globálnych spoločenských míľnikov (napr. technologických, legislatívnych), tak ako zobrazuje obrázok.

Kritériom pre zaradenie konkrétneho míľnika do časovej osi bolo:

- a) vyskytol sa v stratégií analyzovaných automobiliek,
- b) vyskytol sa vo vedeckých publikáciách na danú tému
- c) na daný míľnik upozornil respondent počas semi-štruktúrovaného rozhovoru.



Obrázok 4: Timeline významných míľnikov s dopadom na tvorbu hodnoty pre zákazníka v automotive
Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

4.2.3 Alternatívne oblasti tvorby hodnoty pre zákazníka

Táto časť sa zameriava na analýzu alternatívnych oblastí umožňujúcich tvorbu a spoluprácu hodnoty pre zákazníka.

Dôležitou alternatívou k štandardným formám automobilovej dopravy je carsharing. V Českej republike vznikol carsharing v roku 2003 založením občianskeho združenia Autonapůl, ktoré sa neskôr transformovalo na družstvo. V roku 2015 vznikla v Českej republike Asociace českého carsharingu (AČC = Asociace českého carsharingu) - profesijné združenie, ktorého cieľom je podpora a rozvoj carsharingu v Českej republike. Zakladajúcimi členmi boli Autonapůl, EMUJ as, AJO.cz, Liftago a Sharujeme.cz. V roku 2014 bolo v českých uliciach 30 áut, v roku 2022 cez 1500 (Asociace českého carsharingu, 2024). V roku 2015 bolo v Českej republike 90 áut v rámci zdieľaných áut, v roku 2022 to bolo viac ako 1500, čo predstavuje viac ako 1600% nárast.

V Českej republike koexistuje niekoľko carsharingových služieb, vid' nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 7: Prehľad využívaných carsharingových služieb v Českej republike v roku 2021

Typ	Spoločnosť	Dostupnosť v Česku	IoT	Použitie	Bez carbon stopy	Poznámka	Nevýhody
Station-based	AJO.CZ (2022)	Praha, Brno	✓	web app	-	LPG pohon	nová rámcovú zmluvu pre každý prenájom auta, cesta do zahraničia sa schvaľuje individuálne
	Anytime (2023)	Praha	✓	Android, iOS	-	adventure tariff – kombinácia carsharingu a escape game	možnosť jazdy len v ČR
	Autonapůl (2018)	Praha, Brno Ostrava Plzeň Liberec Olomouc Hradec Králové Pardubice České Budějovice	✓	Android, iOS	-	max. vek vozidla je 5 rokov, k dispozícii sú aj veľké vozidlá, demo verzia aplikácie na vyskúšanie, zvýhodnené ponuky pre podnikateľov, malé firmy a pod.	vratná záloha 5 000 Kč
	Car4Way (2023)	Praha Brno	✓	Android, iOS / webová aplikácia	-	carsharingové služby, požičovňa áut, operatívny leasing, Balíček "letisko" - možnosť odviezť sa na letisko do Prahy alebo výlet z letiska	vratná kaucia 5000 Kč po ukončení čerpania služby, cestu do zahraničia je potrebné nahlásiť emailom 3 dni vopred
	GoDrive (2023)	České Budějovice	✓	Android, iOS	-	-	-
	Karkulka (2023)	Plzeň	✓	Android, iOS	-	služba z plzenskej mestskej hromadnej dopravy podniku (PMDP)	-
	Re.volt (2021)	Praha	✓	Android, iOS	✓	zdieľané autá, skútre, motorky, skútre, možnosť kúpiť	-

						si skúter alebo skúter, pridať ich do vozového parku Re.volt a zarobiť	
	GreenGo (2022)	Praha	✓	Android, iOS	✓	-	-
	UniqWay (2023)	Praha	✓	Android, iOS	✓	zo Škody Auto, carsharing pre vysokoškoláka v a zamestnancov	-
Free-floating	-						
Peer-to-peer carsharing	HoppyGo (2023)	Czechia	-	Android, iOS / web app	-	od Škoda Auto & Leo Express, možnosť bezkontaktného prenájmu pomocou HW doplnku, tipy ako atraktívne odfotiť auto pre zvýšenie dopytu, projekt Travelking – tipy na výlety do ČR a aké auto	-
	Campiri (2023)	Czechia	-	Web app	-	carsharing pre caravanny	-

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021.

Vo všeobecnosti možno povedať, že carsharing na stanici nahrádza veľké množstvo súkromných áut, zatiaľ čo voľne plávajúce takmer žiadne (pre peer-to-peer carsharing zatiaľ nie sú relevantné údaje). Ďalšie alternatívy zdieľanej ekonomiky sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 8: Alternatívy zdieľanej ekonomiky okrem carsharingu v Českej a Slovenskej republike v roku 2021

Typ zdieľanej ekonomiky	Spoločnosti/Aplikácie
Zdieľané electric scooters	Bolt (IoT) YOYOWAY (IoT) Lime (IoT) Re.volt (IoT)

Bikesharing	Rekola Lime (IoT) Nextbike (IoT) BeRider by Škoda AUTO DigiLab (IoT) BikeKIA (IoT) Arriva bike
Zdieľané motorové scootre	Re.volt (IoT) BeRider by Škoda AUTO DigiLab (IoT)
Sociálne médiá	Špecifické skupiny určené na cestovanie na Facebooku Blabla car

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021.

5 Formulácia rámca využitia princípu spolutvorby hodnoty

Použitím obsahovej analýzy a princípov Zakotvenej teórie bolo možné systematické spracovanie získaných dát a identifikácia hlavných skupín dôležitých tém vyskytujúcich sa vo vytvorenej databáze dát. Pomocou kategorizácie bolo identifikovaných 10 oblastí, ktoré sa vyskytovali najčastejšie v stratégiách analyzovaných spoločností, semi-štrukturovaných rozhovoroch so zástupcami predajcov automobilov a poskytovateľov servisu, trendoch vyskytujúcich sa v súčasnej dobe majúcich vplyv na tvorbu hodnoty pre zákazníka a alternatívnych oblastiach tvorby hodnoty pre zákazníka v oblasti automotive. Identifikovanými oblasťami sú: **zdroje príjmov, dodávatelia, spätná väzba, online komunikácia, lifestyle, mladá generácia, legislatíva, spôsob predaja, R&D technológie z pohľadu produktu, digitálne technológie z pohľadu business.**

Na základe realizovaného výskumu bolo možné dospieť k hlavnému cieľu dizertačnej práce tj. vymedziť **rámec využitia princípu spolutvorby hodnoty pre zákazníka za účelom rozvoja strategickkej konkurencieschopnosti podniku** v protredí hodnototvorných sietí odvetvia automotive. Ako referenčný rámec pre návrh slúžil Business Model Canvas vytvorený autormi Alexandrom Ostrewaldom a Yvesom Pigneurom, ktorý vznikol v roku 2008 a o dva roky neskôr bol predstavený v publikácii (Osterwalder a Pigneur, 2010). Business Model Canvas slúži ako strategický nástroj na vizualizáciu, navrhovanie, analyzovanie a inováciu podnikateľských modelov. Pomáha podnikateľom, manažérom a tímom

systematicky porozumieť a zmapovať kľúčové komponenty podnikania, čo umožňuje efektívne plánovanie a implementáciu stratégií.

Podľa tejto predlohy bol v predloženej dizertačnej práci navrhnutý **rámec CUVACO** (zo začiatkových písmen spojenia **C**ustomer **V**alue **CO**-creation, čítaj [kavako]) pozostávajúci z desiatich stavebných blokov, ktoré zahŕňajú pohľad spoločnosti:

<p>Zdroje príjmov Aké sú vaše aktuálne zdroje príjmov? Aké budú vaše zdroje príjmov v budúcnosti? Ako sa menia zdroje príjmov použitím nových technológií, nástupom novej generácie, zmenou životného štýlu zákazníkov?</p>		<p>Dodávatelia Kto sú vaši kľúčoví dodávatelia? Ako sú zaistené spoľahlivé dodávky dodávateľov? Ako sa menia napr. s využitím nových technológií, či pod vplyvom legislatívy?</p>	
<p>Spätná väzba Ako prebieha zber spätnej väzby od zákazníkov? Akými metódami? Na aké oblasti je spätná väzba zameraná (napr. spokojnosť s predajcom, servisnými službami, produktom?) Ako je vyhodnocovaná spätná väzba? Ako sú definované nápravné opatrenia na základe spätnej väzby? Aká je motivácia zákazníkov pre poskytnutie relevantnej spätnej väzby? Ako toto všetko bude prebiehať v budúcnosti?</p>	<p>Online komunikácia Do akej miery umožňuje spoločnosť komunikáciu online? Predstavuje to pre zákazníkov dostatočný komfort? Je pre zákazníkov online komunikácia benefitom alebo naopak, môžu ňou určitú hodnotu stratiť? Akým spôsobom je zákazníkom poskytnutá rada a pomoc? Ako nahradiť hodnoty, ktoré zákazník online komunikáciu stratí (napr. individuálny prístup)? Je online služba dostatočne otestovaná, či predstavuje pre zákazníka prínos alebo naopak zdržanie?</p>	<p>Lifestyle Aké sú životné návyky zákazníkov? Ovplyvňuje životný štýl správanie zákazníkov pri kúpe produktu a využívaní služby? Aká je ochota meniť návyky zákazníkov?</p>	<p>Mladá generácia Aké sú preferencie budúcej generácie? Akú hodnotu očakáva od produktu/služby? Ako chce tráviť svoj čas? Ako chce komunikovať? Ako nakupovať? Aký má prístup k vlastníctvu majetku? Odlišuje sa to na úrovni miest/štátov?</p>
<p>Legislatíva Sú všetky aktivity v súlade s legislatívou? Je legislatíva zásadný faktor ovplyvňujúci stratégiu firmy a odvetvia? Čo prinesie legislatíva v dlhodobom horizonte? Aké zásadné zmeny bude nutné aplikovať? Ako to zmení vašu produktovú a obchodnú stratégiu? Ovplyvňuje legislatíva stratégiu viac ako zákazník?</p>		<p>Spôsob predaja Ako sa realizuje predaj? Využíva sa partnerská sieť? Je aktuálny spôsob predaja správny, prípadne zákazníkmi žiadaný? Ako možno zmeniť spôsob predaja, aby sa znížila cena? Ako možno zmeniť spôsob predaja, aby zákazník získal väčšiu hodnotu? Ako sa zmení spôsob predaja v budúcnosti?</p>	
<p>R&D technológie (produkt) Ako sledujete technologické novinky (metódy, postupy)? Ako viete reagovať na nové technológie? Aké novinky na trhu už existujú? Ktoré nové technológie má zmysel využiť?</p>		<p>Digitálne technológie (business) Aké digitálne technológie používate na podporu obchodu? Sú digitálne technológie využité pri predaji produktov a poskytovaní služieb? Je využitie ich celkový potenciál v business sfére?</p>	

<p>Aký je proces posudzovania a uvedenia nových technológií na trh ? Akú rolu v tom hrá zákazník? Aké technologické novinky sa budú pravdepodobne budú zavádzať v budúcnosti?</p>	<p>Ako by ich využitie mohlo prispieť k vyššej hodnote pre zákazníka? V akých konkrétnych oblastiach by sa mohli použiť?</p>
---	---

Obrázok 5: Návrh výsledného rámca CAVACO využitia princípu spoluprotvorby hodnoty pre zákazníka za účelom rozvoja strategickej konkurencieschopnosti podniku.
 Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

5.1 Návrh ďalšieho postupu validácie pre uplatnenie rámca v praxi

Za účelom akceptácie navrhnutého rámca vedeckou obcou bol navrhnutý ďalší postup validácie, aby mohlo dôjsť k praktickému overeniu nástroja a mohol sa stať použiteľným v praxi:

1. Posilnenie spätnej väzby od odborníkov

- **Konzultácie s akademickými a priemyselnými expertmi:** Konzultácia rámca s rôznymi odborníkmi z akademického sveta a priemyslu. Tieto konzultácie môžu prebiehať formou osobných stretnutí, pracovných skupín alebo workshopov, kde by sa prezentoval koncept a získavali cenné pripomienky a návrhy na zlepšenie.
- **Peer review** recenzným procesom. Akademickí kolegovia, ktorí sa zaoberajú podobnými témami, poskytnú konštruktívnu kritiku a odporúčania, ktoré pomôžu rámezc zdokonaľiť.
- **Workshopy a semináre:** Ďalej j možné organizovať workshopy a semináre, kde by bol rámec CUVACO predstavený. Tieto podujatia môžu poskytnúť príležitosť nielen na prezentáciu rámca, ale aj na jeho testovanie v interakcii s reálnymi podnikateľmi a manažérmi. Účastníci workshopov poskytnú okamžitú spätnú väzbu na jednotlivé časti rámca.
- **Spolupráca s podnikateľmi a startupmi:** Spolupracovali s podnikateľmi a startupmi, ktorí by aplikovali rámec CUVACO na svoje vlastné projekty. Tieto praktické aplikácie umožnili získať priame skúsenosti a identifikovať oblasti, ktoré by potrebovali vylepšenie alebo dodatočné vysvetlenie.
- **Publikácie a diskusie v odborných časopisoch a na konferenciách:** Publikovanie článkov o rámci CUVACO v odborných časopisoch a prezentovanie na medzinárodných konferenciách. Tieto publikácie a prezentácie majú potenciál

otvoriť rámec širšej komunite odborníkov, ktorí ho môžu hodnotiť a diskutovať o jeho prednostiach a nedostatkoch.

2. Pilotné projekty a testovanie v praxi

Testovanie rámca na pilotných projektoch v rôznych spoločnostiach ako nástroj na rozvoj strategickej konkurencieschopnosti na základe spolupráce hodnoty pre zákazníka. Rovnako sa očakáva kritické zhodnotenie rámca o jeho praktickej využiteľnosti.

3. Publikácia a široká adopcia

Ďalším krokom by mala byť publikácia daného rámca na to, aby sa mohol stať známym a tak prijatým akademickou obcou, odborníkmi, podnikateľmi a spoločnosťami na trhu. Jeho prijatie a úspešné používanie v praxi by potvrdili jeho hodnotu a účinnosť.

4. Priebežná spätná väzba a adaptácia

Po vydaní publikácie a adopcii rámca môže pokračovať jeho validácia prostredníctvom priebežnej spätnej väzby od používateľov. Tento proces môže napomôcť k identifikácii silných a slabých stránok rámca, čo môže prispieť k jeho zlepšovaniu a prispôbeniu meniacim sa potrebám trhu.

6 Prínosy dizertačnej práce

Táto kapitola obsahuje zhrnutie prínosov dizertačnej práce na úrovni vedy, manažérskej praxe a pedagogických činností.

Prínosy pre vedecké poznanie

Za vedecké prínosy možno preto považovať:

Uskutočnenie rozsiahlej medziodborovej literárnej rešerše na tému hodnoty pre zákazníka a spolupráce hodnoty v kontexte hodnototvorných sietí a rozvoja strategickej konkurencieschopnosti, skomplexnenie pridružených pojmov pre jednoduchšiu orientáciu z perspektívy medziodborového presahu spolupráce hodnoty a hodnototvorných sietí s fokusom na oblasť automotive pre novo prichádzajúcich výskumných pracovníkov a pracovníkov, ktorí doposiaľ medziodborovosť nezohľadňovali.

Získanie súhrnného pohľadom rôznych autorov na existujúce typy hodnôt pre zákazníka, typy a vlastnosti hodnototvorných sietí s medziodborovým presahom.

Získanie nových ucelených empirických dát prispievajúcich do poznatkov v danej oblasti, ktoré môžu byť využité pre ďalších pracovníkov ako základ štúdií, práca poskytuje komplexné údaje z oblasti tvorby hodnoty piatich automobilových spoločností z pohľadu spoločnosti a z pohľadu zákazníkov, ďalej alternatívy tvorby hodnoty v automobilovom priemysle, významné historické míľniky a faktory ovplyvňujúce spoluprácu hodnoty.

Rozšírenie existujúcich teórií, konceptov a modelov tvorby a spoluprácu hodnoty pre zákazníka z perspektívy hodnototvorných sietí,

Potvrdenie uplatnenia kvalitatívnych metodologických prístupov, ktoré môžu byť aplikované aj v iných výskumných kontextoch vďaka umožneniu hlbšieho pochopenia problematiky a získania relevantnejších informácií oproti kvantitatívnym metódam, čo poskytuje priestor využitia v disciplínach odvetvia strategického managementu.

Návrh všeobecného konceptuálneho rámca spoluprácu hodnoty v rámci identifikácie faktorov ovplyvňujúcich hodnotu pre zákazníka,

Návrh všeobecného výskumného inštrumentu na základe medziodborovej literárnej rešerše pre ďalší výskum pracovníkov v oblasti rozvoja strategickú konkurencieschopnosti na základe spoluprácu hodnoty naviazaného na vymedzený rámec CUVACO.

Prínosy pre manažérsku prax

Konkrétne za manažérské prínosy možno považovať:

Návrh všeobecného konceptuálneho rámca spoluprácu hodnoty pre štrukturalizáciu, zrozumiteľnú komunikáciu poznatkov a vzťahov z rozsiahlej literárnej rešerše a tým poskytnutie východísk pre výskumné marketingové aktivity riadenia spoluprácu hodnoty v podnikoch.

Vymedzenie rámca CUVACO, ktorý môže byť použitý spoločnosťami pre analýzu spoluprácu hodnoty za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti.

Ppomoc s optimalizáciou analýz potrebných oblastí a procesov, tak aby umožnením spoluprácu hodnoty pre zákazníka dochádzalo k:

- zvýšeniu zákazníckej spokojnosti a lojality, pretože navrhnutý rámec CUVACO spoluprotvorby hodnoty pomôže manažérom lepšie porozumieť potrebám a očakávaniam zákazníkov a predpokladom je, že bude dochádzať k riešeniam, ktoré presne zodpovedajú očakávaniam zákazníkov, čoho výsledkom bude ich vyššia spokojnosť a dlhodobá lojalita,
- inováciám v produktoch a službách, kedy vďaka analýze pomocou navrhnutého rámca CUVACO a identifikácii aspektov spoluprotvorby hodnoty môže dôjsť k objaveniu nových trhových príležitostí a k rozvoju inovatívnych produktov a služieb, manažéri by tak mohli implementovať nové nápady a návrhy vychádzajúce priamo z požiadaviek zákazníkov, čím sa zvyšuje relevantnosť a žiadaná konkurencieschopnosť podniku,
- zlepšeniu firemnej kultúry a interných procesov vďaka podpore kultúry otvorenej komunikácie a spolupráce medzi zamestnancami a zákazníkmi či vytváraniu prostredia, ktoré by podporovalo zdieľanie nápadov a flexibilitu v procese tvorby hodnoty pre zákazníka,
- efektívnejšiemu využitiu zdrojov prostredníctvom úzkej spolupráce so zákazníkmi a tým pádom lepšej alokácii zdrojov tam, kde to prináša najväčší prínos pre zákazníka a podnik, môže tak dôjsť k zníženiu nákladov na vývoj a marketing, keďže produkty služby by boli navrhované presne tak, aby odrážali potreby trhu,
- posilneniu dlhodobej resp. strategickkej konkurencieschopnosti a rastu za pomoci vybudovania trvalých konkurenčných výhod, čím bude ponuka podniku stále relevantná a atraktívna pre cieľové segmenty,
- posilneniu vzťahov so zákazníkmi a strategických partnerstiev prostredníctvom aktívnej spolupráce so zákazníkmi a partnermi, čím budú manažéri môcť lepšie riadiť tieto vzťahy a zabezpečiť stabilný a lojalný zákaznícky základ a pomôžu rozšíriť sieť strategických partnerstiev.

Prínosy pre pedagogickú oblasť

Za pedagogické prínosy možno teda považovať:

Uskutočnenie rozsiahlej medziodborovej literárnej rešerše na tému spoluprotvorby hodnoty pre zákazníka a hodnototvorných sietí, kategorizácia a súhrn súčasných poznatkov v danej oblasti, jednoduchšie pochopenie témy spoluprotvorby hodnoty

s medziodborovým presahom, klasifikácia pridružených pojmov, čo predstavuje pomoc pre pedagogických pracovníkov a študentov vo forme podpory vzdelávania v oblasti moderných manažérskych prístupov a zároveň poskytnutie východísk pre pedagógov za účelom zvyšovania vnímanej kvality vzdelávacej skúsenosti študentov.

Zaradenie tém spoluprotvorby hodnoty pre zákazníkov do manažérského predmetu magisterského študijného programu Fakulty podnikateľskej Vysokého učení technického v Brně, konkrétne predmetu Strategický management, na ktorého výučbe v súvislosti s touto témou sa podieľa aj autorka práce, prípadne ďalších 2 predmetov vyučovaných v anglickom jazyku strategic competitiveness management a strategic brand management.

Návrh všeobecného konceptuálneho rámca spoluprotvorby hodnoty pre štrukturalizáciu, zrozumiteľnú komunikáciu poznatkov a vzťahov z rozsiahlej literárnej rešerše a tým poskytnutie východísk pre výskumné marketingové aktivity riadenia spoluprotvorby hodnoty v podnikoch.

Vymedzenie rámca CUVACO, ktorý môže byť použitý spoločnosťami pre analýzu spoluprotvorby hodnoty za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti a tým podpora aplikácie moderných manažérskych prístupov v prácach tohto typu.

7 Limity dizertačnej práce

Limity výskumnej práce možno vnímať z pohľadu skreslenia poznatkov, validity a reliability dát, oblasti výskumu, aktuálnosti poznatkov a generalizovateľnosti.

Limity skreslenia poznatkov

Vzhľadom na to, že dizertačná práca bola spracovávaná jedným výskumným členom, aj napriek tomu, že bola uskutočnená rozsiahla literárna rešerš, po ktorej nasledoval metodologický rámec a použité metódy na základe odporúčaní odborníkov, existuje riziko subjektivity a limitov porozumenia ostatným vedným disciplinám.

Zároveň riziko skreslenia môže existovať aj na strane respondentov, kedy ich výpovede v priebehu výskumu mohli byť zaťažené skreslením týkajúcim sa

pamäte daného respondenta a jeho subjektívnym vnímaním a prezentovaním. Je nutné brať do úvahy riziko vplyvu nezachytených podnetov či interakcií.

Ďalšie riziko skreslenia výpovedí respondentov v primárnom výskume časti I., kedy bol realizovaný pilotný výskum na skupine zákazníkov možno nájsť v zvolenej forme oslovovania dobrovoľníkov, teda prostredníctvom Fakulty podnikateľskej Vysokého učení technického a online na sociálnych sieťach. Zapojenie bolo výlučne dobrovoľné a všetky tieto faktory prinášajú riziko selektívneho skreslenia. Zároveň z toho vyplýva ďalšie riziko skreslenia z nerovnomerného zastúpenia z pohľadu veku, pohlavia, či množstvom skúseností, ktorými respondenti disponovali. V celkovom počte bolo realizovaných 21 hĺbkových rozhovorov v rámci pilotného výskumu.

Limity validity dát a prístupu k relevantným informáciám

Tento limit je spojený s prístupom k relevantným informáciám a spôsobu získavania dát. Validita označuje mieru, do akej výskumné nástroje a zbierané dáta skutočne merajú to, čo majú merať. V časti II primárneho výskumu, kde došlo k semi-štrukturovaným rozhovorom existuje riziko s týmto spojené a identifikovať ho možno v oblasti kedy pokladané otázky respondentom nemuseli byť v každom prípade rovnako vnímané. Získané odpovede preto nemusia správne odrážať odpovede rôznych respondentov na rovnaký typ otázky. K miernym odlišnostiam vnímania mohlo dôjsť aj na úrovni respondentov, keďže sa rozhovorov zúčastnili predajcovia, servisní technici a management automobilových predajní. Keďže každá osoba z uvedených skupín disponuje inými znalosťami a profesijne sa špecializuje na iné oblasti, aj ich vnímanie otázok počas rozhovoru mohlo byť rozdielne. Ďalší limit možno nájsť v šírke získaných dát prostredníctvom týchto rozhovorov. Aj keď skúmaná oblasť poskytuje veľmi široké spektrum dát, ktoré možno získať z voľne dostupných zdrojov, širší počet respondentov, ktorí by vedeli prezentovať priamu skúsenosť by validitu určite posilnili. Významným obmedzením z tohto pohľadu je získať prístup k relevantným osobám z prostredia výrobcov a predajcov automobilov.

Limit možno identifikovať aj v I. časti primárneho výskumu, ktorý bol sústredený na zákazníkov oblasti automotive. V tomto smere by pomohlo rozšíriť vzorku dát na väčší počet zákazníkov.

Z ďalšej perspektívy, a to geografickej, možno vnímať ďalší limit v súvislosti s nazbieranou vzorkou dát, keďže časť výskumu sa sústredila na zber dát na území ČR a časť výskumu bola posudzovaná z globálneho hľadiska.

Limity oblasti výskumu

V oblasti výskumu mohlo dôjsť k ďalšiemu limitu, kedy v rámci primárneho výskumu boli získavané dáta z pohľadu výrobcov automobilov len z verejne dostupných zdrojov. Limit teda možno identifikovať v absencii reprezentatívnych dát priamo od výrobcov automobilov.

Limity aktuálnosti poznatkov

Limit aktuálnosti poznatkov súvisí s aktuálnym poznaním na poli akademickom a praktickom v oblasti spoluprotvorby hodnoty. Za limit aktuálnosti tak možno považovať ukončenie hlavnej rešerše v roku 2021 a zber dát pre primárny výskum časti I. bol realizovaný v roku 2018 a časti II. v rokoch 2021-2024.

Limity spojené s generalizovateľnosťou

Táto forma limitov je spojená so špecifickosťou prostredia a jedinečnosťou vzorky. Výskum bol uskutočnený v špecifickom kontexte spoluprotvorby hodnoty, špecifickom sektore automotive a v špecifickom konkrétnom regióne. Navyše v spojitosti s regiónom môžu byť identifikované ďalšie hrozby rizika, pretože dáta od respondentov (hlbkové rozhovory so zákazníkmi popísané a semi-štrukturované rozhovory so zástupcami automotive) boli získavané na úrovni Českej republiky a dáta získavané prostredníctvom rozsiahlej literárnej rešerše a desk research spracovávané obsahovou analýzou a prípadovými štúdiami boli získavané v plošnej celosvetovej perspektívy, pretože šlo o dáta dostupné vďaka využitiu internetu. Toto môže spôsobovať nesúlad medzi týmito dvoma kategóriami získaných dát.

Ďalej čo sa týka jedinečnosti výskumnej vzorky platí, že ak bola veľmi špecifická alebo neobvykle homogénna, výsledky môžu vykazovať limity generalizovateľnosti na širšiu populáciu.

8 Priestor pre budúci výskum

Na základe literárnej rešerše, hlavného výskumu a limitov dizertačnej práce boli formulované nasledujúce smery pre budúci výskum.

Rozšírenie výskumu

Pre detailnejšie a spoľahlivejšie poznanie na úrovni zákazníkov by bolo vhodné uskutočniť výskum na dostatočne veľkej reprezentatívnej vzorke zákazníkov majúci skúsenosť so spoluprácou hodnoty v odvetví automotive a rovnako tak získať rovnaký pohľad dostatočne reprezentatívnej vzorky mladej generácie, ktorá sa stane v budúcnosti novou kúpnu silou a môže zmeniť svoje nákupné správanie a prístup k očakávaným hodnotám. Ďalším priestorom by bolo rozšírenie výskumu za hranice automobilového priemyslu, aplikácia získaných poznatkov a implementácia výskumných postupov v iných odvetviach pre overenie spôsobu spoluprácy za účelom rozvoja konkurencieschopnosti v ďalších odboroch.

Hlbšia integrácia poznatkov v príbuzných vedných disciplínach

Priestor pre budúci výskum v oblasti spoluprácy hodnoty pre zákazníka vo všeobecnosti sa nachádza v hlbšej integrácii poznatkov z viacerých vedných disciplín a realizovanie výskumu pracovníkmi s expertízou z rôznych vedných disciplín. Interdisciplinárny prístup umožňuje obohatenie o rôzne pohľady a teórie, čo môže viesť k jeho väčšej robustnosti a flexibilitě. Kombinácia poznatkov z rôznych vedných disciplín môže prispieť k vytvoreniu komplexnejšieho rámca, ktorý reflektuje realitu dnešného podnikateľského prostredia, kde sa zvyšuje potreba adaptácie na rýchle zmeny a inovácie.

Hlbšia integrácia poznatkov z oblasti marketingu, najmä z behaviorálnej oblasti, môže prispieť k lepšiemu pochopeniu toho, ako zákazníci vnímajú spoluprácu hodnoty. Znalosti o správaní zákazníkov, rozhodovacích procesoch a motiváciách môžu poskytnúť hlbšie východiská pre tvorbu rámca, ktorý lepšie reflektuje zákaznícke očakávania a zvyšuje ich angažovanosť.

Integrácia psychologických a sociologických prístupov môže prispieť k hlbšiemu porozumeniu dynamiky interakcií medzi zákazníkmi a podnikmi. Poznatky o sociálnych sieťach, skupinovej dynamike a vplyve spoločenských

noriam môžu byť kľúčové pre identifikáciu spôsobov, ako efektívnejšie vytvárať hodnotu prostredníctvom spolupráce.

S rastúcim významom digitálnych technológií je dôležité integrovať poznatky z oblasti IT a digitálnych inovácií. Tieto disciplíny môžu ponúknuť nové nástroje a platformy pre spoluprácu hodnoty, ako aj možnosti automatizácie a zberu údajov v reálnom čase, čo môže zvýšiť efektívnosť a personalizáciu spolupráce hodnoty.

Prepojenie so štúdiami manažmentu inovácií môže pomôcť identifikovať nové spôsoby, ako využívať spoluprácu hodnoty pri vývoji produktov a služieb. Tento interdisciplinárny prístup môže poskytnúť rámec, ktorý je viac zameraný na inovácie a flexibilitu, čím sa zvyšuje konkurencieschopnosť podniku.

Ekonomické teórie a teórie o spotrebiteľskom správaní, môžu ponúknuť hlbšie pochopenie trhových dynamík a spôsobu, ako spolupráca hodnoty ovplyvňuje dopyt a ponuku. Ekonomické modely môžu byť využité na kvantitatívne hodnotenie dopadov spolupráce hodnoty na výkonnosť podniku a jeho konkurencieschopnosť.

Hlbšia integrácia empirických dát a metodológií z príbuzných disciplín môže prispieť k validácii a ďalšiemu rozvoju rámca spolupráce hodnoty. Výskumné prístupy z oblastí ako sociálne vedy, manažment inovácií či marketing môžu poskytnúť nové spôsoby testovania rámca v rôznych kontextoch, sektoroch a geografických oblastiach, čím sa zvýši jeho univerzálnosť a praktická aplikovateľnosť. V budúcnosti by mohol byť priestor aj pre dlhodobšie (longitudinálne) štúdie, ktoré by sledovali dopad spolupráce hodnoty na konkurencieschopnosť podniku v čase. Tým by sa vytvorili základy pre hlbšie pochopenie dlhodobých efektov a prínosov takýchto stratégií.

Validácia výskumného inštrumentu rámca spolupráce hodnoty CUVACO v ďalších odvetviach

Ďalším priestorom na budúci výskum je proces validácie v ďalších odboroch zmieňovaných v predchádzajúcej kapitole. Validácia v ďalších sektoroch môže odhaliť aspekty rámca, ktoré sú univerzálne a môžu byť použité aj v iných priemyselných odvetviach. Ak sa rámec úspešne validuje v jednom sektore, zvyšuje to pravdepodobnosť, že bude efektívny aj v iných oblastiach, napríklad v tých, ktoré

boli zmieňované v predchádzajúcej kapitole. Validácia ďalej zabezpečí, že rámec sa stane prakticky aplikovateľný, dôveryhodný a univerzálne použiteľný. Tento proces zvyšuje legitimitu dizertačnej práce, umožňuje jej rozšírenie do ďalších odvetví a vytvára základ pre ďalší výskum a inovácie v oblasti spoluprotvorby hodnoty. Validácia tiež poskytuje príležitosť na optimalizáciu rámca a jeho prispôsobenie rôznym kontextom, čím sa zvyšuje jeho prínos pre podniky a výskumnú komunitu.

Validácia výskumného inštrumentu pre uplatnenie rámca spoluprotvorby hodnoty CUVACO v praxi

Posledným návrhom na budúci výskum je validácia pre uplatnenie navrhnutého rámca CUVACO v praxi. Návrh postupu tejto realizácie bol bližšie popísaný v kap. 6.4. a za účelom akceptácie navrhnutého rámca vedeckou obcou by mohlo dôjsť k praktickému overeniu nástroja a mohol sa stať použiteľným v praxi.

9 Záver

Dizertačná práca sa venovala téme spoluprotvorby hodnoty v rámci hodnototvorných sietí za účelom rozvoja strategickej konkurencieschopnosti v oblasti automotive. Bola spracovávaná v troch etapách – sekundárny výskum, pilotný výskum a hlavný primárny výskum. V rámci sekundárneho výskumu bola uskutočnená rozsiahla analýza súčasného stavu vedeckého poznania v oblasti tvorby a spoluprotvorby hodnoty pre zákazníka, hodnototvorných sietí a strategickej konkurencieschopnosti. Výskumná medzera bola identifikovaná s potenciálom upresnenia definície pohľadov v oblasti spoluprotvorby hodnoty a modelov spoločnej spoluprotvorby hodnôt v rámci globálnych hodnototvorných sietí.

Pilotný výskum bol zameraný na hodnotu pre zákazníka, ktorú môže získať v procese výberu a kúpy automobilu. Po realizácii hĺbkových rozhovorov, spracovávaných pomocou princípov Zakotvenej teórie, bolo možné konštatovať, že vzťah medzi faktormi ovplyvňujúcimi zákazníka na základe konceptu 4 hodnôt bol identifikovaný a Zároveň pilotný výskum potvrdil, že pojem hodnota je aplikovateľný v oblasti spoluprotvorby pre zákazníka a predstavuje významný potenciál pre rozvoj strategickej konkurencieschopnosti spoločností.

Druhá časť primárneho výskumu bola zameraná na analýzu stratégií, komunikácie a možností umožňujúcich spoluprotvorbu hodnoty u automobilových spoločností, predajcov a poskytovateľov servisu. Dáta boli získavané prostredníctvom desk research, a semi-štrukturovaných rozhovorov, spracované formou prípadových štúdií a analyzované pomocou obsahovej analýzy a princípov Zakotvenej teórie. Ďalej bol tento výskum podporený desk research analýzou v oblasti významných míľnikov ovplyvňujúcich automotive, či už z pohľadu technického, spoločenského alebo legislatívneho a desk research a oblasti alternatív tvorby hodnoty pre zákazníka.

Uskutočnený výskum identifikoval kľúčové faktory a trendy, ktoré ovplyvňujú vzťahy medzi automobilkami, predajcami a zákazníkmi, a preukázal, že efektívne využívanie spoluprotvorby hodnoty môže viesť k rozvoju strategickej konkurencieschopnosti spoločnosti. Prostredníctvom aplikácie Zakotvenej teórie a kvalitatívnych metód bola vypracovaná kategorizácia hlavných prvkov hodnototvorných sietí a princípov spoluprotvorby hodnoty. Tieto poznatky umožnili

vytvorenie rámca, ktorý poskytuje praktické odporúčania pre implementáciu spoluprotvorby hodnoty v automobilovom priemysle.

Práca prináša významné prínosy pre vedecké poznanie, keďže sa zameriava na interdisciplinárny výskum prepojenia teórie spoluprotvorby hodnoty s praxou strategického rozvoja konkurencieschopnosti. Okrem toho ponúka konkrétne odporúčania pre automobilové spoločnosti, ktoré chcú systematicky riadiť rozvoj svojej konkurencieschopnosti prostredníctvom aktívnej účasti zákazníkov na tvorbe hodnoty. Práca tiež prináša prínos pre spoločnosti z iných odvetví, ktoré sa spoluprotvorbou hodnoty ešte nezaoberali v komplexnom koncepte. Uplatnenie ďalšieho prínosu je možné nájsť vo vedeckej oblasti v podobe realizácie rozsiahlej vedeckej rešerše, získania širokého rámca empirických dát, popisu teoretických vzťahov existujúcich v praxi a formulácie vedeckého inštrumentu rámca spoluprotvorby hodnoty pre zákazníka CUVACO. V neposlednom rade je prítomný prínos pre pedagogickú činnosť, kde získané poznatky môžu byť využité v predmete Strategický management vyučovanom na Fakulte podnikateľskej Vysokého učení technického v Brne.

Napriek tomu, že práca má aj svoje limity, či už v oblasti dostupnosti relevantných dát alebo generalizovateľnosti výsledkov, vytvára pevný základ pre ďalší výskum v oblasti spoluprotvorby hodnoty nielen v automobilovom priemysle, ale aj v iných odvetviach. Tento rámec môže byť ďalej validovaný a rozšírený v praxi, čo umožní hlbšie pochopenie procesov tvorby hodnoty a ich dlhodobý vplyv na konkurencieschopnosť podnikov.

Zdroje

- [1] AMIT, R., ZOTT, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- [2] ANYTIME CARSHARING. (2021). Anytimecar. Online. Available from: https://anytimecar.cz/?gclid=Cj0KCQiAjMKqBhCgARIsAPDgWlyBjDm682XmV3f_UzyvUn8iYGytDw9xrC0H3zFAhk9MrYYhIoyH_kaAjPTEALw_wcB. [cit. 2021-11-12].
- [3] ASOCIACE ČESKÉHO CARSHARINGU. (2024). Český carsharing. Online. Available from: <https://www.ceskycarsharing.cz/>. [cit. 2024-06-16].
- [4] AUTONAPŮL. (2021). Autonapůl první český carsharing. Available from: <https://www.autonapul.cz/carsharing/>. [cit. 2021-11-12].
- [5] BANKVALL, L., DUBOIS, A., LIND, F. (2017). Conceptualizing business models in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 60, 196-203.
- [6] BRODIE, R. J., HOLLEBEEK, L. D., JURIC, B., ILIC, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- [7] BROWN, A. O., LEE, H. L., PETRAKIAN, R., (2000). Xilinx improves its semiconductor supply chain using product and process postponement. *Interfaces*, 30(4), 65-80.
- [8] CAMARINHA-MATOS, L. M. (2004). Afsarmanesh H. Collaborative Networked Organizations - A research agenda for emerging business models, *Kluwer Academic*.
- [9] CAMPIRI. (2021). Campiri. Online. Available from: https://www.campiri.com/cs-cz?campaignid=12528002866&adgroupid=122183660594&adid=585003765321&gclid=Cj0KCQiAjMKqBhCgARIsAPDgWlZr2LKvrDt_XdPFk25_Uan2XCIXt-bYHTdnCKAzgBgJfrCHwsi3ITkaAqT4EALw_wcB. [cit. 2021-11-12].
- [10] CAR4WAY. (2021). Car 4 way. Online. Available from: https://www.car4way.cz/?gad=1&gclid=Cj0KCQiAjMKqBhCgARIsAPDgWlwcQg5yvWdgCXnWSh6_iptszQZvDnIxZdVErUTFRPpNDfHCZ9IUIQsaAnwwEALw_wcB. [cit. 2021-11-12].

- [11] CHEUNG, C., LEE, M., JIN, X. (2011). Customer engagement in an online social platform: A conceptual model and scale development. *ICIS 2011 Proceedings*. Paper 8.
- [12] DAVIS, L. Y., DYER, B. (2012). Consumers' value perceptions across retail outlets: shopping at mass merchandisers and department stores. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(2), 115-142.
- [13] DIEP, V. C. S., SWEENEY, J. C. (2008). Shopping trip value: do stores and products matter? *Journal of retailing and consumer services*, 15(5), 399-409.
- [14] DOYLE, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299-311.
- [15] EISENHARDT, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management*; 21(10), 1105-1121.
- [16] FERNANDES, T., REMELHE, P. (2015). How to engage customers in co-creation: Customers' motivations for collaborative innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 311–326.
- [17] FIAT. (2021). Fiat.cz. Online. Available from: <https://www.fiatcz.com/>. [cit. 2021-01-05].
- [18] GALVAGNO, M., DALLI, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing service quality*, 24(6), 643-683.
- [19] GODRIVE. (2021). Godrive. Online. Available from : https://www.godrive.cz/flotila?gclid=Cj0KCQiAjMKqBhCgARIsAPDgWlxYpD8D1YTMN1iekNp_3TRW4EmjltXrQcCKmEiPeiYs95BMGXfxVJUaAr46EALw_wcB. [cit. 2021-11-12].
- [20] GREEN GO. Green go. 2022. Available from: www.greengo.cz. [cit. 2022-01-15].
- [21] GRÖNROOS, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of marketing management*, 28(13-14), 1520-1534.
- [22] GULATI, R., NOHRIA, N., ZAHEER, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- [23] HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. (2007). Strategic management: competitiveness and globalization. 7th ed., Mason, OH: Thomson/South-Western, ISBN 03-243-1694-1.

- [24] HITT, M. A., IRELAND, M. D., SIRMON, D. G., (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- [25] HOLBROOK, M. B. (1999). Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. *Psychology Press*.
- [26] HOLT, D. B. (2004). How brands become icons: The principles of cultural branding. Harvard business press.
- [27] HOPPYGO. Hoppygo. 2023. Available from: https://www.hoppygo.com/cs?gad=1&gclid=Cj0KCQiAjMKqBhCgARIsAPDgWlyV8Kz7Tw_RLOTHhtSdpOEAWQzmYUGUzyjTpIVfti5LQSKM260QeBMAAlKIEALw_wcB. [cit. 2021-11-12].
- [28] IRELAND, R. D., HITT, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.
- [29] JAAKKOLA, E., Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation As A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 1–15.
- [30] KAMBIL, A., GINSBERG, A., BLOCH, M. (1996). Re-inventing value propositions.
- [31] KANG, M. P., MAHONEY, j. T., TAN, D. (2009). Why Firms make Unilateral Investments Specific to other Firms: The Case of OEM Suppliers. *Strategic Management Journal*, 30(2), 117-135.
- [32] KAPLINSKY, R., Morris, M. (2002). A Handbook for Value Chain Research. *Institute of Development Studies*.
- [33] KARKULKA. Karkulka. 2023. Available from: <https://karkulka.pmdp.cz/>. [cit. 2021-11-12].
- [34] KUHN, A., WIENDA, W. H., EVERSHEIM, W., SCHUH, G. (2002). Schneller Produktionsanlauf von Serienprodukten, Ergebnisbericht der Untersuchung 'fast ramp-up', Dortmund: Verlag Praxiswissen.
- [35] LEMON, K. N., VERHOEF, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- [36] LEŠŤÁKOVÁ, H. et al. (2009). Diferencované řízení vztahů se zákazníky (Differentiated customer relationship management). Praha: Grada publishing.

- [37] MERCEDES-BENZ. (2024). Mercedes-Benz Česká republika. Online. Dostupné z: <https://www.mercedes-benz.cz/>. [cit. 2024-07-30].
- [38] MERCEDES-BENZ GROUP. (2024) Mercedes-Benz Group. Online. Dostupné z: <https://group.mercedes-benz.com/en/>. [cit. 2024-07-30].
- [39] MUNIZ JR., A. M., O'GUINN, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
- [40] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. ISBN 978-0470-87641-1.
- [41] PEUGEOT. (2021). Peugeot CZ. Online. Available from: <https://www.peugeot.cz/>. [cit. 2021-01-05].
- [42] PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. (2004). The future of competition: Co-creating unique value with customers. *Harvard Business Press*.
- [43] RENAULT. (2024). Renault Česká republika. Online. © Renault 2017 - 2024. Dostupné z: www.renault.cz. [cit. 2024-07-28].
- [44] RENAULT GROUP. (2023). Renault group. Dostupné z: <https://www.renaultgroup.com/>. [cit. 2023-11-12].
- [45] RENAULT GROUP: STRATEGIC PLAN. (2024). Online. RENAULT GROUP. renaultgroup.com. Dostupné z: <https://www.renaultgroup.com/en/2021-strategic-plan/>. [cit. 2024-07-29].
- [46] RENAULTION. (2024). Online. RENAULT GROUP. Renault Group: Strategic plan. Dostupné z: <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2021/01/groupe-renault-presentation-plan-renaultion-14-janvier-2021.pdf>. [cit. 2024-07-29].
- [47] RINTAMÄKI, T., KIRVES K. (2017). From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts. *Journal of Retailing*, 37, 159-167. ISSN 09696989.
- [48] ROSER, T., DEFILLIPPI, R., SAMSON, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European business review*, 25(1), 20-41.
- [49] SAHA, V., GOYAL, P., JEBARAJAKIRTHY, C. (2022). Value co-creation: a review of literature and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 612-628.

- [50] SCHMITT, B. H. (2000). Experimental marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands. *European Management Journal*, 18(6), 695.
- [51] SHETH, J. N., NEWMAN, B. I., GROSS, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170.
- [52] Stellantis (2024). Stellantis. Online. Available from: <https://www.stellantis.com/>. [cit. 2024-02-05].
- [53] STORBACKA, K. et al. (2012). Designing business models for value co-creation. In: Special issue—Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing. Emerald Group Publishing Limited, 51-78.
- [54] SVOBODOVÁ, K., ZICH, R. (2020). Customers' Perception of Value in the Context of Value Co-creation Concept: A Pilot Study. Proceedings of the 1st International Conference on Automotive Industry 2020. Mladá Boleslav, 276-288. ISBN: 978-80-7654-015-6.
- [55] ŠKODA AUTO. (2023) Škoda Auto – CZ. Online. Available from: <https://www.skoda-auto.com/>. [cit. 2023-11-12].
- [56] ŠKODA. (2023). ŠKODA AUTO – COM. Online. Available from: <https://www.skoda-auto.com/>. [cit. 2023-11-12].
- [57] ŠKODA AUTO DIGILAB. (2021). ŠKODA AUTO – CZ. Online. Available from: <https://www.skodaautodigilab.cz/>. [cit. 2021-10-03].
- [58] ŠKODA STORYBORAD. (2024). ŠKODA Auto a.s. Online. Available from: <https://www.skoda-storyborad.com/>. [cit. 2024-03-12].
- [59] ŠKODA X. (2024). ŠKODA AUTO – CZ. Online. Available from: <https://www.skoda-x.cz/cs>. [cit. 2024-02-10].
- [60] THIEBUS, S., BERGER, U. (2006). Knowledge management for dynamic automotive networks. Working Conference on Virtual Enterprises. Boston, MA: *Springer US*, 591-598.
- [61] URBAN, G. L. (2004). Digital Marketing Strategy: Text and Cases.
- [62] UNIQWAY. Uniqway. 2023. Available from: www.uniqway.cz. [cit. 2023-01-15].
- [63] VAN DOORN, J., LEMON, K. N., MITTAL, V., NASS, S., PICK, D., PIRNER, P., VERHOEF, P. C. (2010). Customer engagement behavior:

- Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.
- [64] WIEDMANN, K.-P., HENNIGS, N., SIEBELS, A. (2007). Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2007: 1.
- [65] WIKSTRÖM, S. (1996). Value creation by company-consumer interaction. *Journal of marketing management*, 12(5), 359-374.
- [66] ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, A. et al. (2021). A company's relational strategy: Linkage between strategic choices, attributes, and outcomes. *PLoS ONE*, 16.
- [67] ZICH, R., (2014). Strategický rozvoj konkurenceschopnosti podniku: Habilitační práce. 2014. Brno.

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Previazanosť cieľov a výskumných otázok dizertačnej práce	8
Tabuľka 2: Použité metódy jednotlivých častí výskumu	12
Tabuľka 3: : Pojem strategická konkurencieschopnosť z pohľadu rôznych autorov	13
Tabuľka 4: Pojem "spolupráca hodnoty" z pohľadu rôznych autorov.....	15
Tabuľka 5: Rozhovory realizované v rámci Reault, Mercedes-Benz a ŠKODA AUTO	22
Tabuľka 6: Spoločné formy stratégie automobiliek	22
Tabuľka 7: Prehľad využívaných carsharingových služieb v Českej republike v roku 2021.....	25
Tabuľka 8: Alternatívy zdieľanej ekonomiky okrem carsharingu v Českej a Slovenskej republike v roku 2021	26

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Konceptuálna schéma spracovania dizertačnej práce.....	9
Obrázok 2: Formy realizácie výskumu.....	10
Obrázok 3: Vzťahy dodávateľsko-odberateľského reťazca: teória a skutočnosť.....	16
Obrázok 4: Timeline významných míľnikov s dopadom na tvorbu hodnoty pre zákazníka v automotive	24
Obrázok 5: Návrh výsledného rámca CAVACO využitia princípu spolupráce hodnoty pre zákazníka za účelom rozvoja strategickú konkurencieschopnosti podniku.....	29

Profesijný životopis autora

Osobné údaje

Meno:	Ing. Karolína Vraniaková (rod. Svobodová)
Školiace pracovisko:	Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav management
Bydlisko:	Okružná 458/7, Svit, 059 21, Slovensko (trvalý pobyt) U červeného mlýna 616/14, 612 00 Brno, Česká republika (prechodný pobyt)
Dátum narodenia:	10.2.1992
Email:	karolina.vraniakova@vutbr.cz

Vzdelanie

2016 – doteraz		Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská Brno, Odbor Řízení a ekonomika podniku, doktorské štúdium, kombinovaná forma
2014 – 2016		Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská Brno, Odbor: Řízení a ekonomika podniku, magisterské štúdium, prezenčná forma
2011 – 2014		Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská Brno, Odbor: Ekonomika podniku, bakalárske štúdium, prezenčná forma
2007 – 2011		Gymnázium Poprad Dominika Tatarku, Poprad Odbor: informatika

Pedagogická činnosť

2020 – súčasnosť		Strategický management (podiel na výuke v časti zameranej na tvorbu hodnoty), Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
------------------	--	---

Zapojenie do projektov

2022		Strategický rozvoj podniku a podnikatelských přístupů v kontextu vývoje prostředí
------	--	--

2020		začiatok: 01.03.2022, ukončenie: 28.02.2025 Koncepcie řízení a rozvoje podniku v prostředí multioborových hodnototvorných sítí
2019		začiatok: 01.03.2020, ukončenie: 28.02.2022 Projekt TAČR (Technology Agency of the Czech Republic) (TL02000215) „DIGITALTRANSMSP: Digitální transformace pro inovace obchodních modelů v malých a středních podnicích v České Republice " začiatok: 2019, ukončenie: 2022 zapojenie: spracovanie podkladov v časti zameranej na problematiku tvorby hodnoty pre monografiu, ktorá vyšla ako výstup tohto projektu
2018		Výzvy řízení a fungování podniku v kontextu současného podnikatelského prostředí začiatok: 01.03.2018, ukončenie: 29.02.2020

Zamestnanie

09/2016 – doteraz		OR-CZ spol. s r. o. Obchodný manažér divízie Medical Solutions
05/2011 – 09/2011		Ternavski Snow academy
05/2012 – 09/2012		vedúci prevádzky, príjem a výbava objednávok,
05/2013 – 09/2013		spolupráca s dodávateľmi, delegovanie úloh brigádnikom,
05/2014 – 09/2014		dozor nad chodom prevádzky
05/2015 – 09/2015		
05/2016 – 08/2016		
10/2012 – 05/2014		Sport Suzan brigádnik, kontrola a balenie termoprádla, príležitostný predaj
08/2009 – 09/2009		AXA a.s. brigádnik, internetový rešerš

Zoznam publikačných činností autora

Publikácie:		
Rok	Citácie	Podiel autora %
2024	VRANIAKOVÁ, K. Changes in customer value co-creation process due to reshaping the multi-industry value chain in automotive industry. <i>Scientia&Societas</i> , 2024, roč. 19, č. 3, s. 17-32. ISSN: 1801-7118.	100
2023	VRANIAKOVÁ, K.; VRANIAK, L. Competency model of top-management employees bringing value for customer within automotive industry in term of globalization. In Zilina: UNIVERSITY OF ZILINA, The Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Department of Economics, 2023.	50
2021	SVOBODOVÁ, K.; MAZÁNEK, L.; KONEČNÁ, Z. Leadership development as a key value for the company in the south Moravian region. Proceedings of the 14th International Scientific Conference: European Forum of Entrepreneurship 2021 “Viroeconomies — collapse or new business opportunities?”. Praha: NEWTON Academy, a. s., 2021. s. 52-57. ISBN: 978-80-88328-10-0.	60
2020	SVOBODOVÁ, K.; ZICH, R. Customers’ Perception of Value in the Context of Value Co-creation Concept: A Pilot Study. Proceedings of the 1st International Conference on Automotive Industry 2020. Mladá Boleslav: 2020. s. 276-288. ISBN: 978-80-7654-015-6.	30
2018	SVOBODOVÁ, K. Limits of Value Co-Creation for the Customer in the Field of Healthcare. Proceedings from European scientific conference of doctoral students. First edition. Brno: Mendel	100

	University in Brno, 2018. s. 58-58. ISBN: 978-80-7509-602-9.	
2018	ZICH, R.; SVOBODOVÁ, K.; VESELÁ, J. An Application of the Principle of the Competitive Space Demands Accelerator to the Assessment of the Mobile Communication Market Development in the Czech Republic. TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU, 2018, roč. 12, č. 12, s. 111-124. ISSN: 1802-8527.	70
2018	MAZÁNEK, L.; SVOBODOVÁ, K.; SOUČKOVÁ, M.; JANKOVÁ, Z.; MEGOVÁ, S. Women in the Leadership Position and Their Relevant Competencies: Results of Exploratory Quantitative Research Study. Journal of Strategic and International Studies, 2018, roč. Volume 8, č. 4, s. 48-54. ISSN: 2326-3636.	30
2018	SVOBODOVÁ, K. Value co-creation limits in the health sector: barriers of customer co-involvement. Workshop specifického výzkumu 2018. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. s. 233-241. ISBN: 978-80-214-5705-8.	100
2017	SVOBODOVÁ, K. Rozvoj koncepcie multiindustriálnej siete v procese spolutvorby hodnoty. Workshop specifického výzkumu 2017. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. s. 97-106. ISBN: 978-80-214-5598-6.	100
2016	SVOBODOVÁ, K. Spoluvorba hodnoty prostredníctvom zapojenia spotrebiteľa a jej prínos pre spoločnosť. Workshop specifického výzkumu 2016. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. s. 67-75. ISBN: 978-80-214-5472-9.	100

Abstrakt

Predkladaná dizertačná práca skúma možnosti rozvoja strategickej konkurencieschopnosti na základe spoluprotvorby hodnoty pre zákazníka v oblasti automotive so zameraním na vzťah automobilky, predajcu a zákazníka.

Strategická konkurencieschopnosť ponúka cestu k dlhodobému rozvoju obchodných spoločností tak, aby dosiahli svoje ciele. Je možné ju doceliť správnou formuláciou a implementáciou stratégie tvorby hodnoty. Pokiaľ sa realizuje proces, kedy spoločnosť vyzýva k aktívnej účasti zákazníkov, dochádza k interaktívnej tvorbe hodnoty pre zákazníka, označovanej ako spoluprotvorba. V súčasnosti aj napriek dôležitosti pre spoločnosti pôsobiace na trhu, manažérov či akademických pracovníkov, nedostatočne zrozumiteľnou ostáva oblasť, ako sa spoločnosti prispôsobujú modelom spoluprotvorby hodnoty s cieľom dosiahnuť jej trvalú podobu.

V dizertačnej práci je v konceptuálnej rovine zachytená problematika hodnototvorných sietí, ich kľúčových prvkov a prístupov k vnímaniu hodnoty pre zákazníka. Tieto poznatky slúžia ako východisko empirickej časti, kde je s využitím najmä hĺbkových, semi-štrukturovaných rozhovorov, obsahovej analýzy, prípadových štúdií a aplikácie princípov Zakotvenej teórie, analyzovaný pohľad externých vplyvov pôsobiacich na využitie spoluprotvorby hodnoty, trendov ovplyvňujúcich správanie automobiliek, predajcov a ich dopady na rozvoj spoluprotvorby hodnoty.

Hlavným výstupom práce je rámec využitia princípu spoluprotvorby hodnoty pre zákazníka v prostredí hodnototvorných sietí za účelom rozvoja strategickej konkurencieschopnosti. Na základe výsledkov sekundárneho a primárneho výskumu je v závere práce formulovaných desať doporučených oblastí, ktorých analýzu by mali automobilové spoločnosti implementovať za účelom systematického riadenia rozvoja strategickej konkurencieschopnosti.

Abstract

The presented dissertation examines the possibilities of developing strategic competitiveness based on the value co-creation for the customer in the automotive, with a focus on the relationship between the car company, the seller and the customer.

Strategic competitiveness offers a path to the long-term development of business companies in order to achieve their goals. It can be reached by the correct formulation and implementation of the value creation strategy. As long as the process is carried out, when the company invites the customers for the active participation, there is realized an interactive creation of value for the customer, referred to as co-creation. Currently, despite its importance for companies operating on the market, managers or academic workers, the area of how companies adapt to models of co-creation of value in order to achieve its permanent form remains insufficiently understood.

In the dissertation, the issue of value-creating nets, their key elements and approaches to the perception of value for the customer is conceptually captured. These findings serve as a starting point for the empirical part, where, with the use of in-depth, semi-structured interviews, content analysis, case studies and the application of the principles of the Grounded Theory, the view of external influences acting on the use of value co-creation, trends affecting the behavior of car companies, sellers and their impacts is analysed for the development of value co-creation.

The main output of the work is the framework of using the principle of value co-creation for the customer in the environment of value-creating nets for the purpose of developing strategic competitiveness. Based on the results of secondary and primary research, ten recommended areas are formulated at the end of the thesis, the analysis of which should be implemented by automobile companies in order to systematically manage the development of strategic competitiveness.