

Anita Szuszkiewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3984-6236>

Małgorzata Twardzik

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1073-0176>

Adrian Lubowiecki-Vikuk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9672-9514>

Doświadczenie klienta i użytkownika elementem innowacyjnych modeli biznesowych – perspektywa startupów

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie roli i znaczenia wdrażania innowacyjnych modeli biznesowych uwzględniających doświadczenia (klienta, użytkownika, biznesu) w startupach. Aby osiągnąć cel, autorzy wybrali studia przypadku. Do analizy zakwalifikowano dwa startupy technologiczne. Innowacyjne modele biznesowe, jakimi są startupy, mają ogromne znaczenie dla kreowania doświadczeń konsumenta. Jest to obecnie możliwe poprzez dostarczanie produktów dla klienta poszukującego rozwiązań zwiększających pozytywne doświadczenia klienta finalnego. Zaobserwowano, że rośnie znaczenie wdrażania koncepcji zarządzania BCX jako imperatywu funkcjonowania startupów. Oznacza to, że doświadczenia jako koncepcja rozszerzonych relacji mogą bardziej udoskonalić proces obsługi klienta, do czego wykorzystywane są kreatywne i elastyczne podejścia, np. *Lean Startup*, *Agile*, *Design Thinking*.

Słowa kluczowe: doświadczenie użytkownika, doświadczenie klienta, innowacyjne modele biznesowe, startup, technologia cyfrowa

Kod Klasyfikacji JEL: M21; M31

1. Wprowadzenie

Zmiana relacji między producentem a odbiorcą zmusza przedsiębiorstwa nie tylko do reorientacji koncepcji biznesowej ukierunkowanej na klienta w kontekście tworzenia wartości, lecz również weryfikacji wykorzystywanych dotychczas przez firmy modeli biznesu [Rudny, 2013]. Rudny podkreśla, że „architektura modelu biznesu powinna być elastyczna, sprzyjająca jego modyfikacjom i innowacyjności” [Rudny, 2013, s. 98–108]. Doświadczenia klienta (*customer experience*, CX) to element, który powinien determinować wybory przedsiębiorstw dotyczące propozycji wartości, kanałów dystrybucji, relacji z klientami i strumieni przychodów, tym samym stanowiąc główne podłoże dla wykształcania się nowych, często innowacyjnych, modeli biznesowych [Pisano i in., 2015].

Trwająca aktualnie transformacja cyfrowa powoduje, że coraz więcej produktów ma postać cyfrową, co wymaga rozwoju oprogramowania oraz zwrócenia uwagi na doświadczenia użytkownika (*user experience*, UX). Z punktu widzenia biznesu transformacja cyfrowa jest rozumiana jako wykorzystanie technologii cyfrowych do wprowadzania innowacji w modelu biznesowym i zapewniania nowych źródeł dochodów oraz możliwości tworzenia wartości w przedsiębiorstwie [Mostaghel i in., 2022]. Technologie cyfrowe obejmują m.in. Big Data, Internet rzeczy (IoT), analitykę, media społecznościowe, przetwarzanie w chmurze, sztuczną inteligencję (AI), rzeczywistość rozszerzoną (AR), rzeczywistość wirtualną (VR), drukowanie 3D, technologie blockchain, uczenie maszynowe (ML), robotyczną automatyzację procesów (*Robotic Process Automation*, RPA) [Bartczak, 2023, Chawla, Goyal, 2022]. Ich zastosowanie w kreowaniu wartości dla klienta dotyczy wielu płaszczyzn, m.in. tworzenia usług cyfrowych, zarządzania współtworzeniem wartości przez klienta oraz zarządzania heterogeniczną interakcją z klientem, ulepszania wielokanałowej obsługi klienta (omnichannel) [np. Asokan-Ajitha, 2023; Mostaghel i in., 2022]. Jako prekursorów cyfrowej transformacji często wymienia się startupy, ze względu na ich wysoki potencjał innowacyjny, zwinność, kulturę podejmowania ryzyka oraz wysoce zdigitalizowane procesy i przepływy pracy [Beaumont, 2020; Nadkarni, Prügl, 2021; Niemczyk, Trzaska, 2020].

Doświadczenia klienta i użytkownika (CX i UX) to zagadnienia cieszące się dużym zainteresowaniem i znaczeniem zarówno dla menedżerów, jak i badaczy. Jak wskazują Keiningham i in. [2020], literatura w przeważającej mierze koncentruje się na identyfikacji potrzeb klientów, ale nie uwzględnia modeli biznesowych.

Celem artykułu jest wypełnienie wskazanej luki poprzez określenie roli i znaczenia wdrażania innowacyjnych modeli biznesowych opartych na doświadczeniach (*business customer*

experience, CX, UX, BCX). Jako studia przypadku posłużyły dwa startupy, w których produkty zorientowane są na kreowanie i wzmocnienie doświadczenia klienta bądź użytkownika końcowego. Startupy zalicza się do organizacji innowacyjnych, które dążą do stworzenia skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego, opartego na przetwarzaniu wiedzy, informacji oraz danych [Marzec, 2019]. Ponadto mają one elastyczne struktury organizacyjne, co ułatwia im wykorzystywanie szans rynkowych i dynamiczne dostosowywanie się do aktualnych warunków, szczególnie w czasach niepewności, tworząc nowe produkty w obszarze wysokich technologii, a zatem spełniają warunki architektury biznesu określone przez Rudnego [2013].

2. Startupy: innowacyjne modele biznesu

We współczesnych realiach funkcjonowania na konkurencyjnym rynku przedsiębiorcy zmuszeni są do zmiany podejścia w prowadzeniu biznesu oraz poszukiwania nowych form organizacji. Jak wskazują Keiningham i in. [2020, s. 431], innowacje w modelach biznesowych dają firmom możliwość zmiany różnych elementów biznesowych w tym samym czasie, w skoordynowany sposób, tym samym generując potencjał do wpływania na doświadczenia klientów w celu zwiększenia konkurencyjności w szybko zmieniających się środowiskach.

Model biznesowy można określić jako logikę funkcjonowania organizacji, system kreowania wartości i dostarczania jej klientom oraz mechanizm tworzenia korzyści dla poszczególnych interesariuszy [Bartczak, 2023; Rudny, 2013]. Interesującą koncepcję modelu biznesowego zaprezentowali Gassmann i in. [2013, s. 17], ujmując ją w formie tzw. trójkąta, którego podstawą są cztery pytania (Co firma sprzedaje? Kto jest klientem firmy? Dlaczego działalność firmy jest rentowna? Jak firma wytwarza produkty/usługi?) oraz trzy kluczowe komponenty (propozycja wartości, model przychodów, łańcuch wartości). Powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy składowymi modelu powinny umożliwiać realizację celów przedsiębiorstwa [Marzec, 2019]. Zdaniem Afuah i Tucci [2003, s. 122–126] „model biznesowy to przyjęta przez organizację metoda powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość”.

Jedną z możliwości w kontekście innowacyjnych modeli biznesowych jest tworzenie bądź współpraca (np. na zasadzie współtworzenia wartości czy otwartych innowacji) z organizacjami innowacyjnymi typu startup, które elastycznie dostosowują się do otoczenia zewnętrznego i wymagań rynku, korzystając z nowoczesnych sposobów zarządzania oraz wprowadzając na rynek nieznanne dotąd produkty.

Określając, czym jest startup, zazwyczaj podkreśla się wysoki potencjał wzrostu, wczesny etap rozwoju, zależność od różnych źródeł kapitału, brak historii, a także bardzo niską przeżywalność [Damodaran, 2009]. Charakterystyczny jest również komponent cyfrowy, niewielka skala działalności przedsiębiorstwa oraz innowacyjny model biznesowy przedsięwzięcia.

Według Blanka „startup to tymczasowa organizacja poszukująca skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego” [Blank, 2012, s. 323–345]. Z kolei Ries [2011, s. 22–23] twierdzi, że jest to „ludzka instytucja, powołana, by stworzyć nowy produkt lub usługę w warunkach skrajnej niepewności”. Startup jest również określany jako „przedsięwzięcie, które spełnia przynajmniej jeden z dwóch warunków: należy do sektora gospodarki cyfrowej (...) lub tworzy nowe rozwiązania technologiczne w obszarze IT/ICT” [Skala, Kruczkowska, 2016, s. 12]. Dodatkowo startup wyróżnia umiejętność adaptowania się do permanentnych zmian zachodzących w otoczeniu, co przekłada się na korzyści czerpane przez klienta [Janasz, 2011, s. 46].

W literaturze przedmiotu zwraca się jednak uwagę na fakt, że startup nie jest „mniejszą wersją dużej firmy” [Blank, Dorf, 2012, s. 12–23], a raczej szczególnym rodzajem organizacji, która powinna być traktowana w odmienny sposób i przy innych metodach zarządzania [Glinka, Pasieczny, 2015]. Mniejsza skala działalności w przypadku startupów pozwala im na osiągnięcie przewagi innowacyjnej za sprawą elastycznych metod zarządzania, z wykorzystaniem optymalnej struktury organizacyjnej, zorientowanej na poszukiwanie nisz rynkowych i szans rozwojowych. Twórcy są motywowani dużą swobodą działania i autonomią podejmowania decyzji, co zazwyczaj wyzwala potencjał kreatywny. Istotnym czynnikiem determinującym powodzenie przedsięwzięcia jest pozyskanie finansowania, co sprowadza się najczęściej do zależności od różnych źródeł kapitału [Pawlicz i in., 2017, s. 228–241].

Uwzględniając specyfikę startupów jako organizacji innowacyjnych, skoncentrowanych głównie w obszarze wysokich technologii, należy przyjąć, że podstawą modelu biznesowego jest przetwarzanie wiedzy, danych oraz informacji [Criscuolo i in., 2012]. Umiejętność precyzyjnego zdefiniowania modelu biznesowego startupu jest jedną z kluczowych kompetencji, które przyczyniają się do budowania pozycji na rynku i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Jedną z metod wykorzystywanych przez twórców startupów internetowych i mobilnych jest projektowanie modeli biznesu przy wykorzystaniu praktycznego narzędzia, jakim jest 9-elementowy szablon (*canvas*) przedstawiony przez Osterwaldera i Pigneura [2010]. Szablon odzwierciedla podstawowe elementy koncepcji działalności przedsiębiorstwa w następujących obszarach [Blank, Dorf, 2013]:

- propozycja wartości – czyli użyteczność oferowana klientom przez dany produkt czy usługę;
- segmenty klientów – wskazuje grupy ludzi i organizacji, do których oferent chce dotrzeć i je obsługiwać;
- relacje z klientami – charakterystyka typu stosunków łączących oferenta i klienta (np. relacja osobista, zautomatyzowana, współtworzenie produktu itd.);
- kanały – oznacza wybór sposobów komunikacji z klientami i przekazywania im propozycji wartości;
- strumień przychodów – kształtowane przez politykę cenową, jak również przez inne sposoby generacji przychodów np. opłaty jednorazowe, abonament za korzystanie, wypożyczenie, licencjonowanie, prowizja, itd.;
- kluczowe zasoby – niezbędne do kreowania zdefiniowanej wyżej wartości dla klienta;

- kluczowe działania – niezbędne do wykonania przez oferenta, aby użyteczności mogły być tworzone i dostarczane do klienta;
- kluczowi partnerzy – sieć dostawców i partnerów niezbędnych do sprawnego funkcjonowania;
- struktura kosztów.

Proces tworzenia modelu biznesowego ma jednak charakter dynamiczny, a poszczególne jego elementy powinny być testowane w fazie tworzenia startupu. Można przyjąć, że model biznesowy określa sposób działania przedsiębiorstwa, jest swego rodzaju metodą powiększania i wykorzystywania zasobów, umożliwia kreowanie wartości dla poszczególnych interesariuszy, przyczynia się do generowania ofert towarów i usług zapewniających dochodowość przedsiębiorstwa oraz wzrost jego konkurencyjności na rynku [Marzec, 2019].

Startupy to organizacje dążące do poszukiwania optymalnego modelu biznesowego, który umożliwi im przetrwanie na rynku oraz wypracowanie zadowalającej pozycji konkurencyjnej. Wśród modeli biznesowych wykorzystywanych najczęściej w startupach można wskazać sześć typów:

- 1) B2B (*business to business*) – przedsiębiorstwa kierują własne towary oraz usługi do innych przedsiębiorstw, np. e-biznes.
- 2) B2C (*business to consumer*) – przedsiębiorstwa pozyskują klientów indywidualnych i do nich kierują swoją ofertę sprzedażową, np. e-handel.
- 3) B2B i B2C – przedsiębiorstwa wykorzystują łącznie oba modele sprzedażowe.
- 4) B2G (*business to government*) – przedsiębiorstwa kierują towary oraz usługi do podmiotów samorządowych i administracyjnych, co wynika z zamówień publicznych.
- 5) B2B2C (*business to business to consumer*) i B2G2C (*business to government to consumer*) – przedsiębiorstwa łączą dwa standardowe modele biznesowe B2B lub B2G i B2C odpowiednio z innymi firmami lub podmiotami instytucjonalnymi. Podmiot gospodarczy (podstawowy partner biznesowy w B2B lub B2G) pozwala na zaangażowanie innego podmiotu gospodarczego (startupu) w celu uproszczenia jego działalności i wypełnienia obowiązków wobec klientów [Asokan-Ajitha, 2023, s. 887].
- 6) SaaS (*Software as a Service*) – klient otrzymuje potrzebne mu oprogramowanie, udostępniane za pośrednictwem Internetu.

Najczęściej startupy koncentrują się na sprzedaży własnych, innowacyjnych towarów i/lub usług do innych przedsiębiorstw, co sprowadza się do wykorzystania modelu B2B. Model B2B jest najczęściej wykorzystywany z wielu powodów, ale najważniejsze z nich to wyższe zarobki oraz szybki wzrost. Znacznie rzadziej korzysta się z modelu B2C, gdyż sprzedaż klientom indywidualnym jest o wiele trudniejsza, przede wszystkim ze względu na niezwykle dużą konkurencję na rynku i dynamicznie pojawiające się nowe warianty produktów odwracających uwagę klientów od dotychczasowych ofert.

W ostatnich latach wzrosła liczba podmiotów korzystających z rozwiązania pośredniego – B2B2C i/lub B2G2C (dalej w tekście: B2B/G2C), co wyraźnie widoczne jest np. w edukacji online [Si i in., 2022]. W tego typu modelu istotnym czynnikiem weryfikacji rynkowej

staje się zrozumienie doświadczenia klienta, a właściwie wykorzystywanie wiedzy na temat praktycznej wartości dla doświadczenia klientów i możliwość elastycznego reagowania. W praktyce, model B2B/G2C jest często modelem przejściowym, umożliwiającym zbieranie doświadczeń i proces uczenia się, które następnie umożliwiają startupom skalowalność i wejście na rynek jako bezpośredni dostawca produktu.

Do modeli biznesowych stosowanych w startupach należy również model SaaS (*Software as a Service*), zgodnie z którym klient otrzymuje potrzebne mu oprogramowanie, udostępniane za pośrednictwem Internetu. W konsekwencji czego przedsiębiorstwo staje się globalnym operatorem, przy minimalnych kosztach związanych z dystrybucją tego typu usług lub bezkosztowo [Beauchamp i in., 2018].

3. Doświadczeniocentryczna perspektywa zarządzania w startupach

Z uwagi m.in. na hiperpersonalizację potrzeb nabywców [Talarczyk, 2022] coraz częściej w strategiach biznesowych brane są pod uwagę doświadczenia klientów i umiejętne zarządzanie nimi. Można zgodzić się z Clatworthy'em, który podkreśla, że doświadczenie klienta „jest kluczową siłą napędową wyborów konsumenckich i kluczową płaszczyzną konkurencji w biznesie” [Clatworthy, 2022, s. 4]. Ważne jest, aby w sposób klarowny i transparentny wewnątrz organizacji komunikowano cel przyjętej koncepcji [Choma i in., 2022]. Pozwoli to pracownikom zrozumieć motyw i cele stojące w grupie projektowej. Według Sinek'a [2019] takie podejście zaangażuje pracowników w realizację pomysłu, w tym przypadku skoncentrowanego na doświadczeniach, tj. skupieniu uwagi zespołu pracowników na zrozumieniu klienta i zdaniu sobie sprawy z istoty jego doświadczeń, jak i własnych [Zhao i in., 2015] oraz coraz częściej partnerów biznesowych (inwestorów) we wszystkich punktach styku (*touchpoint*) [Łukasiński, Nigbor-Drożdż, 2022; Talarczyk, 2022].

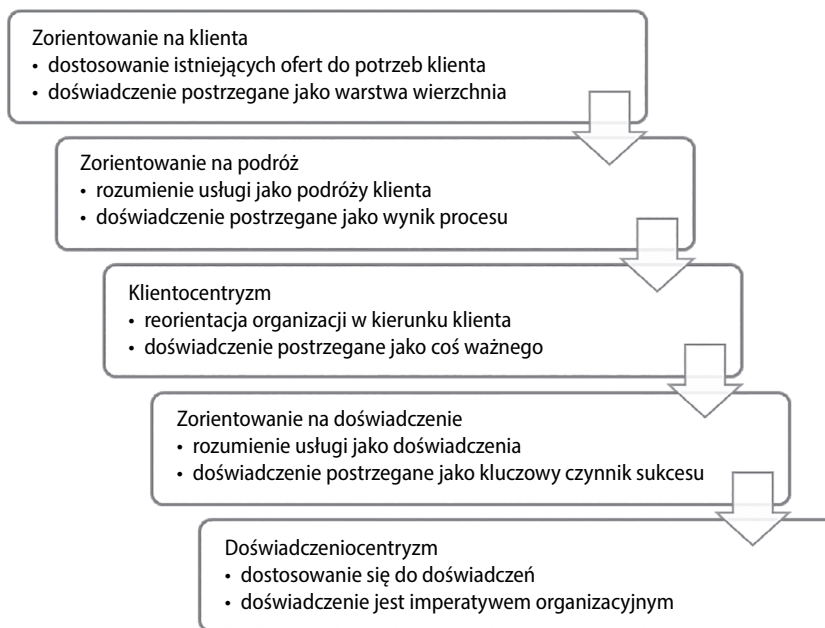
Zarządzający startupami są zobowiązani zatem rozważyć zmianę dotychczasowego modelu biznesowego w kierunku przejścia od podejścia skoncentrowanego na produkcie do sposobu twórczego myślenia oraz kreatywnego i zwinnego działania ukierunkowanego na doświadczenia klienta. Startupy powinny dążyć do uzyskania statusu organizacji doświadczeniocentrycznej, czyli takiej „w której wszystko jest podporządkowane dostarczaniu klientom pozytywnych przeżyć” [Clatworthy, 2022, s. 3], np. dostarczając oprogramowanie.

Jak przedstawiono na rysunku 1, ewolucja podejścia do klienta zmierza w kierunku wykorzystania jego doświadczenia jako podstawowego źródła wartości, a także atrybutu przewagi przedsiębiorstwa na tle konkurencji [Keiningham i in., 2020].

Na rynku tradycyjnym i wirtualnym pojawia się coraz więcej przedsiębiorstw, dla których doświadczenie klienta (użytkownika) stało się imperatywem organizacyjnym. Tego rodzaju podejście dało asumpt do przyjęcia nowego modelu biznesowego opartego na doświadczeniach klientów. Nie jest to proste zadanie. Wyzwaniem jest zrozumienie istoty doświadcze-

nia, które to ze swojej natury jest złożone, tzn. jednocześnie jest poznawcze, hedoniczne, symboliczne i estetyczne [Holbrook, Hirshchman, 1982], i łączy klienta i firmę w różnych fazach doświadczenia: przed, w trakcie i po doznaniu [Lemon, Verhoef, 2016]. Oczywistym jest, że doświadczenia klientów różnią się, szczególnie pod względem doznań emocjonalnych [Lubowiecki-Vikuk, 2023] i zmysłowych [Bolton i in., 2021]. Talarczyk [2022] podziela ten pogląd. Autorka przeprowadziła badania o charakterze jakościowym wśród menedżerów CX zatrudnionych w instytucjach finansowych, technologicznych, produkcyjnych oraz w sektorze FMCG. Wynika z nich, że budowa spersonalizowanych doświadczeń – począwszy od transparentnej i spójnej oferty (ulubione produkty w specjalnej cenie), „szytych na miarę” promocji konsumenckich, tworzenia zaawansowanych form prezentacji w świecie online, przejrzystej komunikacji, sposobu obsługi i profesjonalnego doradztwa po historię kontaktu klienta z marką oraz podpowiadanie kolejnych kroków – to skomplikowany i precyzyjny proces, od którego zależy sukces sprzedażowy [Talarczyk, 2022].

Rysunek 1. Ewolucja podejścia do klienta



Źródło: opracowanie własne.

Jednym z wiodących trendów jest rozwój cyfryzacji, co spowodowało wyodrębnienie UX. W ten trend, a jednocześnie innowacyjny koncept modelu biznesowego wpisuje się proces tworzenia startupów i startupowych praktyk zarządczych dla strategii współczesnych przedsiębiorstw [Tomaszewski, 2019]. Zauważa się, że celem startupu nie powinno być „magiczne wymyślanie” innowacyjnych pomysłów biznesowych, ale raczej skupienie się na zastosowaniu sprawdzonych zasad *know-how* osadzonych w nowym kontekście [Suwelack i in., 2023]. Sugerowane jest interdyscyplinarne podejście i wykorzystanie różnych metod, narzędzi

i koncepcji w zarządzaniu CX i UX zarówno w paradygmacie *Lean*, jak i *Agile*, np. *Design Thinking*, *Business Model Canvas*, *Golden Circle*, *Lean Startup* czy *Lean User Experience* [np. Lermen i in., 2023; Sinek, 2009; Suwelack i in., 2023].

Startup ułatwia i optymalizuje rozwój nowych produktów, a jednocześnie jest przykładem powiązań innowacji z CX i UX [np. Keiningham i in., 2020], gdyż „z założenia przechodzi przez okres, w którym nie ma przychodów, a ponosi koszty prac technologicznych i dotarcia do klientów” [Tomaszewski, 2019, s. 204].

Startupy ze względu na swoją specyfikę oraz charakter działalności stanowią jedno z kluczowych źródeł nowoczesnych rozwiązań i rozwiniętych technologii, w tym także wykorzystywanych dla projektowania, kreowania i optymalizowania indywidualnego CX, a także klienta biznesowego i instytucjonalnego (BCX), które realizowane są poprzez modele B2B, B2B2C czy SaaS. Można zatem w tym kontekście mówić o współtworzeniu CX i UX przez startupy we współpracy z klientami biznesowymi na zasadzie otwartych innowacji i podejścia długich ogonów. Biorąc pod uwagę przytoczone charakterystyki dotyczące częstości występowania poszczególnych modeli startupów, CX/UX w szczególności dotyczy rozwoju cyfrowych produktów, które wykorzystywane są przez inne firmy, m.in. do sprzedaży swoich produktów klientom końcowym w przestrzeni online, a także do zwiększania poziomu jakości usług i CX/UX końcowego w wirtualnych punktach styku [Asokan-Ajitha, 2023], choć nie tylko. Jak wskazuje Asokan-Ajitha [2023], zwłaszcza w modelu B2B2C możliwe są dwa rodzaje spojrzenia na doświadczenia klienta jako:

- 1) Doświadczenia klienta końcowego ze względu na jakość ostatecznej usługi otrzymanej dzięki wspólnym wysiłkom partnerów biznesowych – startupu i jego bezpośredniego klienta (CX).
- 2) Doświadczenia klienta biznesowego na podstawie jakości usługi rozszerzonej (szybkość dostaw, terminowość, szkolenie nabywców, usługi serwisowe, konsultingowe, długość gwarancji, instalacja) oferowanej przez startup (BCX).

4. Materiał i metoda

Do określenia roli wdrażania innowacyjnych modeli biznesowych dla CX i UX autorzy wykorzystali studia przypadku. Czakon [2016] podkreśla, że studia przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu mają istotne znaczenie – mimo ograniczeń – dla zrozumienia zjawisk i procesów w rzeczywistym otoczeniu. Jakościowe studium przypadku można zdefiniować w wieloraki sposób. Zgodnie z propozycją Budzanowskiej-Drzewieckiej [2022] jest to metoda polegająca na oddaniu dogłębnego, holistycznego obrazu i analizy ograniczonego zjawiska, takiego jak program, instytucja, osoba, proces lub jednostka społeczna czy też badanie, w którym wybrany jeden przypadek lub niewielka liczba przypadków osadzonych w rzeczywistym, codziennym kontekście funkcjonowania poddawane są analizie jakościowej. Studium przypadku odpowiada na pytania „jak” i „dlaczego” dany proces przebiega [Budza-

nowska-Drzewiecka, 2022]. Zaletą podejścia jest możliwość dokonania porównań pomiędzy przypadkami, zestawiając ze sobą kontrasty i podobieństwa, a także większa wiarygodność poprzez mocniejsze ugruntowanie w empirii [Gustafsson, 2017].

Autorzy przyjęli dwa warunki realizacji badania [Czakon, 2006]. W pierwszej kolejności określono problem w postaci pytania badawczego: Jaka jest rola i znaczenie CX/UX i BCX w modelach biznesowych startupów?

Następnie opisano okoliczności i proces rozwiązywania postawionego problemu. Proces badawczy przebiegł zgodnie z metodyką studium przypadku [Budzanowska-Drzewiecka, 2022].

Zakres podmiotowy dotyczy dwóch celowo dobranych startupów technologicznych. Kierowano się kryteriami dostępności do danych oraz specyfiką modelu biznesowego (m.in. technologiczny, B2B/G2C). Drugie kryterium spowodowało, że autorzy skupili uwagę na doborze takich startupów, w których doświadczenie świadomie traktowane jest jako imperatyw organizacyjny, tzn. ich podejście jest proaktywne i doświadczeniowe, a samo postrzeganie CX jest traktowane jako podstawowe źródło wartości [zob. Clatworthy, 2022, s. 40–41].

Do studium przypadku zakwalifikowano dwa startupy technologiczne, spełniające wymienione warunki jako przykłady innowacyjnych modeli biznesowych, których działalność dotyczy wykorzystania rozwiązań cyfrowych dla kreowania oraz wspierania doświadczeń klienta w przestrzeni online i offline. Oferta w obu przypadkach skierowana jest do innych przedsiębiorstw i/lub instytucji, których ostatecznym odbiorcą jest klient indywidualny (B2B/G2C). Cechą różnicującą oba przypadki są natomiast wykorzystywane technologie. W przypadku startupu A mowa przede wszystkim o technologiach immersyjnych, takich jak AR, VR oraz digitalizacja 3D, z kolei startup B zorientowany jest na wykorzystanie technologii RPA w usprawnianiu i automatyzowaniu procesów realizowanych w przedsiębiorstwach i innych organizacjach.

Studia przypadku przeprowadzono na podstawie dwóch startupów (A i B):

- 1) Startup A – startup B2B/G2C tworzący aplikacje w wirtualnej (VR), rozszerzonej (AR) i mieszanej (MR) rzeczywistości, który wykorzystuje w swoich projektach rozwiązania pomagające klientom instytucjonalnym w kreowaniu pozytywnych doświadczeń klientów, przede wszystkim klientów indywidualnych (B2C).
- 2) Startup B – startup B2B2C tworzący optymalizacje i automatyzacje procesów realizowanych w przedsiębiorstwach B2B, np. fakturowania czy raportowania, pozwalające na poprawę jakości realizowanych procesów poprzez eliminację błędów związanych z czynnikiem ludzkim, a także na skracanie czasów realizacji procesów, niezwykle istotnych komponentów doświadczeń klientów B2B oraz klientów instytucjonalnych.

Materiał badawczy pozyskano ze stron internetowych analizowanych startupów. Obejmował on: model i koncepcję biznesową, misję i wizję startupu, klientów docelowych, propozycję i kompozycję strumieni wartości dla klienta, obszar i zakres działalności, portfolio produktowe, wykorzystywane technologie, kluczowe zasoby oraz przykłady realizacji. Dane z oficjalnych stron internetowych startupów uzupełniono o informacje pozyskane na podstawie wywiadów pogłębionych. Przeprowadzono je z pomysłodawcami startupów i jednocześnie

ich właścicielami na początku maja 2023 r. W tym celu przygotowano scenariusz, obejmujący pytania z zakresu modelu biznesowego, jego powstawania, znaczenia obranego modelu dla przewagi konkurencyjnej, znaczenia orientacji na klienta.

Analiza danych pierwotnych i danych wtórnych została przeprowadzona z zastosowaniem metody jakościowej analizy treści.

5. Charakterystyka wybranych studiów przypadku

Analizie poddano dwa studia przypadków: A i B, będących startupami oferującymi rozwiązania technologiczne i cyfrowe. Przypadek A to startup, który wykorzystuje w swoich produktach technologie VR, AR i MR. Jako misję przedsięwzięcia jego właściciele określają pomaganie firmom w wykorzystaniu pełnego potencjału technologii immersyjnych poprzez dostarczanie rozwiązań dostosowanych do potrzeb i wymagań klientów, możliwe dzięki indywidualnemu podejściu do poszczególnych realizacji. Zrealizowane projekty dotyczą m.in. symulatorów wirtualnej rzeczywistości, nieruchomości w VR, aplikacji VR dla przemysłu, aplikacji edukacyjnych VR, aplikacji produktowych AR, sklepów AR, interaktywnych aplikacji MR, wydarzeń 360, digitalizacji 3D oraz innych. Przykładem takiego projektu jest m.in. przymierzalnia okularów z wykorzystaniem technologii AR – projekt polegał na stworzeniu aplikacji, w której użytkownicy dzięki wykorzystaniu wirtualnych modeli 3D okularów w czasie rzeczywistym mogli zobaczyć, jak wyglądają w wybranych okularach przy wykorzystaniu algorytmów śledzenia twarzy. Wdrożenie rozwiązania przez klienta (B2B) skutkowało istotną poprawą doświadczenia klientów końcowych (B2B2C) poprzez możliwość przetestowania produktów online przed ich zakupem o dowolnej porze, co zwiększyło wygodę i dostępność usług, a także wpływając na ogólne zadowolenie i pewność w dokonywanych zakupach.

Głównym modelem realizowanym przez startup A jest model SaaS, oparty na dostarczaniu innowacyjnych technologii, platform i rozwiązań zorientowanych na podnoszenie CX/UX klienta finalnego, jest to jednak niejedyne rozwiązanie organizacyjne, gdyż startup zdobywając doświadczenia na rynku poprzez procesy uczenia się, opracowuje również w pełni własny produkt B2C – aplikację z wirtualną przymierzalnią online w rozszerzonej rzeczywistości. Jego idea polega na opracowaniu dwóch wersji kompatybilnych ze sobą aplikacji: mobilnej wersji dla kupujących oraz webowej – dla partnerów biznesowych. Aplikacja mobilna ma pozwolić na wykonanie skanowania ciała użytkownika celem wskazania rozmiaru i dopasowania wymiarowego oraz pokazującej wygląd użytkownika w wybranym ubraniu na swoim awatarze. Aplikacja webowa natomiast ma stanowić platformę handlową dla sprzedawców, umożliwiającą przymiarkę wystawianych na sprzedaż produktów.

Drugim analizowanym startupem (B) jest podmiot oferujący rozwiązania oparte na automatyzacji i robotyzacji procesów biznesowych dla klientów biznesowych (B2B), które dotyczyć mogą również pośrednio obsługi klienta ostatecznego (B2B2C), a zatem także jego doświadczeń. W portfolio startupu znajduje się ponad 200 automatyzacji, dzięki którym klienci otrzymali

narzędzia dostosowane do swojego biznesu, umożliwiające jego unowocześnienie i dostosowanie do dynamicznych realiów. Automatyzacja procesów realizowanych w przedsiębiorstwach, np. fakturowania czy raportowania, pozwala na poprawę jakości wykonywanej pracy poprzez eliminację błędów związanych z czynnikiem ludzkim (*error free*), a także skracanie czasów realizacji procesów (*lead-time*), niezwykle istotnych w przedsiębiorstwach kierujących swoją ofertą do innych instytucji (B2B). Przykładami realizacji są m.in. automatyzacja procesu fakturowania, pozwalająca na niezwłoczne i w pełni poprawne generowanie dokumentów finansowych czy automatyzacja komunikacji z klientem finalnym z wykorzystaniem SMS. W przypadku startupu B można mówić o obu rodzajach CX, na które wskazywał Asokan-Ajitha [2023]: doświadczenia klienta końcowego ze względu na jakość ostatecznej usługi otrzymanej dzięki wspólnym wysiłkom partnerów biznesowych oraz doświadczenia klienta biznesowego na podstawie jakości usługi rozszerzonej (szybkość dostaw, terminowość, szkolenie nabywców, usługi serwisowe, konsultingowe, długość gwarancji, instalacja) oferowanej przez startup BCX. BCX w tym przypadku dotyczy obietnic związanych z obsługą klienta – ofercie bezpłatnej konsultacji, podjęcia pierwszego kontaktu do 30 minut od jego zgłoszenia, a także reakcji w ciągu 15 minut w przypadku zgłoszenia ewentualnej awarii. Obsługa klienta stanowi krytyczny element BCX oraz jednocześnie czynnik decydujący o jego lojalności. Obejmuje ona przykładowo fakturowanie i dostawę, łatwość zakupu, jak i dostępność produktu, prostotę procedur i elastyczność dostawców.

Analiza przypadków pozwoliła na określenie kluczowych elementów modeli biznesowych startupów oraz znaczenia CX/BCX tychże modelach (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka kluczowych elementów modelu biznesowego startupów jako modelu zorientowanego na doświadczenia klienta

Elementy modelu biznesowego	A	B
Model biznesowy	B2B2C, B2G2C startup	B2B2C startup
Klient docelowy	Biznes i instytucje publiczne	Głównie klienci biznesowi
Forma zawierania współpracy B2B2C	Przetarg publiczny	Zapytanie ofertowe
Relacje z klientami	Współtworzenie produktu; sformalizowane	Współtworzenie produktu; bliskie, partnerskie
Oferowany produkt	Interaktywne aplikacje	Automatyzacja i robotyzacja procesów (RPA)
Technologie i narzędzia w ramach oferowanego produktu	Technologie VR, AR i MR	Technologie <i>low i no code</i> ; narzędzia Make, n8n, Dano, Airtable, Glide
Kluczowa wartość dla klienta bezpośredniego	Poprawa efektywności działań biznesowych klienta poprzez wsparcie i pozytywne wzmocnienie CX odbiorcy ostatecznego (B2B, B2C)	Poprawa efektywności działań biznesowych klienta poprzez wsparcie i pozytywne wzmocnienie CX odbiorcy ostatecznego (B2B)
Kluczowe zasoby niezbędne do kreowania wartości dla klienta bezpośredniego	Kompetencje pracowników (wysoko wykwalifikowana kadra pracownicza, która skupia ekspertów w zakresie nowoczesnych technologii i rozwiązań)	Kompetencje pracowników (wysoko wykwalifikowana kadra pracownicza, która skupia ekspertów w zakresie nowoczesnych technologii)

cd. tabeli 1

Elementy modelu biznesowego	A	B
Strategia konkurowania	Innowacyjny produkt, dostosowany do indywidualnych potrzeb i wymagań klienta	Innowacyjny produkt, dostosowany do indywidualnych potrzeb i wymagań klienta, orientacja na klienta – relacje z partnerami i ich obsługa (BCX)
Znaczenie CX odbiorcy ostatecznego	Kluczowe	Wysokie
Znaczenie BCX	Marginalne	Kluczowe
Narzędzia i koncepcje wykorzystywane w zarządzaniu doświadczeniami klienta BCX	<i>Lean Startup</i>	<i>Agile, Design Thinking, podejście iteracyjne</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranego materiału.

Znaczenie doświadczeń klienta bezpośredniego w strategii konkurowania startupów jest głównie pochodną charakterystyki klienta i rodzaju relacji biznesowej (klient instytucjonalny vs klient biznesowy oraz relacja sformalizowana vs relacja bliska, partnerska). W przypadku bliskiej współpracy startupów z klientami biznesowymi, doświadczenia klientów startupów (BCX) odgrywają kluczową rolę w ich strategii konkurowania na rynku, co potwierdza zasadność podejścia doświadczeniocentrycznego. Pozytywne BCX wzmacniane jest poprzez jakość świadczonych usług – ich terminowość, kontakt z klientem czy elastyczność we współpracy. Elastyczności we współpracy i realizowanych projektach sprzyja zastosowanie modeli iteracyjnych i/lub zwinnych, takich jak *Agile* czy *Design Thinking*, charakterystycznych dla modeli startupów. Jak wskazują Hokkanen i Väänänen [2016, s. 65], CX/UX tworzą wartość w wymiarze biznesowym dla startupów, w szczególności poprzez umożliwienie skalowalności przedsięwzięcia na rynek masowy oraz wspieranie lojalności klientów.

Innowacyjne produkty oferowane przez startupy odgrywają również istotną rolę w kreowaniu doświadczeń klienta (konsumenta) w szczególności w odniesieniu użytkownika e-handlu i m-handlu. Dzięki współpracy instytucjonalnej, opartej na współtworzeniu wartości i/lub otwartych innowacjach w modelach B2B/G2C, rozwiązania oferowane przez startupy wykorzystywane są w punktach interakcji w platformach internetowych i urządzeniach mobilnych, a także coraz szerzej w handlu i usługach stacjonarnych (np. AR). Modele B2B2C i B2B2G umożliwiają ukształtowanie obustronnie korzystnych relacji dla partnerów takiego układu. Dla klienta biznesowego bądź instytucjonalnego stanowią one możliwość pozyskania innowacyjnych rozwiązań przy względnie niskim ryzyku, kosztach i wykorzystaniu zasobów, podczas gdy dla startupów poszukujących ostatecznego modelu biznesowego jest to szansa na zbieranie doświadczeń i wiedzy rynkowej. Współpraca w modelach B2B/G2C z organizacjami o ugruntowanej pozycji na rynku może stanowić formę pośrednią dla wdrażania podejścia doświadczeniocentrycznego w organizacjach typu startup poprzez procesy rynkowego uczenia się, pozyskiwania informacji rynkowej (*feedbacku*) oraz bazy potencjalnych klientów. Jest to również szansa na testowanie i doskonalenie produktu.

Kluczowymi zasobami umożliwiającymi sprawne i efektywne uczestnictwo środowiska startupowego w kreowaniu CX są przede wszystkim zasoby ludzkie oraz kompetencje pra-

owników (wysoko wykwalifikowana kadra pracownicza, która skupia ekspertów w zakresie nowoczesnych technologii i rozwiązań) oraz *know-how*. Również metody zarządzania opierające się na elastyczności w realizowanych projektach i procesach są ważnym elementem stanowiącym o konkurencyjności startupów. Należą do nich zastosowanie narzędzi i koncepcji iteracyjnych, takich jak *Lean Startup*, *Agile* czy *Design Thinking*. W obu analizowanych przypadkach uwidacznia się wyraźny klientocentryzm, stanowiący podwaliny dla doświadczeń klienta, co przejawia się w dostosowaniu produktów i rozwiązań do indywidualnych i spersonalizowanych potrzeb klienta, oferty szytej na miarę, a także w sprawnej i fachowej obsłudze projektów.

6. Podsumowanie

Innowacyjne modele biznesowe, jakimi są startupy, a także współpraca firm z takimi organizacjami, mają fundamentalne znaczenie dla kreowania doświadczeń klienta oraz użytkownika. Udział w kreowaniu CX/UX przez startupy można rozumieć dwojako – poprzez dostarczanie nowoczesnych produktów dla klienta poszukującego rozwiązań zwiększających pozytywne doświadczenia klienta finalnego, ale również coraz silniej wybrzmiewa koncepcja zarządzania BCX jako imperatywu funkcjonowania startupów. Przyjęcie tego imperatywu uzależnione jest w szczególności od charakterystyki klienta bezpośredniego oraz rodzaju relacji z klientem bezpośrednim. BCX realizowane jest wówczas przede wszystkim za pomocą doskonałej obsługi klienta, a także elastycznych narzędzi i podejść do realizowanych projektów, takich jak *Lean Startup*, *Agile* czy *Design Thinking*.

Cyfryzacja, której wyrazem jest funkcjonowanie coraz większej ilości cyfrowych platform technologicznych, prowadzi do znacznego zwiększenia doświadczeń użytkownika. Głównym celem działania platform cyfrowych, funkcjonujących zazwyczaj jako startupy jest zapewnienie konsumentom, korzystającym z możliwości, jakie oferuje im świat cyfrowy, odpowiednich doświadczeń we wszystkich procesach, w tym komunikacyjnych, sprzedażowych czy też marketingowych. Przedstawione w artykule przykłady startupów technologicznych wskazują na znaczącą rolę innowacyjnych modeli biznesowych dla opracowywania i wdrażania rozwiązań zorientowanych na doświadczenia online. Są to różnego rodzaju technologie, rozwiązania, aplikacje czy też pakiety programów oraz produktów, które zajmują się sterowaniem, koordynowaniem i wspieraniem doświadczeń konsumentów. Aktywizm konsumentów jest możliwy głównie dzięki cyfrowym platformom, w ramach których funkcjonują różnego rodzaju systemy komentarzy czy blogi, w których użytkownicy dzielą się swoimi uwagami i sugestiami. Konsument staje się zarazem odbiorcą oraz twórcą, kreatorem poszczególnych dóbr czy innowacyjnych projektów. Platformy cyfrowe i marki działające w ich ramach, które kładą nacisk na budowę pozytywnych doświadczeń klientów, są w stanie szybciej niż pozostałe podmioty odnosić sukcesy rynkowe i zdobywać klientów, co bezpośrednio powinno prowadzić do budowania trwałej przewagi na rynku.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Afuah, A., Tucci, C.L. (2003). *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna w Krakowie.
2. Bartczak, K. (2023). *Modele biznesu oparte na cyfrowych platformach technologicznych*. Warszawa: Difin.
3. Beauchamp, M., Krysztofiak-Szopa, J., Skala, A. (2018). *Polskie startupy. Raport 2018*. Fundacja Startup Poland.
4. Beaumont, P.H. (2020). *Digital Finance, Big Data, Start-ups, and the Future of Financial Services*. London: Routledge.
5. Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. Pescadero: K&S Ranch.
6. Blank, S., Dorf, B. (2012). *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Warszawa: Helion.
7. Budzanowska-Drzewiecka, M. (2022). Studiowanie przypadków – metodyka postępowania badawczego. W: *Jakość kształcenia akademickiego* (s. 63–81), J.M. Bugaj, M. Budzanowska-Drzewiecka (red.). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
8. Clatworthy, S. (2022). *Doświadczenia klientów. Od idei firmy do zachwyty konsumenta*. Warszawa: ICAN Institute.
9. Czakon, W. (2016). Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. W: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 189–210), W. Czakon (red.). Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
10. Damodaran, A. (2009). *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*. New York: Stern School of Business, New York University.
11. Glinka, B., Pasieczny, J. (2015). *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
12. Hokkanen, L., Xu, Y., Väänänen, K. (2016). Focusing on user experience and business models in startups: Investigation of two-dimensional value creation. W: *Proceedings of the 20th International Academic Mindtrek Conference* (s. 59–67). New York: Association for Computing Machinery.
13. Lubowiecki-Vikuk, A. (2023). Emocje w zarządzaniu doświadczeniami klientów – perspektywa organizacji doświadczeniocentrycznej. W: *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach niepewności. Teoria i praktyka – wybrane zagadnienia* (s. 55–66), J. Plichta, S. Brańka, K. Orzeł (red.). Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
14. Niemczyk, J., Trzaska, R. (2020). Klasyfikacja modeli biznesowych w Industry 4.0. W: *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej* (s. 267–294), S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/8220-335-6.17.
15. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Warszawa: Wydawnictwo Helion.
16. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
17. Skala, A., Kruczkowska, E. (2016). *Raport Polskie Startupy 2016*. Fundacja Startup Poland.

18. Suwelack, T., Stegemann, M., Ang, F.X. (2023). *Creating a Customer Experience-Centric Startup: A Step-by-Step Framework*. New York: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-92458-4.

Artykuły naukowe

1. Bolton, R.N., Gustafsson, A., Tarasi, C.O., Witell, L. (2021). How customer experience management reconciles strategy differences between East and West, *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(3), s. 273–295. DOI: 10.1080/21639159.2021.1921606.
2. Chawla, R.N., Goyal, P. (2022). Emerging trends in digital transformation: a bibliometric analysis, *Benchmarking: An International Journal*, 29(4), s. 1069–1112.
3. Choma, J., Guerra, E.M., Alvaro, A., Pereira, R., Zaina, L. (2022). Influences of UX factors in the Agile UX context of software startups, *Information and Software Technology*, 152, 107041. DOI: 10.1016/j.infsof.2022.107041.
4. Criscuolo, P., Nicolaou, N., Salter, A. (2012). The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms, *Research Policy*, 41, s. 319–333.
5. Czakon, W. (2006). Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu, *Przeгляд Organizacji*, 9(800), s. 9–12. DOI: 10.33141/po.2006.09.03.
6. Holbrook, M.B., Hirshchman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasy, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, 9(2), s. 132–140.
7. Janasz, W. (2011). Strategie organizacji innowacyjnych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 21, s. 45–58.
8. Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H.L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I.R., Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation, *Journal of Business Research*, 116, s. 431–440. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.08.003.
9. Lemon, K.N., Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, 80(6), s. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
10. Lermen, F.H., Kvitko de Moura, P., Becker Bertoni, V., Graciano, P., Luz Tortorella, G. (2023). Does maturity level influence the use of Agile UX methods by digital startups? Evaluating design thinking, lean startup, and lean user experience, *Information and Software Technology*, 154, 107107. DOI: 10.1016/j.infsof.2022.107107.
11. Łukasiński, W., Nigbor-Drożdż, A. (2022). Postrzeganie determinant rozwoju startupu przez przedstawicieli pokolenia Z w Polsce, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 71(3), s. 142–155. DOI: 10.15584/nsawg.2022.3.9.
12. Marzec, P. (2019). Modele biznesowe organizacji innowacyjnych typu Startup, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 52(2), s. 161–173. DOI: 10.5604/01.3001.0013.2381.
13. Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., Sohrabpour, V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends, *Journal of Business Research*, 146, s. 134–145.
14. Nadkarni, S., Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research, *Management Review Quarterly*, 71, s. 233–341.
15. Pawlicz, A., Molski, A., Liszka, W. (2017). Wpływ wieku i wielkości przedsiębiorstw turystycznych na ich innowacyjność, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(4), s. 228–241.

16. Pisano, P., Pironti, M., Rieple, A. (2015). Identify innovative business models: can innovative business models enable players to react to ongoing or unpredictable trends?, *Entrepreneurship Research Journal*, 5(3), s. 181–199.
17. Rudny, W. (2013). Model biznesowy a tworzenie wartości, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141, s. 98–108.
18. Si, W., Hu, G., Long, J. (2022). Value co-creation and co-destruction of the student experience on online education in e-commerce mode of business to business to consumer, *Interactive Learning Environments*, s. 1–16. DOI: 10.1080/10494820.2022.2141264.
19. Tomaszewski, A. (2019). Startupy jako wybór strategiczny przedsiębiorstw, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 175, s. 201–212. DOI: 10.33119/SIP.2019.175.15.
20. Zhao, Y.L., Libaers, D., Song, M. (2015). First product success: A mediated moderating model of resources, founding team startup experience, and product-positioning strategy, *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), s. 441–458. DOI: 10.1111/jpim.12236.

Materiały internetowe

1. Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). *The St. Gallen Business Model Navigator*, <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen--Business-Model-Innovation-Paper.pdf> (dostęp: 30.04.2023).
2. Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*, <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hh:diva-33017> (dostęp: 5.05.2023).
3. Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*, https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action (dostęp: 5.05.2023).
4. Talarczyk, A. (2022). Osiem trendów w zarządzaniu doświadczeniami klientów, *ICAN Management Review*, <https://www.ican.pl/b/osiem-trendow-w-zarzadzaniu-doswiadczeniami-klientow/PYARn0rRr> (dostęp: 4.04.2024).

Customer and user experience in innovative business models: a start-up perspective

Abstract

The aim of this article is to identify the role and importance of implementing innovative business models that take into account (customer, user, business) experience in start-ups. To achieve this goal, the authors selected case studies. Two technology start-ups were chosen for analysis. Innovative business models such as start-ups are of great importance for creating consumer experiences. This is now possible by providing products to customers who are looking for solutions to enhance the positive experience of the end customer. It was observed that the implementation of the business customer experience management concept is becoming increasingly important as an imperative for the operation of start-ups. This means that experience as an extended relationship concept can enhance the customer experience process, using creative and flexible approaches such as Lean Startup, Agile, Design Thinking.

Keywords: user experience, customer experience, innovative business models, start-up, digital technology
