

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



## **POROVNÁNÍ METODICKÝCH PŘÍSTUPŮ MĚŘENÍ CUSTOMER EXPERIENCE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Porovnání metodických přístupů měření Customer Experience

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Srpen 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNI SKUPINA

Bc. Matouš Kopečný, MF 27

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Kamila Tišlerová, PhD.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27.8.2020 v Brně

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Porovnat metodické přístupy měření Customer Experience, popsat specifika každé metriky, možnost aplikace a doporučení použití pro konkrétní odvětví ekonomiky.

### 2. Výzkumné metody:

V rámci teoretické části byla použita analýza odborné literatury pojednávající o problematice customer experience. V rámci praktické části byla použita komparace vybraných ukazatelů, kde jsou mimo jiné zhodnoceny výhody a nevýhody každé z nich a na závěr doporučeny vhodné metody do vybraného odvětví.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Za nejoblíbenější a nejvíce využívané metriky spokojenosti zákazníků jsou považovány metody CSAT, CES a NPS. Za nejefektivnější metriku je pak považována metrika NPS, a to zejména z toho důvodu, že z ní získaná data jsou nezaujatá a přesná a udávají informace o ochotě zákazníků doporučovat firmu, její produkty a služby, což je z hlediska udržení stávající zákaznické báze a jejího rozšiřování klíčové. Jedná se o metodu, která je velmi dobře měřitelná a zároveň není příliš nákladná.

### 4. Závěry a doporučení:

Pro konkrétní ubytovací zařízení je vypracováno doporučení systému aplikace měření zákaznické zkušenosti pomocí metody NPS, které může sloužit jako návod vedoucím pracovníkům jiných ubytovacích zařízení, kteří chtějí s měřením spokojenosti svých zákazníků začít.

## KLÍČOVÁ SLOVA

zákazník, spokojenost, metrika, zkušenost, konkurence

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

Compare methodological approaches to measuring Customer Experience, describe the specifics of each metric, the possibility of application and recommendations for use for specific sectors of the economy.

### 2. Research methods:

In the theoretical part, an analysis of the literature dealing with the issue of customer experience was used. In the practical part, a comparison of selected indicators was used, where, among other things, the advantages and disadvantages of each of them are evaluated and finally suitable methods for selected industries are recommended.

### 3. Result of research:

The CSAT, CES and NPS methods are considered to be the most popular and most used customer satisfaction metrics. The NPS metric is considered to be the most effective metric, mainly because the data obtained from it are unbiased and accurate and provide information about the willingness of customers to recommend the company, its products and services, which is key in terms of maintaining the existing customer base and expanding it. This method is very easy measurable and at the same time not very expensive.

### 4. Conclusions and recommendation:

For a specific accommodation facility, a recommendation of a system for the application of measuring customer experience using the NPS method has been developed, which can serve as a guide for managers of other accommodation facilities who want to start measuring the satisfaction of their customers.

## KEYWORDS

customer, satisfaction, metrics, experience, competition

## JEL CLASSIFICATION

D11 – Consumer Economics: Theory

D12 – Consumer Economics: Empirical Analysis

M14 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

M30 – Marketing and Advertising

M31 – Marketing

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Jméno a příjmení:	Matouš Kopečný
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Porovnání metodických přístupů měření customer experience
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část - Customer Experience, význam a principy jejího řízení sběr a vyhodnocování zákaznických insightů, princip service designu, metriky zákaznické zkušenosti a nástroje pro měření</li><li>3. Praktická část - porovnání a vyhodnocení efektivity jednotlivých metodických přístupů měření customer experience, doporučení nejvhodnějšího metodického přístupu měření customer experience</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• GOODMAN, J. A. <i>Customer experience 3.0: high-profit strategies in the age of techno service</i>. New York: American Management Association, 2014. ISBN 081443388x.</li><li>• PENNINGTON, A. <i>The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business</i>. New York: Pearson Education, 2016. ISBN 9781292148465.</li><li>• ROSSMAN, J. R., DUERDEN, M. D. <i>Designing experiences</i>. New York: Columbia University Press, 2019. ISBN 9780231191685.</li><li>• STICKDORN, M., SCHNEIDER, J. <i>This is service design thinking: Basics, Tools, Cases</i>. Hoboken, New Jersey: WILEY, 2011. ISBN 9781118156308.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 13. 12. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 01. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 03. 2020</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Kamila Tišlerová, PhD.

V Praze dne 1. 12. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoreticko-metodologická část.....	9
2.1	Customer Experience .....	9
2.2	Zkušenost.....	9
2.3	Značka .....	10
2.4	Loajalita zákazníků.....	11
2.5	Historie Customer Experience.....	13
2.6	Metodologie Customer Experience .....	14
2.6.1	Definice klíčových zákazníků.....	14
2.7	Definice a teorie Customer Experience.....	15
2.7.1	Teorie k optimalizaci CX.....	16
2.7.2	Strategické zážitkové moduly marketingu.....	17
2.7.3	Model vytváření zákaznickovy zkušenosti.....	17
2.7.4	Komponenty zákaznickovy zkušenosti .....	18
2.7.5	Customer Experience Quality .....	19
2.7.6	Kano-model .....	19
2.7.7	Customer journey.....	21
2.7.8	Trendy v customer experience .....	23
2.8	Metodika praktické části .....	24
3	Praktická část .....	26
3.1	Customer Satisfaction (CSAT a OSAT) .....	26
3.2	Customer Effort Score (CES).....	27
3.3	Repurchase/Retention forecast.....	29
3.4	Net Promoter Score (NPS) .....	30
3.5	Customer Expectations (CExp) – Očekávání zákazníků.....	32
3.6	Compound Loyalty Indices (CLI) .....	35
3.7	Komparace jednotlivých metrik zákaznické zkušenosti .....	36
3.7.1	Základní otázka.....	36
3.7.2	Komparace výhod.....	37
3.7.3	Komparace nevýhod .....	38
3.7.4	Komparace použitelnosti .....	39
3.7.5	Komparace relevance.....	40
3.7.6	Komparace možností odpovědí .....	41
3.7.7	Komparace způsobu vyhodnocování .....	42
3.7.8	Komparace okamžiku použití metod .....	42
3.7.9	Komparace rozsahu průzkumu .....	43
3.7.10	Komparace zastoupení metod v rámci zkoumaného vzorku firem.....	43
3.8	Shrnutí komparace.....	44
3.8.1	Case studie .....	45
3.8.2	Doporučení systému aplikace měření Customer Experience pro ubytovací zařízení .....	48
4	Závěr .....	52
	Použitá literatura.....	54

# Seznam schémat, obrázků, grafů a tabulek

## Seznam grafů

Graf 1: Hmotné zajištění fitnesscentra .....	46
Graf 2: Osobní preference respondentů jednotlivých vlastností.....	47

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Značková zákaznická zkušenost podporuje loajalitu zákazníků a zisky.....	11
Obrázek 2: KANO-model.....	20
Obrázek 3: Segmentace zákazníků průzkumu NPS.....	31
Obrázek 4: Složení očekávání zákazníka .....	32
Obrázek 5: Dvě úrovně očekávání.....	33
Obrázek 6: GAP model.....	34

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Segmentace trhů .....	15
Tabulka 2: Komparace základní otázky jednotlivých metrik .....	36
Tabulka 3: Komparace výhod jednotlivých metrik .....	37
Tabulka 4: Komparace nevýhod jednotlivých metrik .....	39
Tabulka 5: Komparace použitelnosti.....	40
Tabulka 6: Komparace relevance .....	40
Tabulka 7: Komparace možností odpovědí .....	41
Tabulka 8: Komparace způsobu vyhodnocování.....	42
Tabulka 9: Komparace okamžiku použití metod.....	42
Tabulka 10: Komparace rozsahu průzkumu .....	43
Tabulka 11: Komparace zastoupení metod.....	44
Tabulka 12: Hmotné zajištění fitness centra Axagym.....	46
Tabulka 13: Hodnota mezer vlastností funkční kvality .....	47
Tabulka 14: Celkové vyhodnocení funkční kvality fitnesscentra.....	47

# 1 Úvod

V posledních letech, ať už na úrovni obecné ekonomie, nebo na podnikové úrovni začíná stále více převládat názor, že lidé požadují něco víc než jen samotný obsah spotřeby. Ekonomové se začínají při modelování lidského chování odvracet od klasického racionálního rozhodování k rozhodování, které je ovlivněno mnoha psychologickými faktory a ekonomii začíná spojovat s psychologíí jako nikdy před tím. Podnikatelé si současně začínají uvědomovat, že spotřebitel si nechce jejich produkt jen koupit a spotřebovat, ale že chce při tom něco zažít, něco cítit, nebo něčím díky jejich produktu být.

Právě díky těmto změnám v potřebách spotřebitelů, a díky rozeznání těchto potřeb marketingovými pracovníky vzniká koncept Customer Experience, který zahrnuje pohledy klasického marketingu na spotřebitele. Do popředí se dostávají často skryté motivy spotřebitelů, kterých si společnosti nebyly vědomy, a často možná ani spotřebitelé samotní. Věrnost a budování dobrého vztahu se zákazníky je díky rostoucí konkurenci, zlepšující se kvalitě produktů a neustálému snižování cen stále obtížnější dosáhnout přes tyto tradiční kanály, a tak začínají využívat dosud nedostatečně probádané oblasti spojení se zákazníky po psychologické stránce.

Pro práci věnující se konceptu Customer Experience jsem se rozhodl z důvodu nedostatečného rozšíření těchto poznatků ať už v teoretické rovině nebo v rovině praktické v českém a slovenském kontextu. Jedná se přitom o poměrně rychle se rozvíjející oblast marketingu v zahraničí, kdy si stále více společností uvědomuje jeho důležitost. V našich končinách, avšak tento vývoj nelze pozorovat, což se projevuje nejen neuplatňováním tohoto konceptu v praxi, ale také v nedostatečném počtu přeložené literatury na toto téma.

Práce se drží klasické struktury dělení na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje poznatkům na toto téma, které jsou zasazeny do prostředí tradičního marketingu. Zaměření je na teorii přímo použitelnou pro optimalizaci vztahu se zákazníky na základě Customer Experience. První kapitola se věnuje vysvětlení pojmu Customer Experience. Shrnutí je vývoj myšlení a teorie na toto téma, definice toho, co si autoři pod tímto pojmem představují, avšak zaměření je právě na zmíněnou teorii vztahující se ke zmíněné optimalizaci.

Praktická část je zaměřena na porovnání deseti aspektů metrik zákaznické zkušenosti, case studií aplikace vybrané metriky do reálného provozu a doporučení systému aplikace měření Customer Experience pro ubytovací zařízení.



## 2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část se zabývá problematikou Customer Experience, její historií, metodologií, trendy či principy a klíčovými komponenty řízení vztahu se zákazníky.

### 2.1 Customer Experience

V ekonomii obecně se dlouhodobě pracovalo s lidmi jako čistě racionálními stvořeními, kteří umí vyhodnotit v okamžiku všechny možnosti jim nabídnuté, přesně znají hierarchii svých preferencí, a následně na základě toho učiní to nejlepší možné rozhodnutí. Právě zmiňované poznatky z psychologie a behaviorální ekonomie začaly naznačovat, že rozhodování lidí ovlivňuje mnoho jiných faktorů. Podobně v marketingu od počátku převládal názor, že lidé jsou racionální a jejich hlavní zaměření je na funkční stránku produktu. V minulosti si podle Berryho (2002) mnoho managerů uvědomovalo to, jak je důležité vytváření hodnoty pro zákazníky ve formě zážitků nebo celkové zkušenosti, ale není dosud dostatečné pochopení toho, co to přesně znamená. Je proto žádoucí shrnout poznatky na toto téma, představit koncept Customer Experience (dále CX), jakož i nabídnout přehled názorů na optimalizaci služeb vycházejících z konceptu CX, což bude úkolem následujících podkapitol.

Podle Uhlířové (2018) je tedy v posledních letech kladen na pojem Customer Experience veliký důraz, a to zejména v marketingovém výzkumu. Na trzích, kde převládá konkurenční prostředí, dochází k intenzivnímu boji o zákazníka a podniky se tak snaží o silnější orientaci na zákazníka a tím pádem se zaměřují zejména na zákaznickou spokojenost, představující pozitivní zákaznickou zkušenost s konkrétním produktem nebo službou.

### 2.2 Zkušenost

Zákaznická zkušenost představuje vzájemné působení či kontakt mezi podnikem a zákazníkem, ke kterému dochází prostřednictvím podvědomého a nepodvědomého vlivu podniku na zákazníkovu potřebu. Mezi základní zkušenosti patří následující:

#### Racionální zkušenost

Jak uvádí Kubátová (2016), racionální zkušenost vychází ze skutečnosti, že prostřednictvím ekonomie je možno vnímat racionalitu tak, že se jedná o volbu prostředků, díky kterým dosáhnou zákazníci svých cílů. Tento typ zkušenosti je pak chováním efektivní, což přináší skutečnost, že cíle, které si jedinec stanovil, bylo dosaženo pomocí minimálních nákladů.

Jak dále Kubátová (2016) uvádí, příkladem racionální zkušenosti je vzdálenost prodejny, dostupnost zboží, rychlost vyřízení reklamací atd., jelikož se jedná o faktory, které ovlivňují klientovo rozhodování o tom, zda daný produkt využijí či nikoliv. Právě racionální zkušenosti jsou součástí vnímání, která tvoří významnější část klasické zkušenosti a z tohoto důvodu většina firem cílí právě na tuto zkušenost.

#### Emocionální zkušenost

Emoce je dle Paitlové (2015) duševní stav, který se spojuje s nervovým systémem, díky kterému dochází ke změnám v myšlení, pocitech či reakcích na chování či interakce na další vnitřní a vnější podněty. Emoce pak mohou být jak pozitivní, tak negativní a jsou vždy spojeny s určitými vzorci fyziologické aktivity a způsobují různé fyziologické, behaviorální a kognitivní změny.

Co se týká emocionálních zkušeností, ty získáváme při všech činnostech, které vykonáváme. Z velké části také ovlivňují věrnost vůči komukoliv, jelikož dochází k vytvoření emocionálního pouta.

Paitlová (2015) dále doplňuje, že emocionální zkušenost tvoří půdu pro vznik poznání, které je považováno za doplněk či potřebu. Poznání jako jediný neemocionální akt vědomí prosvěcuje emocionální zkušenost a jeho vlastní zákonitost jej dělá objektivnějším věděním světa, než je emocionální informace.

### **Podvědomá zkušenost**

Se vznikem emocí je dle Shawna (2016) spojena také podvědomá zkušenost, jelikož jsou to právě tyto zkušenosti, které mohou emoce vyvolat. Většina firem se zabývá především racionální zkušeností zákazníků, jelikož ani nevědí to, že existují emocionální či podvědomé zážitky.

U klientů mohou však firmy vyvolat také negativní podvědomé zkušenosti, a to z toho důvodu, že často nepromýšlejí důsledky svého jednání. Z tohoto důvodu je potřeba, aby se zkušenostmi svých zákazníků důkladně řídili, jelikož pokud zákazník nebude spokojený, do budoucna nabízené služby již nevyužije. Firmy pak ve svém konečném důsledku mohou o své zákazníky lehce přijít.

Shaw (2016) dále jako příklad nekontrolované podvědomé zkušenosti uvádí pero, které bývá na přepážkách zpravidla přichyceno řetízkem nebo šňůrkou ke stolu. Tato situace pak ovlivňuje podvědomí tak, že vysílá signál oznamující vědomí to, že vůči klientům panuje nedůvěra a daná instituce počítá s tím, že klient chce toto pero zcizit.

## **2.3 Značka**

Značka pochází z anglického slova brand, které pak pochází ze starohorského slova brandr. Hlavním významem tohoto slova je vypálit, jelikož značka nebo cejch jsou a vždy byly využívány ke značkování a identifikaci zvířat ze stáda jednoho vlastníka. Dle Kotlera (2016) slouží značka k tomu, aby zákazníci od sebe dokázali odlišit zboží jednotlivých výrobců. Podle Americké marketingové asociace je značka jméno, termín, označení, symbol či design nebo dokonce kombinace všech vyjmenovaných, sloužící k identifikaci daného výrobku či služeb a k jejich odlišení od konkurence. Za značku lze považovat například logo či jméno firmy. Obchodní značka tak není žádným novým pojmem a agentury se tak snaží vybudovat si své jméno na schopnosti vytvořit vynikající značku už od doby, kdy se zrodila reklama, protože značka je bezesporu to nejcennější, co společnost má. Podle Segalla (2016) představuje obchodní značka především souhrn toho, jak zákazníci danou společnost vnímají. Nejvíce pak záleží na osobní zkušenosti s jejich produkty, službami, zákaznickou podporou, co o společnosti píše média atd. To, jakou má značka moc, záleží vždy na mnoha zdrojích, které firma jednak dokáže ovládnout a také na těch, které ovládnout nedokáže. Pokud je značka silná, dokáže si získat zákazníky. A v případě, kdy je pak zákazník rozhodnut si něco koupit, nejdříve věnuje svou pozornost značkám, kterých si váží nejvíce.

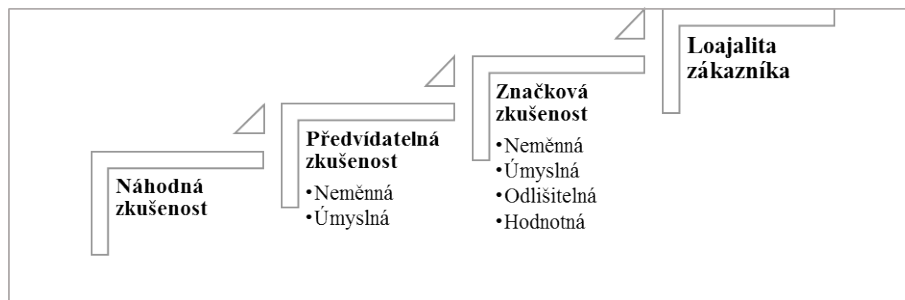
Samotný pojem značka tedy nemá pouze právní rozměr, díky kterému jsou chráněny zájmy firmy, ale je možné jej chápat také jako určitý prvek konkurenční strategie. Prostřednictvím propagace firemní značky získává uznávanou pozici na trhu, a to vzhledem k již existujícím, srovnatelným a podobným značkám. V případě, že již existuje trh, na kterém zákazníci preferují pozici určité značky, noví dodavatelé se budou snažit svou značku umístit do blízkosti této pozice, která se již dostala do podvědomí zákazníků.

Kotler (2016) uvádí pět základních úrovní, kterou značka plní a které nám odhalují skutečnost, že lze hovořit o komplexním symbolu. Konkrétně se jedná o následující:

- vlastnosti = při pohledu na jakoukoliv značku by si měl spotřebitel v první řadě vybavit určitou vlastnost daného produktu. Příkladem vlastnosti značky může být to, že je značka mladá, tradiční, konzervativní, dynamická, solidní, veselá atd;
- přínosy = zákazníci si nekupují vlastnosti značky, ale spíše jejich přínosy a z toho důvodu je potřeba všechny vlastnosti značky na emocionální a zejména funkční přínosy;
- hodnoty = hodnota značky představuje pozitivní rozdíl projevující se v tom, jak zákazníci reagují na vybraný výrobek či službu. Značky získávající větší loajalitu spotřebitelů se vyznačují tím, že dokážou vyvolat silné asociace, jejich kvalita je více vnímaná a jsou s ní spojeny i další výhody, které jsou chápány jako přidaná hodnota výrobku či služby. Přidaná hodnota značky se odráží v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí a jak se chovají právě ve vztahu k dané značce. Z pohledu firmy je hodnota značka důležitým aktivem, jelikož se odráží v tržním podílu, ceně či ziskovosti a představuje pro něj finanční a psychologickou hodnotu;
- kultura = každá značka také prezentuje určitou kulturu. Jako příklad lze uvést automobilovou značku Mercedes, která představuje kulturu německou, která je známá vysokou kvalitou, vysokým výkonem a efektivitou;
- osobnost = každá značka také prezentuje jistou osobnost a odpovídá na otázku, která se ptá na to, kdyby byla daná značka člověk, co by to bylo za člověka. Každá značka přitahuje takové lidi, kteří se ztotožňují s image dané značky a vidí v něm sami sebe.

Značkový zákaznický zážitek představuje diferencovaný zážitek, který zákazníci považují za jedinečný, Tuto zkušenost nemohou získat jinde, ani nemohou vysvětlit, proč je tak jedinečná. Na následujícím obrázku je zobrazeno složení značkové zákaznické zkušenosti.

**Obrázek 1: Značková zákaznická zkušenost podporuje loajalitu zákazníků a zisky**



Zdroj: Smith, Wheeler (2002)

## 2.4 Loajalita zákazníků

Tahal (2014) chápe loajalitu jednak jako komplexní a jednak jako myšlenkový proces odrážející se následně v postojích (loajalita postojová) a vztazích (loajalita behaviorální) zákazníků k určité značce:

- postojová loajalita = prostřednictvím této loajality je vyjadřován emoční vztah ke značce, což znamená to, s jakou intenzitou ji doporučuje ostatním;
- behaviorální loajalita = prostřednictvím této loajality se vyjadřuje skutečné chování zákazníka a také to, zda danou značku bude využívat opakovaně. Prostřednictvím behaviorálního přístupu lze měřit nákupní vzorce chování zákazníků, které se stále

opakují. Díky těmto vzorcům je možno odvodit základní informace o tom, jakým způsobem proniká zboží ke spotřebitelům a také informace o tom, jaká je průměrná nákupní frekvence.

Každá firma si váží loajality svých zákazníků a z toho důvodu pro ně zařizuje loajaltní programy, které velmi úzce souvisejí s řízením vztahů se zákazníky. Tahal (2014) dále upozorňuje na to, že vztah se zákazníkem se postupem času vyvíjí podle následujících kroků:

- uspokojení = jedná se o krok, v rámci kterého dochází k základnímu naplnění minimálních požadavků, které mají zákazníci;
- hodnota = jedná se o krok, ve kterém zákazník získává něco, čeho se velmi nerad zbavuje;
- loajalita = jedná se o chování, které vychází z jejich silných preferencí; síla = zde hovoříme o loajalitě, která se zakládá na emocích.

Loajalita zákazníků je dle Kotlera (2016) považována za pojem, který je možno chápat hned z několika úhlů. Loajalitu tedy lze chápat jednak jako postoj a jednak jako chování, jak již bylo uvedeno výše. Mezi další pojetí patří loajalita podle postoje zákazníka ke značce, nebo podle míry opakovaných nákupů. O skutečně loajálním zákazníkovi lze mluvit v okamžiku, kdy má tato loajalita příznivý postoj ke značce a současně vykazuje časté nákupy. Takový postoj zákazníků lze také považovat za oddanost. Na druhou stranu je možno se také setkat s tzv. falešnou loajalitou, která spočívá v tom, že zákazník určité zboží opakovaně nakoupí, ale nemá k němu žádný kladný vztah. Věrnost zákazníků je pak mnohdy zjednodušeně zaměňována za spokojenost zákazníků, ale je potřeba si uvědomit, že zatímco věrní zákazníci bývají zpravidla spokojeni, nemusí to platit obráceně a spokojení zákazníci se stanou věrnými.

Podle Lošťákové (2017) pak loajalita zákazníka definuje zapojení zákazníků jako emoční spojení mezi dodavatelem a zákazníkem. Lze jej chápat jako kombinaci pochopení potřeb a požadavků zákazníka, budování důvěry prostřednictvím sdílení informací a komunikace se zákazníkem a vytváření vzájemného blízkého vztahu mezi podnikem a zákazníkem, který je výhodný pro obě strany. Prostřednictvím loajality zákazníka je možno lépe chápat, jak velká hodnota byla dodána zákazníkovi a také lépe pochopit, jak je možno přitáhnout, zaujmout či zapojit zákazníky do vztahu. Zapojení zákazníků je považováno za účinný proces, v jehož průběhu se zákazníci zabývají tím, že od podniku získávají určitou hodnotu. Prostřednictvím zapojení zákazníků je vyjádřena skutečnost, do jaké míry jsou zákazníci v podniku angažováni a ukazuje tak sílu vztahu zákazníka a podniku, která je hodnocena na základě celkového vnímání jeho zkušenosti s podnikem. Podle loajality zákazníka je možno dělit zákazníky do následujících skupin:

- plně zapojení zákazníci, kteří jsou emočně přimknutí a rozumově loajální – pro podnik jsou tito zákazníci nejhodnotnější, jelikož se stále vracejí a zůstávají déle;
- zapojení zákazníci, u kterých se objevují náznaky citového zapojení;
- nezapojení zákazníci, kteří jsou emočně i rozumově neutrální.

Autoři Nový a Petzold (2006) uvádí důvody, které vedou k loajalitě zákazníků a jsou následující:

- užitek z nákupu, který zákazník očekává je u dané firmy větší než u firmy konkurenční;
- zákazník je spokojen do té míry, že ho ani nenapadne, že by odešel od konkurence;
- v případě, že klientům při změně dodavatele brání takové překážky, které jsou vyšší než přínos, který by jim změna přinesla;
- zákazník by měl mít jistotu, že u vybrané firmy získá u identického či podobného zboží či služby něco navíc, které však nemusí být nutně vyjádřeno ekonomicky.

Na trhu existují i tzv. líní klienti, kteří i přesto, že jsou nespokojeni, dodavatele nezmění. Vedle toho, že jsou líní, může také nastat situace, že nemají jinou alternativu pro změnu. Mezi takové

typické zákazníky patřili v minulosti například klienti bank, kteří raději setrvali v té současné, než aby překonali překážky při její změně. V současnosti však funguje to, že v případě, že klient má o změnu banky zájem, sami jim přechod zprostředkují. Klient je pak spokojený a banka profituje. Loajalitu zákazníků lze měřit, jelikož je ovlivněna třemi faktory, které se navzájem prolínají. Konkrétně se dle Lošťákové (2017) jedná o:

- pojetí loajality = od opakovaných nákupů ke komplexu vztahů, které jsou charakteristické nejen dlouhodobou spoluprací, ale také chováním, které je odrazem silných pozitivních emočních vazeb zákazníka a podniku;
- způsob měření = co se týká způsobu měření, to je možné měřit buď přímo, nebo také nepřímo;
- komplexnost měření loajality = loajalitu je možno měřit jednak komplexně, nebo jako dílčí složky.

Kotler (2016) se domnívá, že je nutné, aby se také v zaměstnancích budovalo nadšení z využívání služeb či produktů dané firmy, aby se tak stali primárními ambasadory společnosti.

## 2.5 Historie Customer Experience

Podle Fische (2018) nabývá v současnosti termín Customer Experience mnohem širšího významu než kdysi. V minulosti byla spojena zejména se závazky spojené s nákupem a považována za náklady na podnikání. V současnosti je pravidelně interpretována tak, aby zahrnovala celou cestu spotřebitelů. Oblast zákaznických zkušeností prošla od kolekce nesouvisejících disciplín, které se liší podle oddělení a společnosti, až po koordinované úsilí se zdroji a autoritou.

Customer experience pochází z několika různých zdrojů jako jsou například call centra a marketingové analýzy a je jasné, že se bude i nadále přizpůsobovat, růst a měnit.

První průzkumy trhu se objevily ve 20. letech 20. století, a to jako způsob testování a zlepšování reklamy. Psychologové, jako jsou Dan Starch a George Gallup, pokročili v rozvíjícím se výzkumu trhu pomocí vědeckých principů. Po rozmachu konzumerismu po druhé světové válce se průzkum trhu začal objevovat častěji. V 70. letech 20. století se poptávka po průzkumu trhu, která byla zakořeněna v reklamě a marketingu, rozšířila téměř na všechny sektory.

Celkové řízení kvality a další iniciativy, zaměřené na zákazníka vzrostly podle Fische (2018) do poloviny 80. let 20. století. Po tomto období koncept spokojenosti zákazníků vzlétl.

Jedním z prvních osvojitelů byl Rogers Research, který získal v polovině 70. let společnost Maritz. Jednalo se o společnost, která byla založena na motivaci zaměstnanců, která by měla vést ke zlepšování výkonu. Použila skóre spokojenosti zákazníků jako ukazatele výkonu, což znamenalo začátek dlouhého a bouřlivého manželství mezi skóre a výkonem. Firma brzy začala provádět rozsáhlé studie spokojenosti zákazníků v Detroitu a dodnes funguje jako MaritzCX.

Proces reengineeringu a iniciativ v oblasti kvality se dle Mehta a Steinmana (2016) v polovině devadesátých let minulého století rozšířil a začalo jej využívat značné množství firem, které provádějí průzkum trhu a zaměřují se zejména na spokojenost zákazníků. Autor Bradley Gale pak pracoval s teorií, že nestačí pouze zajištění spokojenosti zákazníků, ale spíše musí být lépe prokázána hodnota zákazníka. Řízení hodnoty zákazníků (CVM) rozšířilo svět od zkoumání aspektů po nákupu až po zkoumání kvality, cen, komunikace a dalších aspektů zkušeností, které zvyšují hodnotu pro zákazníka.

Zákaznická spokojenost byla dle Mehta a Steinmana (2016) nejprve zjišťována prostřednictvím telefonického hovoru, nebo prostřednictvím pošty. K prezentaci zjištění byly původně použity papírové zprávy. S příchodem internetu v polovině 90. let začaly výzkumné společnosti přecházet na odchozí e-maily a vytvářely portály pro vytváření přehledů na míru. Tyto portály byly z velké části přizpůsobeny individuálním potřebám klientů a přesunuly papírové zprávy do tabulkových, webových sestav, které se ukázaly jako snadnější a nákladově efektivnější způsob šíření dat.

Jak dále uvádí Fish (2018), klienti se rychle začali zajímat o přizpůsobení svých webů pro webové zpravodajství a výzkumné společnosti, které byly zvyklé vyhovět požadavkům ad hoc. Tato praxe vedla k tomu, že každý klient měl v zásadě svůj vlastní vysoce přizpůsobený web pro osobní hlášení. Stavba těchto stránek však byla nákladná a zpočátku nastávaly problémy s kvalitou a vyžadovaly neustálou péči a vývoj, protože se objevily nové obavy o technologie a zabezpečení. Koncem 90. let, kdy se začali objevovat noví konkurenti z jiných reklamních agentur, došlo k aplikaci nových přístupů odhalení spokojenosti zákazníků.

## 2.6 Metodologie Customer Experience

Dříve než je možno začít s řízením zákaznické zkušenosti, je nutné provést několik kroků. Přípravě těchto kroků je potřeba věnovat dostatečné množství času, jelikož pokud to společnosti zvládnou, budou odměněni vyšší spokojeností zákazníků, nižší fluktuací klientů či právě větší spokojeností zaměstnanců.

### 2.6.1 Definice klíčových zákazníků

Dle Penningtona (2016) lze zákaznickou zkušenost začít třídít až v okamžiku, kdy si firma dokáže odpovědět na otázku „*Kdo je náš zákazník?*“.

Klíčoví zákazníci si zpravidla zaslouží zvláštní péči, a tak je jim často nabízena smlouva garantující jednotné ceny a služby pro tyto zákazníky. Manažeři těchto klíčových zákazníků na ně dohlíží a bývají často obsluhováni strategickým týmem, který je složen z pracovníků různých oddělení, jenž společně řídí vztah se zákazníkem z mnoha aspektů. Řízení klíčových zákazníků stále roste a koncentrace kupních sil se zvyšuje, a to zejména díky fúzím a akvizicím.

Co se týká výběru klíčových zákazníků, Pennington (2016) dále uvádí, že společnosti je často hledají u těch zákazníků, kteří nakupují větší objemy, nakupují centrálně a potřebují vysokou úroveň služeb v několika územních lokalitách. Manažeři, kteří se starají o klíčové zákazníky, mají dle Kotlera (2016) následující povinnosti:

- jednat jako styčný důstojník;
- budovat a starat se o růst prodeje zákazníkovi;
- porozumět procesu rozhodování zákazníka;
- identifikovat příležitosti s přidanou hodnotou;
- provádět výzkum konkurence;
- vyjednávat obchody;
- doladovat zákaznický servis.

Klíčoví zákazníci pak podle Penningtona (2016) běžně získávají výhodnější cenové podmínky, které jsou podloženy jejich nákupními objemy, ale manažeři těchto zákazníků jsou zpravidla hodnoceni na základě svojí schopnosti zvyšovat podíl společnosti na nákupech klíčových zákazníků a na základě dosažení cílů požadovaného ročního obrátu a zisku. Klíčové zákazníci běžně získávají výhodnější cenové podmínky, které jsou podloženy jejich nákupními objemy, avšak marketéři nemohou výhradně spoléhat pouze na to, že tento podmět povede k jejich

věrnosti. Vždy existuje riziko, že konkurenti dosáhnou stejné nebo dokonce lepší ceny či naopak. Mnoho klíčových zákazníků tak raději dává přednost přidané hodnotě než obyčejné cenové výhodě a mají také rádi, pokud se o ně stará jedna jediná osoba, mají možnost využít přednostních dodávek, včasné dostanou potřebné informace atd. Společně s těmito praktickými záležitostmi pak hraje důležitou roli také hodnota pověsti firmy. Osobní vazby na lidi vážící si obchodování s klíčovými zákazníky, kteří vložili svůj zájem do úspěchu společného obchodu, to jsou přesně ty důvody, které zákazníka učiní věrným.

Důležitým bodem je dle Kotlera (2016) segmentace zákazníků, jelikož každá firma musí mít jasno v tom, na které zákazníky se chce zaměřit. Důležité je tedy znát hodnoty tohoto segmentu, aby firmy dokázaly vytvářet a naplňovat brand promise, který ji odlišuje od konkurence. Segmentaci lze chápat jako rozdělování trhu na skupiny klientů, které jsou si podobné svými potřebami, představami a nákupním chováním. Základní segmentaci pak lze provést hned několika způsoby.

Kotler (2016) ve své knize uvádí základní proměnné užívající nejčastěji k segmentaci spotřebních trhů a firma si pak může vybrat jednotlivé proměnné, nebo je vzájemně kombinovat. Velké nadnárodní firmy pak tuto segmentaci uskutečňují hned na několika úrovních, mezi které patří makrosegmentace (demografická) vs. mikrosegmentace (psychografická, behaviorální).

**Tabulka 1: Segmentace trhů**

Geografická segmentace	jednotlivé geografické jednotky (národy, státy, regiony, země, města či čtvrti)
Demografická segmentace	věk, pohlaví, životní cyklus rodiny, příjem, povolání, vzdělání, náboženské vyznání, rasa a národnost
Psychografická segmentace	společenská třída, životní styl či povahové rysy
Geodemografie	výzkum vztahů panujících mezi geografickou lokalitou a demografickými charakteristikami
Behaviorální segmentace	znalosti, postoje, použití produktu nebo odezvy na něj

**Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera (2016)**

Výzkum pomůže firmě definovat chování, očekávání a dosavadní zkušenosti svých nejdůležitějších zákazníků, a následně posoudit, do jaké míry naplňují jejich potřeby.

## 2.7 Definice a teorie Customer Experience

Existuje několik definic toho, co CX vlastně je, přitom všichni autoři se dívají na problematiku z trochu jiného úhlu pohledu. Příkladem definice pojmu Customer Experience je následující:

MacDonald (2002) definuje zákaznickou zkušenost jako interakce a zkušenosti, které má zákazník s firmou po celou cestu zákazníka, od prvního kontaktu až po získání šťastného a věrného zákazníka. CX je nedílnou součástí řízení vztahů se zákazníky (CRM) a důvod, proč je to důležité, je, že zákazník, který má pozitivní zkušenost s podnikáním, se s větší pravděpodobností stane opakovaným a loajálním zákazníkem.

Podle Procházký (2018) představuje výsledná zákaznická zkušenost produkt interakcí mezi organizací, jejími službami a zákazníkem, a to po celou dobu trvání jejich vzájemného vztahu. Skládá se primárně ze tří částí: customer journey (cesta zákazníka), touchpoints (místa, kde zákazník interaguje s organizací či její službou) a prostředí, ve kterém se při tom pohybuje (včetně digitálního).

Podle Hotjara (2020) představuje customer experience holistické vnímání zkušeností zákazníků s konkrétní firmou či značkou. Zákazník je ovlivněn vším, co daná firma dělá, a proto je důležité se soustředit na to, aby zákaznickova zkušenost byla co nejlepší.

Autoři dále pokračují, že přímý kontakt nastává během průběhu nákupu a používání zboží nebo služby a obvykle je iniciován zákazníkem, přičemž nepřímý kontakt většinou zahrnuje neplánovaný střet se službami nebo produkty společnosti a zahrnuje vše od Word-of-mouth, přes reklamu, kritiku až po hodnocení a reporty.

Základní poznatek, na kterém se shoduje celé spektrum autorů je to, že na spotřebu je potřebné nahlížet jako na holistickou neboli celistvou zkušenost zákazníka. Zkušenost se tedy netvoří jen při samotné spotřebě, ale je ovlivněna různými podněty z prostředí, kde se prodej produktu realizuje, dále kombinací zážitků před samotnou spotřebou, jako například hledání produktu, po prodejní zážitky, předchozí kontakt se společností nebo s konkurencí a mnoha dalšími faktory.

Pro každou firmu je velmi důležité zejména to, aby dokázali svým zákazníkům poskytnout skvělé zážitky. Obecně tak platí, že čím lepší zážitky mají zákazníci, tím více opakujících se vlastních a pozitivních recenzí obdržíte a současně snižuje tření stížností a návratů zákazníků. Mezi hlavní výhody využívání CX tak patří následující:

- zvýšení loajality zákazníků;
- vyšší spokojenost zákazníků;
- lepší ústní marketing, pozitivní recenze a doporučení.

Všechny obchodní modely mohou těžit ze zlepšení zákaznické zkušenosti: podniky s předplatným mohou zvýšit retenci a snížit odliv, tržiště elektronického obchodování mohou zvýšit opakované zvyklosti a snížit návratnost a odvětví služeb mohou získat doporučení a omezit stížnosti.

Podle Petrtyla (2017) je velmi důležitá také hodnota pro zákazníka, která je definována jako rozdíl mezi zákaznickým hodnocením všech přínosů, které z produktu či služby plynou a všech nákladů s nimi spojených. Zákazník zároveň nabídku srovnává s těmi konkurenčními.

Goodman (2009) uvádí, že společnost by se měla soustředit nejen na často diskutované momenty pravdy, které představují jakési podstatné okamžiky během zákaznickovy zkušenosti s produktem, ale raději by zaměření mělo být na každý kontakt zákazníka se společností, neboť i ta nejmenší nepřijemnost může poškodit zákaznickovu spokojenost.

### **2.7.1 Teorie k optimalizaci CX**

O rámcové uchopení optimalizace vztahu se zákazníky na bázi CX se pokoušeli mnozí autoři. Například Klaus a Maklan ve své studii Towards a better measure of Customer experience (2013) potvrdily signifikantně pozitivní vliv zákaznických zážitků na zákaznickovu spokojenost, loajalitu a pozitivní šíření dobrého jména společnosti. Protože právě toto jsou předpoklady pro budování dlouhodobě dobrých vztahů se zákazníky, cílem této kapitoly je představit základní poznatky, které poslouží jako teoretický základ pro lepší uchopení optimalizace tohoto vztahu.

Avšak vzhledem k tomu, že zákaznickova zkušenost vždy záleží na povaze služby nebo produktu, který užívá a je tedy relativní, hlavní potřeba je porozumět souvislostem na konceptuální úrovni, které jsou časem a situací neměnné, a tudíž jsou konstantně pravdivé, jak představit praktický, případově-orientovaný model, jehož hlavní nevýhoda spočívá v možné nepoužitelnosti v jiném čase, odvětví nebo místě.



Revoluce v řízení zákaznické zkušenosti znamená především přeorientovat se ze značky či produktu směrem k zákazníkům a jejich pocitům. Podle Forda et. al. (2012), aby společnost mohla efektivně řídit zákaznickou zkušenost, je nutné porozumět tomu, kdo jsou její zákazníci. Je proto žádoucí uskutečnit tradiční demografické a psychografické rozdělení, aby společnost pochopila pocity, hodnoty a očekávání zákazníků a také pochopila schopnosti a znalosti zákazníků.

Zbořil (2020) také upozorňuje na to, že jednou z klíčových součástí zákaznické zkušenosti a současně nástrojem pro získání konkurenčních výhod je efektivní komunikace. V současnosti tak stále více společností považuje právě zákaznickou komunikaci za nezbytnou součást strategického plánování a řízení.

### 2.7.2 Strategické zážitkové moduly marketingu

Kromě odlišení tradičního a zážitkového marketingu je možno využít pěti modulů, které může marketingový pracovník použít při vytváření různých zážitků pro zákazníky. Mezi základní typy marketingového zaměření dle Kotlera (2016) patří:

- **Senzorický marketing:** Využíváním tohoto modulu se snaží společnost vytvořit zapamatovatelný zážitek působením na smysly zákazníků, jako je zrak, sluch, dotek, čich a podobně. Jeden z hlavních principů je varianta senzorických vjemů. Dochází zde tedy k využívání všech pěti smyslů, a to buď jednotlivě, nebo většinou minimálně tři smysly najednou. Tyto smysly se dle Čichovského (2017) pak využívají zejména k tomu, aby se zákazníci rozhodli pro koupi určitého produktu, nebo jej alespoň vyzkoušeli;
- **Citový marketing:** Apeluje na vnitřní pocity zákazníků s cílem vytvořit afektivní zkušenosti. Klíčové je porozumět tomu, jaké podněty mohou spustit žádoucí emoce zákazníka a jeho ochotu být se společností;
- **Kognitivní marketing:** Cílem je dosáhnout zážitek přes překvapivé řešení problémů, nebo skrze zapojení kreativity zákazníka. Modul typický hlavně pro nové technologické produkty;
- **Činnostní marketing:** Žádoucí je obohatit život zákazníka ukázáním mu nové cesty, jak dělat věci, změnou životního stylu nebo fyzickými zážitky;
- **Sebe-vnímající marketing (od anglického "Relate"):** Tento modul obsahuje aspekty všech předchozích, avšak cílem je apelovat na touhy o sebe-zlepšení a potřebu být vnímán pozitivně ostatními. Souvisí se sociálním systémem zákazníka.

Matisko (2017) doplňuje, že každý jedinec disponuje osobnostními charakteristikami, které ovlivňují jeho nákupní chování.

### 2.7.3 Model vytváření zákaznickovy zkušenosti

Jednotliví autoři se dívají na zkušenost ze širokého úhlu. Součástí modelu tvoří i zákaznickovy moderátory, které společnost nemůže ovlivnit, ale kterým lze porozumět. To souvisí s klasickými otázkami, které si klade společnost ve strategickém marketingu: *"Kdo jsou naši zákazníci a jaké výrobky nebo služby požadují od naší společnosti?"* Nalezením odpovědi na tyto a podobné otázky získává společnost náhled na tento faktor, který má vliv na vytváření zákaznické zkušenosti. Pro to, aby byli zákazníci spokojeni, je potřeba, aby společnost měla dostatek informací k tomu, aby mohl podnik vést svoji image správným směrem. Za hlavní přínosy pozitivní image pak Lošťáková (2017) považuje:

- podporu prodeje současných výrobků = dobrá pověst a pozitivní image výrobce současně zvyšuje hodnotu produktu, kterou vnímá zákazník. Na druhou stranu

ale snižuje náklady vnímané zákazníkem v souvislosti s nákupem. Dobrá pověst totiž utvrzuje zákazníky v tom, že za své peníze získají kvalitní produkt;

- možnost dosahovat vyšších cen produktů u zákazníků = pozitivní image přidává hodnotu značce, a proto je možno dosahovat vyšších cen u nabízených produktů;
- podpora a usnadnění uváděných produktů na trh = dochází k podpoře nových a inovovaných výrobků, které je pak možno jednodušeji zavést na trh;
- možnost získání nákladové výhody = díky dobré image získává firma nákladovou výhodu nad svou konkurencí;
- posilování vztahů s investory a podpora investic = lze získat kvalitnější a vyšší investice od investorů, a to i díky tomu, že připomínají přítomnost firmy vlivným hráčům na finančních trzích;
- budování pozitivní atmosféry ve firmě a zvyšování úsilí zaměstnanců = dochází ke zvyšování dobrého pocitu zaměstnanců, podpoře hrdosti a ztotožnění se zaměstnanců s firmou a motivující zaměstnance k vyšší produktivitě a kvalitnějším výkonům;
- zvyšování atraktivitu firmy na trhu práce = je posílena schopnost firmy přitáhnout a zároveň udržet ty nejlepší lidi, kteří jsou na současných hyperkonkurenčních trzích strategickým aktivem;
- posilování vlivu na ostatní stakeholdery i veřejnost = dochází k posílení angažovanosti a loajality všech skupin stakeholderů;
- předcházení krizím nebo lepší zvládání krizí = pokud nastanou těžké časy, dobré jméno pomůže omezit nebo vyloučit vznik problémů ve vztahu k nátlakovým skupinám i spotřebitelským organizacím.

Levent Altınay a Surya Poudel na závěr knihy *Enhancing Customer Experience in the Service Industry* (2016), která se skládá z 12 nezávislých výzkumných článků od různých autorů z celého světa shrnují, že pro porozumění zákaznické zkušenosti, nebo zážitku je třeba porozumět interakcím se společností před, během a po spotřebě služby. Navíc celý tento proces je ovlivněn, kulturním pozadím zákazníků a ovlivňují ho i sociální, ekonomické, politické a technologické vlivy. Právě proto tento proces nazývají *"mozaikou, která tvaruje zážitek zákazníka"*.

#### **2.7.4 Komponenty zákaznickovy zkušenosti**

Gentile et. al. (2007) rozlišují 6 dimenzí zákaznického zážitku. Model je do značné míry podobný Schmittové z roku 1999. To samotní autoři i uvádějí, ovšem podotýkají, že hlavní rozdíl spočívá v oddělení fyzické složky od činného modulu a jeho začlenění do sensorického komponentu, a navíc přidali pragmatický komponent.

Dimenze, které autoři rozlišují jsou:

- Sensorický komponent: Cílem stimulace této složky je snaha o dosažení pozitivní sensorické zkušenosti na úrovni sluchu, vůni, estetického potěšení a podobně;
- Emocionální komponent: Prostřednictvím této části se společnost snaží vytvořit systém, který bude generovat pozitivní emoce pro vytvoření vztahu se společností;
- Kognitivní komponent: Cílem je buď docílit, aby zákazníci využívali svou kreativitu, nebo snaha o úpravu konvenčního myšlení zákazníka o použitelnosti produktu;
- Pragmatický komponent: Tato složka souvisí s praktickým užíváním produktu. Cílem přitom není přílišný počet vlastností produktu, ale to, aby zákazník dostal, co prakticky požaduje;
- Komponent životního stylu: Pro tuto dimenzi zážitku je typické potvrzení hodnot a víry, které sdílí společnost se zákazníkem;

- Vztahový komponent: Součástí zkušenosti, která zahrnuje sociální kontext zákazníka, jeho vztah s ostatními lidmi nebo s jeho vlastním já. Může tak jít například o touhu konzumovat službu spolu s ostatními lidmi, o touhu vytvářet sociální identity, o pocit souzáležitosti, nebo o odlišení sociální skupiny. (Gentile et. Al., 2007)

V souladu s holistickou teorií spotřebitelských zkušeností je třeba si uvědomit, že zkušenost začíná již před samotnou spotřebou, kdy spotřebitel má nějaké očekávání ohledně hodnot, které mu má společnost nabídnout a dále, že vnímá hodnoty všech dimenzí zážitku. Tyto hodnoty poskytuje společnost, a na základě toho, jak je realizuje je společnost posuzována.

### 2.7.5 Customer Experience Quality

Se sérií článků na téma CX přicházejí i Klaus a Maklan (Maklan, Klaus 2011; Klaus, Maklan 2012; Klaus, Maklan 2013). Cílem těchto studií je poskytnout nástroj s názvem Customer Experience Quality, pro měření zákaznické zkušenosti. Aby ovšem mohla být zákaznická zkušenost měřena bylo třeba určit z čeho se skládá, tedy její dimenze. Podrobný popis metodologie jako autoři odvodili dimenze a škálu pro měření zákaznické zkušenosti je možné najít v jejich prvním článku (Maklan, Klaus, 2011). Následně odvodili, že pro zákazníky je klíčových 19 prvků, které rozdělili do 4 dimenzí. Tyto dimenze jsou pro zákazníky nejdůležitější při vytváření celkové kvalitní zákaznické zkušenosti. Tento model obsahuje:

- Produktovou zkušenost: Je důležité, aby zákazník vnímal, že má možnost výběru a schopnost porovnávat nabídky. Dynamika výběru se považuje za kritický faktor modelování spotřebitelského chování a loajality;
- Zaměření na výsledky: Souvisí se snižováním zákaznických transakčních nákladů. Dimenze odráží důležitost cílově orientovaných zkušeností v zákaznickém chování. Po vybudování vztahu jsou tyto zkušenosti podkladem pro tvoření zákaznického zvyku nakupovat u společnosti;
- Okamžiky pravdy: Klíčová je flexibilita, náprava služby, pokud se vyskytne jakýkoliv problém, ale i samotné chování poskytovatele služby během vyskytnutí problému, čili interpersonální dovednosti personálu během okamžiků pravdy;
- Duševní klid (z anglického peace-of-mind): Tato složka zahrnuje zákaznicko hodnocení všech interakcí se společností před, během a po poskytnutí služby. Je spojena s emocionálními aspekty služby. Pokud zákazník vnímá jednotlivé prvky této dimenze jako pozitivní, přináší mu to emocionální benefit a zvyšuje se jeho důvěra v poskytovatele služby. (Klaus, Maklan 2012)

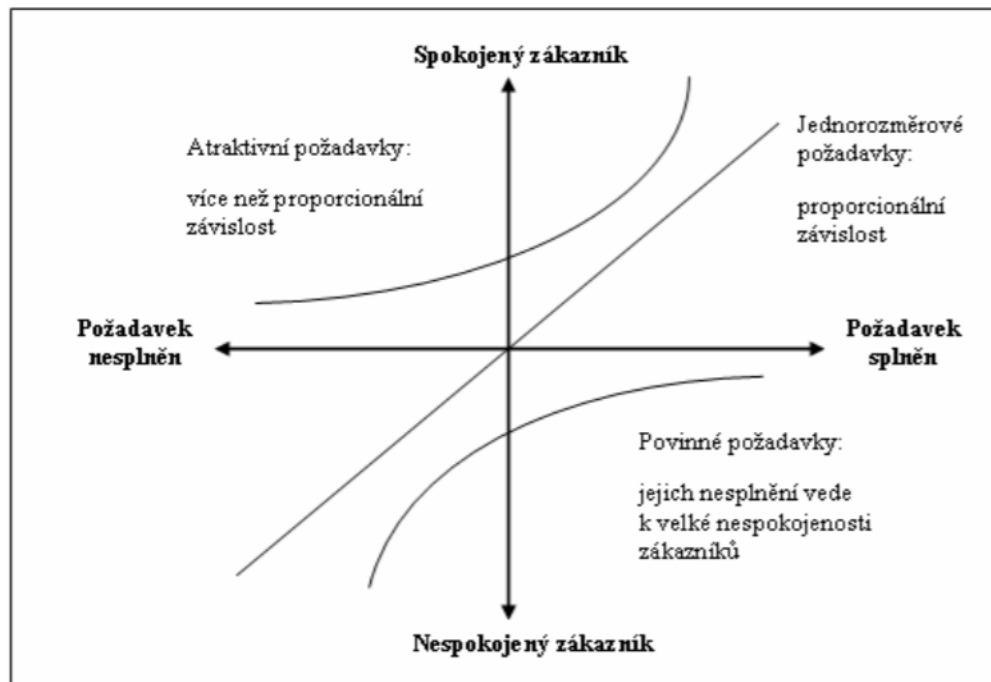
Výsledky testování hypotéz ohledně vlivu jednotlivých dimenzí na pozitivní vliv zákaznické spokojenosti, loajality, a pozitivního šíření dobrého jména společnosti napříč čtyřmi různými typy produktů je možné nalézt v článku z roku 2013 Towards a better measure of Customer experience. (Klaus, Maklan, 2013).

### 2.7.6 Kano-model

Kano-model zdůrazňuje různorodost požadavků zákazníků podle jejich významu. Dle Krutiše (2019) pro tento model platí, že vyšší potřeby vznikají a zároveň se uspokojují až když se uspokojí nižší potřeby. Tato teorie tedy říká, že člověk se může nacházet na různých úrovních potřeb s jinými prioritami. Kano-model určuje i dvě dimenze, obě jsou nosné. Jedná se o stupeň splnění zákaznických požadavků a stupeň spokojenosti zákazníka. Znaky produktů a služeb můžeme dle Gučíka a kol. (2016) rozdělit do tří skupin, přičemž každá z nich různě ovlivňuje uspokojení zákazníka:

- hygiena - tento faktor není zákazníkem přímo pojmenován, nicméně je očekávaný, jde totiž v tomto případě o splnění jeho základních požadavků. Pokud by toto splnění bylo neúplné, u zákazníka by se projevovала velká nespokojenost;
- vyslovené požadavky a očekávání - tento znak není samozřejmostí, ale je přáním ze strany zákazníka. Přímo úměrně s jejich splněním, resp. nesplněním narůstá nebo klesá i spokojenost zákazníka;
- překvapení – zákazník neočekává při produktu nebo službě něco navíc, avšak poskytnutí takové hodnoty navíc může u něj přispět k vyšší spokojenosti

Obrázek 2: KANO-model



Zdroj: Vlastní zpracování podle Kano (1980)

Uvedený model je rozdělen podle zákaznických požadavků do podle Kubíčkové (2019) následujících třech hlavních skupin:

- povinné požadavky = jedná se o základní funkci produktu, které nezvyšují spokojenost zákazníka, a proto je zbytečné do nich více investovat;
- atraktivní požadavky = jedná se o nástroj, prostřednictvím kterého lze rozlišit produkty. Zákazník je pak spokojený s tím, pokud má daný produkt právě tyto vlastnosti, ale na druhou stranu nebude nespokojený v okamžiku, kdy je mít nebude;
- jednorozměrné požadavky = zde platí, že čím vyšší je jejich naplnění, tím vyšší je spokojenost zákazníka. Jedná se o standard pro klasickou produkci a zákazníci jsou spokojeni v okamžiku, kdy má produkt určitou kvalitu.

Na základě Kano-modelu lze konstatovat, že pouze splnění požadavků ze strany zákazníka není dostačující, ale pro zvýšení jeho spokojenosti a tím pádem i loajality vůči produktu nebo službě je třeba naplnit také nevyslovené přání pomocí překvapení. Organizace poskytující služby nebo produkty však musí zhodnotit i míru zvyšování nákladů, pokud chce zvyšovat zákaznickou spokojenost a koncentrovat se na takové požadavky, které mohou v největší míře ovlivnit spokojenost zákazníka (Mateides, 2002).

### 2.7.7 Customer journey

Pro každou společnost je těžké se dostat do myslí svých zákazníků a pochopit například to, proč si zákazník v internetovém obchodě vybere zboží, které si přidá do nákupního košíku, ale nakonec celou stránku zavře. Společnost si tak pravděpodobně nedokáže vytvořit správnou představu o cestě zákazníka, která představuje proces, prostřednictvím kterého zákazník komunikuje se společností za účelem dosažení cíle.

Mezi moderní nástroje patří tzv. Customer Journey představující cestu zákazníka. Tento pojem je také znám pod názvem životní cyklus zákazníka. Každá fáze tohoto cyklu v sobě ukrývá mnoho kontaktů se společností a také se samotným produktem. Za základní cykly jsou tak považovány:

- navázání vztahu,
- rozhodování,
- koupě,
- transport a případná instalace,
- používání produktu a následný servis.

Podle Clinehense (2019) představuje zákaznická mapa nástroj, který pomáhá identifikovat společnost a zákaznické zkušenosti. Marketérům pomáhá k porozumění toho, co zákazníci potřebují a kde vznikají mezery v jejich spokojenosti.

Podle Česánkové (2018, str. 21) pak zákaznická cesta kombinuje nejen očekávání zákazníka, ale také jeho skutečnou zkušenost, kterou získá. Zákaznické cesty je možno sledovat také prostřednictvím CRM, který pomáhá při monitorovat zákazníkův kontakt se společností od samotného začátku. Mezi nejdůležitější body patří identifikace míst, ve kterých došlo ke kontaktu zákazníka se společností, na které je potřeba se podrobněji zaměřit tak, aby byl zákazník spokojený s každou jednotlivou interakcí s firmou.

Co se týká kanálů určených pro komunikaci se zákazníky, většina společností na trhu používá více než jeden kanál pro komunikaci. Současní spotřebitelé používají ke komunikaci několik způsobů, které není v některých případech jednoduché určit. Podle Agia využívají zákazníci k získání podvědomí o značce sociální média, e-mail s poděkováním za nákup atd.

Společnosti ale potřebují od svých zákazníků zjistit jednotný pohled, a to skrz všechny kanály, které ke komunikaci používají a které bývají zpravidla 4. Přesto, že zákazníci i firmy přemýšlí operativně, zákaznickou zkušenost bohužel operativně budovat nelze.

Koncept Customer Journey nenabízí oddělené pohledy z dílčích kontaktů, ale přináší pohled na jednotnou zkušenost se společností ze všech komunikačních kanálů. Ucelený pohled ze všech komunikačních kanálů by měl umět nabídnout právě CRM systém. Je však potřeba si uvědomit také to, že pouhé pochopení cesty zákazníka nestačí k tomu, aby se společnost stala úspěšnou. Ideálním řešením je tak vizualizace této cesty, a to ideálně o diagramu, který lze považovat za hlavní zdroj.

Za nejlepší způsob toho, jak si udělat obraz o chování zákazníka, je zmapování jeho chování. Většina map cest zákazníků začínají jako excelentní listy nastiňující klíčové události, motivace zákazníků a oblasti, které je potřeba vylepšit na základě zkušeností uživatele. Pro společnosti je pak podle HubSpotu zejména pochopení toho, jak je potřeba strukturovat kontaktní body takovým způsobem, aby dokázaly pro své zákazníky vytvořit co nejefektivnější proces. Mapa cesty zákazníka je určena k tomu, aby zmapovala aktuální postup a aby bylo jejím prostřednictvím zjištěno, zda vaši zákazníci v současné době dosahují potřebných cílů, a pokud to tak není, ukazují, jak by jich dosáhnout mohli.

(Schneider, 2011) doplňuje, že metoda Customer journey plyne navazuje na mapu kontaktních míst, se kterými zákazníci komunikují, v rámci, kterých spojuje kontaktní místa do řetězce, který vlastně zachycuje to, jak zákazník prochází během času. Díky tomu má společnost možnost vidět službu z toho samotného úhlu jako jeho zákazníci, definovat případné problémy a díky tomu navrhovat potřebná zlepšení. Hazdra (2013) považuje customer journey map za důležitou metodu při service designu a za základní metodu v případě, že společnost vyvíjí nové služby. Do mapy je možno také doplnit nejen komentáře, ale také fotografie zákazníků, kteří jsou pro danu mapu typičtí. Další možností je vytvořit pro každou definovanou skupinu jednotlivou mapu, díky které je možno docílit komplexnosti a potřebné podrobnosti. Pevně definovaná forma zákazníkovi cesty není dána a vše vždy záleží nejen na konkrétní podobě, ale zejména na kreativité dané služby.

Před samotnou tvorbou zákaznické mapy je podle Martina (2018) potřeba posbírat od svých zákazníků potřebná data a i přesto, že celý proces vytváření mapy je zdlouhavý, bezesporu se společností vplácí.

Při sestavování Customer Journey Map je potřeba vybrat takovou strategii a také způsob fungování, který bude jasný pro celou společnost. Při samotném vytváření mapy se musí každá společnost držet následujících kroků:

- shromažďování spolehlivých informací = v první fázi je potřeba shromáždit informace, které pomohou společností lépe pochopit, co zákazník motivuje. Důležité je zjistit, co je pro zákazníka během jeho cesty důležité. Pro zjištění těchto informací mohou být užitečné zejména průzkumy spokojenosti zákazníka.
- analýza získaných informací = i přesto, že společnosti získají mnoho cenných informací, je potřeba udělat jejich důkladnou analýzu. Díky shromážděným informacím je možno použít k vytvoření osobnosti zákazníka, který má pomoci skutečný charakter spotřebitele a tím se lépe dostal do její customer journey.
- mapa Customer Journey = následuje samotné vytvoření mapy na základě shromážděných a analyzovaných dat. Každá mapa by měla mít následující 3 základní prvky:
  1. pain points = tzv. body bolesti představující oblasti, které je potřeba opravit,
  2. success points = jedná se o body představující všechno, co zákazník chválí
  3. moments of truth = jedná se o okamžiky, ve kterých se zákazník rozhodne, že nebude využívat služby společnosti.
- plán fungování = na základě vytvořené mapy je možno určit konkrétní opatření, které je potřeba provést. Současně je díky tomu možno vybrat nejlepší způsoby, jak měřit jejich účinnost. K tomuto měření je dle Martina (2018) zpravidla využíváno stejné metodologie průzkumu jako při shromažďování primárních informací.
- opakující se průzkumy a aktualizace Customer Journey Map = situace na trhu se v současné době může změnit velmi rychle. Jak uvádí Stickdorn a kol. (2018), z tohoto důvodu je potřeba zákaznickou mapu stále aktualizovat. Co se týká samotného provedení aktualizace, je potřeba si kontrolovat především touch pointy a to tak, že se společnost bude svých zákazníků ptát a zkoumat je. Po takovém průzkumu je možné vytvořit skutečnou mapu, kterou lze použít pro další akce vedoucí ke zlepšení Customer Experience.

Důležitou závislostí, která dle Hazdry (2013) existuje mezi cestou zákazníka a jeho spokojeností je to, že zkušenosti zákazníků se promítají přímo do jejich ochoty nakupovat produkty a služby. Je tedy potřeba nezapomenout na to že v případě negativní zkušenosti zákazníka, odcházejí ke konkurenci.

## 2.7.8 Trendy v customer experience

Mezi trendy v customer experience pro rok 2020 podle provedeného průzkumu společnosti Gartner následující:

- Umělá inteligence (AI) = Louis de Monte (2019) představuje umělou inteligenci jako systém, který dokáže analyzovat rozsáhlé datové soubory rychleji a efektivněji než člověk. Dokáže v informacích najít seskupení a vzory, mezi které patří podobnosti mezi zákazníky, jejich nákupní chování v minulosti a díky tomu dokáže své nabídky personalizovat pro konkrétní zákazníky. Umělá inteligence se tedy vyznačuje především rychlostí a přesností a vedle lidského vzhledu dokáže poskytnout nepřetržitou inteligenci, která je potřebná pro zkušenosti zákazníků s internetem budoucnosti. Díky umělé inteligenci dojde ke zlepšení textu, sentimentu, hlasu či interakci. Schopnosti umělé inteligence tak pomáhají s lepším rozhodováním s méně zbytečným úsilím. Pro použití umělé inteligence se doporučují určit požadované výsledky customer experience a identifikovat takové pain points a success points na cestě zákazníka, které nelze vyřešit prostřednictvím tradičních technologií, ale jen pomocí umělé inteligence. Mezi další důležitý způsob, jak určit požadované výsledky customer experience je vytvoření mapy cesty zákazníka pro klíčové cesty a nasadit rozšířené analytické funkce pomáhající automatizovat vyhledávání a analyzování dat.
- virtuální asistenti zákazníků a chatboty = Louis de Monte (2019) představuje také virtuální asistenty, kteří dokážou na internetu pohlídat klesající cenu vybrané služby či zboží. Čím dál inteligentnější jsou v dnešní době také chatboty, tedy umělé inteligentní algoritmy komunikující se zákazníkem v přirozeném jazyce. V dnešní době tak chatboti zvládají více než jednoduše komponované automatické odpovědní systémy a dokážou obohatit zákazníkův zážitek z nákupu. Chatboti umožňují následující:
  1. škálovatelnou službu zákazníkům = bez potřeby čekat na to, až se zákazníkovi ozve obchodní zástupce či prodejce,
  2. zákaznickou inteligenci = chatbot dokáže obsloužit zákazníka uspokojivěji a rychleji než člověk
  3. snadná obsluha = zákazník může se chatbotem komunikovat v přirozeném jazyce
  4. personalizace = chatbot dokáže zvolit personalizovaný přístup k zákazníkovi na takové úrovni, že má zákazník pocit, že nejedná s firmou, ale s kamarádem

Tento trend dle Hazdry (2013) pomáhá více zlidš'ovat zážitky. Dochází k výraznému zlepšení interakce se zaměstnanci, zákazníky a partnery a zároveň umožňují lidem zaměřit se na složitější a hodnotnější úkoly, které mají vyšší hodnotu pro zákazníka. Pomáhá také při snižování úsilí zákazníků a zlepšení zákaznických zkušeností na webových stránkách společnosti a lze je využít i více způsobů, jak dosáhnout různých cílů. V tomto případě je vhodné se v první řadě zaměřit především na jednoduché, opakující se a faktické interakce potřeby zákazníků. Je tedy vhodné provádět relace a najít případy použití a osoby, u kterých by měl tento trend maximální dopad.

- zapojení zákazníků Omnichannel = jedná se o setkání zákazníků. Při komunikaci je používáno hned několik komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých zákazníci komunikují se společností. Díky tomuto trendu bude možné dodat osobní zkušenosti zákazníků bez toho, abychom rozuměli tomu, jak zákazníci používají a prožívají různé kanály. Vzdělávání organizace o chování zákazníků je velmi důležité a zlepšení porozumění zákazníků. V celé organizaci je zásadní a pomáhá k rozvoji kultury zaměřené na zákazníka. Vícekanálové zákaznické centrum může poskytnout jediný zdroj pravdy o chování zákazníků. Nejprve je tedy potřeba zjistit, kde je zákaznický servis a podpora a jakým způsobem mohou využít potenciálu umělé inteligence. Dále

je potřeba analyzovat a zlepšovat procesy zaměřené na zákazníka. Jesenský (2017) definuje omnichannel prodeje i komunikace jako integrující transakci v obchodě a online se zapojením mobilních zařízení na straně zákazníka i prodejce, který začíná být ve společnostech přirozenou samozřejmostí. V této souvislosti se komunikace ze zákazníka stává stále více personalizovanější a v okamžiku, kdy zákazník vkročí do prodejny, do svého mobilního zařízení může dostat nabídku zboží, které obvykle nakupuje.

- Architektura aplikací v reálném čase = trend zabývající se podle Jesenského (2017) poskytováním okamžitého poradenství a pomoci uživatelům na základě znalostí o jejich současné situaci. Základní funkce se týká mobilních aplikací, která jsou stále více personalizovaná. Do budoucna se očekává zapojení všech forem zákazníků. Pomocí architektur v reálném čase lze zjistit a objevit ty správné obchodní okamžiky, přičemž dochází k monitorování událostí, které ukazují aktuální stav a mohlo tak dojít k inteligentnějšímu rozhodnutí. V rámci konkurence má společnost výhodu v tom, že se dokáže inteligentněji rozhodovat, má lepší zákaznický servis a tím pádem může dosáhnout většího úspěchu v podnikání. Pomocí tohoto nástroje lze poznat vhodné obchodní chvíle a reagovat na ně v reálném čase, což je pro digitální podnikání zásadní závazek vůči svým zákazníkům. Obchodní týmy s ní spolupracují na identifikaci klíčového podnikání a rozhodování definující zákazníka. Je vhodné zapojit obchodní analytiku, kteří rozumí tomu, do jaké míry může podvědomí o obchodních událostech dosáhnout v reálném čase. Je potřeba pracovat s vedoucími pracovníky, zaměstnanci orientovanými na zákazníka, daty, architektury řešení a vedoucími implementace a předpokládat, kde dokážou určité obchodní okamžiky obchodní příležitosti.
- Internet věcí = podle Martina (2018) představuje internet věcí systém vzájemně propojených výpočetních zařízení, mechanických a digitálních strojů, objektů, zvířat nebo lidí, které jsou opatřeny jedinečným identifikátorem a schopností přenášet data přes síť, aniž by k tomu bylo potřeba interakce člověk – počítač. Jedná se o trend, který zapojuje zákazníky prostřednictvím každodenních věcí a míst. Zařízení a místa připojená k internetu či zálohované inteligentní systémy dokážou poskytnout na cestě zákazníka další kontaktní body, na kterých mají šanci se do organizace zapojit a učit se o ní. Roboti se budou neustále zlepšovat a dostávat se do dalších oblastí na trhu, jako je maloobchod, zdravotnictví a doprava. Co se týká doporučení do praxe, je potřeba nejprve identifikovat internetová zařízení na zákaznické cestě. Pochopení tohoto zařízení umožňuje společnosti ovlivnit rozhodovací proces, a také to, jak je potřeba upravit proto, aby se mohli zapojit i zákazníci.

Dle Abramovich (2019) je Customer Experience Management jedním z nejrychleji se rozvíjejících oborů moderního marketingu a čítá velké množství možností, díky kterým mohou společnosti pomocí digitálních technologií zlepšovat vztah se svými zákazníky. Zároveň dodává, že pokud společnost nemá odladěné základní procesy, které ovlivňují spokojenost zákazníka, nemá smysl investovat do nejmodernějších technologií dle posledních trendů, a měla by se zaměřit hlavně na bezchybné funkcionality primárních služeb, protože ty jsou pevným základem spokojenosti, na kterém se dá posléze stavět.

## 2.8 Metodika praktické části

První část praktické práce je zpracovaná metodami rozboru sekundárních dat a popisu metrik, prostřednictvím kterých dochází ke zjišťování zákaznické spokojenosti. Jedná se o metody CSAT/OSAT, CES, REPRUCHHASE/RETENTION FORECAST, NPS, CExp a COMPOUND LOYALTY INDICES.



Další část praktické části se pak věnuje komparaci vybraných vlastností metrik, mezi které patří komparace základních otázek, výhod, nevýhod, použitelnosti, relevance, výběru odpovědí, vyhodnocování, okamžiku použití metod, rozsahu průzkumu a zastoupení metod ve vybraných společnostech. Aby bylo možné vyhodnotit oblíbenost a zastoupení jednotlivých metod, oslovil jsem prostřednictvím pracovníků marketingových oddělení 30 společností, podnikajících v České republice se zaměřením na poskytování služeb. V tomto vzorku byly zahrnuty banky, pojišťovny, mobilní operátoři, poskytovatelé energií, hotely, restaurace a kavárny. Průzkum probíhal buď telefonickým rozhovorem nebo prostřednictvím krátkého dotazníku, který byl zaslán e-mailem. Respondenti pak v průzkumu odpovídali, kterou z výše uvedených metod v jejich společnosti využívají. Celkem 24 společností bylo ochotno poskytnout informace ohledně využívaných metod měření CX. Do komparace bylo zařazeno 18 z nich tak, aby každý segment zastupovaly právě 3 společnosti.

Na základě komparace vybraných ukazatelů a dat z průzkumu jsou vybrány nejlepší a nejpoužívanější metriky a také určena metrika, která je považována za nejefektivnější.

Součástí práce je také rozbor zpracované case studie, která se zabývá měřením zákaznické zkušenosti v pražském fitness centru metodou CExp.

Pro obor hotelnictví, který je specifický vysokými požadavky svých zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb a servisu, je pak zpracováno doporučení, kterými vybranými metodami měření CX lze získat data, potřebná pro zvyšování kvality servisu v tomto oboru.

Pro konkrétní ubytovací zařízení, Hotel Circle, je pak zpracováno doporučení nastavení systému sběru a zpracování zpětné vazby. Toto doporučení je zpracováno na základě poskytnutých informací pracovníků Hotelu Circle, dat z teoretické části diplomové práce, provedené komparace jednotlivých metrik CX a průzkumu jejich zastoupení na českém trhu. Doporučení zohledňuje specifika vybraného oboru a může sloužit jako nástroj pro implementaci strategie měření Customer Experience pro vedoucí pracovníky ubytovacích zařízení, kteří chtějí s měřením spokojenosti svých zákazníků začít.

### 3 Praktická část

Praktická část se zabývá popisem a komparací jednotlivých metrik zákaznické zkušenosti v deseti vybraných faktorech a vyhodnocením nejefektivnější z nich. Dále je v rámci této části zpracováno možné využití jednotlivých metrik pro obor hotelnictví a dále doporučení jedné konkrétní metriky pro společnosti z oboru gastronomie, ubytovacích služeb a bankovníctví.

#### 3.1 Customer Satisfaction (CSAT a OSAT)

CSAT je zkratka pro skóre spokojenosti zákazníků, která přímo měří úroveň spokojenosti zákazníků. Jedná se o poměrně populární metriku, která je považována za jednu z prvních v historii metrik. Průzkumy CSAT jsou používány zejména v tom případě, kdy chce firma zjistit, jak jsou její klienti spokojeni s konkrétní akcí, nebo s určitými aspekty konkrétních produktů a služeb. Jak Tim (2018) uvádí, příkladem tak může být například zaslání průzkumu CSAT poté, co klient dokončí proces integrace, aby bylo možné zjistit, jak byl efektivní a zda jsou nutná nějaká zlepšení.

Součástí průzkumů CSAT je obvykle otázka, jak jsou klienti spokojeni s určitou službou, produktem nebo interakcí s konkrétní značkou. Nelze určit jednoznačnou odpověď na otázku, jak zkoumat pomocí metody CSAT a všechno záleží na tom, jakých cílů chce daná společnost dosáhnout – sama si vybere, jaké konkrétní informace potřebuje či jakým způsobem mají být popsány. Metoda Customer Satisfaction Score tedy nemá podle Petra (2018) přesné pokyny, šablony ani připravené sady otázek, které mají být v online průzkumu použity. Na následujícím obrázku je zobrazena hlavní otázka CSAT zjišťující, jak by zákazníci ohodnotili celkovou spokojenost se službami, které využili.

Respondenti mohou obvykle hodnotit svou spokojenost odpověďmi v rozsahu „velmi spokojeni – velmi nespokojeni“. Případně je také možné nechat respondenty hodnotit své odpovědi v rozsahu 1-5 nebo 1-10. Je ale potřeba mít vždy na paměti to, že uzavřené odpovědi, které lidé mohou dát, lze upravit do podoby, která by pro firmu byla relevantnější. Průzkumy CSAT se neomezují pouze na jednu otázku a ve stejném průzkumu je tak možno použít hned několik otázek a použít otevřené a uzavřené otázky.

Skóre CSAT je průměr na základě výsledků průzkumu. Obecně jsou tato skóre vyjádřena v procentech od 0 % do 100 %. Skóre spokojenosti zákazníků pomocí CSAT se vypočítá tak, že se počet spokojených respondentů vydělí počtem odpovědí, získaných průzkumem, a vynásobí 100. Za spokojeného zákazníka je považován ten, kdo odpoví v rozsahu spokojeni – velmi spokojeni. Pokud tedy na průzkum odpoví 100 lidí a 80 z nich je „spokojeno“, znamená to, že firma dosáhla 80 % CSAT skóre.

Metoda CSAT si během své existence získala širokou škálu příznivců, a to zejména z toho důvodu, že přináší následující výhody:

- jednoduchá implementace = i přesto, že je k interpretaci výsledků výzkumu potřeba odpovědných zaměstnanců, celý postup není složitý;
- všestrannost – metodu CSAT je možné využít při testování nejen nabízených služeb, ale také produktů a služeb zákazníkům, a to ve všech oblastech společnosti;
- široké spektrum využití – metoda CSAT se využívá ve všech společnostech bez ohledu na odvětví nebo velikost organizace;
- flexibilita metody = metoda přináší schopnost měřit spokojenost zákazníků na různých místech kontaktu se společností;
- Jednoduchá modifikace = v rámci tohoto průzkumu je možno pokládat individuální otázky o společnosti nebo odvětví.

Vedle těchto výhod výzkumu existují také určité závady metody, mezi které patří například potřeba rychle provedeného průzkumu či skutečnost, že by pomocí ní bylo velmi těžké měřit dlouhodobé vztahy se zákazníkem či sklon k loajalitě.

Zkratka OSAT pak představuje spokojenost zákazníků s celou společností a jejich ochotu doporučit je ostatním. Některé společnosti kladou tyto otázky hned na začátek průzkumu, prostřednictvím kterého zajišťují zpětnou vazbu, nebo se přiklánějí k tomu, že jej umístí až nakonec. Jaká varianta je správná, na to se nedá jednoznačně odpovědět, ale pravdou zůstává, že jejich umístění je pro závěrečné výsledky průzkumu důležité:

- umístění otázek OSAT na začátek průzkumu = je využíváno zejména v případě, že je potřeba zachytit špičkovou mysl zákazníka neboli jeho okamžitou reakci. V tomto případě může umístění těchto otázek na začátku průzkumu přinést společnosti vyšší skóre, a to vždy v závislosti na obsahu dalších otázek. Další výhodou tohoto umístění je to, že se pravděpodobně podaří posbírat více odpovědí, jelikož se budou počítat i odpovědi těch, kteří během průzkumu odpadnou. Umístění klíčových otázek na začátku také znamená, že v případě změny obsahu v průběhu průzkumu, se není třeba obávat jejich ovlivnění;
- umístění otázek OSAT na konec průzkumu = takové umístění přináší výhodu zejména v tom, že díky ní je umožněno procházet se zákazníky skrz jejich celou zkušenost se společností, a to v okamžiku, než odpoví na otázky celkové úrovně spokojenosti. Díky tomu mají dostatek času na to, aby si vzpomněli na konkrétní zkušenost nebo událost, na kterou by si hned na začátku nevzpomněli. I přesto, že tento způsob může vést ke snížení skóre OSAT, na druhou stranu může pomoci vyjasnit oblasti pro zlepšení a zviditelnit se. Toto umístění otázek také velmi dobře funguje z pohledu interakce, v rámci které je potřeba, aby od ní uplynulo dostatečné množství času. Problém však nastává v okamžiku, kdy dojde ke změně zbytku průzkumu, jelikož do těchto odpovědí pak může být vložena určitá zaujatost a může dojít ke změně konečných výsledků.

V případě, že si společnost nebude jista, kterou možnost vybrat, je možno využít obě možnosti, které časově zanalyzuje. Po této analýze si pak mohou vybrat možnost, která přinese lepší data. Důležitou součástí je pak to, aby zákazníci, se kterými je tento test prováděn, byli v podstatě stejní, protože různé typy klientů mohou také poskytovat odlišné výsledky.

Další možností je pak uvedení otázek jednak na začátek a jednak na konec průzkumu, ale samozřejmě v pozmeněné době. Tato možnost umožní skutečné trendování, jelikož jsou odpovědi sbírány ve stejném časovém období. Touto metodou lze skutečně zjistit to, zda se od sebe výsledky liší tak, že je možno identifikovat změny důležité pro celkové obchodní cíle, jak se uvádí v Confirmit (2017)

### 3.2 Customer Effort Score (CES)

CES znamená skóre úsilí zákazníka. Jedna z definic CES ji nastiňuje jako metriku, která se používá k měření úrovně spokojenosti zákazníků tím, že se zaměřuje na úsilí, které zákazníci vyvíjejí při interakci se službami a produkty firmy. Jedná se o relativně novou metriku, která postupně získává na popularitě, jelikož plynulá a bezproblémová služba je stále více žádaná. Jak uvádí Dixon (2010), jedná se o důvod, proč je CES skvělé jako metrika dotykových bodů, tzv. touchpoints. Věrnost zákazníků vzniká zejména v okamžiku, ve kterém při nákupu nemusejí vykonávat příliš velké úsilí.

Cílem průzkumu je zjistit, jak se zákazníci při interakci s daným výrobkem chovají a podle údajů z průzkumu podniknout nezbytná opatření ke zefektivnění procesů. Průzkumy CES se podle Tima (2018) obvykle používají v následujících situacích:

- po interakci klienta s podporou zákazníků = jedná se o fázi nákupu, ve které CES využívá většina společností. Konkrétně se jedná například o okamžik po vyřešení e-mailu, a to z toho důvodu, aby zjistili, jak bylo jejich řešení efektivní. Jelikož CES zjišťuje úroveň úsilí, které bylo vynaloženo na vyřešení problému nebo stížnosti, nemá smysl zasílat průzkum CES v pravidelných intervalech. Nejlepší je rozesílat průzkumy CES pouze po konkrétních kontaktních bodech služeb nebo řešení konkrétních problémů;
- poté, co zákazník interagoval s produktem a provedl nákup = jedná se o nejběžnější případ, při kterém se využívá CES. Tímto způsobem dochází k shromažďování zpětné vazby v reálném čase. Konkrétní znění průzkumu CES se může lišit v závislosti na kontextu, ale společným vláknem je jeho bezprostřednost. K měření dochází zpravidla tak, že je automaticky zaslán požadavek na ohodnocení po interakci s požadavkem;
- kdykoli podnik chce měřit celkovou zkušenost spotřebitelů s jejich produkty = CES je možno použít také k měření souhrnného zážitku se značkou, ale protože otázka zahrnuje diskrétní a izolované uživatelské prostředí, je nejčastěji používána k měření problémů na úrovni služeb nebo produktů. CES může sloužit k lepšímu odhalování úzkých míst v samotné zkušenosti zákazníků.

Birkett (2019) uvádí, že průzkumy CES obvykle používají jednu otázku a ptají se klientů, jak snadné nebo obtížné je provést určitou akci – zda jde o pomoc od týmu podpory, nákup produktu nebo zanechání recenze. Jedná se například o otázku z následujícího obrázku, kterou v rámci průzkumu CES společnost zjišťuje, jak snadné bylo dokončit objednávku zboží online.

Lidé, kteří se zúčastní průzkumu, si budou moci vybrat mezi několika odpověďmi – obvykle od „velmi obtížných“ po „velmi snadné“. Odpovědi se samozřejmě mohou lišit mohou být také v rozsahu „Silně souhlasím – Silně nesouhlasím“ a lze je také očíslovat.

Získané odpovědi jsou dále analyzovány a je zjišťován průměr. V případě, že je většina odpovědí zaznamenána v odpovědích jednoduché, nebo velmi jednoduché, znamená to, že úroveň spokojenosti zákazníků je pro vaši značku vysoká, protože klienti mají snadný přístup k využití nabízených služeb. Pokud jsou naopak nejčastější odpovědi v kategorii obtížné – velmi obtížné, znamená to, že je potřeba, aby se firma snažila své nabízené produkty a s nimi související procesy vylepšit. Konečný standard pro skóre úsilí zákazníků neexistuje, ale všeobecně se předpokládá, že pokud je použita například standardní sedmibodová stupnice a pozitivních reakcí je pět, je to považováno za dobré skóre.

V případě, že je tedy skóre pozitivní, naznačuje to, že je hodnocený produkt či služba uživatelsky přívětivá a dobře navržena. Marketingové a prodejní týmy pak mohou toto skóre použít jako rozlišovací faktor při získávání a zapojení potenciálních zákazníků. Co se týče negativního skóre, to je také důležité, a to zejména z toho důvodu, že dokážou upozornit managery na překážky, které se v rámci zákaznické zkušenosti objevují. V ideálním případě by pak měl být s těmito zákazníky navázán další kontakt a zjistit interakci s produktem. Díky hodnotné zpětné vazbě od zákazníků je možno potenciálně zabránit jejich odlivu.

Marketingoví profesionálové poukazují na prediktivní sílu CES s ohledem na loajalitu zákazníků. Mezi další výhody dle Birketta (2019) patří:

- skutečnost, že se jedná o nejsilnější prediktor budoucího nákupního chování;
- skutečnost, že se jedná o silný prediktor pravděpodobnosti doporučení;
- prostřednictvím této metody jsou zjišťovány velmi konkrétní informace, se kterými je možno dále pracovat;
- Jedná se o krátký a jednoduchý průzkum, ve kterém je pravděpodobné, že bude dosaženo potřebných informací.

Mezi nevýhody pak podle Birketta (2019) patří neposkytnutí informace týkající se celkového vztahu zákazníka s firmou a nedostatek segmentace podle typu zákazníka.

### 3.3 Repurchase/Retention forecast

Tato metrika se zabývá především tím, že určuje, zda se zákazník ke společnosti vrátí, aby si znovu nakoupil. Prognóza nákupu je spojena s ukazatelem loajality zákazníků, která jde ruku v ruce s celkovým vnímáním firmy.

Čím spokojenější jsou vaši zákazníci, tím vyšší je šance, že se znovu vrátí a přinesou vám další příjem. Vybudování pevné základny věrných zákazníků není snadné, ale pokud firma na tomto poli uspěje, bude mít stabilní základy, aby mohla prosperovat.

Tato metrika dokáže přinést dokonalý přehled o chování vašich zákazníků. Tyto modely jsou pak považovány za nejcennější modely, které mohou organizace vyvinout během zlepšování celkové ziskovosti. Pokud firma bude schopna správně zacílit na zákazníky, kteří pro ně mají vysokou hodnotu, jelikož podle nich mohou rozlišovat pravděpodobnost aktivních a neaktivních zákazníků a podle toho vybrat vhodnou strategii.

V případě prognózy nákupu dochází k testování napříč různými skupinami či segmenty zákazníků, kde lze zjistit, jak se výsledná hodnota zákazníka napříč těmito skupinami liší. Dle Boira (2016) je jasné, že se hodnoty nějakým způsobem lišit budou, a proto je potřeba vyvinout cílený či prediktivní analytický nástroj cílící především na to, s jak velkou pravděpodobností je konkrétní zákazník využitelný. Co se týká aktivního přístupu k zákazníkům v rámci této metriky, patří sem například nabídka členství v některém konkrétní programu, který podnik nabízí. Častěji se ale setkáváme spíše s pasivní retencí, při které nevíme, že od nás zákazník odchází. Společnost tak musí v určitém časovém období odvodit retenci zákazníků na základě činnosti zákazníka, což představuje určité dilema.

Míra udržení zákazníka představuje jeden z nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti, jelikož ukazuje, jak se dané společnosti daří udržovat se zákazníky dlouhodobý vztah. Buttle (2004) pak retenci definuje jako počet zákazníků obchodujících s firmou na konci finanční situace rok vyjádřený jako procento těch, kteří byli aktivními zákazníky již na začátku sledovaného roku. Interval, ve kterém by měla být retenční rychlost měřena by měla být ideálně jeden rok. Míra je velmi závislá na odvětví, kterého se to týká.

V souvislosti s touto metrikou je potřeba si uvědomit důležitost retence zejména v raných fázích růstu společnosti. Sutto (2016) uvádí, že udržení zákazníka je důležité zejména z následujících důvodů:

- používá se pro posouzení vhodnosti produktu, který se dostane na trh;
- umožňuje odhadnout cestu k ziskovosti a potřebám financování.

Míra této metriky se spočítá tak, že se vypočítá procento zákazníků, kteří od první objednávky zadali v určitém časovém období další objednávku. Časové období se pak obvykle počítá na 30, 60, 90, 180 a 360 dnů. Tento ukazatel je pak možné vypočítat dvěma způsoby, a to podle toho, zda bude společnost brát v úvahu jen první objednávku zákazníka, nebo i ty další. Retence se pak rovná počtu zákazníků, kteří jsou firmě věrni po celou dobu, vyděleno počtem zákazníků, které společnost měla na začátku časového období. Výsledek se pak vynásobí stem.

Pro správné sestavení modelu retence je potřeba podle Starka (2020) dodržet následující body:

- je potřeba správně sestavit model zákaznického servisu. = jedná se o zlepšení zákaznického servisu, který lze začlenit do každodenních interakcí se zákazníky, kteří hodnotí a podporují retenci;

- zajistit to, aby cena odpovídala hodnotě během životního cyklu zákazníka. Hodnota, kterou dle Boira (2016) zákazník během svého vztahu získá, se změní, a proto je potřeba vytvořit cenový model, který by cenu dokázal tomuto modelu přizpůsobit;
- zjistit, čím zákazníky firma přitahuje. V tomto smyslu je potřeba pochopit princip toho, z jakého důvodu jsou někteří zákazníci jedné společnosti věrnější déle než ty ostatní. Díky tomuto principu je do budoucna možno najít způsoby, jak oslovit rizikové zákazníky;
- získat zákazníky, u kterých je méně pravděpodobné, že odejdou. Většina podniků dle Birketta (2019) dokáže zjistit, které zákazníky si pravděpodobně udrží ještě před tím, než přijdou, a to na základě analyzování historických trendů podobných zákazníků. Je tedy potřeba svoje marketingové úsilí vůči zákazníkům zaměřit zejména na ty, u kterých je méně pravděpodobné, že přejdou ke konkurentovi, jakmile uvidí lepší nabídku;
- postupně zvyšovat hodnotu. Stejně jako u jakéhokoli vztahu, je potřeba také do vztahu se zákazníkem přidat nějakou jiskru, aby vše fungovalo. Pro stálé zvyšování hodnoty vztahu společnosti se zákazníky je potřeba hledat způsoby, jak zvýšit hodnotu, kterou zákazníci získají, když zůstanou věrní. Příkladem je snížení ceny, nebo navýšení služeb při zachování ceny.

Jak Starek (2020) dodává, začlenění modelu retence do firemní strategie zaručuje lepší cestu k udržitelnému růstu.

### 3.4 Net Promoter Score (NPS)

Systém NPS znamená Net Promoter Score, a snadný způsob, jak tento systém definovat, je myslet na něj jako na indikátor růstu. V minulosti nebyla tato metrika příliš oblíbená, ale v současnosti se stala jednou z nejnámějších a nejdostupnějších metrik, a to z toho důvodu, že se jedná o celý transformační systém, který je považován za nejrozsáhlejší hlas nástrojů pro správu zákazníků, kteří jsou v současnosti součástí trhu. Jak uvádí Tim (2018), jedná se o metriku spokojenosti zákazníků, která vám pomůže zjistit:

- jak jsou zákazníci spokojeni s vašimi produkty / službami;
- jak jsou věrní vaší značce;
- jak je pravděpodobné, že zákazníci doporučí vaši společnost ostatním.

Současně lze tuto metriku použít také k předpovědi míry úbytku zákazníků a zjistit, kteří klienty vyžadují zvláštní podporu, aby se stali loajálními.

Průzkumy NPS jsou krátké a snadné a lze je odeslat v jakékoli fázi životního cyklu zákazníka různými kanály průzkumu - e-mailem, na webu, textovými zprávami atd. Zahájit NPS průzkum je vhodné v okamžiku, kdy:

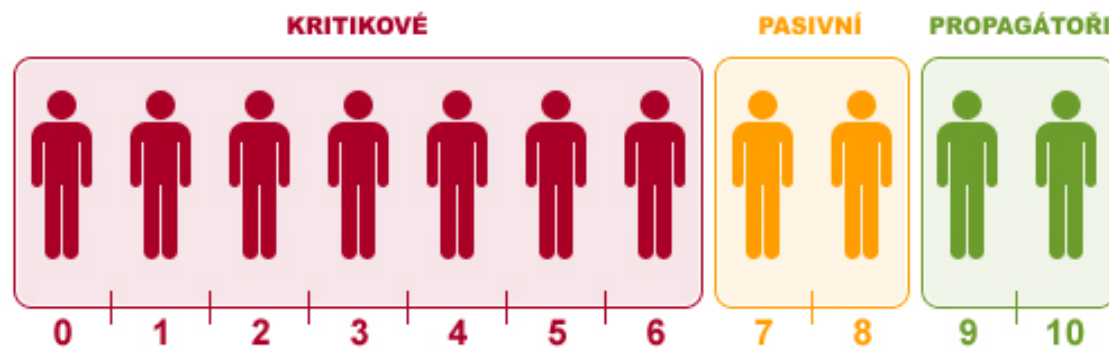
- zákazník provede nákup;
- klient kontaktuje tým podpory;
- uživatel na webu provede určitou akci;
- kdykoli chce firma vědět, jaký vztah k ní klienti mají;
- na konci smluvního vztahu.

Průzkumy NPS obsahují jednu otázku, která se ptá spotřebitelů, jak je pravděpodobné, že doporučí produkty, služby nebo značku ostatním lidem. Příkladem otázky využívané v NPS průzkumu je otázka, na kterou respondenti odpovídají pomocí stupnice 0-10, přičemž 10 je „velmi pravděpodobné“ a 1 je „velmi nepravděpodobné“, jak je uvedeno na následujícím příkladu:

Respondenti obvykle odpovídají pomocí Stupnice 0-10, která usnadňuje segmentaci zákazníků podle jejich odpovědí:

- 0-6 - Kritikové (klienti, kteří nejsou spokojeni se společností a vystavují ji riziku víření negativních recenzí či odchodu);
- 7-8 - Pasivní (zákazníci, kteří mají společnost rádi, ale zatím si k ní nevytvořili hlubší pouto, v případě oslovení konkurencí by zvažovali přechod k ní);
- 9-10 - Propagátoři (fanoušci společnosti, kteří ji doslova milují a budou ji aktivně propagovat).

**Obrázek 3: Segmentace zákazníků průzkumu NPS**



**Zdroj: Cadstudio.cz (2017)**

V závislosti na tom, kolik a jaké odpovědi společnost dostane, se skóre NPS pohybuje v rozmezí -100 a 100. Jak uvádí Vysekalová (2014), cokoli pod 0 je obvykle špatné znamení, skóre mezi 0 a 30 je obvykle dobré skóre, skóre mezi 30 a 70 je skvělé skóre a cokoli nad 70 znamená, že má společnost velmi vysokou úroveň věrnosti.

Pro výpočet NPS skóre je potřeba odečíst procento detraktorů od procenta promotérů. Existuje však snazší způsob výpočtu pomocí specializovaného softwaru NPS nebo manuálním odesláním průzkumů a následnou kompilací skóre pomocí kalkulačky NPS .

To však není všechno. Po jediné otázce může následovat otevřená otázka – otázka, která se dotázaných respondentů ptá, co je odhodlalo dát dané konkrétní skóre. Lze také použít další otevřené otázky – například ptát se klientů, co se jim ve společnosti nelíbilo, nebo co může udělat pro zlepšení zákaznické zkušenosti, tedy pro zákaznicko vyšší hodnocení v budoucnu. Tyto druhy otázek pak mohou poskytnout lepší přehled o tom, jak zákazníci pohlíží na danou značku, a jaké kroky je potřeba podniknout k tomu, aby bylo dosaženo vyšší úrovně spokojenosti zákazníků.

Metrika NPS je všeobecně známá především pro svoje pozitivní faktory, a to včetně prokazatelné korelace s růstem organizace. Na druhou stranu je potřeba zmínit také kontroverzní vnímání této metody panující zejména v akademických kruzích. Mezi nedostatky NPS je podle Kozla (2011) možno zařadit:

- model je příliš jednoduchý;
- neexistuje dostatečné vědecké zázemí, které by pomohlo podpořit výsledky;
- vynechává hledisko příčin, důsledků a korelací chování zákazníka, které je pro určení spokojenosti významné;
- doporučení jednoho zákazníka nemusí mít stejnou váhu jako doporučení druhého;
- nezohledňuje nespokojené zákazníky, kteří mohou vytvářet špatné jméno jejich společnosti.

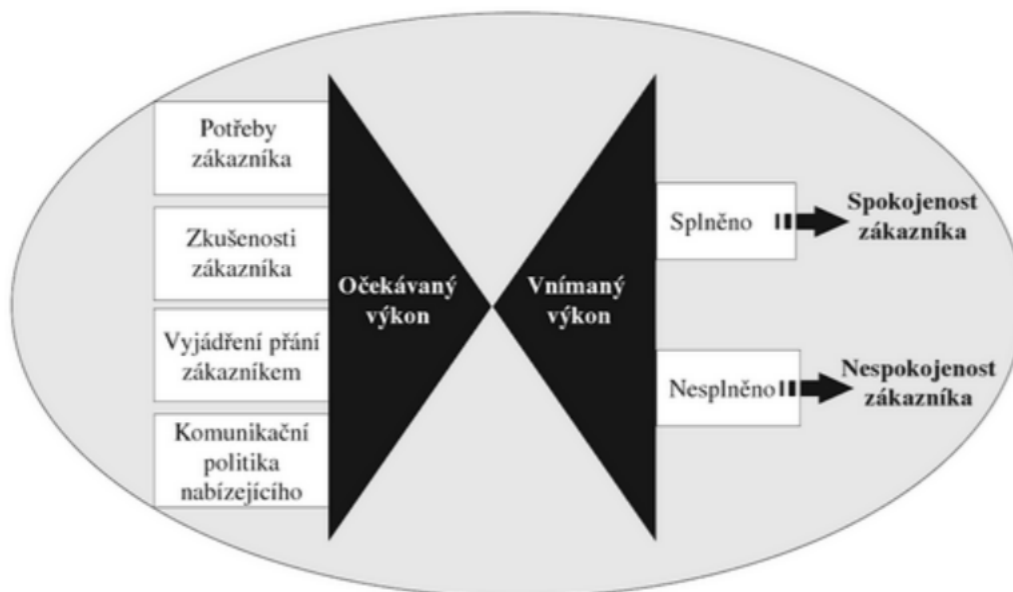
I přes výše zmíněné nedostatky využívá dle Tima (2018) metodu NPS mnoho předních světových organizací.

### 3.5 Customer Expectations (CExp) – Očekávání zákazníků

Jedná se o metriku měřící rovnováhu, která existuje mezi očekáváním zákazníka z transakce a skutečným výkonem. Co se týká přístupu ke kvalitě služeb zákazníkům, jedná se o snahu rozpoznat opravdovou spokojenost zákazníka z hlediska rozmanitosti mezi vnímáním zákazníka a skutečnou službou, kterou firmy nabízejí. Pojetí kvality služeb zákazníkům je složité, disperzní a nehmotné. Kvalita služeb je posuzovaná zejména prostřednictvím kvality procesů a velmi často je spojována s úrovní spokojenosti zákazníků. V tomto ohledu je definována především kvalita služeb pro zákazníky a je chápána jako univerzální verdikt nebo přístup srovnatelný s nadřazeností zákaznického servisu. Jedná se o určité podhodnocení myšlenky zákazníka, které souvisí s oblastmi jeho očekávání. Zákaznický servis má tak za úkol identifikovat kvalitu služeb pomocí výpočtu toho, jak uspokojivě poskytovaná služba odpovídá očekáváním zákazníků. Pojetí očekávání jsou přímo spojena s přístupem a kvalitou a je také ovlivněna postoji zákazníků.

Na kvalitu služeb zákazníkům je pohlíženo jako na určitý počet komponent, mezi které patří služba získaná kupujícími a také způsob, jak se tato služba zlepšila a jaké je originální očekávání kupujících. Kvalita služeb zákazníka se vždy rovná součtu toho, co zákazník chce a toho, co dosáhne, a to celé vydělí očekáváním. Pohled zákazníka na službu se zpravidla často liší od jeho očekávání. Kadlubek (2015) tak upozorňuje, že konkrétní informace o zkušenosti a očekávání zákazníka mohou rozpoznat rozdíl, určený v různých atributech a současně je umístit na explicitní úroveň. Na následujícím obrázku je zobrazeno, z čeho se skládá očekávání a vnímaný výkon zákazníka.

Obrázek 4: Složení očekávání zákazníka

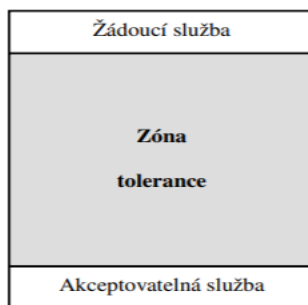


Zdroj: Tomek, Vávrová (2004)

V praxi je také možné rozlišovat dvě úrovně očekávání zákazníků, a to konkrétně úroveň žádoucí a úroveň akceptovatelnou. Co se týká úrovně žádoucí, ta určuje to, na jaké úrovni by podle zákazníka daná služba měla být. Úroveň akceptovatelná pak představuje nejnižší úroveň služby, kterou je zákazník ochoten akceptovat. Obě tyto úrovně pak tvoří tzv. zónu tolerance, která je u každého zákazníka odlišná. V případě, že zákazník vnímá kvalitu v pásmu tolerance, dá se říct, že je spokojen.



**Obrázek 5: Dvě úrovně očekávání**



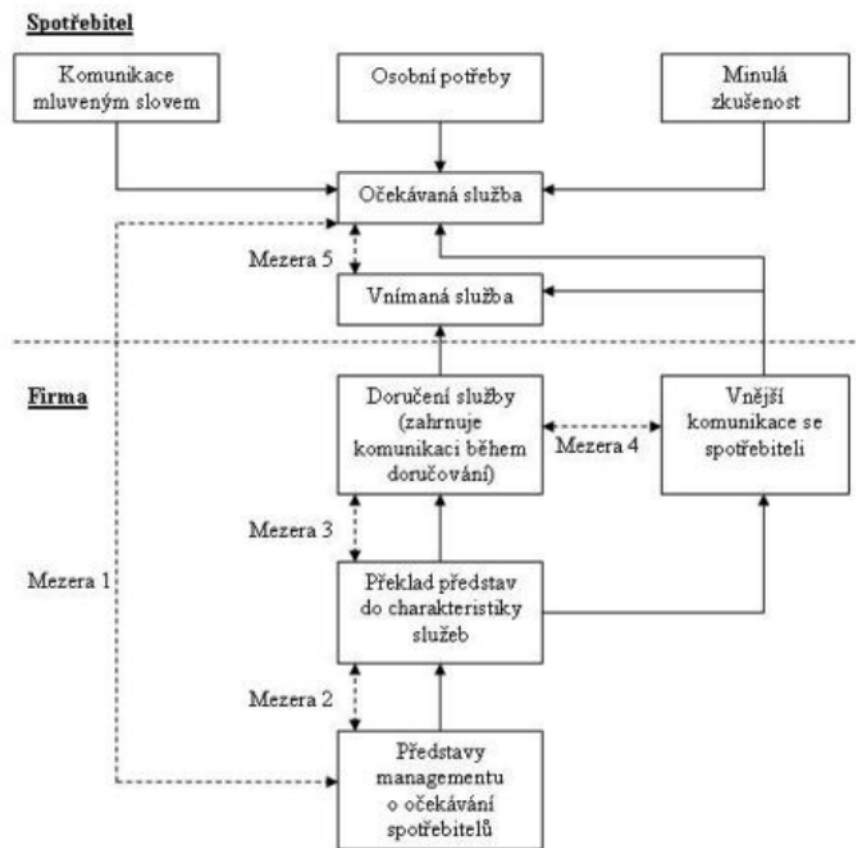
**Zdroj: BERRY (2013)**

Jak již bylo zmíněno, zóny tolerance se liší zákazník od zákazníka, a také atribut od atributu, a často se také mohou měnit v průběhu času. I přesto se však možno setkat s určitými společnými znaky, mezi které patří:

- pokud se jedná o to, co již bylo zákazníkovi poskytnuto, bývá zóna tolerance zpravidla užší. Naopak širší zóna tolerance se objevuje u způsobu, jakým k poskytnutí služby došlo;
- v případě, že zákazníci vědí, že mají možnost výběru poskytovatele, je zóna tolerance obvykle užší. Širší pak bývá v případě, kdy jsou odkázáni pouze na jednoho poskytovatele.

Pro ověření očekávání zákazníků je využíváno tzv. Servqual metody, která představuje metodu měření kvality služeb pocházející z USA a založená v 80. letech. Základní kámen této metody je tzv. paradigma rozporu, které panuje mezi tím, co si zákazník sám představuje a mezi skutečnou službou, která je mu ve skutečnosti poskytována. Základem této metody je pak tzv. GAP model, neboli model mezer, který je zobrazen na Obrázku 5.

Obrázek 6: GAP model



Zdroj: Lukášová (2017)

Co se týká uvedených mezer, tato metodika pracuje s mezerami, které existují mezi všemi složkami procesu, který poskytuje služby, které zákazník potřebuje. Dohromady pak existuje následujících pět mezer:

- 1. mezera = jedná se o rozdíl, který vzniká mezi očekáváním zákazníka a tím, co si myslí vedení dané společnosti. Snaha firmy je pak zmenšení této mezery, které je možno dosáhnout tím, že bude provádět průzkum mínění zákazníků a jeho prostřednictvím získat potřebná důležitá data, naslouchat těm, kteří přímo přicházejí do kontaktu s klienty;
- 2. mezera = jedná se o mezeru vznikající při nesouhlasu charakteristik služby, kterou vytváří nejen firma, ale také očekávání zákazníků;
- 3. mezera = jedná se o mezeru, vzniklou v okamžiku, kdy systémy doručování služeb nedokážou dodržet standardy, které zákazníkům slíbí;
- 4. mezera = jedná se o mezeru, která vzniká v okamžiku, kdy firma reklamuje určitou úroveň služeb, kterou však zákazník nikdy nepozná;
- 5. mezera = jedná se o mezeru představující výsledek všech předešlých mezer. Všechny předchozí mezery se pak sčítají a vzniká konečný rozdíl zákaznicka očekávání a nabídky dané firmy.

Všechny popsané mezery jsou příčinou spokojenosti a nespokojenosti zákazníků. Díky analýze těchto mezer je pak možné vyhodnotit následující rozměr:

- 1) hmotné zajištění = jedná se o to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku. Příkladem je vybavení firmy, personál atd.;

- 2) spolehlivost = tento rozměr představuje to, zda je služba poskytnuta správně, a hlavně přesně podle zadání;
- 3) odpovědný přístup = tento rozměr ukazuje, jak je poskytovatel dané služby ochotný pomáhat a zajišťovat rychlou obsluhu;
- 4) jistota = daná firma zaručí poskytnutí zázemí, důvěry a spokojenosti;
- 5) empatie = ve společnosti funguje individuální a citlivý přístup k zákazníkům.

Uvedených pět rozměrů je pak rozděleno do dvou pohledů klienta, které tvoří jednak očekávání a jednak vnímání. Systém se celkem skládá ze 42 otázek a tvrzení, které jsou hodnoceny od 1-9 bodů, kterými zákazník vyjadřuje svůj souhlas či nesouhlas. Úroveň poskytované služby je pak vyšší v okamžiku, kdy je zjištěn větší rozdíl mezi očekávanou a vnímavou představou zákazníka. Součástí hodnocení je také to, že zákazníci hodnotí relativní důležitost všech uvedených rozměrů a jejich pořadí.

Mezi hlavní výhodu patří všeobecné použití metody, kterou tedy lze použít také při srovnávání úrovně služeb s firmami odlišných odvětví. Úkolem metody je získat co nejspolehlivější data. Lukášová (2009) doplňuje, že díky této metodě je možno jednoduše přizpůsobit nejen hodnocení spokojenosti služeb, ale také komunikaci uvnitř společnosti.

### 3.6 Compound Loyalty Indices (CLI)

Jedná se o zjištění věrnosti zákazníků. V dnešních podmínkách rostoucí konkurence, závisí existence firem na trhu a jeho rozvoj na udržení spokojenosti zákazníků, což přináší společnosti dlouhodobý úspěch a ziskovost. Nejdůležitějším výsledkem vysoké spokojenosti zákazníků je jeho loajalita. Věrnost je zaměřena na aspekt přátelství se společností. Věrným zákazníkem je podle Biesoka (2011) dle této metriky osoba, která:

- provádí pravidelné opakované nákupy;
- využívá produkty společnosti;
- vysílá pozitivní informace o společnosti;
- je odolná vůči konkurenci a její propagaci.

Metrika CLI je důležitá zejména z toho důvodu, že náklady na získání nového zákazníka jsou zpravidla několikrát vyšší než náklady, které společnost vynaloží na udržení loajálního zákazníka. Právě z těchto důvodů je posílení a zlepšení loajality zákazníka výbornou investicí. Index CLI je podle Datamaru (2020) standardizovaný nástroj umožňující sledovat loajalitu zákazníka v průběhu času – dokáže tedy rozlišit to, jak moc je zákazník k dané značce loajální a jak velkou tendenci má k tomu, aby ji opustil.

Věrnost zákazníků nelze srovnávat se spokojeností zákazníka, jelikož nespokojený zákazník nemusí být automaticky zákazníkem loajálním a naopak. Aby dokázalo CLI zachytit všechny trendy, je potřeba jej provádět opakovaně v pravidelných intervalech. Věrnost zákazníka se vyjadřuje emocionálním udržováním značky a podnikání, doporučením produktu nebo služeb ostatním a také stupeň retence – tedy toho, zda budou zákazníci využívat produkt i do budoucna a bude dále nakupovat další výrobky stejné značky.

Věrnost zákazníků přináší dlouhodobé výhody, mezi které patří zisky či snížení nákladů. Nejdůležitějším prvkem budování loajality zákazníků je spokojenost s nákupem zboží a služeb. Klient plní své potřeby kombinací peněz, spotřeby zdrojů, času a úsilí a dovedností. Zákazník může být loajální vůči značce, kategorii produktu, personálu a místu nákupu, komunitě kolem značky a organizaci.

Co se týká věrnosti zákazníků, je možno rozlišit na:

- pravou věrnost = skutečná loajalita je nejhlubší stav odhodlání. Extrémně věrní zákazníci jsou pro každou společnost nejcennější. Jsou hrdí na nákupy a poskytují pozitivní zpětnou vazbu ostatním. Jsou považováni za partnery, jelikož jejich názor má dopad na tvorbu nových produktů, které se přizpůsobují jejich individuálním a vysokým potřebám;
- skrytou věrnost = tento druh věrnosti vzniká v okamžiku, kdy i přesto, že se zákazníci vyznačují vysokou důvěrou v produkty společnosti, tyto produkty příliš nekupují. Tento stav může být dán například nízkým příjmem;
- falešnou věrnost = klienti s falešnou věrností zpravidla nakupují často, ale nevyznačují se vysokým vztahem se společnostmi. Důvodem může být například pohodlí, zvyk či zkušenost. Jedná se o lidi, kteří jsou na konkurenční nabídku poměrně citliví;
- nedostatek věrnosti = společnosti se nedoporučuje věnovat těmto klientům přílišné marketingové úsilí, jelikož ty zpravidla nakupují malé nákupy a náklady na oslovení těchto zákazníků bývají větší než prospěch, který z nich vyplývá.

Jak dodává Biesok (2011), bez spokojenosti zákazníka nelze očekávat, že bude loajální a trvale spojený se společností.

### 3.7 Komparace jednotlivých metrik zákaznické zkušenosti

#### 3.7.1 Základní otázka

Každá metrika zákaznické zkušenosti se řídí jednou základní otázkou, která vyjadřuje hlavní myšlenku konkrétní metody. Každá firma si tak podle této základní otázky může vybrat konkrétní metodu, která je pro něj nejpoužitelnější.

**Tabulka 2: Komparace základní otázky jednotlivých metrik**

ZÁKLADNÍ OTÁZKA	
CSAT/OSAT	Jak jste spokojen s naším produktem?
CES	Kolik úsilí jste musel vynaložit na použití produktu?
Repurchase/Retention forecast	Jak je pravděpodobné, že u nás v budoucnu znovu nakoupíte?
NPS	Jak je pravděpodobné, že naši společnost doporučíte rodině či přátelům?
Cexp	Do jaké míry jsme splnili vaše očekávání?
CLI	Koupil byste si i další produkty naší značky?

**Zdroj: vlastní zpracování**

Co se týká úsilí, které musí zákazníci při nákupu vynaložit, je potřeba si uvědomit, že v dnešní hektické době nechtějí zákazníci řešit nic komplikovaného a trápit se tak nadměrným úsilím. Míra úsilí se pak mění společně s tím, jaký druh zboží je nakupován. Příklad použití minimálního úsilí při výběru zboží, je rychloobrátkové zboží, které představuje spotřební zboží a služby. Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že nakupování by nemělo být usnadněno až příliš, a to z toho důvodu, aby zákazníci nenabýli pocitu, že je nabídka omezena.

Důležitým ukazatelem pro úspěšnost firem je podle Lošťákové (2017) také mimochodem pravděpodobnost opětovného nákupu. Takový průzkum pomůže odhalit příčiny případných změn a dodavateli tak pomůže se včas připravit a co nejvíce eliminovat nebo utlumit negativní vývoj prodejem jednotlivým zákazníkům. Dokáže také upozornit na růst nákupů těchto zákazníků od jejich podniků.

Úspěch každé společnosti není závislý pouze na jednom spokojeném zákazníkovi, ale aby byla úspěšná, je potřeba získat co nejvíce takových zákazníků. Tuto skutečnost splňuje metrika NPS, ve které není až tak důležité to, jak se hodnota NPS určí, ale především pak jejich korelace s pozitivním chováním zákazníka.

Neméně důležitou oblastí při zjišťování spokojenosti zákazníků je také míra splněného očekávání, které pak určuje míru jeho celkové spokojenosti. Základem samotného očekávání je především zkušenost z předešlých nákupů.

Očekávání zákazníků jsou založena na minulých nákupních zkušenostech, na slibech a informacích firem a konkurentů a na názorech svých známých. Hladinu očekávání nastavují zpravidla marketéři. V případě, že nastaví nízké očekávání, dojde k uspokojení pouze těch, kteří již u společnosti nakupují, ale nedojde k přilákání nových. V případě, že naopak nastaví očekávání příliš vysoké, kupující mohou být snadno zklamaní. Společnost by měla sledovat nejen očekávání svých zákazníků, ale také očekávání výkonu své společnosti či svých konkurentů.

Loajalita zákazníků je další oblastí, která je potřeba podrobit výzkumu, jelikož je možno podle ní změřit budoucí záměry zákazníků. Jedná se tak o přímé dotazování zákazníků týkající se oblasti jejich budoucích nákupních úmyslů, se kterými je spojena nejen pravděpodobnost dalšího nákupu, ale také pravděpodobnost jeho objemu či doporučení daného produktu svým známým.

### 3.7.2 Komparace výhod

Každá metoda se vyznačuje výhodami, podle kterých si konkrétní společnost vybírá tu, která je pro ni nejpoužitelnější.

**Tabulka 3: Komparace výhod jednotlivých metrik**

VÝHODY	
<b>CSAT/OSAT</b>	jednoduchá implementace, všestrannost využití (produkty a služby, nehledě na odvětví a velikost firmy)
<b>CES</b>	jednoduchost, přesné zacílení na konkrétní bod Customer Journey
<b>Repurchase/Retention forecast</b>	snadný ukazatel finančního přínosu, resp. ztráty spokojených, resp. nespokojených zákazníků
<b>NPS</b>	jednoduchost a srozumitelnost ukazatele pro zákazníky i stakeholdery, všestrannost využití, možnost měřit v jakékoliv fázi Customer Journey, pokrývá všechny dimenze Kano modelu, standardizovaný benchmark
<b>Cexp</b>	identifikace priorit zákazníků, možnost využití při různorodosti nabízených produktů a služeb
<b>CLI</b>	poskytnutí hlubších informací o loajalitě (ochotě opakovaných nákupů a udělení pozitivních referencí) v čase

**Zdroj: vlastní zpracování**

Co se týká metody CSAT, tak je oblíbená zejména pro to, že je velmi srozumitelná. Jedná se o velkou výhodu, jelikož při vyplňování výzkumných otázek je velká pravděpodobnost, že zákazníci všem porozumí a není tak potřeba se bát toho, že výsledky budou zkresleny z důvodu, že nebude správně pochopen položený dotaz.

Metoda CES je zase velmi efektivní a umí správně zacílit a přinést tak společnosti potřebné informace. Výhodou je to, že se jedná o velmi krátký výzkum, který sebou nese výhodu toho, že zákazníci nejsou odrazeni jeho délkou a bez problémů jej vyplní.

Další metoda Retention forecast je výhodná při nalákání zákazníků k dalšímu nákupu. Společnost by tak svým zákazníkům měla nabídnout například věrnostní program. Argumentem pro zavedení tohoto programu je skutečnost říkající, že získat nového zákazníka je mnohem těžší než udržet toho stávajícího. Podle provedených studií bylo zjištěno, že zákazníci zapojení v zákaznickém programu nakupují o 90 % častěji a utrácejí o 300 % více než nezapojení zákazníci.

Výhodou NPS je pak zejména to, že ji mohou využít jednak malé, tak velké firmy, což je při výběru vhodné metody velkou výhodou. Velkou výhodou NPS, která rozhoduje o tom, že je tato výhoda nejpoužívanější, je zejména její jednoduchost a srozumitelnost jednak pro zákazníky, ale také pro management a stakeholdery. S jednoduchostí této metody je spojena také stručnost metod, jelikož obsahuje pouze jednu otázku. Zároveň nejde o žádný „blackbox“, tudíž je snadno měřitelné, často i interně bez využití výzkumné agentury.

Předností CExp je její důležitost na začátku nákupu. Tato metrika měří očekávání zákazníků, které tvoří nedílnou součást spokojenosti zákazníků. Výhodou této metody je to, že sleduje počáteční obraz produktu nebo služby, který zohledňuje zejména rané stádium cesty zákazníka, které je ovlivněno reklamou. Jedná se o metriku, kterou využívají společnosti zejména u nových produktů, které se na trhu objevují. Díky těmto výhodám je pak možno lépe zvládnout očekávání a zároveň zlepšit zážitek z celého nákupu. Důležité je si uvědomit, že potřeby vyvolávají očekávání a obojí je přitom závislé na vnímání a přímé zkušenosti při poskytování služby. Čím déle zákazník službu využívá, tím menší je mezera mezi očekávanými a spokojeností, jelikož již službu zná a ví, co při jejím poskytování může očekávat.

CLI přináší možnost sledování loajality i během času a díky ní je možno odhalit nedostatky v této oblasti. Mezi hlavní výhody této metody patří možnost sledování loajality zákazníků v průběhu času, je díky ní možno srovnat konkurenční produkty, nebo dokonce i konkurenční společnosti a dokáže také najít slabá místa, která v této otázce možno zlepšit.

### **3.7.3 Komparace nevýhod**

Každá metoda se vyznačuje nejen výhodami, ale také určitými nevýhodami. Důležité je především to, aby si společnost uvědomila, že tyto nevýhody existují a pokusila se uvažovala je při výběru měřící metody.

**Tabulka 4: Komparace nevýhod jednotlivých metrik**

NEVÝHODY	
CSAT/OSAT	okamžitá spokojenost nemá přímý vliv na loajalitu v budoucnosti
CES	Zkoumá úzkou část Customer Journey, nemusí vypovídat o spokojenosti
Repurchase/Retention forecast	ve skutečnosti neodhalí zákaznickou spokojenost, která je ovlivněna také jinými aspekty než jenom ochotou nakoupit znovu
NPS	nezohledňuje osobnostní a kulturní rozdíly respondentů v globálním měřítku
Cexp	zdlouhavý průzkum čítající až 42 otázek – ztráta ochoty respondentů zapojit se do průzkumu
CLI	časově náročné vyhodnocení

**Zdroj: vlastní zpracování**

CSAT/OSAT není vhodné například používat při zjišťování spokojenosti v pozdější budoucnosti. I přesto, že v tomto průzkumu dojde ke zjištění, že zákazník je v současnosti spokojen, neznamená to, že jeho spokojenost bude přetrvávat i do budoucna a nelze tedy změřit dlouhodobé vztahy se zákazníkem, sklon k doporučení a loajalitu. Hlavním důvodem je zejména to, že se jedná o rychle provedený průzkum a musí tak být proveden ihned po kontaktu zákazníka s danou společností. CES se snaží odhalovat pouze negativa společnosti, které však v konkrétní společnosti nejsou aktuální.

Retention forecast zase nedokáže odhalit celkovou spokojenost zákazníka, jelikož ta se skládá z dalších ukazatelů, jako je cena nákupu či pohodlí při nakupování atd.

U NPS je potřeba dbát zejména na to, aby byla správně implementovaná a jedná se také o metodu, která nikdy nezkoumá až do hloubky, a proto je potřeba mít na získaná data navázány takové procesy, díky kterým bude následně zjištěna příčina problému do hloubky.

CExp může být negativně ovlivněna tím, že je špatně vyplněna. Velkým problémem je také naplňování očekávání zákazníka, jelikož se jedná o pohyblivý cíl. Další nevýhodou je často také skutečnost, že průzkum obsahuje poměrně dost otázek a může se tak snižovat ochota respondentů na ně odpovídat. Často také bývají zmatení oddělenými škálami, prostřednictvím kterých se zvlášť měří očekávání a zvlášť vnímání. Metoda tedy není lehce srozumitelná.

CLI je nevýhodný zejména z toho důvodu, že potřebné informace jsou shromažďovány příliš dlouhou dobu, stejně jako jejich vyhodnocení, což může způsobit v konečném důsledku odliv zákazníků, kteří na svoje požadavky či stížnosti nedostanou zavčas zpětnou vazbu.

**3.7.4 Komparace použitelnosti**

Každou metrikou lze získat jiný druh informací ohledně zákaznické spokojenosti a proto je zpracováno následující porovnání jejich použitelnosti.

**Tabulka 5: Komparace použitelnosti**

POUŽITELNOST	
CSAT/OSAT	měří přímou úroveň spokojenosti
CES	Poskytuje přehled o uživatelské přívětivosti produktů a služeb
Repurchase/Retention forecast	Používá se pro posouzení vhodnosti produktu, který se dostane na trh, umožňuje odhadnout cestu k ziskovosti a potřebám financování
NPS	Poskytuje informace o spokojenosti zákazníků s firmou jako celkem, produkty a službami společnosti, a také spokojenost v jednotlivých touchpoints, na základě ochoty zákazníků doporučit
Cexp	Měří rovnováhu, která existuje mezi očekáváním zákazníka z transakce a skutečným výkonem
CLI	Zkoumá kumulovanou spokojenost a zkušenost zákazníka – očekávání, vnímanou kvalitu a hodnotu, stížnosti a loajalitu a image značky

**Zdroj: vlastní zpracování**

Co se týká použitelnosti zákaznických metrik, je pro zjišťování spokojenosti zákazníků nejvhodnější metoda NPS, která jasně přináší informaci o tom, zda jsou zákazníci s nabízenými produkty spokojeni a z toho pak vyplývá to, zda budou daný produkt doporučovat dále. Díky tomuto doporučení pak může společnost získat další nové zákazníky.

CSAT/OSAT dokáže změřit přímou úroveň spokojenosti zákazníka. CES je vhodná při potřebě zjistit použitelnost produktu a spokojenost zákazníka. Použitelnost nabízené produktu je velmi důležitá, jelikož určuje míru, do které může být produkt používán konkrétními uživateli tak, aby bylo efektivně, účinně a uspokojivě dosaženo stanovených cílů v kontextu konkrétního užití. Cexp je zase využíván zejména při požadavku zjišťování rovnováhy mezi očekáváním a skutečností. Metoda CLI je použita v případě, že je potřeba ovlivnit kumulovanou spokojenost či zkušenost zákazníka. Konkrétně se tedy o zjišťování toho, jak zákazníci vnímají kvalitu zboží, jejich hodnotu a také dokáže zjistit to, jak jsou zákazníci loajální k dané značce.

### 3.7.5 Komparace relevance

Co se týká otázky relevance, tedy otázky významnosti, je každá metoda zaměřena na určitou oblast.

**Tabulka 6: Komparace relevance**

RELEVANCE	
CSAT/OSAT	snadno odhalí problematická místa Customer Journey
CES	odhalí, jak se zákazníci při interakci s daným produktem chovají
Repurchase/Retention forecast	pomáhá najít cestu k udržitelnému růstu
NPS	nepřímo zjišťuje spokojenost se značkou pomocí doporučení
Cexp	zjišťuje kvalitu služeb, chápán jako univerzální přístup, srovnatelný s nadřazeností zákaznického servisu
CLI	schopen změřit sílu emočního pouta - loajalitu

**Zdroj: vlastní zpracování**

V případě, že se zajímáme především o spokojenost zákazníka, je v tomto ohledu nejpoužitelnější opět metoda NPS. Tato metoda se sice zabývá především doporučováním



dalších lidí, ale právě prostřednictvím toho dochází k nepřímému zjišťování spokojenosti s danou značkou.

CSAT/OSAT má význam zejména v okamžiku, kdy společnost potřebuje odhalit problematická místa a tím zlepšit celkový zákaznický zážitek. Tato metodika je tedy doporučována především těm, kteří vědí, že se jim příliš nedaří a nejsou si jisti, jaká oblast jejich podniku je problematická.

Pomocí CES dochází zase k odhalení toho, jak se zákazníci chovají ve styku s výrobkem.

Díky Retention forecast je pak možno najít lepší cestu k růstu firmy. Jedná se tedy o metodu, kterou využijí především společnosti, které chtějí svou firmu rozšířit. Tato metoda jim tedy dokáže poskytnout potřebné odpovědi, které jsou pro další růst potřebné. S růstem firmy zpravidla přibývají spokojení zákazníci, kteří se stále vracejí a finanční situace firmy se tak logicky zlepšuje.

Cexp zjišťuje kvalitu služeb, kterou společnost zákazníkům nabízí. U této metody měření spokojenosti zákazníků je možno se setkat hned s několika kritikami. Jedná se o to, že mentální procesy podílející se na vnímané kvalitě služby pravděpodobně automaticky upravují i mezeru mezi očekáváním a skutečnou zkušeností. Logicky pak dochází k tomu, že jakmile zákazník využije určitou službu, se kterou bude spokojený, do budoucna bude od této služby očekávat mnohem víc a bude tak problematické jeho očekávání uspokojit.

CLI je prováděna z toho důvodu, že získání nového zákazníka zpravidla stojí firmu mnohem více než udržení toho loajálního. Nejdůležitějším partnerem byznysu je vždy zákazník, které by si měla každá společnost vážit a snažit se ho udržet. I přesto je však potřeba pamatovat na to, že takové udržení by se nemělo dít za každou cenu. Před tím, než bude rozhodnuto o tom, že svého současného zákazníka firma udrží, je potřeba nejprve spočítat reálně náklady na získání nového zákazníka a ty porovnat s náklady, které by firma vynaložila na udržení stávajícího. Ve většině případů má pak strategie udržení zákazníků opravdu přednost před získáváním nových zákazníků.

### 3.7.6 Komparace možností odpovědí

Každá metoda je spojena také s odlišným zjišťováním odpovědí od zákazníků.

**Tabulka 7: Komparace možností odpovědí**

MOŽNOSTI ODPOVĚDÍ	
CSAT/OSAT	Velmi spokojen – velmi nespokojen, nebo numericky
CES	Velmi snadné – velmi obtížné, nebo numericky
Repurchase/Retention forecast	Velmi pravděpodobně nakoupím – velmi pravděpodobně nenakoupím
NPS	0-10, přičemž 10 znamená velmi pravděpodobně, 0 nepravděpodobně
Cexp	Souhlas či nesouhlas s uvedenými tvrzeními, stupnice 1-9
CLI	1-6 (absolutně ano – absolutně ne)

#### Zdroj: vlastní zpracování

U všech metod se obvykle jedná o odpovědi na určité škále. Pouze metodika Retention forecast nepoužívá žádných dotazů, ale musí odvozovat příslušné informace od toho, zda se k nim jejich zákazníci opět vrátí.

### 3.7.7 Komparace způsobu vyhodnocování

Po sběru odpovědí od zákazníků je potřeba tyto odpovědi vyhodnotit.

**Tabulka 8: Komparace způsobu vyhodnocování**

ZPŮSOB VYHODNOCENÍ	
CSAT/OSAT	Počet spokojených respondentů / celkový počet odpovědí * 100
CES	Vážený průměr naměřených hodnot
Repurchase/Retention forecast	Počet zákazníků, kteří jsou ve firmě po celou dobu / počet zákazníků, které společnost měla na začátku časového období
NPS	(počet promotérů – detraktorů) / (celkový počet odpovědí) * 100
Cexp	to, co zákazník chce + to, čeho dosáhne / očekávání
CLI	Počet spokojených respondentů / celkový počet odpovědí * 100

**Zdroj: vlastní zpracování**

Hodnoty u NPS se pohybují v rozmezí –100 až 100 a CLI v rozmezí 0–100, přičemž se pak určuje, zda se jedná o nízkou, střední či vyšší věrnost zákazníka. CSAT/OSAT se vyhodnocuje tak, že se zohlední počet spokojených respondentů a vydělí počtem celkových odpovědí. CES vyhodnocuje odpovědi podle číselného měřítko. Retention forecast vyhodnocuje svou úspěšnost tím, že v průběhu času sleduje věrnost svých zákazníků. Poslední metodou je metoda Cexp a ta svou úspěšnost vyhodnocuje tak, že zohledňuje to, čeho chce zákazník dosáhnout, a to celé v poměru se svým očekáváním.

### 3.7.8 Komparace okamžiku použití metod

Velmi důležitou součástí komparace je vhodný okamžik použití dané metriky.

**Tabulka 9: Komparace okamžiku použití metod**

OKAMŽIK POUŽITÍ	
CSAT/OSAT	počet spokojených respondentů / celkový počet odpovědí * 100
CES	po dokončení nákupu/objednávky, po interakci se zákaznickou podporou
Repurchase/Retention forecast	po dobu jednoho roku od prvního nákupu
NPS	v jakékoliv fázi Customer Journey
Cexp	bezprostředně po využití služeb
CLI	v průběhu času v pravidelných intervalech

**Zdroj: vlastní zpracování**

Metrika CSAT/OSAT a CLI se využívají po delší dobu s tím, že otázky se mohou modifikovat podle aktuální situace. Metody CES, Retention forecast a Cexp se využívají poprvé zpravidla po využití nějaké konkrétní služby v daném podniku. Metoda NPS může být použita v jakékoliv fázi nákupního procesu, což je velmi výhodné. Společnost, která tuto metodu používá jej může využít po celý nákupní proces a případné problémy může odhalit již v jejich zárodku.

### 3.7.9 Komparace rozsahu průzkumu

Délka, či rozsah průzkumu jsou také důležitým ukazatelem toho, jakou metriku si firma ke zjišťování spokojenosti zákazníků vybere.

**Tabulka 10: Komparace rozsahu průzkumu**

ROZSAH PRŮZKUMU	
CSAT/OSAT	není omezeno
CES	není omezeno
Repurchase/Retention forecast	1 otázka
NPS	1 otázka
Cexp	42 otázek
CLI	3 otázky

**Zdroj: vlastní zpracování**

Co se týká rozsahu průzkumu, metody CES a NPS se vyznačují používáním pouze jedné otázky. Zatímco CES se ptá klientů, jak snadné nebo obtížné je provést určitou akci, průzkumy NPS pak u zákazníků zjišťují, jak je pravděpodobné, že doporučí produkty, služby nebo značku ostatním lidem. Průzkumy CSAT se neomezují pouze na jednu otázku a ve stejném průzkumu je tak možno použít hned několik otázek a mít otevřené a uzavřené otázky. Co se týká metodiky Repurchase/Retention forecast, společnost tak musí v určitém časovém období odvodit retenci zákazníků na základě činnosti zákazníka. V rámci Cexp je pak využíván GAP model obsahující celkem 42 otázek, což může způsobit to, že zákazníci během výzkumu ztratí zájem jej dokončit, nebo ztrácí pozornost a vyplnění tak nemusí být dle skutečnosti – pravdivé, a metoda se tak stane neprůkaznou. Prostřednictvím metody CLI se věrnost zákazníka vyjadřuje emocionální loajalitou ke značce a podnikání, doporučením produktu nebo služeb ostatním a také stupněm retence.

### 3.7.10 Komparace zastoupení metod v rámci zkoumaného vzorku firem

Z výsledků, které jsou zpracovány v Tabulce 11, je patrné, že nejoblíbenější, a tedy i nejpoužívanější metodou je NPS. Až na jednu výjimku lze tedy obecně konstatovat, že pokud firma měří zákaznickou zkušenost, pak pomocí metody NPS. Ostatní metody jsou u vybraných společností používány v mnohem nižší míře a většinou doplňují právě NPS. Žádná z vybraných společností nepoužívá pro měření zákaznické zkušenosti metodu Cexp, což může pramenit z její hlavní nevýhody – obsáhlosti dotazníku, který je tak z časového hlediska pro respondenty velmi náročný. Jako pozitivní je hodnocen fakt, že všechny společnosti, které se průzkumu zúčastnily, nějakým způsobem zákaznickou zkušenost měří.

**Tabulka 11: Komparace zastoupení metod**

ZASTOUPENÍ METOD						
SPOLEČNOST	CSAT/ OSAT	CES	R/R forecast	NPS	Cexp	CLI
Česká spořitelna	-	●	-	●	-	-
Raiffeisenbank	-	-	●	●	-	-
Air Bank	-	-	●	●	-	-
Kooperativa	-	-	●	●	-	-
Allianz	●	-	-	-	-	●
Direct	-	●	-	●	-	-
T-Mobile	-	-	●	●	-	-
O2	-	●	-	●	-	-
Vodafone	●	●	-	●	-	-
E.ON	-	-	-	●	-	-
Centropol	●	●	-	●	-	-
Bohemia Energy	-	●	-	-	-	●
Best Western	-	-	-	-	-	●
Clarion	-	-	-	●	-	-
Orea Hotels	-	-	●	●	-	-
McDonalds	-	-	-	●	-	-
Starbucs	-	-	-	●	-	-
Costa Coffee	●	-	-	-	-	-
<b>ZASTOUPENÍ (%)</b>	22,2 %	33,3 %	27,8 %	77,8 %	0 %	16,7 %

**Zdroj: vlastní zpracování**

Výsledky komparace všech zkoumaných aspektů metrik zákaznické zkušenosti jsou shrnuty v následující podkapitole.

### 3.8 Shrnutí komparace

V rámci komparace bylo porovnáno celkem 10 faktorů: základní otázky, výhody, nevýhody, použitelnost, relevance, možnosti odpovědí, způsoby vyhodnocení, okamžiky použití, rozsah průzkumů a zastoupení jednotlivých metrik ve vybraných společnostech. Z výsledků komparace vyplývá, že nejefektivnější metodou s širokými možnostmi uplatnění je metoda NPS, což potvrzuje i vysoký podíl jejího zastoupení ve vybraných společnostech, které se zapojily do průzkumu.

NPS nevytváří pouze skóre a zpětnou vazbu od uživatelů, ale vytváří relevantní zpětnou vazbu, kterou firma může použít ke zlepšení vnímání značky zákazníky. Síla této metriky spočívá především v tom, že se firma svých zákazníků ptá přímo na to, jak se mohou zlepšit. A jelikož na rozdíl od CSAT a CES nemusí vždy otázka v rámci NPS výzkumu souviset s konkrétní zkušeností, zákazníci tak mají poměrně volnou ruku při hodnocení. Díky této metodice získá firma od zákazníků čestnou zpětnou vazbu o jakémkoli aspektu daného produktu, který je rozruší, frustruje nebo zklame. Mají tak kontrolu nad tím, co je a co není relevantní. Konečným výsledkem je přímá a smysluplná zpětná vazba, kterou může společnost použít k provedení skutečných změn v konkrétním produktu, které zvyšují retenci a příjmy

společnosti. NPS se také zaměřuje na dlouhodobý růst, jelikož díky základní otázce dokáže poskytnout přesný pohled nejen na to, jak zákazníci vidí váš produkt, ale také na to, jak je pravděpodobné, že mu pomůže další růst.

Její efektivita spočívá v základní otázce, ve které zjišťuje, s jakou pravděpodobností doporučí zákazník nákup svému kolegovi či příteli, která je současně jedinou otázkou výzkumu. I přes stručnost metody se jedná o metodu, která je snadno měřitelná, a to velmi často interně bez toho, aby si společnost musela najímat drahé výzkumné agentury. Díky své jednoduchosti a srozumitelnosti se jedná o nejvíce používanou metodu nejen z pohledu zákazníků, ale také managementu a skateholderů. Efektivita NPS spočívá také v tom, že ji může použít jak malá, tak velká firma, jelikož jim jasně poskytne informace o tom, jak jsou jejich zákazníci s nabízeným zbožím či službami spokojeni, a tím pádem také informace, zda jej budou doporučovat dále a pro společnost získávat další nové zákazníky. Dalším důvodem, proč si firmy nejčastěji vybírají metodu NPS, je to, že lze využít v jakékoliv fázi nákupního procesu, a proto je možno problémy, které ve firmě existují, včas odhalit a vyřešit.

Každá metrika má svá specifika a záleží především na tom, jaké informace potřebuje daná společnost získat. Jako vhodný doplněk NPS se dle komparace jeví metoda CES, která zjišťuje, zákazníkovo úsilí, které musel vynaložit při používání služby. Nabízí tak skutečně hodnotu pouze v několika konkrétních situacích, jako je hodnocení výkonu služeb nebo snadné použití produktu či služby, a proto není vhodné ji využívat jako primární metriku.

Pokud společnost potřebuje posoudit vhodnost produktu, který se chystá uvést na trh, a znát reakci zákazníků, je pak nejvhodnější metodou Repurchase/Retention forecast. Umožňuje odhadnout cestu k ziskovosti a potřebám financování, zjišťuje pravděpodobnost opakovaného nákupu. Ve skutečnosti však odhalí zákaznickou spokojenost, která je ovlivněna mnoha dalšími faktory.

Méně užívanou alternativou NPS je pak CLI, která zkoumá mezery v loajalitě zákazníků. Skládá se však z více otázek a pro relevantní výstup je potřeba zpracovat více dat.

Metoda, která zkoumá, do jaké míry bylo naplněno očekávání zákazníků je metoda Cexp. Jedná se o velice obsáhlý výzkum, složený z až 42 otázek, a je tak velmi náročný na zpracování, což je zřejmě důvodem, proč jej žádná z oslovených firem nevyužívá.

### **3.8.1 Case studie**

Vybranou metodikou v předkládané případové studii (Ruda, 2012) je metoda SERVQUAL známá jako GAP MODEL či MODEL 5 mezer. Tuto metodu měření zákaznické zkušenosti využilo pražské fitness centrum Axagym v lednu 2012. Skupina respondentů byla vybrána náhodně ze zákazníků tohoto fitness centra a čítala 107 žen a 59 mužů.

První oblastí, která byla pomocí této metody zjišťována, bylo hmotné zajištění fitness centra, jehož zjišťované podoblasti jsou zobrazeny v Tabulce 12.

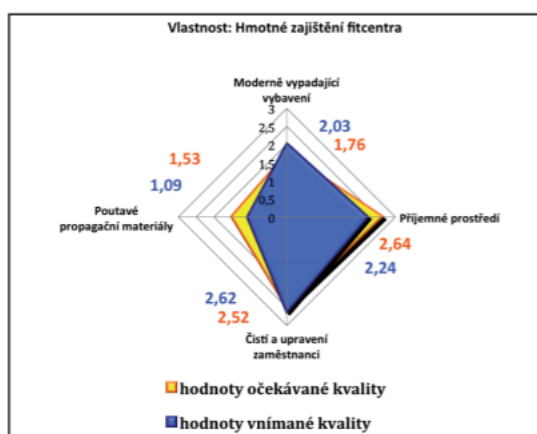
**Tabulka 12: Hmotné zajištění fitness centra Axagym**

Hmotné zajištění	Očekávaná kvalita	Skutečně vnímaná kvalita	Mezera tvrzení	Mezera vlastnosti
Moderně vypadající vybavení	1,76	2,03	0,27	-0,12
Příjemné prostředí	2,64	2,24	-0,4	
Čistí a upravení zaměstnanci	2,52	2,62	0,10	
Poutavé propagační materiály	1,53	1,09	-0,44	

**Zdroj: RUDA, T. Aplikace metody servqual pro hodnocení kvality služeb ve sportu**

Největší mezera v mezi očekávanou a skutečnou kvalitou byla zaznamenána v oblasti propagačních materiálů, které zákazníci očekávali kvalitnější, stejně jako prostředí fitness centra. Naopak nad míru spokojeni byli s moderně vypadajícím vybavením a čistotou a upraveností zaměstnanců. Pro grafické vyjádření výsledků měření byl použit tzv. paprskový graf.

**Graf 1: Hmotné zajištění fitnesscentra**



**Zdroj: Ruda (2012)**

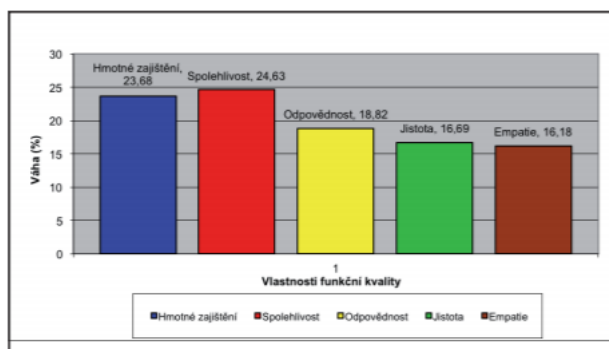
Výhodou využívání paprskového grafu je jeho přehlednost a snadná interpretace. V případě přesahu modré plochy přes červenou se výsledek interpretuje tak, že skutečně vnímaná kvalita služeb nedosahuje ve dvou případech očekávání respondentů. Čím je tato plocha větší, tím je klient s danou službou méně spokojen. Respondentovo očekávání pak naopak bylo předčeno v případě, že červená plocha překrývá plochu modrou. Stejným způsobem pak byly zjišťovány další čtyři funkční vlastnosti, ke kterým vedle hmotného zajištění patří následující:

- spolehlivost = povinnosti a sliby, ochota pomoci při vzniklých problémech, služby bez nedostatků, poskytnutí skupinových lekcí včas a poskytnutí bezchybných služeb;
- odpovědnost = informování, kdy bude služba poskytována, obsluha klientů bez prodlení, ochota pomoci a poradit a reakce personálu na požadavky klientů;
- jistota = důvěra k personálu, poctivost, zdvořilost a odborné znalosti personálu;
- empatie = individuální pozornost, jednání v nejlepším zájmu klienta, zájem o potřeby zákazníků, specifické potřeby zákazníků a otevírací doba.

Aby bylo díky vybrané metodě možné vyhodnotit celkovou kvalitu služeb, kterou fitness centrum poskytuje, je potřeba získat preference u všech vlastností. Každý respondent

rozděloval 100 bodů mezi jednotlivé vlastnosti. Graf 2 ukazuje výsledky osobních preferencí takto:

**Graf 2: Osobní preference respondentů jednotlivých vlastností**



**Zdroj: Ruda (2012)**

Pro správné srovnání jednotlivých preferencí, je potřeba spočítat konečnou hodnotu funkční kvality služby. Tabulka 13 vyjadřuje hodnoty mezer všech vlastností funkční kvality.

**Tabulka 13: Hodnota mezer vlastností funkční kvality**

Hmotné zajištění	Spolehlivost	Odpovědnost	Jistota	Empatie
-0,12	-0,41	-0,95	-0,24	-0,54

**Zdroj: Ruda (2012)**

Z uvedených výsledků vyplývá, že ani jedna vlastnost funkční kvality služby nepřevyšuje kvalitu očekávanou, jelikož všechny výsledné mezery jsou záporné.

**Tabulka 14: Celkové vyhodnocení funkční kvality fitnesscentra**

	Vlastnosti	Mezera vlastností	Váha vlastností (%)	Vážené servskóre	Mezera kvality
<b>Funkční kvalita služby</b>	Hmotné zajištění	-0,12	23,68	-2,84	<b>-8,71</b>
	Spolehlivost	-0,41	24,63	-10,09	
	Odpovědnost	-0,95	18,82	-17,88	
	Jistota	-0,24	16,69	-4	
	Empatie	-0,54	16,18	-8,74	

**Zdroj: Ruda (2012)**

Z celkového vyhodnocení tedy vyplývá, jak důležité jsou preference respondentů. Zde dochází k tomu, že procentuální váha zploštuje rozdíly mezi vlastnostmi. V některých případech však může nastat taková situace, ve kterých mohou získané preference mohou významně měnit závěrečné stanovisko ke kvalitě služby. Příkladem může být to, že i v případě, že je určitá vlastnost hodnocena negativně, preference klienta se může pohybovat kolem nuly, výsledná kvalita tak může být ve výsledku znehodnocena pouze zanedbatelně.

Co se týká předloženého výzkumu, ze zjištěných výsledků vyplývá, že zákazníci nejsou příliš spokojeni s empatií personálu. Pokud však dojde k započítání preferencí jednotlivých dimenzí,

výsledek je opačný. Celková mezera vychází na  $-8,71$ , což značí, že zákazníci fitness centra Axagym nejsou se službami plně spokojeni.

Na závěr je potřeba konstatovat, že rozvoj sportovních služeb je spojen s vyšším tlakem na kvalitu uvedených služeb. Vybraná metoda poskytuje výzkumníkům cenné informace, které v případě, že se správně interpretují, dokáží pomoci porozumět spokojenosti zákazníků s vybranou institucí. Metoda SERVQUAL je tedy vhodná i pro měření CX v oblasti fitness center, jelikož na prezentovaném příkladu byly díky této metodě získány cenné informace, které může manažer centra použít k eliminaci nedostatků poskytovaných služeb a ke zlepšení stávajících složek poskytovaných služeb, které respondenti hodnotili kladně.

### **3.8.2 Doporučení systému aplikace měření Customer Experience pro ubytovací zařízení**

Hotel Circle vznikl v roce 2009 jako součást hotelového řetězce Juris Inn, pod kterým fungoval do roku 2019. Od tohoto roku pak působí jako nezávislý hotel s novým jménem a zcela novým konceptem interiéru, vybavení a poskytovaných služeb. Nachází se v centru Prahy, blízko autobusového nádraží Florenc. Disponuje kapacitou pro 450 hostů, o které se celkem stará 55 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

Vše v hotelu je inspirováno přírodou s důrazem na udržitelný provoz. Hotel tak svým hostům nabízí speciální bezlepkové, vegetariánské či veganské menu, nabíjecí zařízení pro elektromobily, organické toaletní potřeby či možnost zakoupení ekologických produktů v hotelovém obchůdku. Nepoužívají se zde žádné plastové předměty na jedno použití, ani jednorázové toaletní potřeby. Hosté jsou také motivováni k šetření energiemi a používáním ručníků déle než jeden den.

Kromě zmíněných ekologických principů klade hotel důraz na spokojenost svých zákazníků, která je klíčová pro budoucí fungování, zejména vzhledem k velké konkurenci ubytovacích zařízení v Praze a také aktuální nepříznivé situaci, způsobené pandemií koronaviru, jejíž následky zasáhly většinu oborů, poskytující služby, včetně hotelnictví. Vzhledem k odloučení od mateřské společnosti Juris Inn a nemožnosti využívat původní systémy a know-how, v hotelu aktuálně není nastaven systém měření zákaznické zkušenosti, proto je následující doporučení vypracováno pro tento hotel, využít jej však mohou i jiná zařízení, poskytující ubytovací a stravovací služby.

#### **Doporučená metrika**

Pro zjišťování zákaznické spokojenosti s nabízenými službami v oblasti ubytování je možno využít hned několik metod. Prostřednictvím každé jednotlivé metody je možno zjistit jiné informace, které jsou pro hotel důležité.

Metodou CSAT/OSAT může hotel zjistit celkovou spokojenost ubytovaných hostů, stejně jako spokojenost s jednotlivými faktory ubytování, jako například vybavení a čistota pokojů, kvalita stravování, výběr a cena jídla, ochota a vstřícnost personálu, služby na recepci, řešení nastalých problémů.

Pomocí metody CES si hotel může ověřit intuitivnost svých internetových stránek, pokud se respondentů zeptá, jak obtížné pro ně bylo na stránkách najít rezervační formulář a jak obtížné pro ně bylo jej vyplnit.

Repurchase/Retention forecast podá hotelu informace o tom, zda se klienti do hotelu ještě někdy vrátí a jaký z toho bude plynout finanční přínos.

Metoda Cexp, zaměřená na naplnění očekávání zákazníků, poskytne hotelu přehled, do jaké míry bylo naplněno zákaznicko očekávání ve vybraných oblastech, podobně jako v případě



metody CSAT/OSAT. Metoda však může hotelu pomoci také určit váhu jednotlivých oblastí a prioritizovat tak jejich následnou úpravu směrem ke spokojenosti zákazníků.

Pomocí metody NPS je možno zjistit to, zda zákazníci na základě své zkušenosti s daným hotelem a různými oblastmi služeb, které nabízí, doporučí tento hotel své rodině, přátelům a známým.

Je zřejmé, že každá z výše zmíněných metrik by hotelu poskytla cenné informace, díky kterým by bylo možné neustále zlepšovat poskytované služby a zaměřit se tak na jednotlivé aspekty zákaznické zkušenosti. Z hlediska výzkumu a systému práce se zpětnou vazbou však není výhodné používat všechny tyto metody, protože ochota zákazníků odpovídat na velké množství otázek je velmi nízká, stejně jako jsou nízké personální kapacity na zpracování tak velkého množství různých dat. Proto je potřeba určit priority a stanovit, jaká data jsou pro budoucí fungování hotelu klíčová.

Vzhledem k tomu, že hotel kvůli změně konceptu prošel rozsáhlou a velmi nákladnou rekonstrukcí a masivně investoval do vybavení, splňující ekologické principy, je pro jeho činnost a udržení si pozice na trhu klíčové získávat nové zákazníky a urychlit tak návratnost investice do rekonstrukce. Z tohoto důvodu je pro hotel, mimo spokojenosti stávajících zákazníků, velmi důležitá také jejich ochota doporučit ubytování v hotelu svému okolí, což je z hlediska efektivity nejúčinnější akviziční kanál. Hotelu je proto doporučeno využití metriky Net Promoter Score, která v rámci porovnání, jež bylo zpracováno v praktické části diplomové práce, vychází jako neefektivnější a hotelu poskytne potřebné informace o celkové spokojenosti jejich zákazníků, včetně ochoty doporučit služby hotelu své rodině, přátelům či známým. Tuto metriku také využívá celosvětově nejoblíbenější rezervační portál pro ubytovací zařízení Booking.com, prostřednictvím kterého Botanique Hotel také nabízí své služby. Do budoucna tak bude možné porovnat jak data o spokojenosti hostů z tohoto portálu, tak data z vlastního měření hotelu.

### **Systémové nastavení**

Z rozboru sekundárních dat, zpracovaného v rámci teoretické části vyplývá, že měření NPS lze provést prostřednictvím několika kanálů, z nichž je pro Hotel Circle doporučen e-mailový dotazník. Jednak tento způsob splňuje kritéria konceptu hotelu, ve smyslu šetření energií a zdrojů – v tomto případě papíru, a také jím lze dosáhnout vysoké míry konverze, protože e-mail může kromě samotného dotazníku přinést zákazníkům zajímavý obsah, jako například poděkování za ubytování či slevový voucher jako motivaci k další návštěvě hotelu. E-mail lze také po grafické stránce atraktivně ztvárnit tak, aby zákazníci přiměl na dotazník odpovědět.

Prvním krokem je nastavení systému sběru e-mailových adres zákazníků a jeho legislativní ošetření tak, aby splňoval požadavky Zákona o ochraně osobních údajů.

V případě, že si zákazník rezervuje ubytování prostřednictvím formuláře na internetových stránkách hotelu, automaticky do žádosti o rezervaci zadává svoji e-mailovou adresu, na kterou následně obdrží potvrzení rezervace. V tomto případě je potřeba do rezervačního formuláře přidat formulaci souhlasu se zpracováním osobních údajů za marketingovými účely, který zákazník hotelu udělí na základě zaškrtnutí příslušného políčka ve formuláři. Na základě tohoto souhlasu bude hotel moci zákaznickou e-mailovou adresu využít pro následné měření jeho spokojenosti.

Pokud zákazník provede rezervaci ubytování prostřednictvím telefonu, vyplňuje standardně při příjezdu do hotelu papírový registrační formulář, kam vyplňuje jméno, příjmení, datum narození, číslo občanského průkazu a adresu trvalého pobytu. Hotelu je tak doporučeno, aby do tohoto formuláře přidal kolonku k vyplnění e-mailové adresy a také formulaci souhlasu se zpracováním osobních údajů za marketingovými účely, obdobným způsobem jako v případě

formuláře na internetových stránkách. Pro podtržení konceptu udržitelnosti je hotelu doporučeno nahradit tento papírový formulář elektronickým, který by zákazník vyplnil například pomocí tabletu, který by byl k tomu účelu k dostání na recepci hotelu. Díky elektronické formě, která umožní odeslání údajů do interního systému hotelu v reálném čase, bude také usnadněna evidence e-mailových adres, protože odpadne nutnost manuálního přepisování údajů zákazníka a zamezí se tak i chybovosti, která může při manuálním přepisu nastat.

Dále je potřeba stanovit, jakým způsobem budou e-mailové dotazníky odesílány a jak budou dále zpracovávána z nich získaná data. Je možné zvolit manuální cestu, kdy bude odesílání a zpracování výsledků měření zpracováno odpovědnými zaměstnanci, nebo automatickou cestou, kdy některé činnosti procesu sběru a zpracování zpětné vazby zajistí software.

Vzhledem k tomu, že stávající zaměstnanci hotelu nemají volnou kapacitu pro zajištění celého procesu, bylo by nutné přijmout nového zaměstnance, který by za proces přijal odpovědnost, popřípadě převzal část agendy stávajícím zaměstnancům, kteří by se tak nově mohli měření spokojenosti věnovat. Tato možnost je v porovnání s pořízením softwarového nástroje pro správu zpětné vazby velmi nákladná, proto je hotelu doporučeno využít softwarového řešení. Na českém trhu existuje velké množství programů správy zpětné vazby, které se od sebe liší různými funkcionalitami, intuitivností či způsoby zpracování dat. Hotelu je pak doporučeno využít takový program, který umí odeslat dotazníky většímu množství adresátů ve zvolený moment, shromažďovat a třídit výsledky měření, ze kterých zpracovává přehledné grafy, a upozornit odpovědnou osobu na obdržení negativního hodnocení tak, aby bylo možné na zpětnou vazbu ihned reagovat. Tyto požadavky splňují například programy Staffino, Survio či Feedtrack, jež používají renomované společnosti z řad finančních institucí, mobilních operátorů, distributorů energií či společností poskytujících ubytovací služby. Proto je hotelu doporučeno vybrat si některý z výše zmíněných softwarových nástrojů.

Co se týče základního nastavení zvoleného programu, je dále doporučeno, aby byly e-mailové dotazníky odesílány automaticky v momentu, kdy se host z ubytování odhlásí a pracovník recepcie toto zaznačí do interního systému. Bude tak docíleno toho, že host bude mít svoji emoci z ubytování ještě čerstvě v paměti a zvýší se tak jeho ochota na dotazník odpovědět. Tu lze podpořit také tím, že bude pracovníkem recepcie, při odhlášení z ubytování, o dotazníku informován. Ze shromážděných dat by měl systém dále automaticky sestavovat reporty na denní, týdenní, měsíční a kvartální bázi, aby bylo možné sledovat vývoj naměřené spokojenosti zákazníků v čase, a rozložení portfolia respondentů do tří skupin: velmi nespokojených kritiků, spokojených neutrálů a nadšených promotérů. V případě negativního hodnocení zákazníka, tedy takového, který svoji spokojenost vyjádřil hodnotou 0 – 6, je doporučeno automatické zaslání notifikace kompetentnímu pracovníkovi, který zpětnou vazbu zpracuje.

### **Personální nastavení**

V celém procesu měření zákaznické spokojenosti je vedle kvalitního sběru a zpracování výsledků měření, důležitá především následná práce s nimi. Je častým příkladem z praxe, že společnosti ve velkém měří spokojenost svých zákazníků, masivně investují do systému sběru či kategorizace dat, ale neumí s výsledky průzkumu pracovat. Proto je potřebné nastavit systém zpracování naměřených dat, a tedy sestavit tým zaměstnanců, odpovědných za práci se zpětnou vazbou a spokojenost zákazníků.

Lídrem a tzv. vizionářem v oblasti zákaznické spokojenosti by měl být člověk z nejvyššího vedení hotelu. V případě Hotelu Circle je doporučeno, aby tuto funkci zastával pracovník na pozici Chief Operations Manager, který je přímým nadřízeným vedoucích pracovníků jednotlivých sekcí hotelu a má rozhodovací pravomoc v nastavení klíčových změn. V jeho kompetencích je sestavení strategie zákaznické zkušenosti, která bude reflektovat zpětnou

vazbu klientů v provedeném průzkumu. Na základě této strategie by měl definovat klíčové projekty vedoucí ke zlepšení zákaznické zkušenosti a přidělit jim priority. Tato osoba by tedy měla být zodpovědná za řízení zákaznické zkušenosti všech oblastí v hotelu, kontrolu souvisejících projektů a plnění cílů stanovené strategie. Výsledky práce celého týmu pak reportuje přímo generálnímu řediteli.

Pracovníkem, zodpovědným za přímé zpracování dat z průzkumu, jejich kategorizaci a následné vytvoření reportů by dle doporučení měl být vedoucí pracovník recepcce. Jeho standardní náplní práce je správa rezervačního systému a komunikace s klienty v případě reklamací, stížností a netradičních situací, a proto má k požadovaným úkonům v rámci zákaznické zkušenosti velmi blízko a měl by je bez problémů zařadit do svých každodenních rutin. V rámci nově vytvořeného týmu by tedy měl zastávat funkci tzv. kartografa, který obsluhuje systém měření zákaznické zkušenosti, dokonale zná zákaznickou cestu a dokáže dle získaných dat identifikovat vzniklé problémy a přiřadit je k jednotlivým krokům cesty zákazníka při jeho pobytu v hotelu. Takto zpracovaná data vedoucí recepcce reportuje nadřízenému – řediteli operativy.

Vedoucí pracovníci restaurace, wellness centra, úklidových a technických služeb by pak měli být zodpovědní za exekuci změn stanovených v projektech strategického plánu, jež spadají do oblastí, které mají v hotelu na starosti. Zároveň by měli být tzv. ambasadori zákaznické zkušenosti, kteří budou pozitivně ovlivňovat podřízené pracovníky, motivovat je k dosahování stanovených cílů zákaznické zkušenosti, tlumočit jim význam a důležitost nastavených změn a vytvářet tak v hotelu firemní kulturu, v jejímž středu je vždy nadšený zákazník.

Aby byla práce projektového týmu efektivní, doporučují se pravidelné meetingy, například na týdenní bázi, kde se zhodnotí dosavadní práce na běžících projektech, stanoví priority a odpovědnosti na projektech nových a zhodnotí celkový vývoj spokojenosti zákazníků na základě naměřených dat.

Před spuštěním celého projektu nového měření zákaznické zkušenosti je doporučeno vedení hotelu seznámit s novou strategií, systémem a projektovým týmem všechny zaměstnance hotelu, a i v budoucnu zajistit jejich informovanost v tomto směru, protože jedině při maximálním zapojení všech zaměstnanců do procesů zákaznické zkušenosti může být dosaženo maximální spokojenosti zákazníků.

## 4 Závěr

Tématem diplomové práce byla problematika Customer Experience, jejíž definice, teorie, historie a metodologie je zpracována v teoretické části práce. Zákaznická zkušenost je pro všechny firmy, které chtějí být úspěšné, velmi důležitým ukazatelem, který lze měřit hned několika způsoby. Cílem této práce bylo komparovat vybrané metody, vyhodnotit nejefektivnější z nich a doporučit společnostem z vybraných odvětví používání konkrétní metriky. Mezi komparované metody patřily metody CSAT/OSAT, CES, Repurchase/Retention forecast, NPS, CExp a Compound Loyalty Indices.

Průzkumy CSAT jsou používány zejména v případě, kdy chce společnost zjistit, jak jsou klienti spokojeni s konkrétní akcí, nebo s určitými aspekty konkrétních produktů a služeb.

Metrika CES je používána k měření úrovně spokojenosti zákazníků tím, že se zaměřuje na úsilí, které zákazníci vyvíjejí při interakci se službami a produkty vaší firmy.

Metrika Repurchase/Retention forecast určuje, zda se zákazník do společnosti vrátí, aby si znovu nakoupil výrobky či služby.

Metrika NPS zjišťuje, jak je pravděpodobné, že zákazník na základě své zkušenosti doporučí produkty, služby nebo značku své rodině, přátelům a známým. Pomáhá také firmě určit, kdo jsou jejími fanoušky a jak je získat.

Prostřednictvím metriky CExp se měří rovnováha, která existuje mezi očekáváním zákazníka z transakce a skutečným výkonem.

Poslední komparovaná metrika Compound Loyalty Indices zjišťuje loajalitu zákazníka, která je považována za jeden z nejdůležitějších výsledků spokojenosti zákazníků.

V další části byly komparovány vybrané ukazatele metod, které přinesly následující výsledky. Za největší výhodu CSAT je považována její srozumitelnost, CES je efektivní, Retention forecast umí nalákat zákazníky k dalšímu nákupu, NPS je jednoduchá a především srozumitelná, CExp je nejčastěji využívaná na samotném začátku průzkumu a prostřednictvím CLI je možno sledovat loajalitu v průběhu času. Vedle výhod má také každá metrika své určité nevýhody. CSAT/OSAT není vhodné například používat při zjišťování spokojenosti v pozdější budoucnosti, Retention forecast nedokáže odhalit celkovou spokojenost zákazníka, NPS nezkoumá příliš do hloubky, CExp je náročná z hlediska obsáhlosti výzkumu, a u CLI jsou potřebné informace shromažďovány příliš dlouhou dobu.

Co se týče použitelnosti CSAT/OSAT dokáže změřit přímou úroveň spokojenosti zákazníka. CES se využívá po zjišťování použitelnosti produktu, služby či procesu. CExp dokáže zjistit rovnováhu panující mezi skutečností a očekáváním. CLI lze použít při potřebě zjistit kumulovanou spokojenost. NPS určuje ochotu klientů doporučovat firmu či její produkty a služby.

Další oblastí komparace byla relevance metrik. CSAT/OSAT je využíváno při odhalení problematických míst. CES odhaluje chování zákazníka, když se setká s daným výrobkem či službou. Retention forecast pomáhá najít lepší cestu k růstu firmy. Cexp zjišťuje kvalitu služeb, kterou společnost zákazníkům nabízí. CLI je důležité zejména z toho důvodu, že udržení stávajícího zákazníka je pro společnost méně nákladné než získávání nového.

Velmi důležitou součástí komparace je vhodný okamžik použití dané metriky. Metrika CSAT/OSAT a CLI se využívají po delší dobu s tím, že otázky se mohou modifikovat podle aktuální situace. Metody CES, Retention forecast a Cexp se využívají poprvé zpravidla po využití nějaké konkrétní služby v daném podniku. Metoda NPS může být použita v jakékoliv fázi nákupního procesu.

Za nejoblíbenější a nejvíce využívané metriky spokojenosti zákazníků jsou považovány metody NPS, CSAT/OSAT a CES. Jako nejefektivnější metoda byla na základě provedených komparací vyhodnocena metoda NPS.

Na základě výsledků z provedené komparace je v rámci praktické části zpracováno také doporučení systému aplikace měření Customer Experience pro konkrétní ubytovací zařízení, na jehož základě je možné nastavit systém sběru zpětné vazby zákazníků a následné zpracování dat až do jednotlivých projektů, vedoucích ke zvýšení spokojenosti zákazníků v jakémkoliv ubytovacím zařízení. Toto doporučení tak může sloužit jako návod pro pracovníky ubytovacích zařízení, kteří chtějí s měřením Customer Experience začít.

## Použitá literatura

### Knižní publikace

BIESOK, G. *Customer satisfaction – meaning and methods of measuring*, 2011, ISBN 978-83-62292-81-3.

BUTTLE, F. *Customer relationship management*. Elsevier, Amsterdam, 1st ed. edition, 2004. ISBN 075065502X.

FORD, Robert C., Michael C. STURMAN a Cherrill P. HEATON, c2012. *Managing quality service in hospitality: how organizations achieve excellence in the guest experience*. Clifton Park, N.Y.: Delmar, Cengage Learning. ISBN 1439060320.

GOODMAN, John A, c2009. *Strategic customer service: managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits*. New York: AMACOM. ISBN 0814413331.

HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.

JESENSKÝ, Daniel. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, In-store, Shopper Marketing*. Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027192687.

KADLUBEK, M. *Customers expectations and experiences within chosen aspects of logistic customer service quality*, International Journal for Quality Research 9(2) 265–278, 2015, ISSN: 1800–6450.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. Pearson India Education Services, 2016. ISBN 9789332557185.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027197996

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 9788021051126.

MATISKO, Peter. *Marketingové myšlení: jak budovat podnikání silné od základů*. [Praha]: [Cyberma], 2017. ISBN 978-80-270-2934-1.

MEHTA, Nick a Dan STEINMAN. *Customer success: how innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue*. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 9781119167969.

MONTE, Louis de. *Geniální zbraně*. Albatros Media, 2019. ISBN 9788076012219.

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1321-7.

PAITLOVÁ, Jitka, ed. *Po cestách kritického myšlení*. V Praze: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 9788024629339

SEGALL, Ken. *Myslete jednoduše*. Albatros Media a.s, 2016. ISBN 9788026505365

SCHMITT, H. Bernd, *A framework for managing customer experiences*. In. SCHMITT, H. Bernd a David L. ROGERS, 2008. *Handbook on Brand and Experience Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-84720-007-5

SMITH, Shaun. a Joe. WHEELER. *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Boston, MA: Pearson Custom Publishing, 2002. ISBN 02-736-6195-7.

STICKDORN, Marc, Adam LAWRENCE, Markus HORMESS, Jakob SCHNEIDER a Marc STICKDORN. *This is service design methods, a companion to This is service design doing: expanded service design thinking methods for real projects*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, [2018]. ISBN 9781491927182.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8.

VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-4843-6.

### Články z odborných časopisů

GENTILE, Chiara, Nicola SPILLER a Giuliano NOCI, 2007. *How to Sustain the Customer Experience*. *European Management Journal* [online]. 25(5), 395-410 [cit. 2020-02-15]. DOI: 10.1016/j.emj.2007.08.005. ISSN 02632373. Dostupné z: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237307000886>>

KLAUS, Philipp 'Phil' a Stan MAKLAN, 2013. *Towards a Better Measure of Customer Experience*. *International Journal of Market Research* [online]. 55(2), 227-246 [cit. 2020-02-15]. DOI: 10.2501/IJMR-2013-021. ISSN 1470-7853. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.2501/IJMR-2013-021>>

KLAUS, Philipp a Stan MAKLAN, 2012. *EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience*. *Journal of Service Management* [online]. 23(1), 5-33 [cit. 2020-02-15]. DOI: 10.1108/09564231211208952. ISSN 1757-5818. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09564231211208952>>

KUBICOVÁ, Natálie. *Návrh atribútov nového či inovovaného produktu pomocou kano modelu*. 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. Ing. Radoslav ŠKAPA.

LEMON, Katherine N. a Peter C. VERHOEF, 2016. *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. *Journal of Marketing* [online]. 80(6), 69-96 [cit. 2020-02-15]. DOI: 10.1509/jm.15.0420. ISSN 0022-2429. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420>>

MAKLAN, Stan a Philipp KLAUS, 2011. *Customer Experience: Are We Measuring the Right Things?*. *International Journal of Market Research* [online]. 53(6), 771-772 [cit. 2020-02-15].

DOI: 10.2501/IJMR-53-6-771-792. ISSN 1470-7853. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.2501/IJMR-53-6-771-792>>

SCHMITT, Bernd, 1999. *Experiential Marketing*. Journal of Marketing Management [online]. 15(1- 3), 53-67 [cit. 2020-02-15]. DOI: 10.1362/026725799784870496. ISSN 0267257X. Dostupné z: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725799784870496>>

UHLÍŘOVÁ, Tereza. *Analýza změny měření zákaznické spokojenosti ve společnosti AmRest*. 2018. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická. Vedoucí práce Ing. Michal Novák, Ph.D.

### Odborné časopisy

Berry, Leonard & Carbone, Lewis & Haeckel, Stephan. (2002). *Managing the Total Customer Experience*. MIT Sloan Management Review. 43(3), 85-89.

Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*. Journal of Consumer Research, 9(2), 132-140.

Keiningham, Timothy L., Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen, and Lerzan Aksoy. (2007). *A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth*, Journal of Marketing, 71 (July), 39-51.

### Elektronické zdroje

ABRAMOVICH, Giselle. Digital Transformation 2.0: Customer Experience Management. Marketo.com [online]. 2019 [cit. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://blog.marketo.com/2019/03/digital-transformation-2-0-customer-experience-management.html>

BIRKETT, A. *What is Customer Effort Score (CES)?* [online] HubSpot, Inc. 2019 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z <https://blog.hubspot.com/service/customer-effort-score>

*Customer Loyalty*. In: Cambridge Dictionary [online]. Cambridge University Press, 2016 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/customer-loyalty>

CONFIRMIT. *Customer Feedback Surveys – Where to Put the OSAT Question?* [online] 2017 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z <https://www.confirmit.com/Resources/Voice-of-the-Customer/Customer-Feedback-Surveys-Where-to-Put-the-OSAT/>

CUSTOMERMONITOR: What is Good Net Promoter Score?. [2019] online [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <<https://www.customermonitor.com/blog/what-is-a-good-net-promoter-score>>

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing s využitím všech smyslů*. [online]. 2017 [cit. 2020-6-5], Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/marketing-s-vyuzitim-vsech-smyslu-cast-5-hmat-a-prozitkovy-marketing/>

DATAMAR, *CLI – Customer loyalty index* [online] [cit. 2020-04-15], dostupné z [https://www.datamar.cz/sites/default/files/CLI\\_eng.pdf](https://www.datamar.cz/sites/default/files/CLI_eng.pdf)



DAVE Fish. *A brief History of Customer Experience*. [online]. 2018 [cit. 2020-6-5]. Dostupné z: <https://customerthink.com/a-brief-history-of-customer-experience/>

DELIGHTED: *Net Promoter Score benchmarks*. [2019] online [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://delighted.com/nps-benchmarks>

DIXON, Matthew; FREEMAN, Karen; TOMAN, Nicholas. *Stop Trying to Delight Your Customers*. Harvard Business Review [online]. July-August 2010 [cit. 2020-04-18]. Dostupný na WWW: <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>.

*Emotivita - emoce, afekty, nálady, citové vztahy*. Studium psychologie: Web o psychologii, přehledně a v souvislostech [online]. 2016 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/13-emozivita-emoce-afektynalady.html>

HOTJAR. *Understanding customer experience* [online]. 2020 [cit. 2020-6-5], Dostupné z <https://www.hotjar.com/customer-experience/>

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Základní ekonomické principy* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého [cit. 2020-02-15]. ISBN 80-244-0722-1.

KRUTIŠ. Kano model. Krutis.com [online]. 2016 [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://www.krutis.com/kanuv-model/>

MACDONALD, Steven. *7 ways to create a great customer experience strategy*, [online]. 2020 [cit. 2020-6-5], Dostupné z <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>

MARTIN, *Customer journey – jak vytvořit dobrý dojem na zákazníka*, 2018 [online]. 2020 [cit. 2020-8-09]. dostupné z: <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>  
<https://www.netquest.cz/blog/customer-journey-jak-vytvorit-dobry-dojem-na-zakaznika/>

NETQUEST: *Položte důležitú otázku*. [2019] online [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.netquest.sk/dotaznik-prieskum-zakaznikov/net-promoter-score>

NICEREPY: *What is a Good Net Promoter Score & What Should We be Aiming for?*. [2019] online [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.nicereply.com/blog/good-net-promoter-score/>

QUESTIONPRO: *Good Net Promoter Score (NPS): What is It?*. [2019] online [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/nps-considered-good-net-promoter-score/>

PETR, *CSAT – zkoumejte spokojenost zákazníka pomocí online průzkumu*, [online] Netquest 2018 [cit. 2020-04-15]. Online, Dostupné <https://www.netquest.cz/blog/metoda-csat-zkoumejte-spokojenost-zakaznika-pomoci-online-pruzkumu/>

PETR TYL Jan. *Hodnota pro zákazníka* [online]. 2017 [cit. 2020-6-5], Dostupné z <https://www.marketingmind.cz/hodnota-pro-zakaznika-cpv/>

PROCHÁZKA, Jan. *Digital Customer Experience – jak vyhrát v boji o zákazníka*. [online]. 2018 [cit. 2020-6-5], Dostupné z <http://www.web-integration.info/cs/blog/digital-customer-experience-jak-vyhrat-vboji-o-zakaznika/>

RAWSON, Alex, Ewan DUNCAN a Conor JONES. *The Truth About Customer Experience*. In: Harvard Business Review [online]. Dublin, 2013 [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>

RETENTLY: *What is Good Net Promoter Score?* (Latest 2018 NPS Benchmark). [2018] online [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>

RICHARDSON, Adam. *Touchpoints Bring the Customer Experience to Life*. In: Harvard Business Review [online]. 2010 [cit. 2020-2-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/12/touchpoints-bring-the-customer>

RYPÁČEK, Pavel. *Loajalita - co si pod ní přesně představit?* In: MN Marketingové noviny [online]. Praha: Marketingové noviny, 2003 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1246/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/)

RUDA, T. *Aplikace metody servqual pro hodnocení kvality služeb ve sportu*, 2012, dostupné z <http://www.jvssystem.net/app34/download/Ceska-Kinatropologie-2012-04.pdf#page=47>

SHAW, Colin. *Being Customer Centric Doesn't Mean What You Think It Does*. Beyond Philosophy [online]. January 26, 2016 [cit. 2018-01-18]. Dostupný na WWW: <https://beyondphilosophy.com/being-customer-centric-doesnt-mean-what-you-think-it-does/>

STARK, K. *5 Ways to Build Customer Retention Into Your Growth Model* [online] Mansueto Ventures, 2020, [cit. 2020-04-15], dostupné z <https://www.inc.com/karl-and-bill/5-ways-to-build-customer-retention-into-your-growth-model.html>

*Stylová restaurace a penzion Salaš | Salaš Kajlovec. Stylová restaurace a penzion Salaš | Salaš Kajlovec* [online]. Dostupné z: <http://www.areal-salas.cz/>

SUTTO, M. *Repurchase rate — the most overlooked eCommerce KPI*, [online] Medium, 2016, [cit. 2020-04-15], dostupné z <https://medium.com/@matsutton/repurchase-rate-the-most-overlooked-ecommerce-kpi-337bccde184b>

TIM, *A Guide to Customer Satisfaction Metrics* [online] RETENTLY 2018 [cit. 2020-04-15]. Online, Dostupné z <https://www.retently.com/blog/customer-satisfaction-metrics/>

ZBOŘIL Zbyněk. *6 kroků úspěšné implementace moderní zákaznické komunikace*, [online]. 2020 [cit. 2020-6-5], <https://www.proddocumentservices.com/czech-news/6-kroku-uspesne-implementace-moderni-zakaznicke-komunikace>