



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# UPLATNĚNÍ KONCEPCE „ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÝCH ZKUŠENOSTÍ“ VE STRATEGICKÉM MARKETINGU

CUSTOMER EXPERIENCE CONCEPT (CX) – ITS NATURE AND DEPLOYMENT IN STRATEGIC MARKETING

## TEZE DIZERTAČNÍ PRÁCE

SHORTENED VERSION OF DOCTORAL THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. David Havíř

### ŠKOLITEL

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2023

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

zákaznická zkušenost, zkušenost spotřebitele, zákaznická cesta, sdílená ekonomika, literární rešerše, modelování pomocí strukturálních rovnic, pls-sem

## **KEYWORDS**

customer experience, consumer experience, customer journey, sharing economy, literature review, structural equation modelling, pls-sem

## **MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE**

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>1 STANOVENÍ VÝCHODISEK, CÍLŮ, VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ<br/>DIZERTAČNÍ PRÁCE</b> ..... | <b>5</b>  |
| 1.1 Východiska dizertační práce .....   | 5         |
| 1.2 Cíle dizertační práce .....   | 6         |
| 1.3 Formulace výzkumných otázek a hypotéz.....  | 7         |
| <b>2 METODOLOGIE</b> .....  | <b>10</b> |
| 2.1 Metodologie sekundárního výzkumu.....   | 11        |
| 2.2 Metodologie primárního výzkumu .....  | 12        |
| <b>3 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM</b> .....  | <b>13</b> |
| 3.1 Vymezení konceptů modelu .....  | 13        |
| 3.2 Hypotetické vztahy mezi koncepty .....  | 18        |
| <b>4 PRIMÁRNÍ VÝZKUM</b> .....  | <b>22</b> |
| 4.1 Analýza dat metodou PLS-SEM .....   | 24        |
| 4.1.1 Posouzení vhodnosti modelu.....   | 24        |
| 4.1.2 Posouzení měřicího modelu .....   | 24        |
| 4.1.3 Posouzení strukturálního modelu .....   | 29        |
| 4.2 Zhodnocení hypotéz.....   | 32        |
| 4.3 Zodpovězení výzkumných otázek.....  | 34        |
| <b>5 ZÍSKANÉ POZNATKY</b> .....   | <b>36</b> |
| 5.1 Přínosy .....   | 37        |
| 5.2 Limity.....   | 38        |
| 5.3 Prostor pro budoucí výzkum .....  | 39        |
| <b>ZÁVĚR</b> .....  | <b>40</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....  | <b>41</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....   | <b>48</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK</b> .....   | <b>48</b> |
| <b>Seznam publikační činnosti autora</b> .....  | <b>49</b> |
| <b>Životopis autora</b> .....   | <b>51</b> |
| <b>ABSTRAKT</b> .....   | <b>52</b> |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | <b>53</b> |

# ÚVOD

Koncept zákaznické zkušenosti je již po několik let ústředním tématem v oblasti manažerské i akademické (Frowová a Payne, 2007; Johnston a Kong, 2011; Klaus a Maklan, 2013; McColl-Kennedyová a kol., 2015). Právě zákaznická zkušenost je dnes identifikována jako významný prostředek pro odlišení se od konkurence – prostřednictvím řízení všech aspektů nabídky podniku, se kterými zákazník interaguje a které mu tak přinášejí zkušenost (Beckerová a Jaakkolaová, 2020; Gentileová a kol., 2007; Meyer a Schwager, 2007). Podniky se tak snaží nacházet v této oblasti nové příležitosti a lépe chápat procesy tvorby hodnoty přes zkušenost (Akakaová a kol., 2015; McColl-Kennedyová a kol., 2015). Aktuálním problémem však je, že podniky nejsou schopny řádně měřit a vyhodnocovat kvalitu zákaznické zkušenosti, která musí být posuzována ze subjektivního pohledu zákazníků. Mají vůbec problém s její definicí a správným pochopením (Beckerová a Jaakkolaová, 2020; De Keyser a kol., 2020).

Dle Horákové (2003), v kontextu strategického marketingu, by měli být zákazníci vnímáni jako ti, již kupují užítky, které jim výrobky přinášejí. V tomto doporučení lze shledat návaznost na čím dál více posilující fenomén ekonomiky sdílení (Deloitte, 2017). Ekonomika sdílení vychází z předpokladu, že lidé ve skutečnosti nechtějí věci samotné, ale výhody, které jim věci vlastněné přinášejí. A tak se dnes přes platformy pro sdílení sdílí jak finanční, tak i hmotné prostředky. Přestože trend sdílení je z pohledu zákazníků (B2C, C2C) poměrně nový, v mezipodnikovém (B2B) prostředí se již hojně využívá mnoho let. Ekonomika sdílení staví na technologických inovacích, averzi k riziku a preferencích mladších generací, které shledávají velké investice jako svazující a přijímají sdílení a přístup jako přípustnou alternativu k vlastnictví. Vytváří se tak prostor pro výzkum zaměřený na roli zákaznické zkušenosti v prostředí s absencí nákupu a následným vlastnictvím produktů, v prostředí, kde zákazníkům skutečně jde o nákup užitků. Výzkum na téma zákaznické zkušenosti na poli sdílené ekonomiky je zároveň výzkumně velmi málo pokryt, a tak bude B2C oblast sdílené ekonomiky využita pro nezbytné zúžení zaměření výzkumu dizertační práce.

# 1 STANOVENÍ VÝCHODISEK, CÍLŮ, VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ DIZERTAČNÍ PRÁCE

V této kapitole budou nejprve shrnuta východiska a vymezena oblast výzkumu. Na základě tohoto budou dále stanoveny cíle dizertační práce. V souladu s těmito cíli a výsledky literární rešerše jsou formulovány výzkumné otázky a výzkumné hypotézy.

## 1.1 Východiska dizertační práce

Klaus a Maklan (2013) uvádějí, že zákaznická zkušenost nahrazuje kvalitu jakožto marketingové bitevní pole. Reinartz a Ulaga (2008) poukazují na to, že diferenciací je dosahováno prostřednictvím služeb, jelikož zboží se stalo komoditizovaným. Meyer a Schwager (2007) jdou ještě dále a dodávají, že i služba je komoditizována a současní zákazníci vyhledávají působivé zkušenosti. Lemonová a Verhoef (2016) a Jain a kol. (2017) pak volají po konceptualizaci zákaznické zkušenosti a jejího zasazení do kontextu ostatních marketingových konstruktů. Obecně se podniky i vědci shodují na tom, že řízení zákaznické zkušenosti může poskytovat nové příležitosti v konkurenčním boji (Klaus, 2011).

O necelou dekádu později pak Klaus (2020), jeden z nejaktivnějších a nejrenomovanějších vědců na poli zákaznické zkušenosti, uvádí, že by se společnosti měly zaměřit na to jediné, co dnes mohou ovládat, a to jakou zkušenost mají zákazníci s jejich produkty. Klaus (2020) opakuje již obecně známý fakt, že zákaznická zkušenost je komplexní oblast a dodává, že společnosti mají stále problém s její definicí a řízením. A to i po 20 letech vědecké pozornosti a 40 let potom, co na téma zkušenosti v oblasti marketingu přivedl pozornost Morris Holbrook (Holbrook a Hirschmanová, 1982).

Oblasti zákaznické zkušenosti i zvolená oblast sdílené ekonomiky nabízejí rozsáhlý prostor pro realizaci výzkumu. Zákaznická zkušenost svou komplexností a různými úrovněmi detailu zkoumání, sdílená ekonomika pak svými principy aplikovanými v mnoha segmentech, odvětvích a produktových kategoriích. Z pohledu vymezení v rámci tématu zákaznické zkušenosti se tato práce zaměřuje na úroveň zákaznické cesty, tedy na hodnocení jedné dílčí zkušenosti zákazníka s vybranou firmou

a jejím vlivem na zákaznický orientované marketingové metriky. Z pohledu sdílené ekonomiky se tato práce zaměřuje na průnik kapacitně omezených aktiv a zdrojů, přístupu k aktivům a poskytování formou peer-to-peer v oblastech ubytování a přepravy, konkrétně na přední platformy umožňující poskytování služeb ubytovacích (Airbnb) a přepravních služeb (Uber, Bolt) působící v Evropě (Deloitte, 2017; Martin, 2016; Schlagwein a kol., 2019; Úřad vlády České republiky, 2017). V rámci vymezení základního souboru se tato práce zaměřuje na zkušenost zákazníků nejvíce využívajících služeb podniků využívajících principů sdílené ekonomiky, tedy těch spadajících do generace Y (Evropská komise, 2018; Garg 2020; Kumar a kol., 2018), konkrétně zákazníků české a slovenské národnosti ve věku 18–34 let s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou nebo probíhajícím či ukončeným vysokoškolským vzděláním (k období sběru dat, v roce 2021).

## **1.2 Cíle dizertační práce**

Cíle dizertační práce vychází ze dvou vědeckou i manažerskou obcí často zmiňovaných překážek – absence konceptualizace zákaznické zkušenosti a spolehlivého holistického způsobu jejího řízení.

Hlavní cíl dizertační práce je tak formulován následovně:

- formulace přístupů k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, v oblasti sdílené ekonomiky.

Dílními cíli, jejichž postupné naplnění povede k naplnění hlavního cíle jsou pak definovány následovně:

- kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, sdílené ekonomiky a klasifikace přidružených pojmů,
- konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky,
- identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky.

### **1.3 Formulace výzkumných otázek a hypotéz**

Na základě uvedených cílů dizertační práce a poznatků z literární rešerše, zahrnující jak téma zákaznické zkušenosti samotné, tak příbuzná témata uživatelské zkušenosti v produktovém designu, zkušenosti z pohledu antropologie a behaviorální ekonomie, psychologických aspektů zkušenosti, zkušenosti a makromarketingu (v rámci něho cirkulární a sdílené ekonomice) a strategického marketingu s marketingovými metrikami, byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

**VO1:** Jaké faktory mají vliv na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?

**VO2:** Jak významný je vliv jednotlivých faktorů na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?

**VO3:** Jaký vliv má zákaznická zkušenost na zákaznický orientované marketingové metriky v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?

Na základě uvedených výzkumných otázek, poznatků z literární rešerše, zahrnující jak téma zákaznické zkušenosti samotné, tak příbuzná témata uživatelské zkušenosti v produktovém designu, zkušenosti z pohledu antropologie a behaviorální ekonomie, psychologických aspektů zkušenosti, zkušenosti a makromarketingu (v rámci něho cirkulární a sdílené ekonomice) a strategického marketingu s marketingovými metrikami, a předvýzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

**H1:** Splnění úkolu zákazníka má velký pozitivní vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

**H1.1:** Splnění úkolu zákazníka má pozitivní vztah s vnímanou kvalitou zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

**H1.2:** Splnění úkolu zákazníka má vysoký účinek na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

**H2:** Naplnění lidských potřeb zákazníka má střední pozitivní vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

**H2.1:** Naplnění lidských potřeb zákazníka má pozitivní vztah s vnímanou kvalitou zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

**H2.2:** Naplnění lidských potřeb zákazníka má střední účinek na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

**H3:** Zachování zdrojů zákazníka má střední pozitivní vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

**H3.1:** Zachování zdrojů zákazníka má pozitivní vztah s vnímanou kvalitou zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

**H3.2:** Zachování zdrojů zákazníka má střední účinek na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

**H4:** Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti má velký pozitivní vliv na zákaznickou spokojenost zákazníků spadajících do generace Y s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky.



**H4.1:** Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti má pozitivní vztah se zákaznickou spokojeností zákazníků spadajících do generace Y s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky.

**H4.2:** Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti má vysoký účinek na zákaznickou spokojenost zákazníků spadajících do generace Y s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky.

**H5:** Zákaznická spokojenost má velký pozitivní vliv na zákaznickou loajalitu zákazníků spadajících do generace Y vůči firmám využívajícím principů sdílené ekonomiky.

**H5.1:** Zákaznická spokojenost má pozitivní vztah se zákaznickou loajalitou zákazníků spadajících do generace Y vůči firmám využívajícím principů sdílené ekonomiky.

**H5.2:** Zákaznická spokojenost má vysoký účinek na zákaznickou loajalitu zákazníků spadajících do generace Y vůči firmám využívajícím principů sdílené ekonomiky.

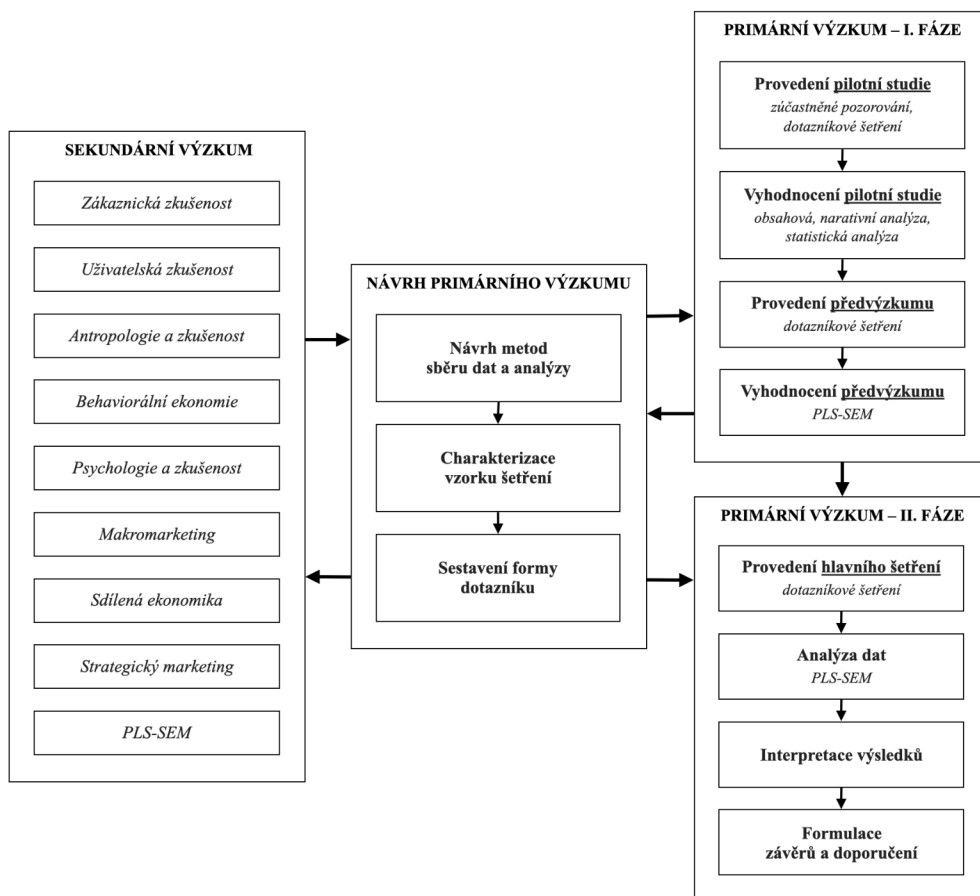
**H6:** Zákaznická spokojenost má velký pozitivní vliv na pozitivní word-of-mouth zákazníků spadajících do generace Y o firmách využívajících principů sdílené ekonomiky.

**H6.1:** Zákaznická spokojenost má pozitivní vztah s pozitivním word-of-mouth zákazníků spadajících do generace Y o firmách využívajících principů sdílené ekonomiky.

**H6.2:** Zákaznická spokojenost má vysoký účinek na pozitivní word-of-mouth zákazníků spadajících do generace Y o firmách využívajících principů sdílené ekonomiky.

## 2 METODOLOGIE

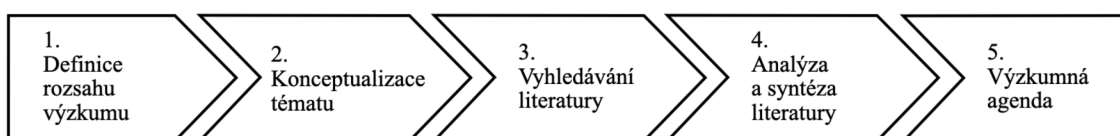
Prvním výzkumným celkem práce byl sekundární výzkum zahrnující mezioborové literární rešerše na téma zkušenosti, sdílené ekonomiky a strategického marketingu a syntézu informací s výstupem ve formě konceptuálního modelu, výzkumných otázek a hypotéz. V rámci primárního výzkum – I. fáze, byla dále provedena pilotní studie formou zúčastněného pozorování a dotazníkového šetření, dodatečná literární rešerše na téma využití metody PLS-SEM a dvoufázový předvýzkum. Výstupem tohoto celku je návrh strukturálního a měřicího modelu, včetně nástroje pro sběr dat (dotazníku). Třetím celkem je primární výzkum – II. fáze, hlavní část primárního výzkumu, během které byl využit zmíněný dotazník pro sběr dat týkajících se zákaznické zkušenosti. Získaná data byla vyčištěna a podrobena analýze metodou PLS-SEM. Výstupem této části jsou zhodnocené hypotézy a odpovědi na výzkumné otázky. Tento postup byl zvolen na základě rámce pro aplikaci PLS-SEM od Urbacha a Ahlemanna (2010).



Obrázek 1. Schéma fází výzkumu (vlastní zpracování).

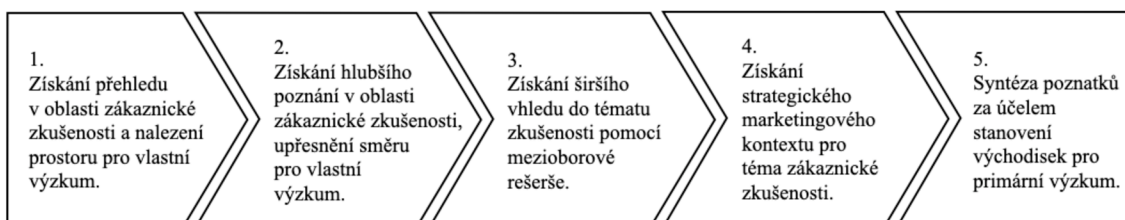
## 2.1 Metodologie sekundárního výzkumu

Pro realizaci rešeršní činnosti k stanovení současného stavu poznání byl následován systematický přístup vom Brockeho a kol. (2009). Ti zastávají názor, že rešerše literatury nesou důležitou roli na vědeckém poli, ale mnohdy postrádají dokumentaci procesu, a jsou tak z hlediska kvality těžce posouditelné. Navrhují proto cyklický iterativní rešeršní rámec skládající se z pěti detailně popsanych kroků: definice rozsahu, konceptualizace tématu, vyhledávání literatury, analýzy a syntézy literatury a výzkumné agendy (vom Brocke a kol., 2009).



**Obrázek 2.** Lineární vizualizace jednoho cyklu rešeršního rámce (vom Brocke a kol., 2009).

V průběhu výzkumu bylo provedeno více různě charakterizovaných cyklů, respektive iterací rešeršní činnosti dle uvedeného rámce. Pro různé účely byl adekvátně volen vhodný přístup řešení. První využití rešeršního rámce bylo hned na začátku sekundárního výzkumu pro získání vhledu do oblasti zákaznické zkušenosti, druhé následně pro identifikaci faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost a marketingových metrik, které zákaznická zkušenost ovlivňuje. Třetí uplatnění našel rámec mezi pilotním výzkumem a předvýzkumem, kdy byl využit pro získání vhledu do využití modelování pomocí strukturálních rovnic metodou parciálních nejmenších čtverců (PLS-SEM) ve výzkumu na poli zákaznické zkušenosti.

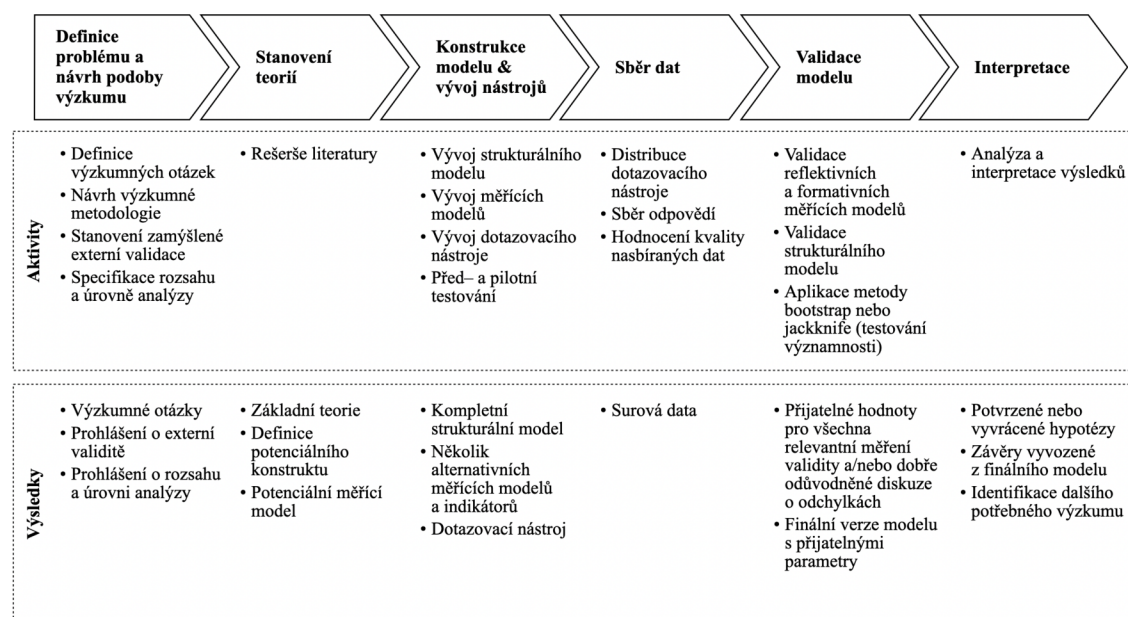


**Obrázek 3.** Fáze literární rešerše (vlastní zpracování).

## 2.2 Metodologie primárního výzkumu

Hair a kol. (2017) shrnují, že aktuální výzkum zabývající se komplexními vztahy vyžaduje místo jednorozměrných a dvojrozměrných analýz metody vícerozměrné statistické analýzy. Hair a kol. (2011) zjistili, že v marketingovém výzkumu se jedny z těchto metod – modelování pomocí strukturálních rovnic (SEM) víceméně staly standardem, jelikož vědcům nabízí širokou škálu výhod, zejména testování komplexních teorií a konceptů. Aktuálně existují dva hlavní přístupy k využití SEM, tzv. CB-SEM (kovariantně založený) a PLS-SEM (pomocí metody nejmenších čtverců).

PLS-SEM je vhodná pro komplexní modely, když data nemají normální rozdělení, nevyžaduje silnou teoretickou podporu a podporuje integraci více teorií (Hair a kol., 2014; Olya, 2017). Jejím cílem je předvídat nebo identifikovat klíčové cílové a/ nebo řídicí konstrukty a zároveň umožňuje vznik formativních konstruktů. Tím je vhodná i pro výzkum dizertační práce. Pro její aplikaci Urbach a Ahlemann (2010) navrhli rámec od definice výzkumných otázek po přijetí/zamítnutí hypotéz. Tento rámec byl aplikován v kombinaci s doporučeními Haira a kol. (2017, 2019a). Sběr dat a jejich čištění probíhalo na základě doporučení Sarstedta a Mooiho (2018), Goldammera a kol. (2020), MacKenzieho a Podsakoffa (2012), Podsakoffa a kol. (2012), Meadea a Craiga (2012) a Currana (2016) a DeSimona a kol. (2015).



Obrázek 4. Rámec pro aplikaci PLS-SEM (Urbach a Ahlemann, 2010).

### 3 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM

Vědci se shodují, že je třeba: stanovit jasnou definici zákaznické zkušenosti; stanovit jeho obecnou konceptualizaci; rozebrat faktory, které ji ovlivňují a výsledky, které přináší; stanovit vhodné způsoby jejího měření; navrhnout rámec pro řízení zákaznické zkušenosti. Jelikož je pro posuzování marketingové výkonnosti v rámci strategického marketingu nutné zaměřit se zákaznický orientované marketingové metriky, výsledky, které řízení zákaznické zkušenosti přináší, by měly být posuzovány v jejich kontextu.

Definicí, ze které vychází tato práce je ta od Beckerové a Jaakkolaové (2020, s. 637), tedy, že *zákaznická zkušenost jsou neúmyslné, spontánní odezvy a reakce na konkrétní podněty*. Vzhledem k tomu, že se jedinci mohou při zkoumání zdánlivě stejné zkušenosti lišit ve vystavení vůči podnětům i vnímaných a zapamatovaných podnětech, dále i v reakcích na ně během své osobní zákaznické cesty, je možné využít poznatků z příbuzných oblastí, zkoumaných v dílčích kapitolách sekundárního výzkumu, pro nalezení společných faktorů, pomocí kterých lze zkušenost zákazníků ve větším rozsahu zkoumat.

#### 3.1 Vymezení konceptů modelu

Christensen a kol. (2016) shrnují, že *je důležité o zákaznicích vědět, čeho se snaží za daných okolností dosáhnout*. Tím, že je *spotřeba proces vynakládání energie pro zlepšení kvality života* (Csikszentmihalyi, 2000), přičemž každý má v životě mnoho úkolu ke splnění a produkty jsou našimi pomocníky v jejich plnění (Christensen a kol., 2016), jedinci často vyjadřují své jako kombinace v jednom pomyslném balíku (Ford a Nichols, 1987). Může být tak složité odlišit spotřebu prováděnou pro sebe samu a spotřebu jako prostředek k něčemu dalšímu (Lofman, 1991). Z tohoto důvodu bude v konceptuálním modelu zahrnut koncept lidských potřeb, koncept spjatý s úkolem pro splnění i koncept zachování zdrojů, který vychází z tvrzení např. Csikszentmihalyiho (2000), Zeithamlové (1988) či Leroi-Wereldsové (2019).

Z hlediska důsledků zákaznické zkušenosti budou do konceptuálního modelu zařazeny tři zákaznický orientované marketingové metriky zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality a pozitivního word-of-mouth, které bývají ve spojitosti se zákaznickou zkušeností zkoumány (např. Brakus a kol., 2009; Maklan a Klaus, 2011).

### **K1: Splnění úkolu zákazníka**

Koncept splnění úkolu zákazníka zastává zákaznickovo vnímání splnění úkolu, pro který do daného produktu a s ním spjaté zkušenosti investoval své zdroje (Christensen a kol., 2016). Důvod zakoupení určitého produktu nemusí být pro všechny zákazníky stejný, v každém případě je však splnění tohoto úkolu považováno za hygienický faktor, a lze ho tedy vnímat analogicky k pragmatické kvalitě zkušenosti (Hassenzahl a kol., 2010). Aulia a kol. (2016) na základě literární rešerše například rozlišují produktovou hodnotu, která se váže k produktu, jeho funkčnosti a příjemnosti, a Lofman (1991) funkční výhody, které vychází z instrumentální povahy spotřeby.

**Vymezení konceptu:** *Splnění úkolu zákazníka zastává zákaznickovo vnímání míry splnění úkolu, pro které do daného produktu investoval své zdroje.*

### **K2: Naplnění lidských potřeb zákazníka**

Koncept naplnění lidských potřeb zákazníka vychází z teorie, že kvalita *prožívání* událostí je hodnocena prostřednictvím naplnění lidských potřeb (např. Costanza a kol., 2007; Max-Neef a kol., 1989; Ryan a Deci, 2000a). Tyto potřeby lze dále členit na základě typologií, pro účely výzkumu bude využito členění uváděné Csikszentmihalyim (2000), vycházející z typologie Maslowa (1943a) a doplněné o potřebu stimulace, která v kontextu zkušenosti a příbuzných témat často v literatuře vystupuje a potřebu požitku (např. Duncan a Barrettová, 2007; Jordan, 2000; Leroi-Wereldsová, 2019). Lofman (1991) rozeznává skupinu psychologických výhod pro zákazníka, které uspokojují jeho psychologické a sociální potřeby. Dále například Aulia

a kol. (2016) nebo Leroi-Wereldsová (2019) na základě literární rešerše vnímají hodnotu plynoucí ze zkušenosti na úrovni osobní i sociální.

**Vymezení konceptu:** *Naplnění lidských potřeb zákazníka zastává zákaznicko vnímání míry naplnění jeho lidských potřeb během prožívání zkušenosti vázané k plnění úkolu produktem, do kterých investoval své zdroje.*

### **K3: Zachování zdrojů zákazníka**

Koncept zachování zdrojů zákazníka staví na skutečnosti, že zákaznickem vnímané hodnocení zkušenosti vychází z porovnání mezi získanými výhodami, tedy v tomto případě splnění úkolu zákazníka, naplnění lidských potřeb zákazníka, a náklady, tedy využitými zdroji zákazníka (Leroi-Wereldsová, 2019). Koncept zdrojů zákazníka lze nalézt také v tvrzení například Csikszentmihalyiho (2000) o spotřebě jako procesu vynakládání energie pro zlepšení kvality života, Holbrooka a Hirschmanová (1982) o vstupech spotřebitele do tvorby zkušenosti, nebo Braxové a Jonssonové (2009) o hodnotě plynoucí ze získání ve výstupu více, než bylo vloženo jako vstup. V souladu s definicí ostatních konceptů modelu je i tento formulován v pozitivním znění.

**Vymezení konceptu:** *Zachování zdrojů zákazníka zastává zákaznicko vnímání míry zachování jeho zdrojů během zákaznické zkušenosti vázané k plnění úkolu produktem.*

### **K4: Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti**

Koncept vnímané kvality zákaznické zkušenosti vychází z faktu, že zkušenost zákazníka je třeba vnímat jako subjektivní a unikátní danému jedinci bez ohledu na objektivní realitu, jelikož například dle Brunera (1984) je realita to, co tu skutečně je a zkušenost její vědomá reprezentace. Dle McCarthyho a Wrighta (2004) zkušenost závisí na unikátním vědění, citění a hodnocení událostí, dle Leroi-Wereldsové (2019) je zákaznická hodnota vycházející ze zákaznické zkušenosti osobní, protože je subjektivně stanovena zákazníkem. Vnímání zkušenosti, tedy *prožívání*, pro stanovení subjektivního hodnocení pak lze dokoňovat například dle marketéra

Lofmana (1991) na smyslovou stimulaci, myšlení, emoci, aktivitu; na základě neurovědy Damasia (1999) na smyslové a kognitivní posouzení, emoci, pocit; dle behaviorálního psychologa Kahnemana (1999) na pocity a myšlenky; nebo filozofa a psychologa Deweyho (1925) na vnímání smysly, myšlení, utváření významu a cítění. Duncan a Barrettová (2007) v tomto kontextu uvádějí, že rozdíl mezi smyslovým vnímáním objektu a jeho pocíťováním může být tím samým *zážitkem*, ale jinak reflektovaným. Norman (2009), Kahneman (1999) a Kahneman a Thaler (2006) pak upozorňují na faktor zapamatování zkušenosti. Lemke a kol. (2011), kteří se věnují tématu kvality zákaznické zkušenosti ji pak definují jako vnímané hodnocení dokonalosti nebo výjimečnosti zákaznické zkušenosti.

V souvislosti se subjektivním hodnocením kvality Duncan a Barrettová (2007) vysvětlují, že vnímání bez afektivní komponenty ztrácí subjektivní kvalitu. Cabanac (2002) přispívá s tím, že pocity hlavního afektu poskytují společnou metriku pro porovnávání kvalitativně rozdílných událostí. Hassenzahl (2004) uvádí, že kvalitu produktu lze hodnotit prostřednictvím jeho dobroty a krásy.

**Vymezení konceptu:** *Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti odráží zákazníkem kumulativně vnímanou kvalitu dílčích interakcí na úrovni smyslové, kognitivního posouzení a emoční.*

## **K5: Zákaznická spokojenost**

Koncept celkové zákaznické spokojenosti, respektive zákaznická spokojenost, je často spojovanou metrikou se zákaznickou zkušeností, přičemž je vnímána jako jí ovlivňována. Například Hirschmanová a Holbrook (1986) shrnují, že pro zkoumání zákaznické zkušenosti je možné využít model kognice-afektu-chování-spokojenosti.

Hunt (1977) uvádí, že spokojenost spotřebitele s produktem označuje příznivost jedincova subjektivního hodnocení různých výsledků a zkušeností spjatých s jeho zakoupením nebo použitím. Dle Olivera (1981) je zákaznická spokojenost vyhodnocením překvapení spojeného s pořizovací a/nebo spotřební zkušeností



s produktem. Palací a kol. (2019) shrnují, že zákaznická spokojenost zahrnuje kognitivní i afektivní procesy.

**Vymezení konceptu:** *Zákaznická spokojenost zastává míru celkové spokojenosti zákazníka s firmou, kterou zákazník vnímá jako zodpovědnou za svou zkušenost.*

#### **K6: Zákaznická loajalita**

Koncept zákaznické loajality, tedy zákaznická loajalita, je další marketingovou metrikou, která je spojována se zákaznickou zkušeností i zákaznickou spokojeností.

Carbone a Haeckel (1994) shrnují, že management podniků zákaznické zkušenosti může být využit ke zvyšování zákaznické loajality. Vliv zákaznické zkušenosti na zákaznickou loajalitu dále shledávají například Brakus a kol. (2009) či Maklan a Klaus (2011). Oliver (1999) pak definuje loajalitu zákazníků jako frekvenci dobrovolných opakovaných nákupů zákazníka vázaných ke značce bez tendencí nakupovat u konkurence podniku vlastníci danou značku.

**Vymezení konceptu:** *Zákaznická loajalita zastává míru tendence opakovat investici do produktů firmy poskytující danou zkušenost namísto konkurenční firmy.*

#### **K7: Pozitivní word-of-mouth**

Carbone a Haeckel (1994) tvrdí, že management podniků zákaznické zkušenosti může být využit k posilování pozitivního word-of-mouth. Maklan a Klaus (2011) taktéž uvádí, že kvalita zákaznické zkušenosti má vliv na word-of-mouth. Westbrook (1987) poukazuje na to, že zákazníci šíří word-of-mouth pravděpodobněji, když *prožijí* významnou emocionální zkušenost. Sweeneyová a kol. (2020) vysvětlují, že nadšená doporučení zákazníků mohou výrazně působit na nákupní rozhodování a pohnět prodeje.

**Vymezení konceptu:** *Pozitivní word-of-mouth zastává míru tendence doporučit firmu ve svém okolí na základě vlastní zákaznické zkušenosti.*

## 3.2 Hypotetické vztahy mezi koncepty

V této kapitole budou přiblíženy, na základě literární rešerše, předpokládané vztahy mezi jednotlivými koncepty navrhovaného modelu. Hypotézy zároveň budou rovnou formulovány ve vztahu k vymezené oblasti realizace výzkumu.

### **H1: Vliv splnění úkolu zákazníka (K1) na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti (K4)**

První hypotéza se váže k vlivu konceptu K1 na koncept K4. Hypotéza vychází z prací například Hassenzahla a kol. (2010), Christensena a kol. (2016), Gentileová a kol. (2007), Lofmana (1991) či Mana a Olivera (1993). Christensen a kol. (2016) uvádějí, že zákazníci mají v životě mnoho úkolů, přičemž produkty používají jako pomocníky k jejich vykonání a celý koncept „úkolů k splnění“ má spojitost se zákaznickou zkušeností. Hassenzahl a kol. (2010) v kontextu zkušenosti definují pragmatickou kvalitu produktu, která se váže k posouzení kvality ve vztahu k tomu, co zákazník potřebuje vykonat. Gentileová a kol. (2007) uvádějí pragmatickou komponentu zákaznické zkušenosti reprezentující praktičnost. A Mano a Oliver (1993) například hovoří o utilitární komponentě zkušenosti. Vzhledem k tomu, že splnění úkolu zákazníka je považováno za hygienický faktor (Hassenzahl a kol., 2010), je očekáván velký pozitivní vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti.

**Vymezení hypotézy H1:** *Splnění úkolu zákazníka má velký pozitivní vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.*

### **H2: Vliv naplnění lidských potřeb zákazníka (K2) na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti (K4)**

Druhá hypotéza se váže ke vlivu konceptu K2 na koncept K4. Tato hypotéza vychází například z prací Sheldona a kol. (2001), Csikszentmihalyiho (2000), Costanzy a kol. (2007), Lofmana (1991), kteří na vnímání kvality zkušenosti nahlíží prostřednictvím

naplňování lidských potřeb. Sheldon a kol. (2001) v tomto kontextu zkoumali nejspokojivější události. Csikszentmihalyi (2000) uvádí, že spotřeba je prováděna za účelem zlepšení kvality života prostřednictvím naplnění potřeb. Stejnou spojitost vnímá i Costanza a kol. (2007). Naplnění potřeb je v tomto modelu vnímáno jako doprovodné k plnění úkolu zákazníka, je předpokládáno, že bude zákazníkem vnímáno abstraktněji, a tak je očekáván střední vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti.

**Vymezení hypotézy H2:** *Naplnění lidských potřeb zákazníka má střední pozitivní vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.*

### **H3: Vliv zachování zdrojů zákazníka (K3) na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti (K4)**

Třetí hypotéza se váže ke vlivu konceptu K3 na koncept K4. Tato hypotéza vychází například z prací Csikszentmihalyiho (2000), Holbrooka a Hirschmanové (1982), Leroi-Wereldsové (2019), Smitha a Colgatea (2007) či Zeithamlové (1988). Csikszentmihalyi (2000) a Holbrook a Hirschmanová (1982) uvádějí, že do zkušenosti vstupují zákaznickovy zdroje. Leroi-Wereldsová (2019), že zákaznická hodnota vyplývající zkušenosti s objektem se týká kompromisu mezi výhodami a náklady na objekt. Smith a Colgate (2007) rozeznávají nákladovou/obětovanou hodnotu a Zeithamlová (1988) uvádí, že hodnota vyplývá z osobního ohodnocení toho, co bylo přijato a toho, co bylo dáno. Opět je předpokládáno, že se jedná o abstraktnější koncept v porovnání se splněním úkolu s výslednou nižší důležitostí, očekáván je tak vliv na vnímání zákaznické zkušenosti střední.

**Vymezení hypotézy H3:** *Zachování zdrojů zákazníka má střední pozitivní vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.*

#### **H4: Vliv vnímané kvality zákaznické zkušenosti (K4) na zákaznickou spokojenost (K5)**

Čtvrtá hypotéza se váže ke vlivu konceptu K4 na koncept K5. Tato hypotéza vychází například z prací Graceové a O'Case (2004), kteří přímo staví zkušenost jako prostředek k podpoře zákaznické spokojenosti, stejně tak činí i například Brakus a kol. (2009), Maklan a Klaus (2011), Roseová a kol. (2012), Gargová a kol. (2014). Brakus a kol. (2009) tvrdí, že zkušenost se značkou přímo ovlivňuje spotřebitelovu spokojenost. Maklan a Klaus (2011) uvádějí, že kvalita zákaznické zkušenosti má vliv na zákaznickou spokojenost. Roseová a kol. (2012) i Gargová a kol. (2014), že zkušenost má vliv na zákaznickou spokojenost. Vliv zákaznické zkušenosti na zákaznickou spokojenost je, z důvodu podpory výzkumem v příbuzných segmentech, očekáván velký.

**Vymezení hypotézy H4:** *Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti má velký pozitivní vliv na zákaznickou spokojenost zákazníků spadajících do generace Y s firmami využívajícími principů sdílené ekonomiky.*

#### **H5: Vliv zákaznické spokojenosti (K5) na zákaznickou loajalitu (K6)**

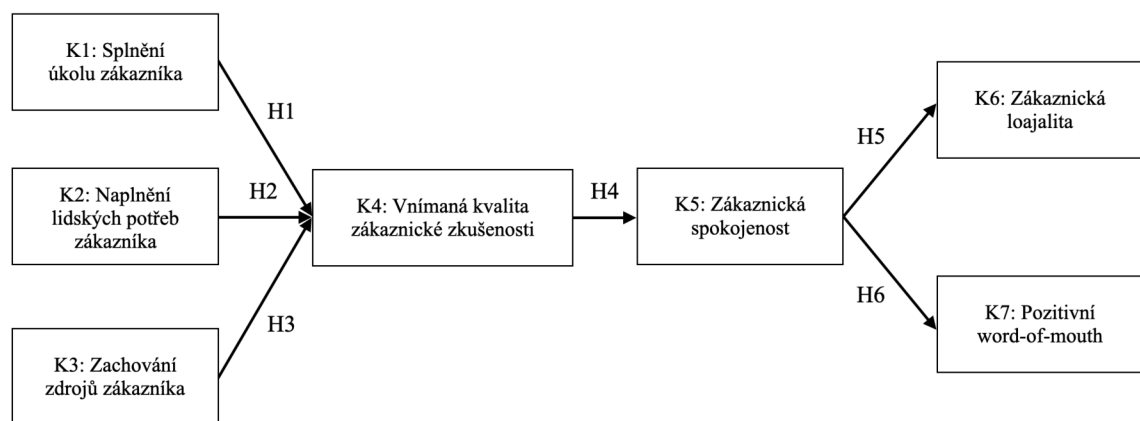
Pátá hypotéza se váže ke vlivu konceptu K5 na koncept K6. Na vliv zákaznické spokojenosti na zákaznickou loajalitu poukazují Fornell a kol. (1996) svým tvrzením, že zákaznická spokojenost má vliv na zvyšování zákaznické loajality. Oliver (1999) upozorňuje na to, že loajální zákazníci bývají typicky také spokojení, ale spokojené zákazníky nelze přímo považovat za loajální. Vztah zákaznické spokojenosti a zákaznické loajality přímo v kontextu zákaznické zkušenosti předpokládají například Klaus a Maklan (2013), Wong (2016), Priporas a kol. (2017), Ali a kol. (2018), Pandeyová a Chawla (2018), Rahman a kol. (2018a), Lee a kol. (2018). Stejně jako v předchozím případě je na základě dosavadního výzkumu očekáván velký vliv zákaznické zkušenosti na zákaznickou loajalitu.

**Vymezení hypotézy H5:** *Zákaznická spokojenost má velký pozitivní vliv na zákaznickou loajalitu zákazníků spadajících do generace Y vůči firmám využívajícím principů sdílené ekonomiky.*

### **H6: Vliv zákaznické spokojenosti (K5) na pozitivní word-of-mouth (K7)**

Šestá hypotéza se váže ke vlivu konceptu K5 na koncept K7. Vliv zákaznické spokojenosti na word-of-mouth rozebírají například Brown a kol. (2005), kteří uvádějí mnoho výzkumů, kde byl tento vliv potvrzen, ale i několik, kde se jej nepodařilo nalézt. Ve svém výzkumu týkajícím se zákaznické zkušenosti tento vztah zkoumají například Klaus a Maklan (2013), Balaji a kol. (2017), Roy a kol. (2017), Ihtiyar a kol. (2018). I v případě vlivu zákaznické spokojenosti na pozitivní word-of-mouth je na základě dosavadního marketingového výzkumu očekáván vliv velký.

**Vymezení hypotézy H6:** *Zákaznická spokojenost má velký pozitivní vliv na pozitivní word-of-mouth zákazníků spadajících do generace Y o firmách využívajících principů sdílené ekonomiky.*



**Obrázek 5.** Konceptuální model (vlastní zpracování).

## 4 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

V souvislosti s cíli dizertační práce primární výzkum směřuje k testování hypotéz uvedených v předchozí kapitole, a tím zodpovězení výzkumných otázek. Pro každou z dílčích výzkumných hypotéz stanovených na základě literární rešerše, pilotního výzkumu a předvýzkumu byla stanovena nulová a alternativní hypotéza. Výzkumné hypotézy byly testovány využitím metody PLS-SEM. Posouzení vlivu vycházelo ze dvou typů dat. Polarita vlivu byla testována pomocí algebraického znaménka přímého účinku, respektive koeficientu cesty ( $\beta$ ) a míra vlivu pomocí Cohenovy (1988) velikosti účinku ( $f^2$ ) (Hair a kol., 2017; Hair a kol., 2019a; Urbach a Ahlemann, 2010).

Dotazník byl navržen na základě teoretických poznatků a výsledného konceptuálního modelu, zároveň v souladu s poznatky z předvýzkumné části, včetně doporučení týkajících se návrhu dotazníku. Jednotlivé měřicí instrumenty dílčích konstruktů vycházely z existujících testovaných sad otázek z výzkumů orientovaných na zkušenost a bylo na ně možné odpovídat na pětistupňové škále Likertovy škály či sémantického diferenciálu. Každý konstrukt měřila jedna otázka s obráceným označením a otázky jej měřicí nebyly sdružené. Celkově byl dotazník rozdělen do osmi částí – úvod, volba firmy, zákaznický orientované marketingové metriky, důvod volby firmy, výběr zákaznické cesty, vnímání kvality zákaznické zkušenosti, demografické charakteristiky, poděkování. Vzorkování bylo založeno na nepravděpodobnostních metodách a oslovování respondentů probíhalo nejprve technikou pohodlné vzorkování následně cíleně na sociálních sítích dle kritérií vymezení základního souboru.

Získaný soubor 338 odpovědí byl na základě doporučení Haira a kol. (2017) podroben analýze s cílem identifikovat řetězce obsahující nežádoucí vzorce odpovědí indikující nedbalé odpovídání a vyloučit řetězce pocházející od respondentů s demografickým profilem nespádajícím do zvolené populace. Pro screening a čištění dat byly krom demografických dat využity, na základě doporučení Goldammera a kol. (2020) a Meadea a Craiga (2012), přístupy výpočtu Mahalanobisovy vzdálenosti, skóre individuální konzistence (konkrétně sudo-liché konzistence), osobního rozptylu,

maximální délky řetězce a míry souhlasu. Celkový počet řetězců odpovědi pokračující do další fáze analýzy byl 225.

Ve vyčištěném souboru odpovědi pocházelo 56,4 % od respondentů ve věku 18–24 let, 31,1 % ve věku 25–29 let a 12,4 % ve věku 28 let. 73,8 % odpovědi pocházelo od žen, zbylých 25,8 % od mužů, s tím, že jeden řetězec odpovědi (0,4 %) pocházel od respondenta, který preferoval neuvádět své pohlaví. Dále 63,1 % odpovědi bylo od respondentů národnosti české, 35,1 % slovenské, čtyři respondenti (1,8 %) si nepřáli národnost uvést. Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání byli nejvíce zastoupeni jedinci s nejvyšším vzděláním středním s maturitou (33,8 %), bakalářským (32 %), magisterským (30,7 %), dále pak 1,8 % s nejvyšším vzděláním vyšším odborným, 1,3 % s doktorským a vyšším, jedna odpověď (0,4 %) pocházela od respondenta preferujícího neuvádět informace o svém vzdělání. Poslední charakteristikou byl průměrný hrubý měsíční příjem, kde 27,1 % respondentů spadalo do skupiny vymezené rozsahem 0–9 999 Kč. 17,8 % respondentů preferovalo informace o svém příjmu neuvádět. Skupina s příjmem 10 000–19 999 Kč byla zastoupena 16,9 % a skupina 20 000–29 999 Kč 13,8 %. Příjmová skupina 30 000–39 999 Kč byla zastoupena 11,6 %, skupina 40 000–49 999 Kč byla zastoupena 8,9 % a 50 000 Kč a více 4 %. 69,8 % respondentů z vyčištěného souboru pak hodnotilo svou zákaznickou zkušenost s ubytovacími službami přes platformu Airbnb, 19,6 % zákaznickou zkušenost s přepravními službami přes platformu Bolt a 10,7 % s přepravními službami přes platformu Uber.

Hair a kol. (2019a) uvádějí, že metoda PLS-SEM je vhodná pro práci s malými i velkými vzorky, přičemž pro výpočet požadované velikosti vzorku doporučují využít výkonovou analýzu, která zohledňuje strukturu modelu, předpokládanou hladinu významnosti a očekávané velikosti efektů. Využitím doporučeného software G\*power pro výpočet velikosti vzorku byly F-testem pro statistickou sílu 80 %, nejvyšší počet indikátorů 5 (konstrukt NF) a na základě předvýzkumu očekávaného  $R^2$  0,334 (CSAT), získány velikosti, pro hladinu významnosti 10 % 37 vzorků, pro 5 % 45 vzorků a pro 1 % 62 vzorků. Při výpočtu se zaměřením na jednotlivé efekty byly jednostranným t-testem pro hladinu významnosti 10 % získány velikosti 54 vzorků,

pro 5 % 75 vzorků a pro 1 % 121 vzorků. Celkovou velikost výzkumného vzorku je však zároveň třeba z hlediska reprezentativnosti vztáhnout k celkové velikosti základního souboru (Krejcie a Morgan, 1970), který činí přibližně 1 170 728 (k 1. 1. 2021). Při 95% intervalu spolehlivosti a 5% toleranci chyby je tak potřebný výzkumný vzorek o velikosti 384 jedinců. Nepřekročení tohoto prahu je třeba považovat za jeden z limitů výzkumu.

## **4.1 Analýza dat metodou PLS-SEM**

Vyčištěný soubor dat byl následně analyzován metodou PLS-SEM pomocí software SmartPLS 3.3.5, jejíž využití bylo opodstatněno na základě kritérií uvedených autory Hairem a kol. (2014), Hairem a kol. (2017), Hairem a kol. (2019a), Olyou (2017).

### **4.1.1 Posouzení vhodnosti modelu**

Hair a kol. (2019a) uvádějí, že zatímco metoda CB-SEM silně závisí na konceptu vhodnosti modelu, u PLS-SEM to platí v mnohem menší míře a doposud nebylo provedeno jejich komplexní posouzení, a tedy i případná doporučení a prahy by měly být považovány za velmi nejisté. Jako jednu z přibližných metrik Henseler a kol. (2014) uvádějí SRMR u něhož je stanovena prahová hodnota na 0,1 (v konzervativnější verzi 0,08), hodnoty SRMR menší jsou považovány za značící dobrou vhodnost. U navrhovaného modelu byla hodnota SRMR pro saturovaný model 0,071 a pro odhadovaný model 0,089.

### **4.1.2 Posouzení měřicího modelu**

Jako první na řadě pro posouzení je dle doporučení Hair a kol. (2019a) měřicí model, přičemž nejdříve měřicí model reflektivní a následně formativní.



## Posouzení reflektivního měřicího modelu

Pro posouzení reflektivního měřicího modelu byly postupně zkoumány zatížení indikátorů, vnitřní konzistence (Cronbachovo alfa,  $\rho_A$ , kompozitní spolehlivost), konvergentní validita (AVE), diskriminační analýza (křížová zatížení, kritérium Fornell-Larcker, HTMT).

Zatížení jednotlivých indikátorů reflektivně měřených konstruktů bylo zhodnoceno na základě rozhodovacího procesu uvedeného autory Hairem a kol. (2017). Indikátory se zatížením rovným či větším 0,708 byly ponechány, zatímco indikátory se zatížením nižším 0,708 byly posuzovány na základě jejich pokusného vyřazení, a tím přispějí k metrikám vnitřní konzistence a konvergentní validity. Indikátor se zatížením nižším 0,40, tedy ten, který by měl být vyřazen ihned, se v modelu nacházel jako RM\_EFF (0,353). Indikátory se zatížením nižším 0,708 byly CTF4 (0,615), RM\_TIM (0,667), PWOM2 (0,678), LOYL4 (0,613), přičemž konstrukty, které měří měly míry vnitřní konzistence a konvergentní validity již nad doporučeným prahem, a byly tak v modelu ponechány.

Z pohledu měření vnitřní konzistence byly veškeré hodnoty nad doporučeným prahem 0,7. U konstruktů CTF bylo Cronbachovo alfa, které je považováno za spodní hranici (Hair a kol., 2019a), 0,903, u konstruktů LOYL 0,732 a u konstruktů PWOM 0,773.  $\rho_A$ , které zpravidla leží mezi spodní a horní hranicí (Hair a kol., 2019a), bylo pro konstrukt CTF 0,929, pro konstrukt LOYL 0,768 a pro konstrukt PWOM 0,785. A kompozitní spolehlivost, která je považována za horní hranici (Hair a kol., 2019a), pak byla pro konstrukt CTF 0,930, pro konstrukt LOYL 0,824 a pro konstrukt PWOM 0,854. U konstruktů RM došlo v důsledku vyřazení indikátoru RM\_EFF z důvodu nízkého zatížení ke zvýšení Cronbachovy alfa z 0,695 na 0,747,  $\rho_A$  z 0,768 na 0,783 a kompozitní spolehlivosti z 0,804 na 0,838, čímž bylo dosaženo doporučené požadovaných prahových hodnot vnitřní konzistence. Hodnoty u konstruktů CTF nad hranicí 0,9 dle autorů Haire a kol. (2019a) naznačují, že by se mohlo jednat o problém s redundancí indikátorů nebo o problém s nežádoucími vzorci odpovědí, jako spodní prahovou hodnotu v tomto případě doporučují 0,95, tedy hodnotu

u konstruktů nedosaženou. Vzhledem ke kontrole dat z hlediska nežádoucích vzorců by dosažení této prahové hodnoty poukazovalo na redundanci mezi indikátory.

Hodnoty AVE, v případě měření konvergentní validity, byly u analyzovaných konstruktů nad doporučeným prahem 0,5, konkrétně u konstruktů CTF 0,729, u konstruktů LOYL 0,542 a u konstruktů PWOM 0,596. V případě konstruktů RM došlo v důsledku vyřazení indikátoru RM\_EFF ke zvýšení hodnoty AVE z 0,466 na 0,565, tedy k dosažení doporučené požadované prahové hodnoty.

Diskriminační analýza byla prováděna za pomoci analýzy křížových zatížení, Fornell-Larckerového kritéria a analýzy HTMT. Analýzou křížových zatížení nebyly odhaleny žádné problémy mezi indikátory reflektivně měřených konstruktů. Využitím Fornell-Larckerova kritéria byly nalezeny hodnoty AVE<sup>2</sup> větší, než byla korelace mezi konstrukty v příslušném řádku a sloupci až na korelaci konstruktů RM s PCXQ, Henseler a kol. (2015) však poukazují na to, že tato analýza nefunguje vhodně při posuzování diskriminační validity, zejména v případě, kdy nejsou velké rozdíly v zatíženích indikátorů konstruktů (např. když jsou indikátory v rozmezí 0,65–0,85). V případě indikátorů konstruktů RM se jedná právě o tento případ (zatížení RM\_EXP 0,742, RM\_VA 0,831, RM\_MNY 0,759, RM\_TIM 0,667). Dle Henselera a kol. (2015) je analýza HTMT vhodnější. Ta odhalila HTMT nižší než 0,85 ve vztahu konstruktů LOYL→CTF (0,717), PWOM→CTF (0,681), RM→CTF (0,826), RM→LOYL (0,613), RM→PWOM (0,687) zatímco u vztahu konstruktů PWOM→LOYL (0,895) byl tento práh přesažen, přičemž vzhledem ke koncepčně velmi podobným konstruktům byla přijata autory Hairem a kol. (2019a) doporučená hranice, vycházející z doporučení Henselera a kol. (2015) pro konstrukty koncepčně podobné, např. spokojenosti a loajality, 0,9. Z testu významnosti HTMT pomocí bootstrappingu s korekcí zkreslení se zrychlením, 5 000 dílčími vzorky, oboustranným testem a hladinou významnosti 0,05 (Hair a kol., 2017) vyplynulo, že žádný z intervalů (spodní hranice 2,5 %, horní hranice 97,5 %) nezahrnuje 1, konkrétně u konstruktů LOYL→CTF [0,563; 0,827], PWOM→CTF [0,522; 0,786], PWOM→LOYL [0,805; 0,972], RM→CTF [0,750; 0,886], RM→LOYL [0,434; 0,758] a u konstruktů RM→PWOM [0,528; 0,810].

**Tabulka 1.** Posouzení reflektivního měřicího modelu (vlastní zpracování).

|                              |                             |              |   |
|------------------------------|-----------------------------|--------------|---|
| <b>Vnější zatížení</b>       | zatížení                    | > 0,708      | Všechny indikátory se zatížením nad 0,708 ponechány. Indikátory CTF4 (0,615), PWOM2 (0,678), LOYL4 (0,613), RM_TIM (0,667) ponechány. Indikátor RM_EFF (0,353) vyloučen.  |
| <b>Vnitřní konzistence</b>   | Cronbachov o alfa           | ≥ 0,7        | Všechny hodnoty nad doporučeným prahem. CTF (0,903), RM (0,747), LOYL (0,732), PWOM (0,773).  |
|                              | rho A                       | ≥ 0,7        | Všechny hodnoty nad doporučeným prahem. CTF (0,929), RM (0,783), LOYL (0,768), PWOM (0,785).  |
|                              | kompozitní spolehlivost     | ≥ 0,7        | Všechny hodnoty nad doporučeným prahem. CTF (0,930), RM (0,838), LOYL (0,824), PWOM (0,854).  |
| <b>Konvergentní validita</b> | AVE                         | ≥ 0,5        | Všechny hodnoty nad doporučeným prahem. CTF (0,729), RM (0,565), LOYL (0,542), PWOM (0,596).  |
| <b>Diskriminační analýza</b> | křížová zatížení            |              | Žádné problémy s křížovým zatížením.  |
|                              | kritérium Fornell-Larcker   |              | AVE <sup>2</sup> větší než korelace mezi konstrukty v příslušném řádku a sloupci, až na korelaci RM s PCXQ.   |
|                              | HTMT                        | < 0,85 (0,9) | HTMT nižší než 0,85 u LOYL→CTF (0,717) a PWOM→CTF (0,681), RM→CTF (0,826), RM→LOYL (0,613), RM→PWOM (0,687). U PWOM→LOYL (0,895) vzhledem ke koncepčně velmi podobným konstruktům přijata doporučená hranice 0,9.   |
|                              | interval spolehlivosti HTMT | nezahrnuje 1 | Žádný z intervalů nezahrnuje 1 při 0,05. LOYL→CTF [0,563; 0,827]*** – st. významné<br>PWOM→CTF [0,522; 0,786]*** – st. významné<br>PWOM→LOYL [0,805; 0,972]** – st. významné<br>RM→CTF [0,762; 0,875]*** – st. významné<br>RM→LOYL [0,434; 0,758]*** – st. významné<br>RM→PWOM [0,528; 0,810]*** – st. významné |

*Poznámka: BCa bootstrapping, 5000 dílčích vzorků, oboustranný typ testu, hladina významnosti \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$  (Hair a kol., 2017). Statistická významnost určována pro 0,05.*

### Posouzení formativního měřicího modelu

Pro posouzení formativního měřicího modelu byly zkoumány konvergentní validita, kolinearita (VIF), statistická významnost vah a relevance indikátorů, které byly rovněž porovnány s doporučenými hodnotami (Hair a kol., 2019a).

Konvergentní validita byla posuzována na základě doporučení Haira a kol. (2017) a Ringla (2015), kteří uvádějí, že nejvhodnějším způsobem je využití druhého

reflektivně měřeného modelu formativně měřeného modelu, což však nemusí být vždy vhodně proveditelné, jelikož tento přístup značně navyšuje rozsah dotazníku (Hair a kol., 2017; Ringle, 2015). Druhým vhodným řešením je využití jednoho indikátoru, který reprezentuje škálu (Hair a kol., 2017; Ringle, 2015). Třetím řešením pak je využití podobného konstruktů z modelu (Hair a kol., 2017; Ringle, 2015). Pro posouzení formativně měřeného konstruktů PCXQ (PCXQ\_F) byl využit první přístup, tedy reflektivně měřený konstrukt PCXQ (PCXQ\_R). Pro konstrukt NF (NF\_F) byl využit druhý přístup, kdy jako zástupný indikátor bylo zvolen PCXQ1 (NF\_G). Pro posouzení formativně měřeného konstruktů CSAT (CSAT\_F) byl využit přístup třetí, a to reflektivně měřený konstrukt PWOM (PWOM\_R). Koeficient cesty byl v případě NF\_F→NF\_G 0,725 s  $R^2 = 0,526$ , v případě PCXQ\_F→PCXQ\_R 0,831 s  $R^2 = 0,691$  a v případě CSAT\_F→PWOM\_R 0,762 s  $R^2 = 0,581$ . Posuzování indexů podmíněnosti a podílů variance probíhalo analýzou dat v software JASP 0.16.

**Tabulka 2.** Posouzení formativního měřicího modelu (vlastní zpracování).

|                                   |                            |                               |  |
|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--|
| <b>Konvergenční validita</b>      |                            |                               | NF_F→NF_G (0,725; $R^2 = 0,526$ ),<br>PCXQ_F→PCXQ_R (0,831; $R^2 = 0,691$ ),<br>CSAT_F→PWOM_R (0,762; $R^2 = 0,581$ )  |
| <b>Kolinearita</b>                | index podmíněnosti         | < 30, < 15                    | Žádný z indexů podmíněnosti není větší než 30. Některé z indexů podmíněnosti větší než 15 u NF, PCXQ, CSAT.  |
|                                   | podíly variance            | > 0,9, > 0,8, > 0,7           | Podílové variance nad prahy u PCXQ2 0,911 a u PCXQ4 0,814 (nejedná se o stejnou dimenzi).  |
|                                   | VIF                        | < 3                           | Žádná z hodnot VIF není rovna či větší 3.  |
| <b>Statistická významnost vah</b> | p-hodnota                  | < 0,05,<br>< 0,01,<br>< 0,001 | NF_ACT** [0,066; 0,264] – st. významné<br>NF_PL*** [0,628; 0,820] – st. významné<br>NF_SOC*** [0,266; 0,471] – st. významné<br>PCXQ1*** [0,176; 0,375] – st. významné<br>PCXQ2*** [0,229; 0,441] – st. významné<br>PCXQ3*** [0,292; 0,510] – st. významné<br>PCXQ4** [0,072; 0,261] – st. významné<br>CSAT1*** [0,258; 0,527] – st. významné<br>CSAT2*** [0,362; 0,588] – st. významné<br>CSAT3** [0,129; 0,404] – st. významné<br>CSAT4** [0,076; 0,291] – st. významné |
|                                   | 95% interval spolehlivosti | nezahrnuje 0                  | Statisticky nevýznamné váhy pro 0,05 NF_SEC [-0,030; 0,227], NF_STIM [-0,123; 0,105].  |

|   |          |               |   |
|---|----------|---------------|---|
| <b>Relevance indikátorů s významnými vahami</b>   | váhy     |               | NF_ACT – 0,160  |
|   |          |               | NF_PL – 0,725   |
|   |          |               | NF_SOC – 0,367  |
|   |          |               | PCXQ1 – 0,272   |
|   |          |               | PCXQ2 – 0,333   |
|   |          |               | PCXQ3 – 0,400   |
|   |          |               | PCXQ4 – 0,165   |
|   |          |               | CSAT1 – 0,380   |
|   |          |               | CSAT2 – 0,468   |
|   |          |               | CSAT3 – 0,255   |
|   |          | CSAT4 – 0,169 |   |
| <b>Relevance indikátorů s nevýznamnými vahami</b> | zatížení | ≥ 0,5         | Statisticky významná zatížení nižší než 0,5 u NF_SEC 0,375 a NF_STIM 0,351. |
|   |          |               | Indikátory NF_SEC a NF_STIM ponechány z důvodu obsahové validity.           |

*Poznámka: BCa bootstrapping, 5000 dílčích vzorků, jednostranný typ testu, hladina významnosti \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$  (Hair a kol., 2017). Statistická významnost určována pro 0,05.*

Přestože byly váhy indikátorů naplnění potřeb bezpečí (NF\_SEC) a naplnění potřeb stimulace (NF\_STIM) konstrukt naplnění potřeb (NF) shledány statisticky nevýznamné a jejich statisticky významná zatížení byla nižší než 0,5, byly v modelu ponechány z důvodu obsahové validity na základě doporučení Haira a kol. (2019a).

### 4.1.3 Posouzení strukturálního modelu

Po posouzení a přizpůsobení měřicího modelu na základě doporučení Haira a kol. (2019a), Haira a kol. (2017), Henselera a kol. (2015) a Ringla (2015) byl posuzován model strukturální. Pro posouzení strukturálního modelu byly zkoumány kolinearita (VIF), koeficient determinace, prediktivní síla uvnitř vzorku, prediktivní síla mimo vzorek, statistická významnost a relevance koeficientů cest.

Pro posouzení kolinearity byl využit statistický ukazatel VIF, kdy žádná z hodnot nepřekročila doporučenou hranici 3 (Hair a kol., 2019a). Stejně tak nebyla přesažena hranice 0,9 stanovená pro koeficient determinace  $R^2$ , který vyjadřuje, kolik procent variability dané závislé proměnné je vysvětleno proměnnými nezávislými. Pro závislou proměnnou vnímané kvality zákaznické zkušenosti (PCXQ) je koeficient determinace roven 0,801 (0,798 upr.), tedy zásadní. Pro závislou proměnnou zákaznické

spokojenosti (CSAT) je koeficient determinace roven 0,477 (0,474 upr.), a je tedy na slabé až střední úrovni. Na stejné úrovni je i pro závislou proměnnou zákaznické loajality (LOYL), kde je roven 0,445 (0,442 upr.). U poslední závislé proměnné modelu pozitivního word-of-mouth (PWOM) je roven 0,577 (0,575 upr.), a tedy na střední úrovni. Při pohledu na prediktivní sílu uvnitř vzorku  $Q^2$  má model prediktivní relevanci pro všechny proměnné. Při  $Q^2 = 0,545$  má velmi vysokou prediktivní sílu pro vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti (PCXQ), při  $Q^2 = 0,269$  středně silnou prediktivní schopnost pro zákaznickou spokojenost (CSAT), malou až středně silnou prediktivní schopnost,  $Q^2 = 0,217$ , pro zákaznickou loajalitu (LOYL) a středně silnou prediktivní schopnost,  $Q^2 = 0,331$ , pro pozitivní word-of-mouth. U prediktivní síly mimo vzorek provedené pomocí metody PLSpredict byly získány stejné úrovně prediktivní síly, tedy pro vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti (PCXQ) velká prediktivní síla  $Q^2_{\text{predict}} = 0,786$ , pro zákaznickou spokojenost střední prediktivní síla  $Q^2_{\text{predict}} = 0,492$ , pro zákaznickou loajalitu slabá až střední prediktivní síla  $Q^2_{\text{predict}} = 0,318$  a pro pozitivní word-of-mouth střední prediktivní síla  $Q^2_{\text{predict}} = 0,367$ . Z následného zhodnocení RMSE/MAE ukazatelů, kdy menšina indikátorů nese vyšší predikční chybu v PLS-SEM analýze ve srovnání s benchmarkem LM, lze shrnout, že model má střední prediktivní sílu.

**Tabulka 3.** Posouzení strukturálního modelu (vlastní zpracování).

|   |                                   |                               |  |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|--|
| <b>Kolinearita</b>  | VIF                               | < 3                           | Žádná z hodnot VIF není větší než 3.   |
| <b>Koeficient determinace</b>                                 | R <sup>2</sup> hodnota            | < 0,9<br>(0,25; 0,5;<br>0,75) | PCXQ – 0,801 (0,798 upr.) – zásadní<br>CSAT – 0,477 (0,474 upr.) – slabý – střední<br>LOYL – 0,445 (0,442 upr.) – slabý – střední<br>PWOM – 0,577 (0,575 upr.) – střední |
| <b>Prediktivní relevance (prediktivní síla uvnitř vzorku)</b> | Q <sup>2</sup> hodnota            | > 0<br>(0; 0,25;<br>0,5)      | PCXQ – 0,545 – vysoká<br>CSAT – 0,269 – střední<br>LOYL – 0,217 – nízká – střední<br>PWOM – 0,331 – střední  |
| <b>PLSpredict (prediktivní síla mimo vzorek)</b>              | Q <sup>2</sup> <sub>predict</sub> | > 0                           | PCXQ – 0,786 – vysoká<br>CSAT – 0,492 – střední<br>LOYL – 0,318 – nízká – střední<br>PWOM – 0,367 – střední  |
|   | RMSE/<br>MAE                      | PLS <<br>LM                   | Menšina indikátorů nese vyšší predikční chyby v PLS-SEM analýze ve srovnání s benchmarkem LM – střední prediktivní síla.   |

|  |                                   |                               |  |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|--|
| <b>Statistická významnost koeficientů cest</b> | p-hodnota                         | < 0,05,<br>< 0,01,<br>< 0,001 | CTF→PCXQ*** [0,361; 0,560] – st. významné<br>NF→PCXQ*** [0,248; 0,428] – st. významné<br>RM→PCXQ*** [0,124; 0,276] – st. významné      |
|  | 95% interval spolehlivosti        | Nezahrnuje 0                  | PCXQ→CSAT*** [0,594; 0,763] – st. významné<br>CSAT→LOYL*** [0,570; 0,730] – st. významné<br>CSAT→PWOM*** [0,678; 0,807] – st. významné |
|  | <b>Relevance koeficientů cest</b> | koeficient cesty              | CTF→PCXQ – 0,450<br>NF→PCXQ – 0,351<br>RM→PCXQ – 0,196<br>PCXQ→CSAT – 0,690<br>CSAT→LOYL – 0,667<br>CSAT→PWOM – 0,760                  |
|  |                                   |                               |  |

*Poznámka: BCa bootstrapping, 5000 dílčích vzorků, jednostranný typ testu, hladina významnosti \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$  (Hair a kol., 2017); PLS Predict založený na 10 složkách a 10 opakováních. Statistická významnost určována pro 0,05.*

Z posouzení statistické významnosti koeficientů cest vyplývá, že všechny cesty mezi proměnnými jsou statisticky významné při hladinách významnosti  $p < 0,05$ ,  $p < 0,01$  i  $p < 0,001$ . Nejsilnější vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti ze tří proměnných má splnění úkolu zákazníka (CTF), následně naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) a zachování zdrojů zákazníka má vliv nejslabší. Výpočtem  $f^2$  a vysvětlené změny bylo zjištěno, že 37,433 % variability vnímané kvality zákaznické zkušenosti vysvětluje splnění úkolu zákazníka (CTF), 27,861 % naplnění lidských potřeb zákazníka a 14,809 % zachování zdrojů zákazníka (RM). Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti pak vysvětluje 47,664 % variability zákaznické spokojenosti, ta pak 44,486 % variability zákaznické loajality a 57,702 % pozitivního word-of-mouth.

**Tabulka 4.** Vliv endogenních proměnných (vlastní zpracování).

|          | R <sup>2</sup> | Q <sup>2</sup> | Přímý účinek | p-hodnota | 95% interval spolehlivosti | Významnost | Vysvětlená změna | f <sup>2</sup> |
|----------|----------------|----------------|--------------|-----------|----------------------------|------------|------------------|----------------|
| PCXQ     | 0,801          | 0,545          |              |           |                            |            |                  |                |
| CTF (H1) |                |                | 0,450***     | 0,000     | [0,361; 0,560]             | významný   | 37,433 %         | 0,427          |
| NF (H2)  |                |                | 0,351***     | 0,000     | [0,248; 0,428]             | významný   | 27,861 %         | 0,281          |
| RM (H3)  |                |                | 0,196***     | 0,000     | [0,124; 0,276]             | významný   | 14,809 %         | 0,083          |

|             | R <sup>2</sup> | Q <sup>2</sup> | Přímý<br>účinek | p-hodnota | 95% interval<br>spolehlivosti | Významnost | Vysvětlená<br>změna | f <sup>2</sup> |
|-------------|----------------|----------------|-----------------|-----------|-------------------------------|------------|---------------------|----------------|
| <i>CSAT</i> | 0,477          | 0,269          |                 |           |                               |            |                     |                |
| PCXQ (H4)   |                |                | 0,690***        | 0,000     | [0,594; 0,763]                | významný   | 47,664 %            | 0,911          |
| <i>LOYL</i> | 0,445          | 0,217          |                 |           |                               |            |                     |                |
| CSAT (H5)   |                |                | 0,667***        | 0,000     | [0,570; 0,730]                | významný   | 44,486 %            | 0,801          |
| <i>PWOM</i> | 0,577          | 0,331          |                 |           |                               |            |                     |                |
| CSAT (H6)   |                |                | 0,760***        | 0,000     | [0,678; 0,807]                | významný   | 57,702 %            | 1,364          |

Poznámka: BCa bootstrapping, 5000 dílčích vzorků, jednostranný typ testu, hladina významnosti \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$  (Hair a kol., 2017). Statistická významnost určována pro 0,05.

## 4.2 Zhodnocení hypotéz

Jednotlivé hypotézy vycházejí z hypotetických vztahů mezi konstrukty modelu analyzovaného touto metodou.

Využitím metody PLS-SEM dle Haira a kol. (2019a), Haira a kol. (2017), Henselera a kol. (2015) a Ringla (2015) byly analyzovány vlivy tří exogenních proměnných (splnění úkolu zákazníka, naplnění lidských potřeb zákazníka, zachování zdrojů zákazníka) na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti, které korespondují s hypotetizovanými vlivy H1, H2, H3 v konceptuálním modelu.

Další hypotetizované vlivy se týkaly vlivu vnímané kvality zákaznické zkušenosti na marketingové metriky zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality a pozitivního word-of-mouth. Výsledné hypotetizované přímé vztahy jsou mezi vnímanou kvalitou zákaznické zkušenosti a zákaznickou spokojeností (H4), zákaznickou spokojeností a zákaznickou loajalitou (H5) a pozitivním word-of-mouth (H6). Analýza celkových účinků odhalila nepřímý účinek vnímané kvality zákaznické zkušenosti na zákaznickou loajalitu a pozitivní word-of-mouth přes konstrukt zákaznické spokojenosti.

Analýzou a vyhodnocením dat pomocí metody PLS-SEM bylo podpořeno pět ze šesti stanovených hypotéz – H1, H2, H4, H5, H6. Na základě zjištění ve vztahu k těmto hypotézám zamítáme nulové hypotézy H1.1<sub>0</sub> a H1.2<sub>0</sub>, H2.1<sub>0</sub> a H2.2<sub>0</sub>, H4.1<sub>0</sub>



a H4.2<sub>0</sub>, H5.1<sub>0</sub> a H5.1<sub>0</sub>, H6.1<sub>0</sub> a H6.2<sub>0</sub> a přijímáme alternativní hypotézy H1.1<sub>A</sub> a H1.2<sub>A</sub>, H2.1<sub>A</sub> a H2.2<sub>A</sub>, H4.1<sub>A</sub> a H4.2<sub>A</sub>, H5.1<sub>A</sub> a H5.1<sub>A</sub>, H6.1<sub>A</sub> a H6.2<sub>A</sub>. V případě výzkumné hypotézy H3 jsme na základě výsledků schopni zamítnout pouze nulovou hypotézu H3.1<sub>0</sub>, a přijmout alternativní hypotézu H3.1<sub>A</sub> týkající se polaritv vztahu, ale nejsme schopni zamítnout nulovou hypotézu týkající se velikosti účinku H3.2<sub>0</sub>.

**Tabulka 5.** Výsledky testování hypotéz (vlastní zpracování).

| Hypotéza | Směr vztahu  | Přímý účinek | Významnost                          | f <sup>2</sup> | Velikost účinku               | Stanovisko                |
|----------|--|--------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|---------------------------|
| H1       | CTF→PCXQ (p <sub>14</sub> )  | 0,450        | významný                            | 0,427          | vysoká                        | podpořena                 |
| H1.1     | H1.1 <sub>0</sub> : p <sub>14</sub> ≤ 0; H1.1 <sub>A</sub> : p <sub>14</sub> > 0                                 |              | p <sub>14</sub> > 0                 |                | H1.1 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H1.1 <sub>A</sub> |
| H1.2     | H1.2 <sub>0</sub> : f <sub>14</sub> <sup>2</sup> < 0,35; H1.2 <sub>A</sub> : f <sub>14</sub> <sup>2</sup> ≥ 0,35 |              | f <sub>14</sub> <sup>2</sup> > 0,35 |                | H1.2 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H1.2 <sub>A</sub> |
| H2       | NF→PCXQ (p <sub>24</sub> )   | 0,351        | významný                            | 0,281          | střední                       | podpořena                 |
| H2.1     | H2.1 <sub>0</sub> : p <sub>24</sub> ≤ 0; H2.1 <sub>A</sub> : p <sub>24</sub> > 0                                 |              | p <sub>24</sub> > 0                 |                | H2.1 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H2.1 <sub>A</sub> |
| H2.2     | H2.2 <sub>0</sub> : f <sub>24</sub> <sup>2</sup> < 0,15; H2.2 <sub>A</sub> : f <sub>24</sub> <sup>2</sup> ≥ 0,15 |              | f <sub>24</sub> <sup>2</sup> > 0,15 |                | H2.2 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H2.2 <sub>A</sub> |
| H3       | RM→PCXQ (p <sub>34</sub> )   | 0,196        | významný                            | 0,083          | nízká                         | nepodpořena               |
| H3.1     | H3.1 <sub>0</sub> : p <sub>34</sub> ≥ 0; H3.1 <sub>A</sub> : p <sub>34</sub> > 0                                 |              | p <sub>34</sub> < 0                 |                | H3.1 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H3.1 <sub>A</sub> |
| H3.2     | H3.2 <sub>0</sub> : f <sub>34</sub> <sup>2</sup> < 0,15; H3.2 <sub>A</sub> : f <sub>34</sub> <sup>2</sup> ≥ 0,15 |              | f <sub>34</sub> <sup>2</sup> > 0,15 |                | H3.2 <sub>0</sub> nezamítnuta | –                         |
| H4       | PCXQ→CSAT (p <sub>45</sub> )   | 0,690        | významný                            | 0,911          | vysoká                        | podpořena                 |
| H4.1     | H4.1 <sub>0</sub> : p <sub>45</sub> ≤ 0; H4.1 <sub>A</sub> : p <sub>45</sub> > 0                                 |              | p <sub>45</sub> > 0                 |                | H4.1 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H4.1 <sub>A</sub> |
| H4.2     | H4.2 <sub>0</sub> : f <sub>45</sub> <sup>2</sup> < 0,35; H4.2 <sub>A</sub> : f <sub>45</sub> <sup>2</sup> ≥ 0,35 |              | f <sub>45</sub> <sup>2</sup> > 0,35 |                | H4.2 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H4.2 <sub>A</sub> |
| H5       | CSAT→LOYL (p <sub>56</sub> )   | 0,667        | významný                            | 0,801          | vysoká                        | podpořena                 |
| H5.1     | H5.1 <sub>0</sub> : p <sub>56</sub> ≤ 0; H5.1 <sub>A</sub> : p <sub>56</sub> > 0                                 |              | p <sub>56</sub> > 0                 |                | H5.1 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H5.1 <sub>A</sub> |
| H5.2     | H5.2 <sub>0</sub> : f <sub>56</sub> <sup>2</sup> < 0,35; H5.2 <sub>A</sub> : f <sub>56</sub> <sup>2</sup> ≥ 0,35 |              | f <sub>56</sub> <sup>2</sup> > 0,35 |                | H5.2 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H5.2 <sub>A</sub> |
| H6       | CSAT→PWOM (p <sub>57</sub> )   | 0,760        | významný                            | 1,364          | vysoká                        | podpořena                 |
| H6.1     | H6.1 <sub>0</sub> : p <sub>67</sub> ≤ 0; H6.1 <sub>A</sub> : p <sub>67</sub> > 0                                 |              | p <sub>67</sub> > 0                 |                | H6.1 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H6.1 <sub>A</sub> |
| H6.2     | H6.2 <sub>0</sub> : f <sub>67</sub> <sup>2</sup> < 0,35; H6.2 <sub>A</sub> : f <sub>67</sub> <sup>2</sup> ≥ 0,35 |              | f <sub>67</sub> <sup>2</sup> > 0,35 |                | H6.2 <sub>0</sub> zamítnuta   | přijata H6.2 <sub>A</sub> |

Poznámka: BCa bootstrapping, 5000 dílčích vzorků, jednostranný typ testu, hladina významnosti p < 0,05 (Hair a kol., 2017). Nízký účinek ≥ 0,02, střední účinek ≥ 0,15, vysoký účinek ≥ 0,35 (Cohen, 1988; Hair a kol., 2017).

### 4.3 Zodpovězení výzkumných otázek

Testování hypotéz probíhalo na modelu s výslednou střední prediktivní silou a bylo prováděno za účelem zodpovězení následujících výzkumných otázek.

*VO1: Jaké faktory mají vliv na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?*

Na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y mají vliv tři hlavní faktory – splnění úkolu zákazníka (CTF), naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) a zachování zdrojů zákazníka (RM). Tyto tři faktory vysvětlují 79,8 % variability vnímané kvality zákaznické zkušenosti (PCXQ). Endogenní proměnná vnímané kvality zákaznické zkušenosti má zároveň vysokou prediktivní sílu uvnitř vzorku i mimo vzorek. Splnění úkolu zákazníka (CTF) vychází z efektivnosti (CTF1), užitečnosti (CTF2), funkčnosti (CTF3), nezbytnosti (CTF4) a praktičnosti (CTF5) produktu. Naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) zahrnuje složky naplnění potřeb bezpečí (NF\_SEC), naplnění potřeb sociálních (NF\_SOC), naplnění potřeb seberealizace (NF\_ACT), naplnění potřeb stimulace (NF\_STIM) a naplnění potřeb požitku (NF\_PL). Zachování zdrojů zákazníka (RM) pak zahrnuje složky, zachování finančních prostředků (RM\_MNY), úspory času (RM\_TIM), výhodnosti investice (RM\_VA) a naplnění očekávání (RM\_EXP).

*VO2: Jak významný je vliv jednotlivých faktorů na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?*

Nejvýznamnější vliv má na vnímání zákaznické zkušenosti splnění úkolu zákazníka (CTF), následovaný naplněním lidských potřeb zákazníka (NF) a zachováním zdrojů zákazníka (RM). Všechny tři faktory jsou statisticky významné a splnění úkolu zákazníka (CTF) má vysoký účinek, naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) střední účinek a zachování zdrojů zákazníka (RM) nízký účinek.

Spolehlivými indikátory splnění úkolu zákazníka (CTF) jsou sestupně užitečnost (CTF2), praktičnost (CTF5), efektivnost (CTF1), funkčnost (CTF3) a nezbytnost (CTF4). Naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) pak nejvíce přispívá naplnění potřeb požitku (NF\_PL), naplnění potřeb sociálních (NF\_SOC) a naplnění potřeb seberealizace (NF\_ACT). Naplnění potřeb bezpečí (NF\_SEC) a naplnění potřeb stimulace (NF\_STIM) bylo shledáno zanedbatelnými. Spolehlivými indikátory zachování zdrojů zákazníka (RM) jsou pak sestupně výhodnost investice (RM\_VA), úspora finančních prostředků (RM\_MNY), naplnění očekávání (RM\_EXP), úspora času (RM\_TIM).

*VO3: Jaký vliv má zákaznická zkušenost na zákaznický orientované marketingové metriky v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?*

Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti (PCXQ) má statisticky vysoký účinek na zákaznickou spokojenost (CSAT), u které dokáže vysvětlit 47,4 % její variability, koeficient determinace je zde tak slabý až střední. Tato proměnná má zároveň střední prediktivní sílu uvnitř vzorku i mimo vzorek. Z pohledu celkových účinků, které zahrnují jak přímé, tak nepřímé účinky má pak vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti (PCXQ) silný účinek i na zákaznickou loajalitu (LOYL) i pozitivní word-of-mouth (PWOM). Zákaznická spokojenost má pak statisticky významný vysoký účinek na zákaznickou loajalitu (LOYL), u které dokáže vysvětlit 44,2 % její variability (slabý až střední koeficient determinace), i na pozitivní word-of-mouth (PWOM), u kterého dokáže vysvětlit 57,5 % jeho variability (střední koeficient determinace). Proměnná zákaznické loajality má slabou až střední prediktivní sílu uvnitř vzorku i mimo vzorek. Proměnná pozitivního word-of-mouth pak střední prediktivní sílu uvnitř vzorku i mimo vzorek.

## 5 ZÍSKANÉ POZNATKY

Pro podniky je žádoucí prosadit řízení zákaznické zkušenosti a marketingový výzkum jako integrální součást svých strategických marketingových iniciativ, neboť zvyšování zákaznickem vnímané kvality jeho zákaznické zkušenosti má vysoký účinek na zákaznickou spokojenost, zákaznickou loajalitu a pozitivní word-of-mouth.

Z výzkumu pro podniky plyne primárně se zaměřovat na zvyšování zákaznickem vnímaného splnění jeho úkolů po dobu zákaznické cesty pomocí porozumění problémům a úkolům, se kterými je možné zákazníkovi pomoci, a zvyšovat zákaznickem vnímanou užitečnost, funkčnost, praktičnost, efektivnost a nezbytnost produktu. Sekundárně se zaměřovat na zvyšování zákaznickem vnímané míry naplnění jeho lidských potřeb, konkrétně po požitku, sociálních a seberealizace po dobu zákaznické cesty, pomocí porozumění lidským potřebám, se kterými přichází a mohou se v průběhu měnit. Terciárně se pak zaměřovat na zvyšování zákaznickem vnímané míry zachování jeho zdrojů, se kterými může a je ochoten disponovat a mohou se v průběhu zákaznické cesty měnit, a zvyšovat zákaznickem vnímanou výhodnost investice jeho zdrojů, překonání jeho očekávání, poměr cena/výkon a dobře strávený či ušetřený čas.

Pro systematické řízení zákaznické zkušenosti je pro podniky žádoucí využívat mapování zákaznické cesty s identifikací klíčových momentů k řízení a v kombinaci s personami podporovat interní sdílené porozumění zákaznické zkušenosti. Tuto mapu dále využívat ke kategorizaci informací a vytvořit k ní a udržovat service blueprint, zachycující interní procesy, aktéry a prvky pod kontrolou podniku. Žádoucí je zajistit a využívat mezioborových znalostí a dovedností (mj. v psychologii a výzkumu) se systematickou výzkumnou činností pro hlubší porozumění zákaznické zkušenosti pomocí kvalitativních metod s následným nastavením procesu neustálého měření. Dále rozlišovat mezi podnikem navrženou, zákaznickem vnímanou a zapamatovanou zkušeností. Při jejím návrhu pak zohledňovat hodnotící vzorec „vrchol-konec“ a zapamatování podléhající změnám a ovlivňující vnímání dalších zákaznických zkušeností. V konečném důsledku využívat řízení zákaznické zkušenosti v souladu s podporou pozitivního rozvoje zákazníků.

## 5.1 Přínosy

Za vědecké přínosy lze považovat vytvoření východiska pro nově příchozí výzkumné pracovníky a ty doposud nezohledňující mezioborovost v oblasti zákaznické zkušenosti provedenou mezioborovou literární rešerší. V souvislosti s tím návrh konceptuálního modelu zákaznické zkušenosti pro strukturalizaci poznatků a poskytnutí východiska pro další výzkumy. Zároveň převedení tohoto modelu na strukturální a měřicí model, návrh obecného výzkumného instrumentu a jejich otestování pro další zkoumání vlivů faktorů zákaznické zkušenosti na zákazníkem vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti a zároveň jejího vlivu na marketingové metriky pomocí metod modelování strukturálními rovnicemi, včetně shrnutí důvodů volby metody PLS-SEM pro podporu využití vícerozměrných statistických analýz v oblasti zákaznické zkušenosti.

Za manažerský přínos lze, stejně jako v předchozím případě, považovat snížení bariér pro porozumění mezioborové povahy zákaznické zkušenosti, jejího řízení, přesahů a dopadů, zejména pro podniky nedisponující znalostmi tohoto typu. Dále identifikaci vlivů faktorů zákaznické zkušenosti u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky s následnou formulací doporučených přístupů k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, za účelem zvyšování zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality, pozitivního word-of-mouth. Stejně tak lze za přínos považovat návrh a otestování obecného výzkumného instrumentu pro podporu výzkumných marketingových aktivit v rámci řízení zákaznické zkušenosti v podnicích.

Za pedagogický přínos pak lze považovat přípravu tématu zákaznické zkušenosti z oblasti moderních marketingových přístupů a jeho zařazení do marketingových předmětů na akademických i profesních bakalářských studijních programech Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Zároveň pro pedagogy poskytnutí východisek pro zvyšování vnímané kvality vzdělávací zkušenosti studentů. Dále lze přínos shledat v návrhu a otestování výzkumného instrumentu pro podporu výzkumu zákaznické zkušenosti v rámci závěrečných prací studentů a tím podporu aplikace moderních marketingových přístupů a pokročilých výzkumných metod v pracích tohoto typu.

## 5.2 Limity

První skupinou limitů jsou ty týkající se zkreslení. Ze zpracování jedním výzkumníkem existuje napříč prací riziko subjektivity a limitů porozumění ostatním vědním disciplínám. Z pohledu hodnocení je nutno brát v potaz limit spojený s vybavováním si zkušenosti z paměti, riziko vlivu nezachycených podnětů plynoucích z nekontrolovaného prostředí a dodatečných změn vnímání hodnocené zkušenosti mezi zkušeností a vyplněním dotazníku. V průběhu vyplňování dotazníku mohlo docházet ke zkreslení z důvodu rozlišného vnímání, interpretací i sociální konformity. Ze způsobu sběru dat také plyne limit hlubšího poznání charakteristik respondentů, které mohly hodnocení ovlivnit. Zároveň plyne riziko zkreslení z nerovnoměrného zastoupení z pohledu věku, pohlaví, národnosti a zkušeností u zvolených podniků. Zvolená forma oslovení pak přináší riziko selektivního zkreslení. Dále je třeba vzít v potaz riziko sezónního zkreslení. Limitem je i počet 338 odpovědí, po vyčištění 225, který splňuje nároky na využití metody PLS-SEM, ovšem při dané velikosti základního souboru je pro zaručení reprezentativnosti požadován výzkumný vzorek větší.

Limity týkající se zobecnitelnosti se vážou zejména k vymezenému zacílení výzkumu. Tím, že se výzkum zaměřoval na zákaznickou zkušenost s podniky využívajícími principů sdílené ekonomiky v segmentu B2C a odvětvích ubytování a přepravy, nelze bez dalšího zkoumání extrapolovat poznatky na jiné segmenty, oblasti a obchodní modely. Taktéž zacílení na zákazníky české a slovenské národnosti spadající věkově do generace Y pak limituje přenos poznatků na ostatní věkové skupiny a zákazníky jiných zemí.

Využití on-line dotazníkového šetření, postaveného převážně na uzavřených otázkách, ze své povahy limituje hlubší porozumění subjektivních zkušeností. Výzkum se zároveň zaměřil na momentální hodnocení zvolené zákaznické zkušenosti, což znemožňuje porozumět vývoji vnímání zkušenosti v průběhu času. Za další limit hloubky poznání lze považovat absenci interních dat ze zvolených firem.

Za limit aktuálnosti poznání lze považovat ukončení hlavní rešerše v roce 2020 a sběr dat v roce 2021.

### 5.3 Prostor pro budoucí výzkum

Nejbližším dalším krokem je pro detailnější a spolehlivější poznání zákaznické zkušenosti ve zkoumaných odvětvích provést výzkum na dostatečně velkém reprezentativním vzorku zvláště v odvětví ubytování a odvětví přepravy.

Prostor pro budoucí výzkum se dále nachází v testování a validaci výzkumného instrumentu a modelu v dalších geografických oblastech, věkových skupinách, tržních segmentech i mimo oblast sdílené ekonomiky. Nabízí se i rozšíření modelu o moderační proměnné kontextuálních proměnných a osobnostních charakteristik majících vliv na vnímání kvality zákaznické zkušenosti. Další prostor lze nalézt ve výzkumu v konkrétních momentech, v rámci zákaznické cesty, ihned po ní a následně s přesně stanovenými odstupy pro odhalení změn v retrospektivním hodnocení zákaznické cesty.

Přínosným by byl výzkum s hlubší integrací poznatků ze zkoumaných disciplín, tedy výzkum s expertízou v psychologii (emoce jako reakce na plnění potřeb v rámci zákaznické zkušenosti), behaviorální ekonomii (hodnotící vzorec vrchol-konec, preference rozmanitosti), dále například naratologii (narativní techniky pro návrh či optimalizaci zákaznické cesty), designu zaměřeném na člověka, oblasti kvality života, blahobytu, štěstí a životní spokojenosti a zákaznické hodnoty.

Prostor pro budoucí výzkum za hranicemi řízení zákaznické zkušenosti nese téma řízení zákaznické pozornosti k podnětům pod kontrolou podniku podporujících pozitivní zákaznickou zkušenost. Na opačné straně stojí řízení zákaznické paměti a vzpomínek. Zapamatovaná zkušenost podléhá zapomínání a změnám v důsledku nových zkušeností, tím vzniká prostor vnímat zákaznickou cestu jako nikdy nekončící příběh, během kterého lze řídit podněty, které zákazníkovi připomenou pozitivní momenty či podpoří zapomnění nebo změnu paměti u momentů nižší kvality.

S návrhem zákaznické zkušenosti, tedy úpravou podnětů, ovlivňováním zákaznickova prožívání a vnímání mají podniky vzrůstající vliv nad tím, co lidé dělají, co zažívají, co si pamatují, a tedy kým jsou, je žádoucí, aby se výzkum zaměřil na téma řízení zákaznické transformace – na to, jakým způsobem podniky mění zákazníky, ať už záměrně či nevědomky.

## ZÁVĚR

Tato práce cílí na vědci uváděné nedostatky na poli řízení zákaznické zkušenosti, které je vědeckou i manažerskou obcí považováno za prostředek k diferenciaci a nástroj konkurenčního boje, zejména absenci konceptualizace a spolehlivého holistického způsobu jejího řízení, a přináší na pole zákaznické zkušenosti ucelené a o mezioborové znalosti obohacené poznání. A to pomocí mezioborové rešerše, návrhu výzkumného instrumentu, modelu zákaznické zkušenosti s výslednou, metodou PLS-SEM analyzovanou, střední prediktivní silou ve vymezené oblasti sdílené ekonomiky a kontextu strategického marketingu.

Tímto přístupem bylo zjištěno, že na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti má velký vliv zákazník vnímané splnění úkolu reprezentované užitečností, praktičností, efektivností, funkčností a nezbytností produktu. Střední vliv má zákazník vnímané naplnění jeho lidských potřeb, konkrétně po požitku, sociálních a seberealizace. A malý vliv zákazník vnímané zachování jeho zdrojů, aneb jak vnímá zachování svých finančních prostředků, překonání svých očekávání a jak vnímá strávený či ušetřený svůj čas. Zákazník vnímaná kvalita zkušenosti má pak velký přímý vliv na jeho spokojenost a značný celkový vliv na loajalitu i word-of-mouth. Zákazníkova spokojenost má velký vliv na jeho loajalitu i pozitivní word-of-mouth.

V návaznosti na tyto poznatky byla formulována doporučení, aby podniky zařadily do svých strategických marketingových aktivit řízení zákaznické zkušenosti, zaměřovaly se, dle uvedeného pořadí, na výše uvedené faktory a využívaly nástrojů mapování zákaznické cesty, service blueprint, person, kontinuální výzkumné činnosti a poznatků z behaviorální ekonomie a psychologie.

V závěru práce byly shrnuty přínosy pro vědeckou, manažerskou i pedagogickou obec, limity týkající se zdrojů zkreslení, zobecnitelnosti, hloubky a aktuálnosti poznatků a navržen prostor pro budoucí výzkum pro detailní porozumění faktorům, validaci navrženého výzkumného instrumentu a modelu zákaznické zkušenosti, hlubší integraci poznatků z příbuzných vědních disciplín a pro zkoumání potenciálních nástupců – řízení zákaznické pozornosti, vzpomínek a transformace.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Schau, H. J. (2015). The context of experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 206–223. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0270>
- Ali, F., Kim, W. G., Li, J., & Jeon, H.-M. (2018). Make it delightful: Customers' experience, satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.05.003>
- Aulia, S. A., Sukati, I., & Sulaiman, Z. (2016). A Review: Customer Perceived Value and its Dimension. *Communications of the Association for Information Systems*, 3(2), 150–162. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.2/500.2.150.162>
- Balaji, M. S., Roy, S. K., & Quazi, A. (2017). Customers' emotion regulation strategies in service failure encounters. *European Journal of Marketing*, 51(5–6), 960–982. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2015-0169>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is It? How is it Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Brax, S., & Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 539–560. <https://doi.org/10.1108/01443570910953621>
- Bruner, E. M. (1984). The Opening Up of Anthropology. V E. M. Bruner (Eds.), *Text, Play, and Story: The Construction and Reconstruction of Self and Society*. American Ethnological Society.
- Cabanac, M. (2002). What is emotion? *Behavioural Processes*, 60, 69–83. [https://doi.org/10.1016/s0376-6357\(02\)00078-5](https://doi.org/10.1016/s0376-6357(02)00078-5)
- Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering Customer Experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8–19.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know Your Customers' „Jobs to Be Done.“ *Harvard Business Review*, 94(9), 54–62. <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. vyd.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Costanza, R., Fisher, B., Ali, S., Beer, C., Bond, L., Boumans, R., a kol. (2007). Quality of life: An approach integrating opportunities, human needs, and subjective well-being. *Ecological Economics*, 61(2–3), 267–276. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.02.023>

- Csikszentmihalyi, M. (2000). The Costs and Benefits of Consuming. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 267–272. <https://doi.org/10.1086/314324>
- Curran, P. G. (2016). Methods for the detection of carelessly invalid responses in survey data. *Journal of Experimental Social Psychology*, 66, 4–19. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.07.006>
- Damasio, A. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Harcourt College Publishers.
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*, 94(9), 1–23. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- Deloitte (2017). *Sdílená ekonomika | Bohatství bez vlastnictví*. <https://www2.deloitte.com/cz/en/pages/deloitte-analytics/articles/sdilena-ekonomika-studie.html>
- DeSimone, J. A., Harms, P. D., & DeSimone, A. J. (2015). Best practice recommendations for data screening. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 171–181.
- Dewey, J. (1925). *Experience and Nature*. Open Court Publishing Company.
- Duncan, S., & Barrett, L. F. (2007). Affect is a form of cognition: A neurobiological analysis. *Cognition & Emotion*, 21(6), 1184–1211. <https://doi.org/10.1080/02699930701437931>
- Evropská komise. (2018). *The use of the collaborative economy. Flash Eurobarometer 467*. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2184>
- Ford, M. E., & Nichols, C. W. (1987). A taxonomy of human goals and some possible applications. V M. E. Ford & D. H. Ford (Eds.), *Humans as self-constructing living systems* (s. 289–311). <https://psycnet.apa.org/record/1988-97943-010>
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–13. <https://doi.org/10.2307/1251898>
- Frow, P., & Payne, A. (2007). Towards the ‘perfect’ customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89–101. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550120>
- Garg, A. (2020). Factors influencing Generation Y to choose Airbnb. V A. Hassan & A. Sharma (Eds.), *The Emerald Handbook of ICT in Tourism and Hospitality* (s. 45–65). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-688-720201004>
- Garg, R., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management; Bradford*, 9(1), 87–117. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2012-0023>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>

- Goldammer, P., Annen, H., Stöckli, P. L., & Jonas, K. (2020). Careless responding in questionnaire measures: Detection, impact, and remedies. *The Leadership Quarterly*, 101384. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101384>
- Grace, D., & O'Cass, A. (2004). Examining service experiences and post-consumption evaluations. *Journal of Services Marketing*, 18(6), 450–461. <https://doi.org/10.1108/08876040410557230>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2. vyd.)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019a). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hassenzahl, M. (2004). The Interplay of Beauty, Goodness, and Usability in Interactive Products. *Human-Computer Interaction*, 19(4), 319–349. [https://doi.org/10.1207/s15327051hci1904\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327051hci1904_2)
- Hassenzahl, M., Diefenbach, S., & Göritz, A. (2010). Needs, affect, and interactive products – Facets of user experience. *Interacting with Computers*, 22(5), 353–362. <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.04.002>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–111. <https://doi.org/10.2307/1251707>
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1986). *Expanding the Ontology and Methodology of Research on the Consumption Experience*. V Perspectives on Methodology in Consumer Research (Vol. 47, s. 213–251). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-8609-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-8609-4_7)

- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140. <https://doi.org/10.2307/2489122>
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Grada Publishing.
- Hunt, H. K. (1977). CS/D – Overview and future research direction. V H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of customer satisfaction and dissatisfaction*. Marketing Science Institute.
- Ihtiyar, A., Ihtiyar, H. G., & Galay, Y. (2018). Exploration of the antecedents and consequences of customers' service experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(4), 367–386. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2018-0018>
- Jain, R., Aagja, J., & S. Bagdare (2017). Customer experience – a review & research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), 5–24.
- Jordan, P. (2000). *Designing Pleasurable Products*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780203305683>
- Kahneman, D. (1999). Objective Happiness. V D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being* (s. 3–25). Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.7758/9781610443258.5>
- Klaus, P. (2011). Quo Vadis, Customer Experience? V C. Rusconi (Ed.), *Beyond CRM Customer Experience in the Digital Era* (s. 165–175). Franco Angeli.
- Klaus, P. (2020). Customer experience, not brands will be on the iron throne. *International Journal of Market Research*, 62(1), 6–8. <https://doi.org/10.1177/1470785319858570>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.021>
- Lee, M., Kang, M., & Kang, J. (2018). Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty. *Service Industries Journal*, 39(3–4), 229–249. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1495710>
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Academy of Marketing Science. Journal*, 39(6), 846–869. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.15.0420>
- Leroi-Werelds, S. (2019). An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda. *Journal of Service Management*, 30(5), 650–680. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0074>
- Lofman, B. (1991). Elements of Experiential Consumption: an Exploratory Study. *Advances in Consumer Research*, 18, 729–735. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7243/volumes/v18/NA-18>
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542–555. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001>
- Maklan, S., & Klaus, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771–23. <https://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>
- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451–466. <https://doi.org/10.2307/2489359>
- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>
- Maslow, A. H. (1943a). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., Hopenhayn, M., Herrera, F., Zemelman, H., Jatobá, J., & Weinstein, L. (1989). Human Scale Development. *Development Dialogue*, 1(29), 17–46.
- McCarthy, J., & Wright, P. (2004). *Technology As Experience*. The MIT Press.
- McCull-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *The Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430–435.
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17, 437–455.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25–48. <https://www.scienceopen.com/document?vid=6e4d8782-3f6a-4f07-b9d4-a95b284f0e8e>
- Oliver, R. L. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>

- Olya, H. (2017). *Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Prezentace, Volterra, Italie.
- Palací, F., Salcedo, A., & Topa, G. (2019). Cognitive and Affective Antecedents of Consumers' Satisfaction: A Systematic Review of two Research Approaches. *Sustainability*, *11*(2), 431–35. <https://doi.org/10.3390/su11020431>
- Pandey, S., & Chawla, D. (2018). Online customer experience (OCE) in clothing e-retail. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *46*(3), 323–346. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2017-0005>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, *63*(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Priporas, C.-V., Stylos, N., Vedanthachari, L. N., & Santiwatana, P. (2017). Service quality, satisfaction, and customer loyalty in Airbnb accommodation in Thailand. *International Journal of Tourism Research*, *19*(6), 693–704. <https://doi.org/10.1002/jtr.2141>
- Rahman, M. A., Qi, X., Saif, A. N. M., Bin Ibrahim, I., & Sultana, R. (2018a). Assessing service quality of online bill payment system using extended SERVQUAL model (SERVQUAL-Butterfly model): A case study of Dhaka electric supply company limited (DESCO), Bangladesh. *Cogent Business & Management*, *3*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1301195>
- Reinartz, W., & Ulaga, W. (2008). How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, *86*(5), 90–96. <https://hbr.org/2008/05/how-to-sell-services-more-profitably>
- Ringle, C. M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135.
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Retailing*, *88*(2), 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Sadeque, S., Nguyen, B., & Melewar, T. C. (2017). Constituents and consequences of smart customer experience in retailing. *Technological Forecasting and Social Change*, *124*, 257–270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.022>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2018). *A Concise Guide to Market Research*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4>
- Schlagwein, D., Schoder, D., & Spindeldreher, K. (2019). Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the „sharing economy.“ *Journal of the Association*

- for Information Science and Technology*, 71(7), 817–838. <https://doi.org/10.1002/asi.24300>
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325–339. <https://doi.org/10.1037//O022-3514.80.2.325>
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7–23. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150101>
- Sweeney, J., Payne, A., Frow, P., & Liu, D. (2020). Customer Advocacy: A Distinctive Form of Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 2(1), 109467051990054–17. <https://doi.org/10.1177/1094670519900541>
- Úřad vlády České republiky. (2017). *Analýza sdílené ekonomiky a digitálních platforem*. [https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha\\_4\\_Material\\_Analyza.pdf](https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_4_Material_Analyza.pdf)
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40.
- vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. V *Proceedings of the European Conference on Information Systems ECIS* (s. 2206–2217). Università di Verona, Facoltà di Economia. <https://www.alexandria.unisg.ch/213419/>
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258–14. <https://doi.org/10.2307/3151636>
- Wong, K. K.-K. (2016). TECHNICAL NOTE: Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS. *The Marketing Bulletin*, 26, 1–22.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.2307/1251446>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1. Schéma fází výzkumu .....                                 | 10 |
| Obrázek 2. Lineární vizualizace jednoho cyklu rešeršního rámce ..... | 11 |
| Obrázek 3. Fáze literárních rešerší .....                            | 11 |
| Obrázek 4. Rámec pro aplikaci PLS-SEM .....                          | 12 |
| Obrázek 5. Konceptuální model .....                                  | 21 |

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1. Posouzení reflektivního měřicího modelu ..... | 27 |
| Tabulka 2. Posouzení formativního měřicího modelu .....  | 28 |
| Tabulka 3. Posouzení strukturálního modelu.....          | 30 |
| Tabulka 4. Vliv endogenních proměnných.....              | 31 |
| Tabulka 5. Výsledky testování hypotéz .....              | 33 |



## SEZNAM PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI AUTORA

Havíř, D., & Kaňovská, L. (v tisku). The Effect of Visual Smog on the Buying Behaviour of the Millennial Generation. V *Marketing and Media Identity 2023: AI – The Future of Today*. University of SS. Cyril and Methodius in Trnava, Faculty of Mass Media Communication.

Havíř, D. (2021). What is so special about the sharing economy: The customer experience view. V *The 20th International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020* (s. 1–12). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205007>

Havíř, D. (2021). Customer Experience Management: Underexplored Instrument for Customer Transformation. *Trends Economics and Management*, 15(37), 43–60. <https://doi.org/10.13164/trends.2021.37.43>

Havíř, D., & Kaňovská, L. (2021, 15. června). How do university students perceive visual smog in historic city centers? [Prezentace abstraktu na konferenci]. *4th International Conference: Summer Seminar in Marketing (SSiM 2021)*. University of Warsaw, Faculty of Management.

Havíř, D. (2020). Výzkum zákaznické zkušenosti v oblastech B2C a B2B: Využití modelování strukturálními rovnicemi pomocí metody nejmenších čtverců (PLS-SEM). V *Workshop specifického výzkumu 2020* (s. 41–59). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN: 978-80-214-5933-5.

Havíř, D. (2019). Přístupy společností ke sběru dat týkajících se zákaznické zkušenosti. V *Workshop specifického výzkumu 2019* (s. 70–82). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN: 978-80-214-5835-2.

Havíř, D. (2019). Customer Development Plan: Řízení zákaznické zkušenosti v nové éře ekonomiky. V *Workshop specifického výzkumu 2019* (s. 83–97). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN: 978-80-214-5835-2.

Havíř, D. (2019). Building competitive advantage through customer experience management. *Acta Academica Karviniensia*, 19(2), 28–41. <https://doi.org/10.25142/aak.2019.012>

Machala, J., & Havíř, D. (2019). You can not do it yourself: Enhancing experience through co-creation. *Trends in Economics and Management*, 13(33), 51–57. ISSN: 2336-6508. <https://doi.org/10.13164/trends.2019.33.51>

Havíř, D. (2019). Towards Fully-Fledged Conceptualization of Customer Experience. V *Megatrends and Media: Digital Universe* (s. 508–530). University of SS. Cyril and Methodius in Trnava, Faculty of Mass Media Communication. ISBN: 978-80-572-0015-4. ISSN: 2453-6474.

- Havíř, D. (2019). From Competence To Experience: Employee-Centricity in the Customer-Centric World. V *Proceedings of the 33rd IBIMA International Conference* (s. 8282–8296). IBIMA Publishing. ISBN: 978-0-9998551-2-6.
- Havíř, D. (2018). CXM Framework: Systematický přístup k problematice zákaznické zkušenosti. V *Workshop specifického výzkumu 2018* (s. 66–77). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN: 978-80-214-5705-8.
- Havíř, D., & Machala, J. (2018). Comparing Customer Journeys in the Transportation Service Industry. V *Proceedings of the 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Art SGEM 2018* (s. 141–148). STEF92 Technology Ltd. <http://doi.org/10.5593/sgemsocial2018/1.5/S05.018>
- Havíř, D., & Machala, J. (2018). How to prepare an impressive journey: Dimensional decomposition of customer experience. V *Proceedings of the International Scientific Conference for PhD. Students and Young Scientists MERKÚR 2018* (s. 91–100). University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce. ISBN 978-80-225-4554-9.
- Havíř, D. (2017). Specifické faktory úspěchů – zákaznická zkušenost, tvorba hodnoty a born globals. V *Workshop specifického výzkumu 2017* (s. 4–16). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN: 978-80-214-5598-6.
- Havíř, D. (2017). A Comparison of the Approaches to Customer Experience Analysis. *Economics and Business*, 31(1), 82–93. <https://doi.org/10.1515/eb-2017-0020>
- Kita, P., & Havíř, D. (2017). Connecting Customer Experience and Sustainable Multiple Customer Value Creation as Key Success Factors. V *Proceedings of the 16th International Scientific Conference Perspectives of Business and Entrepreneurship Development in Digital Age: Economics, Management, Finance, and System Engineering from the Academic and Practitioners Views* (s. 85–95). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN: 978-80-214-5532-0.
- Havíř, D. (2016). Customer Experience Management Overview. V *Workshop specifického výzkumu 2016* (s. 9–16). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN: 978-80-214-5472-9.

# ŽIVOTOPIS AUTORA

**Jméno:** David Havíř

**Datum narození:** 8. března 1992

## Vzdělání:

|                          |   |
|--------------------------|---|
| současnost<br>září 2016  | Řízení a ekonomika podniku   Doktorské studium<br><i>Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská</i> |
| červen 2016<br>září 2014 | Informační management   Dosažený titul: Ing.<br><i>Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská</i>   |
| červen 2014<br>září 2011 | Manažerská informatika   Dosažený titul: Bc.<br><i>Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská</i>   |

## Výzkumné projekty:

|      |   |
|------|---|
| 2020 | Komparace marketingových přístupů v oblastech B2B a B2C   |
| 2019 | Dimenzionální dekompozice zákaznické zkušenosti<br>Manažerské kompetence ovlivňující zákaznickou zkušenost v prostředí průmyslu 4.0 |
| 2018 | Marketingové přístupy pro zvyšování zákazníkem vnímané hodnoty  |
| 2017 | Specifické faktory úspěchu podniků v České republice  |

## Pedagogická praxe:

|                         |  |
|-------------------------|--|
| současnost<br>září 2017 | Marketing research, Strategický marketing a rozvoj podnikání, Marketing, Digitální marketing v obchodě, Marketing applications, Manažerská komunikace, Behaviorální dovednosti manažera<br><i>Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská</i> |
|-------------------------|--|

## Profesní zkušenosti:

|                            |   |
|----------------------------|---|
| současnost<br>březen 2022  | UX Researcher<br><i>Konica Minolta Business Solutions Czech</i><br>výzkum a návrh uživatelské zkušenosti, mapování zákaznické cesty, analýza trhu |
| současnost<br>září 2020    | Asistent<br><i>Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská</i><br>výzkum zákaznické zkušenosti, výuka marketingových předmětů            |
| prosinec 2017<br>září 2014 | Project Support<br><i>Honeywell International s.r.o.</i><br>projektové řízení, datová analýza, automatizace procesů                               |

## **ABSTRAKT**

Zákaznická zkušenost se postupem času stala klíčovým marketingovým tématem pro akademiky i manažery, od kterého se očekává, že přinese posun v marketingové oblasti. V současnosti však postrádá ucelenou konceptualizaci a holistický způsob měření. Akademická obec tak vyzývá k sjednocení pohledu na zákaznickou zkušenost a manažerská obec požaduje praktická doporučení k jejímu řízení.

Cílem této práce tak je formulovat přístupy k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu. Dle výsledků mezioborové literární rešerše na téma zkušenosti byl navržen model zákaznické zkušenosti. Tento model byl dále testován využitím modelování pomocí strukturálních rovnic metodou parciálních nejmenších za účelem identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost. Zvolenou oblastí zkoumání byla oblast sdílené ekonomiky, konkrétně zkušenost zákazníků generace Y s ubytovacími a přepravními službami poskytovanými přes platformy pro sdílení. Pro sběr dat byl k modelu navržen dotazník, jehož distribucí bylo, po vyčištění, získáno 225 odpovědí.

Výsledky ukazují, že na zákaznickem vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti má nejvýznamnější vliv zákaznickem vnímané splnění úkolu zákazníka, následovaná naplněním lidských potřeb zákazníka a zachováním zdrojů zákazníka. Na základě výsledků sekundárního a primárního výzkumu jsou v závěru formulovány doporučené přístupy k systematickému řízení zákaznické zkušenosti, včetně řízení dílčích prvků těchto tří faktorů.

## **ABSTRACT**

The customer experience has over time become a key marketing topic for academics and managers alike and is expected to bring a shift in the marketing field. However, currently it lacks a unified conceptualization and a holistic measurement approach. Academics are calling for a unified understanding of customer experience and the managerial community is demanding practical recommendations for its management.

The aim of this paper is thus to formulate approaches to customer experience management as a strategic marketing tool. A customer experience model was proposed based on the results of an interdisciplinary literature review on the topic of experience. This model was further tested using the partial least squares structural equation modeling method to identify the factors influencing customer experience and their effects on customer experience. The selected area of investigation was the sharing economy, specifically the experience of Generation Y customers with accommodation and transportation services provided through sharing platforms. A questionnaire was designed to collect data for the model and after cleaning 225 responses were obtained.

The results show that the customer's perceived quality of customer experience is most significantly influenced by the customer's perceived task completion, followed by the customer's human needs fulfillment and the customer's resource preservation. Based on the results of secondary and primary research, the paper concludes with recommended approaches to systematic customer experience management, including the management of the elements of these three factors.