

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



POROVNÁNÍ METODICKÝCH PŘÍSTUPŮ MĚŘENÍ CUSTOMER EXPERIENCE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Porovnání metodických přístupů měření Customer Experience

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Matouš Kopečný, MF 27

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Kamila Tišlerová, PhD.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Datum a místo: 1.11.2020 v Brně

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Porovnat metodické přístupy měření Customer Experience a na základě vybraných kritérií vyhodnotit nejefektivnější z nich. Vypracovat metodický plán pro aplikaci konkrétní metriky ve vybraném podniku.

2. Výzkumné metody:

V rámci teoretické části byla použita analýza odborné literatury pojednávající o problematice customer experience. V rámci praktické části byla vypracována komparace jednotlivých metrik Customer Experience na základě syntézy dat ze sekundárních zdrojů, případových studií a poznatků z praxe, na jejímž základě je pak pomocí vybraných kritérií vyhodnocena nejefektivnější metoda. Metodika aplikace konkrétní metriky a doporučení pro vybraný podnik je zpracována na základě zmapování Customer Journey podniku.

3. Výsledky výzkumu/práce:

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

4. Závěry a doporučení:

Pro konkrétní ubytovací zařízení je vypracován metodický pro aplikaci měření zákaznické zkušenosti pomocí metody NPS a CES, která může sloužit jako návod vedoucím pracovníkům jiných ubytovacích zařízení, kteří chtějí s měřením spokojenosti svých zákazníků začít.

KLÍČOVÁ SLOVA

zákazník, loajalita, metrika, zkušenost, konkurence

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Compare methodological approaches to measuring customer experience and evaluate the most effective ones based on selected criteria. Develop a methodological application of specific metrics for a selected company.

2. Research methods:

In the theoretical part, an analysis of the literature dealing with the issue of customer experience was used. In the practical part, a comparison of individual metrics Customer experience was made based on the synthesis of data from secondary sources, case studies and knowledge from practice, based on which the most effective method is evaluated using selected criteria. The methodology for the application of specific metrics and recommendations for a selected company is developed on the basis of mapping the Company's Customer Journey.

3. Result of research:

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

4. Conclusions and recommendation:

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

KEYWORDS

customer, loyalty, metrics, experience, competition

JEL CLASSIFICATION

D11 – Consumer Economics: Theory

D12 – Consumer Economics: Empirical Analysis

M14 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

M30 – Marketing and Advertising

M31 – Marketing

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

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Matouš Kopečný
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Porovnání metodických přístupů měření customer experience
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část – Customer Experience, význam a principy jejího řízení sběr a vyhodnocování zákaznických insightů, princip service designu, metriky zákaznické zkušenosti a nástroje pro měření3. Praktická část – porovnání a vyhodnocení efektivity jednotlivých metodických přístupů měření customer experience, doporučení nejvhodnějšího metodického přístupu měření customer experience4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• GOODMAN, J. A. <i>Customer experience 3.0: high-profit strategies in the age of techno service</i>. New York: American Management Association, 2014. ISBN 081443388x.• PENNINGTON, A. <i>The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business</i>. New York: Pearson Education, 2016. ISBN 9781292148465.• ROSSMAN, J. R., DUERDEN, M. D. <i>Designing experiences</i>. New York: Columbia University Press, 2019. ISBN 9780231191685.• STICKDORN, M., SCHNEIDER, J. <i>This is service design thinking: Basics, Tools, Cases</i>. Hoboken, New Jersey: WILEY, 2011. ISBN 9781118156308.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 13. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 31. 01. 2020• Zpracování výsledků do 31. 03. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Kamila Tišlerová, PhD.

V Praze dne 1. 12. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

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

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoreticko-metodologická část	9
2.1	Customer Experience	9
2.2	Zkušenost	9
2.3	Značka	10
2.4	Loajalita zákazníků	11
2.5	Historie Customer Experience	13
2.6	Metodologie Customer Experience	14
2.7	Definice a teorie Customer Experience	15
2.7.1	Teorie k optimalizaci CX	16
2.7.2	Strategické zážitkové moduly marketingu	17
2.7.3	Model vytváření zákaznickovy zkušenosti	17
2.7.4	Komponenty zákaznickovy zkušenosti	18
2.7.5	Customer Experience Quality	19
2.7.6	Kano-model	19
2.7.7	Customer journey	20
2.7.8	Trendy v customer experience	22
2.8	Metodika práce	24
3	Praktická část	26
3.1	Charakteristika vybraných metrik Customer Experience	26
3.1.1	Customer Satisfaction (CSAT a OSAT)	26
3.1.2	Customer Effort Score (CES)	27
3.1.3	Repurchase/Retention forecast	29
3.1.4	Net Promoter Score (NPS)	30
3.1.5	Customer Expectations (CExp)	32
3.1.6	Compound Loyalty Indices (CLI)	34
3.2	Komparace jednotlivých metrik Customer Experience	35
3.2.1	Předmět měření	35
3.2.2	Základní otázka	36
3.2.3	Komparace možností odpovědí	36
3.2.4	Komparace způsobů vyhodnocení	37
3.2.5	Komparace hlavních výhod	37
3.2.6	Komparace hlavních nevýhod	38
3.3	Vyhodnocení nejefektivnější metody	39
3.4	Zastoupení metod v rámci zkoumaného vzorku firem	41
3.5	Metodický plán pro aplikaci konkrétní metriky CX ve vybraném podniku	41
3.5.1	Doporučená metrika	42
3.5.2	Customer Journey	43
3.5.3	Technické řešení	50
3.5.4	Plán komunikace	50
3.5.5	Kompetence v projektovém týmu	51
3.5.6	Závěrečná doporučení	51
4	Závěr	52
	Literatura	54

Seznam zkratek, obrázků a tabulek

Seznam zkratek

CES	Customer Effort Score
CExp	Customer Expectations
CLI	Compound Loyalty Indices
CRM	Customer Relationship Management
CSAT	Customer Satisfaction
CX	Customer Experience
NPS	Net Promoter Score

Seznam obrázků

Obrázek 1 Kano model	20
Obrázek 2 Segmentace zákazníků průzkumu NPS.....	31
Obrázek 3 Složení očekávání zákazníka.....	32
Obrázek 4 Schéma fází a kroků Customer Journey pro ubytovací zařízení	43
Obrázek 5 Časová osa plánu komunikace	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 Segmentace trhů	15
Tabulka 2 Komparace předmětu měření.....	35
Tabulka 3 Komparace základní otázky.....	36
Tabulka 4 Komparace možností odpovědí	36
Tabulka 5 Komparace způsobu vyhodnocení.....	37
Tabulka 6 Komparace hlavních výhod.....	37
Tabulka 7 Komparace hlavních nevýhod	38
Tabulka 8 Vyhodnocení nejefektivnější metody	40
Tabulka 9 Zastoupení metrik v sektoru služeb	41
Tabulka 10 Formulář pro měření zákaznické zkušenosti pomocí CES.....	46
Tabulka 11 Formulář pro měření Customer Experience pomocí NPS	49

1 Úvod

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

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

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

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

Praktická část je zaměřena na porovnání šesti metrik Customer Experience, na základě vybraných kritérií je vyhodnocena nejefektivnější z nich. Vypracovaná metodika pro aplikaci konkrétní metriky pro vybraný podnik zahrnuje Customer Journey, plán komunikace zasílané zákazníkům, návrh technického řešení a rozdělení kompetencí mezi jednotlivé členy projektového týmu.

V závěru jsou shrnuty výsledky práce.

2 Teoreticko-metodologická část

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

2.1 Customer Experience

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

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

2.2 Zkušenost

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

Racionální zkušenost

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

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

Emocionální zkušenost

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

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

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

Podvědomá zkušenost

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

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

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

2.3 Značka

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

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

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

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

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

2.4 Loajalita zákazníků

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

- postojová loajalita = prostřednictvím této loajality je vyjadřován emoční vztah ke značce, což znamená to, s jakou intenzitou ji doporučuje ostatním;
- behaviorální loajalita = prostřednictvím této loajality se vyjadřuje skutečné chování zákazníka a také to, zda danou značku bude využívat opakovaně. Prostřednictvím behaviorálního přístupu lze měřit nákupní vzorce chování zákazníků, které se stále opakují. Díky těmto vzorcům je možno odvodit základní informace o tom, jakým způsobem proniká zboží ke spotřebitelům a také informace o tom, jaká je průměrná nákupní frekvence.

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

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

síla = zde hovoříme o loajalitě, která se zakládá na emocích.

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

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

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

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

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

Na trhu existují i tzv. líní klienti, kteří i přesto, že jsou nespokojeni, dodavatele nezmění. Vedle toho, že jsou líní, může také nastat situace, že nemají jinou alternativu pro změnu. Mezi takové typické zákazníky patřili v minulosti například klienti bank, kteří raději setrvali v té současné, než aby překonali překážky při její změně. V současnosti však funguje to, že v případě, že klient má o změnu banky zájem, sami jim přechod zprostředkují. Klient je pak spokojený a banka profituje. Loajalitu zákazníků lze měřit, jelikož je ovlivněna třemi faktory, které se navzájem prolínají. Konkrétně se dle Lošťákové (2017) jedná o:

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

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

2.5 Historie Customer Experience

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

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

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

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

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

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

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

Jak dále uvádí Fish (2018), klienti se rychle začali zajímat o přizpůsobení svých webů pro webové zpravodajství a výzkumné společnosti, které byly zvyklé vyhovět požadavkům ad hoc. Tato praxe vedla k tomu, že každý klient měl v zásadě svůj vlastní vysoce přizpůsobený web pro osobní hlášení. Stavba těchto stránek však byla nákladná a zpočátku nastávaly problémy s kvalitou a vyžadovaly neustálou péči a vývoj, protože se objevily nové obavy

o technologie a zabezpečení. Koncem 90. let, kdy se začali objevovat noví konkurenti z jiných reklamních agentur, došlo k aplikaci nových přístupů odhalení spokojenosti zákazníků.

2.6 Metodologie Customer Experience

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

Definice klíčových zákazníků

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

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

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

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

Klíčoví zákazníci pak podle Penningtona (2016) běžně získávají výhodnější cenové podmínky, které jsou podloženy jejich nákupními objemy, ale manažeři těchto zákazníků jsou zpravidla hodnoceni na základě svojí schopnosti zvyšovat podíl společnosti na nákupech klíčových zákazníků a na základě dosažení cílů požadovaného ročního obrátu a zisku. Klíčové zákazníci běžně získávají výhodnější cenové podmínky, které jsou podloženy jejich nákupními objemy, avšak marketéři nemohou výhradně spoléhat pouze na to, že tento podmět povede k jejich věrnosti. Vždy existuje riziko, že konkurenti dosáhnou stejné nebo dokonce lepší ceny či naopak. Mnoho klíčových zákazníků tak raději dává přednost přidané hodnotě než obyčejné cenové výhodě a mají také rádi, pokud se o ně stará jedna jediná osoba, mají možnost využít přednostních dodávek, včasné dostanou potřebné informace atd. Společně s těmito praktickými záležitostmi pak hraje důležitou roli také hodnota pověsti firmy. Osobní vazby na lidi vážící si obchodování s klíčovými zákazníky, kteří vložili svůj zájem do úspěchu společného obchodu, to jsou přesně ty důvody, které zákazníka učiní věrným.

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

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

Tabulka 1 Segmentace trhů

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera (2016)

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

2.7 Definice a teorie Customer Experience

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.7.1 Teorie k optimalizaci CX

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

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

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

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

2.7.2 Strategické zážitkové moduly marketingu

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

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

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

2.7.3 Model vytváření zákaznickovy zkušenosti

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

- podporu prodeje současných výrobků = dobrá pověst a pozitivní image výrobce současně zvyšuje hodnotu produktu, kterou vnímá zákazník. Na druhou stranu ale snižuje náklady vnímané zákazníkem v souvislosti s nákupem. Dobrá pověst totiž utvrzuje zákazníky v tom, že za své peníze získají kvalitní produkt;
- možnost dosahovat vyšších cen produktů u zákazníků = pozitivní image přidává hodnotu značce, a proto je možno dosahovat vyšších cen u nabízených produktů;
- podpora a usnadnění uváděných produktů na trh = dochází k podpoře nových a inovovaných výrobků, které je pak možno jednodušeji zavést na trh;
- možnost získání nákladové výhody = díky dobré image získává firma nákladovou výhodu nad svou konkurencí;
- posilování vztahů s investory a podpora investic = lze získat kvalitnější a vyšší investice od investorů, a to i díky tomu, že připomínají přítomnost firmy vlivným hráčům na finančních trzích;

- budování pozitivní atmosféry ve firmě a zvyšování úsilí zaměstnanců = dochází ke zvyšování dobrého pocitu zaměstnanců, podpoře hrdosti a ztotožnění se zaměstnanců s firmou a motivující zaměstnance k vyšší produktivitě a kvalitnějším výkonům;
- zvyšování atraktivity firmy na trhu práce = je posílena schopnost firmy přitáhnout a zároveň udržet ty nejlepší lidi, kteří jsou na současných hyperkonkurenčních trzích strategickým aktivem;
- posilování vlivu na ostatní stakeholdery i veřejnost = dochází k posílení angažovanosti a loajality všech skupin stakeholderů;
- předcházení krizím nebo lepší zvládnání krizí = pokud nastanou těžké časy, dobré jméno pomůže omezit nebo vyloučit vznik problémů ve vztahu k nátlakovým skupinám i spotřebitelským organizacím.

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

2.7.4 Komponenty zákaznickovy zkušenosti

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

Dimenze, které autoři rozlišují jsou:

- Sensorický komponent: Cílem stimulace této složky je snaha o dosažení pozitivní sensorické zkušenosti na úrovni sluchu, vůni, estetického potěšení a podobně;
- Emocionální komponent: Prostřednictvím této části se společnost snaží vytvořit systém, který bude generovat pozitivní emoce pro vytvoření vztahu se společností;
- Kognitivní komponent: Cílem je buď docílit, aby zákazníci využívali svou kreativitu, nebo snaha o úpravu konvenčního myšlení zákazníka o použitelnosti produktu;
- Pragmatický komponent: Tato složka souvisí s praktickým užíváním produktu. Cílem přitom není přílišný počet vlastností produktu, ale to, aby zákazník dostal, co prakticky požaduje;
- Komponent životního stylu: Pro tuto dimenzi zážitku je typické potvrzení hodnot a víry, které sdílí společnost se zákazníkem;
- Vztahový komponent: Součástí zkušenosti, která zahrnuje sociální kontext zákazníka, jeho vztah s ostatními lidmi nebo s jeho vlastním já. Může tak jít například o touhu konzumovat službu spolu s ostatními lidmi, o touhu vytvářet sociální identity, o pocit sounáležitosti, nebo o odlišení sociální skupiny. (Gentile et. Al., 2007)

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

2.7.5 Customer Experience Quality

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

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

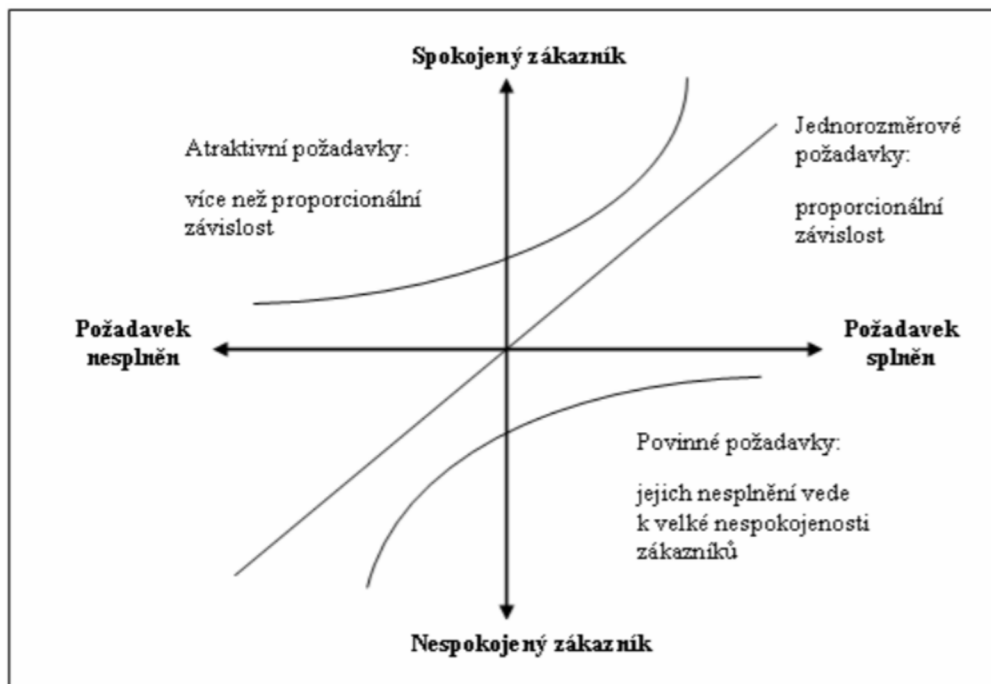
Výsledky testování hypotéz ohledně vlivu jednotlivých dimenzí na pozitivní vliv zákaznické spokojenosti, loajality, a pozitivního šíření dobrého jména společnosti napříč čtyřmi různými typy produktů je možné nalézt v článku z roku 2013 Towards a better measure of Customer experience. (Klaus, Maklan,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

2.7.6 Kano-model

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

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

Obrázek 1 Kano model



Zdroj: Vlastní zpracování podle Kano (1980)

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

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

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

2.7.7 Customer journey

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

Mezi moderní nástroje patří tzv. Customer Journey představující cestu zákazníka. Tento pojem je také znám pod názvem životní cyklus zákazníka. Každá fáze tohoto cyklu v sobě ukrývá

mnoho kontaktů se společností a také se samotným produktem. Za základní cykly jsou tak považovány:

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

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

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

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

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

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

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

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

definovaná forma zákazníkovi cesty není dána a vše vždy záleží nejen na konkrétní podobě, ale zejména na kreativitě dané služby.

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

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

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

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

2.7.8 Trendy v customer experience

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

- Umělá inteligence (AI) = Louis de Monte (2019) představuje umělou inteligenci jako systém, který dokáže analyzovat rozsáhlé datové soubory rychleji a efektivněji než člověk. Dokáže v informacích najít seskupení a vzory, mezi které patří podobnosti mezi zákazníky, jejich nákupní chování v minulosti a díky tomu dokáže své nabídky personalizovat pro konkrétní zákazníky. Umělá inteligence se tedy vyznačuje především rychlostí a přesností a vedle lidského vzhledu dokáže poskytnout

nepřetržitou inteligenci, která je potřebná pro zkušenosti zákazníků s internetem budoucnosti. Díky umělé inteligenci dojde ke zlepšení textu, sentimentu, hlasu či interakci. Schopnosti umělé inteligence tak pomáhají s lepším rozhodováním s méně zbytečným úsilím. Pro použití umělé inteligence se doporučují určit požadované výsledky customer experience a identifikovat takové pain points a success points na cestě zákazníka, které nelze vyřešit prostřednictvím tradičních technologií, ale jen pomocí umělé inteligence. Mezi další důležitý způsob, jak určit požadované výsledky customer experience je vytvoření mapy cesty zákazníka pro klíčové cesty a nasadit rozšířené analytické funkce pomáhající automatizovat vyhledávání a analyzování dat.

- virtuální asistenti zákazníků a chatboty = Louis de Monte (2019) představuje také virtuální asistenty, kteří dokážou na internetu pohlídat klesající cenu vybrané služby či zboží. Čím dál inteligentnější jsou v dnešní době také chatboty, tedy umělé inteligentní algoritmy komunikující se zákazníkem v přirozeném jazyce. V dnešní době tak chatboti zvládají více než jednoduše komponované automatické odpovídací systémy a dokážou obohatit zákazníkův zážitek z nákupu. Chatboti umožňují následující:
 1. škálovatelnou službu zákazníkům = bez potřeby čekat na to, až se zákazníkovi ozve obchodní zástupce či prodejce,
 2. zákaznickou inteligenci = chatbot dokáže obsloužit zákazníka uspokojivěji a rychleji než člověk
 3. snadná obsluha = zákazník může se chatbotem komunikovat v přirozeném jazyce
 4. personalizace = chatbot dokáže zvolit personalizovaný přístup k zákazníkovi na takové úrovni, že má zákazník pocit, že nejedná s firmou, ale s kamarádem

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

- zapojení zákazníků Omnichannel = jedná se o setkání zákazníků. Při komunikaci je používáno hned několik komunikačních kanálů, prostřednictvím kterých zákazníci komunikují se společností. Díky tomuto trendu bude možné dodat osobní zkušenosti zákazníků bez toho, aby chom rozuměli tomu, jak zákazníci používají a prožívají různé kanály. Vzdělávání organizace o chování zákazníků je velmi důležité a zlepšení porozumění zákazníků. V celé organizaci je zásadní a pomáhá k rozvoji kultury zaměřené na zákazníka. Vícekanálové zákaznické centrum může poskytnout jediný zdroj pravdy o chování zákazníků. Nejprve je tedy potřeba zjistit, kde je zákaznický servis a podpora a jakým způsobem mohou využít potenciálu umělé inteligence. Dále je potřeba analyzovat a zlepšovat procesy zaměřené na zákazníka. Jesenský (2017) definuje omnichannel prodeje i komunikace jako integrující transakci v obchodě a online se zapojením mobilních zařízení na straně zákazníka i prodejce, který začíná být ve společnostech přirozenou samozřejmostí. V této souvislosti se komunikace ze zákazníka stává stále více personalizovanější a v okamžiku, kdy zákazník vkročí do prodejny, do svého mobilního zařízení může dostat nabídku zboží, které obvykle nakupuje.
- Architektura aplikací v reálném čase = trend zabývající se podle Jesenského (2017) poskytováním okamžitého poradenství a pomoci uživatelům na základě znalostí o jejich současné situaci. Základní funkce se týká mobilních aplikací, která jsou stále více

personalizovaná. Do budoucna se očekává zapojení všech forem zákazníků. Pomocí architektur v reálném čase lze zjistit a objevit ty správné obchodní okamžiky, přičemž dochází k monitorování událostí, které ukazují aktuální stav a mohlo tak dojít k inteligentnějšímu rozhodnutí. V rámci konkurence má společnost výhodu v tom, že se dokáže inteligentněji rozhodovat, má lepší zákaznický servis a tím pádem může dosáhnout většího úspěchu v podnikání. Pomocí tohoto nástroje lze poznat vhodné obchodní chvíle a reagovat na ně v reálném čase, což je pro digitální podnikání zásadní závazek vůči svým zákazníkům. Obchodní týmy s ní spolupracují na identifikaci klíčového podnikání a rozhodování definujícího zákazníka. Je vhodné zapojit obchodní analytiku, kteří rozumí tomu, do jaké míry může podvědomí o obchodních událostech dosáhnout v reálném čase. Je potřeba pracovat s vedoucími pracovníky, zaměstnanci orientovanými na zákazníka, daty, architektury řešení a vedoucími implementace a předpokládat, kde dokážou určité obchodní okamžiky obchodní příležitosti.

- Internet věcí = podle Martina (2018) představuje internet věcí systém vzájemně propojených výpočetních zařízení, mechanických a digitálních strojů, objektů, zvířat nebo lidí, které jsou opatřeny jedinečným identifikátorem a schopností přenášet data přes síť, aniž by k tomu bylo potřeba interakce člověk – počítač. Jedná se o trend, který zapojuje zákazníky prostřednictvím každodenních věcí a míst. Zařízení a místa připojená k internetu či zálohované inteligentní systémy dokážou poskytnout na cestě zákazníka další kontaktní body, na kterých mají šanci se do organizace zapojit a učit se o ní. Roboti se budou neustále zlepšovat a dostávat se do dalších oblastí na trhu, jako je maloobchod, zdravotnictví a doprava. Co se týká doporučení do praxe, je potřeba nejprve identifikovat internetová zařízení na zákaznické cestě. Pochopení tohoto zařízení umožňuje společnosti ovlivnit rozhodovací proces, a také to, jak je potřeba upravit proto, aby se mohli zapojit i zákazníci.

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

2.8 Metodika práce

Teoretická část práce je zpracovaná metodami rozboru sekundárních dat a věnuje se oboru Customer Experience z pohledu jeho specifik, metodologie, historie, současných trendů či provázanost s loajalitou zákazníků.

První část praktické práce detailně popisuje metriky, prostřednictvím kterých dochází ke zjišťování zákaznické zkušenosti na základě rozboru sekundárních dat. Jedná se o metody Customer Satisfaction (CSAT), Customer Effort Score (CES), Reprurchase/Retention Forecast, Net Promoter Score (NPS), Customer Expectations (CExp) a Compound Loyalty Indices (CLI).

Další část praktické části se pak věnuje komparaci vybraných vlastností metrik, mezi které patří komparace základních otázek, výhod, nevýhod, použitelnosti, relevance, výběru odpovědí, vyhodnocování, okamžiku použití metod, rozsahu průzkumu a zastoupení metod ve vybraných společnostech. Komparace jednotlivých metrik Customer Experience je vypracována na základě syntézy dat ze sekundárních zdrojů, případových studií a poznatků z praxe.

Zastoupení jednotlivých metod ve společnostech ze segmentu služeb, dílčí cíl komparace, bylo realizováno dotazníkovým šetřením, ve kterém bylo prostřednictvím pracovníků marketingových oddělení osloveno 30 společností, podnikajících v České republice se zaměřením na poskytování služeb. V tomto vzorku byly zahrnuty banky, pojišťovny, mobilní operátoři, poskytovatelé energií, hotely, restaurace a kavárny. Průzkum probíhal prostřednictvím krátkého online dotazníku, který byl zaslán e-mailem. Respondenti pak v průzkumu odpovídali, kterou z výše uvedených metod v jejich společnosti využívají. Celkem 24 společností bylo ochotno poskytnout informace ohledně využívaných metod měření CX. Do komparace bylo zařazeno 18 z nich tak, aby každý segment zastupovaly právě 3 společnosti.

Na základě vypracované komparace vybraných klíčových ukazatelů a dat z průzkumu je vyhodnocena nejefektivnější metoda, která v největší možné míře splňuje předpoklady srozumitelnosti, srovnatelnosti, akceschopnosti a relevance. Pro vyhodnocení byla vytvořena tabulka, do níž se zaznamenávalo, zda metrika dané kritérium splňuje, nesplňuje nebo není možné jednoznačně rozhodnout, přičemž platí, že metrika s největším počtem pozitivních hodnocení je nejefektivnější.

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

Pro konkrétní ubytovací zařízení, Hotel XY, je pak zpracován metodický plán pro aplikaci konkrétní metriky Customer Experience. Na základě rozhovorů s klíčovými zaměstnanci o procesech řízení hotelu a vlastní zkušenosti z ubytování v hotelu byla vypracována Customer Journey, která detailně popisuje jednotlivé fáze a kroky cesty zákazníka. Rámec Customer Journey byl sestaven především na základě vlastní zkušenosti s objednáním ubytování a pobytem v daném hotelu, kdy byly zaznamenány jednotlivé kroky, kterými zákazník jako zájemce o ubytování a následně jako host, prochází. Tyto jednotlivé kroky pak byly následně uspořádány do logických celků – tedy fází Customer Journey. Takto sestavená zákaznická cesta pak byla validována se zaměstnanci hotelu. Na základě vlastních zkušeností z oboru Customer Experience je pak formulováno doporučení pro nastavení procesů během jednotlivých fází zákaznické cesty, pro technické řešení procesu měření. Je sestaven plán komunikace odesílané zákazníkovi během zákaznické cesty a rozděleny kompetence mezi jednotlivé členy projektového týmu Customer Experience.

3 Praktická část

Praktická část se zabývá charakteristikou a komparací jednotlivých metrik zákaznické zkušenosti. Na základě vybraných kritérií je pak vyhodnocena nejefektivnější z nich. V druhé části je zpracována metodika aplikace konkrétní metricky pro vybraný podnik.

3.1 Charakteristika vybraných metrik Customer Experience

Mezi současně hojně používané metricky patří Customer Satisfaction, Customer Effort Score, Repurchase/Retention forecast, Net Promoter Score, Customer Expectations a Compound Loyalty Indices.

3.1.1 Customer Satisfaction (CSAT a OSAT)

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

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

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

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

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

- jednoduchá implementace = i přesto, že je k interpretaci výsledků výzkumu potřeba odpovědných zaměstnanců, celý postup není složitý;
- všestrannost – metodu CSAT je možné využít při testování nejen nabízených služeb, ale také produktů a služeb zákazníkům, a to ve všech oblastech společnosti;

- široké spektrum využití – metoda CSAT se využívá ve všech společnostech bez ohledu na odvětví nebo velikost organizace;
- flexibilita metody = metoda přináší schopnost měřit spokojenost zákazníků na různých místech kontaktu se společností;
- Jednoduchá modifikace = v rámci tohoto průzkumu je možno pokládat individuální otázky o společnosti nebo odvětví.

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

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

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

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

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

3.1.2 Customer Effort Score (CES)

CES znamená skóre úsilí zákazníka. Jedna z definic CES ji nastiňuje jako metriku, která se používá k měření úrovně spokojenosti zákazníků tím, že se zaměřuje na úsilí, které zákazníci vyvíjejí při interakci se službami a produkty firmy. Jedná se o relativně novou metriku, která postupně získává na popularitě, jelikož plynulá a bezproblémová služba je stále více

žádaná. Jak uvádí Dixon (2010), jedná se o důvod, proč je CES skvělé jako metrika dotykových bodů, tzv. touchpoints. Věrnost zákazníků vzniká zejména v okamžiku, ve kterém při nákupu nemusejí vykonávat příliš velké úsilí.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.3 Repurchase/Retention forecast

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

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

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

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

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

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

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

Míra této metriky se spočítá tak, že se vypočítá procento zákazníků, kteří od první objednávky zadali v určitém časovém období další objednávku. Časové období se pak obvykle počítá na 30, 60, 90, 180 a 360 dnů. Tento ukazatel je pak možné vypočítat dvěma způsoby, a to podle toho,

zda bude společnost brát v úvahu jen první objednávku zákazníka, nebo i ty další. Retence se pak rovná počtu zákazníků, kteří jsou firmě věrni po celou dobu, vyděleno počtem zákazníků, které společnost měla na začátku časového období. Výsledek se pak vynásobí stem.

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

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

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

3.1.4 Net Promoter Score (NPS)

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

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

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

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

- zákazník provede nákup;
- klient kontaktuje tým podpory;
- uživatel na webu provede určitou akci;

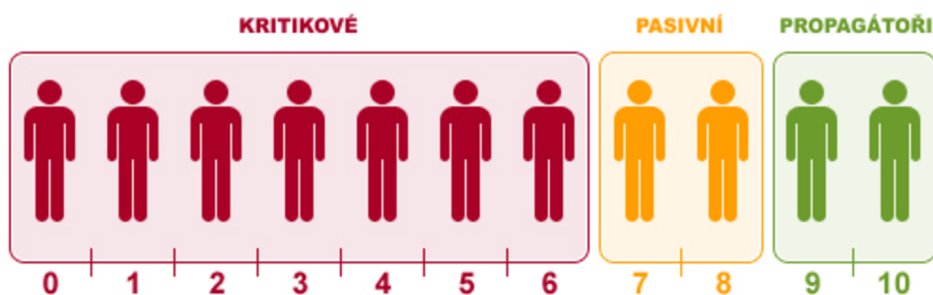
- kdykoli chce firma vědět, jaký vztah k ní klienti mají;
- na konci smluvního vztahu.

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

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

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

Obrázek 2 Segmentace zákazníků průzkumu NPS



Zdroj: Cadstudio.cz (2017)

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

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

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

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

- model je příliš jednoduchý;

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

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

3.1.5 Customer Expectations (CExp)

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

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

Obrázek 3 Složení očekávání zákazníka



Zdroj: Tomek, Vávrová (2004)

V praxi je také možné rozlišovat dvě úrovně očekávání zákazníků, a to konkrétně úroveň žádoucí a úroveň akceptovatelnou. Co se týká úrovně žádoucí, ta určuje to, na jaké úrovni

by podle zákazníka daná služba měla být. Úroveň akceptovatelná pak představuje nejnižší úroveň služby, kterou je zákazník ochoten akceptovat. Obě tyto úrovně pak tvoří tzv. zónu tolerance, která je u každého zákazníka odlišná. V případě, že zákazník vnímá kvalitu v pásmu tolerance, dá se říct, že je spokojen.

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

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

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

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

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

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

- 1) hmotné zajištění = jedná se o to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku. Příkladem je vybavení firmy, personál atd.;
- 2) spolehlivost = tento rozměr představuje to, zda je služba poskytnuta správně, a hlavně přesně podle zadání;
- 3) odpovědný přístup = tento rozměr ukazuje, jak je poskytovatel dané služby ochotný pomáhat a zajišťovat rychlou obsluhu;
- 4) jistota = daná firma zaručí poskytnutí zázemí, důvěry a spokojenosti;
- 5) empatie = ve společnosti funguje individuální a citlivý přístup k zákazníkům.

Uvedených pět rozměrů je pak rozděleno do dvou pohledů klienta, které tvoří jednak očekávání a jednak vnímání. Systém se celkem skládá ze 42 otázek a tvrzení, které jsou hodnoceny od 1-9 bodů, kterými zákazník vyjadřuje svůj souhlas či nesouhlas. Úroveň poskytované služby

je pak vyšší v okamžiku, kdy je zjištěn větší rozdíl mezi očekávanou a vnímavou představou zákazníka. Součástí hodnocení je také to, že zákazníci hodnotí relativní důležitost všech uvedených rozměrů a jejich pořadí.

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

3.1.6 Compound Loyalty Indices (CLI)

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

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

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

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

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

Věrnost zákazníků je možno rozlišit na:

- pravou věrnost = skutečná loajalita je nejhlubší stav odhodlání. Extrémně věrní zákazníci jsou pro každou společnost nejcennější. Jsou hrdí na nákupy a poskytují pozitivní zpětnou vazbu ostatním;
- skrytou věrnost = tento druh věrnosti vzniká v okamžiku, kdy i přesto, že se zákazníci vyznačují vysokou důvěrou v produkty společnosti, tyto produkty příliš nekupují. Tento stav může být dán například nízkým příjmem;
- falešnou věrnost = klienti s falešnou věrností zpravidla nakupují často, ale nevyznačují se vysokým vztahem se společností. Důvodem může být například pohodlí, zvyk či zkušenost. Jedná se o lidi, kteří jsou na konkurenční nabídku poměrně citliví;

- nedostatek věrnosti = společnosti se nedoporučuje věnovat těmto klientům přílišné marketingové úsilí, jelikož ty zpravidla nakupují malé nákupy a náklady na oslovení těchto zákazníků bývají větší než prospěch, který z nich vyplývá.

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

3.2 Komparace jednotlivých metrik Customer Experience

Jedním z cílů diplomové práce je komparace jednotlivých metrik Customer Experience. Tato komparace je rozdělena do dvou částí. První část komparace se zaměřuje na základní aspekty jednotlivých metrik jako je předmět měření, základní otázka, možnosti odpovědí, způsob jejich vyhodnocení a hlavní výhody a nevýhody. Komparace těchto aspektů jednotlivých metrik může posloužit pracovníkům oddělení Marketingu nebo Customer Experience jako nástroj, který jim může pomoci rozhodnout se, která metrika splňuje požadavky podniku, ve kterém pracují, a odráží jeho strategické cíle.

3.2.1 Předmět měření

Každou metrikou lze získat různé informace, proto je pro podnik nutné pečlivé zvážení, která data jsou něj klíčová.

Tabulka 2 Komparace předmětu měření

PŘEDMĚT MĚŘENÍ	
CSAT/OSAT	přímá úroveň spokojenosti s produktem, službou/podnikem
CES	uživatelská přívětivost produktů a služeb
Repurchase/Retention forecast	pravděpodobnost opakovaného nákupu
NPS	zákazníková ochota doporučit produkt, službu nebo podnik svému okolí
Cexp	rovnováha mezi očekáváním zákazníka z transakce a skutečným výkonem
CLI	kumulovaná spokojenost a zkušenost zákazníka – očekávání, vnímaná kvalitu a hodnota, loajalitu a image značky

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí metody Customer Satisfaction lze měřit spokojenost zákazníka s produktem, službou či podnikem.

Metodou Customer Effort Score zjistí podnik úroveň uživatelské přívětivosti svých produktů a služeb. V souvislosti s úsilím, které musí zákazníci při nákupu vynaložit, je potřeba si uvědomit, že v dnešní hektické době nechtějí zákazníci řešit nic komplikovaného a trápit se tak nadměrným úsilím. Míra úsilí se pak mění společně s tím, jaký druh zboží je nakupován.

Repurchase/Retention forecast udává s jak vysokou pravděpodobností zákazník provede opakovaný nákup. Takový průzkum dle Lošťákové (2017) odhalí příčiny případných změn a dodavateli tak pomůže se včas připravit a co nejvíce eliminovat nebo utlumit negativní vývoj prodeje jednotlivým zákazníkům.

Net Promoter Score pak určuje ochotu zákazníka doporučit produkty, služby či podnik své rodině a přátelům a rozděluje respondenty na detraktory, neutrální zákazníky a promotéry.

Customer Expectations vykresluje rovnováhu mezi očekáváním zákazníka a skutečným výkonem. Očekávání zákazníků jsou založena na minulých nákupních zkušenostech, na slibech

a informacích firem a konkurentů a na názorech svých známých. Hladinu očekávání nastavují zpravidla marketeři. V případě, že nastaví nízké očekávání, dojde k uspokojení pouze těch, kteří již u společnosti nakupují, ale nedojde k přilákání nových. V případě, že naopak nastaví očekávání příliš vysoké, kupující mohou být snadno zklamaní. Společnost by měla sledovat také očekávání svého výkonu či svých konkurentů.

Compound Loyalty Indices kombinuje různé aspekty jako očekávání, vnímanou kvalitu, loajalitu či image značky. Jedná se tak o přímé dotazování zákazníků týkající se oblasti jejich budoucích nákupních úmyslů, se kterými je spojena nejen pravděpodobnost dalšího nákupu, ale také pravděpodobnost jeho objemu či doporučení daného produktu svým známým.

3.2.2 Základní otázka

Každá metrika zákaznické zkušenosti se řídí jednou základní otázkou, která vyjadřuje hlavní myšlenku konkrétní metody.

Tabulka 3 Komparace základní otázky

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

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum Customer Experience pomocí uvedených metrik by měl jednak ctít základní otázky každé metriky bez nežádoucích úprav, a také by měl obsahovat doplňující otázky, jejichž pomocí je možné zjistit důvod zákaznickova hodnocení.

3.2.3 Komparace možností odpovědí

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

Tabulka 4 Komparace možností odpovědí

MOŽNOSTI ODPOVĚDÍ	
CSAT/OSAT	Velmi spokojen – velmi nespokojen, nebo numericky
CES	Velmi snadné – velmi obtížné, nebo numericky
Repurchase/Retention forecast	Velmi pravděpodobně nakoupím – velmi pravděpodobně nenakoupím
NPS	0-10, přičemž 10 znamená velmi pravděpodobně, 0 nepravděpodobně
Cexp	Souhlas či nesouhlas s uvedenými tvrzeními, stupnice 1-9
CLI	Různé kombinace dle použitých otázek

Zdroj: vlastní zpracování

U všech metod se obvykle jedná o odpovědi na určité škále, případně projevení souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Compound Loyalty Indices pak kombinuje tyto možnosti

v závislosti na tom, co vše je v průzkumu zjišťováno (očekávání, vnímaná kvalita, loajalita apod.).

3.2.4 Komparace způsobů vyhodnocení

Po sběru odpovědí od zákazníků je potřeba tyto odpovědi vyhodnotit a promítnout jejich hodnoty do finálního výsledku měření.

Tabulka 5 Komparace způsobu vyhodnocení

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

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty Net Promoter Score se pohybují v rozmezí –100 až 100 a CLI v rozmezí 0–100, přičemž se pak určuje, zda se jedná o nízkou, střední či vyšší věrnost zákazníka. Customer Satisfaction se vyhodnocuje tak, že se zohlední počet spokojených respondentů a vydělí počtem celkových odpovědí. Customer Effort Score vyhodnocuje odpovědi podle číselného měřítka. Retention forecast vyhodnocuje svou úspěšnost tím, že v průběhu času sleduje věrnost svých zákazníků. Výsledná hodnota Customer Expectations zohledňuje to, čeho chce zákazník dosáhnout v poměru se svým očekáváním. Vyhodnocení Compound Loyalty Indices se řídí vyhodnocením dílčích faktorů dle předmětu měření.

3.2.5 Komparace hlavních výhod

Každá metoda se vyznačuje hlavními výhodami, které mohou být rozhodující při výběru dané metriky pro konkrétní podnik.

Tabulka 6 Komparace hlavních výhod

VÝHODY	
CSAT/OSAT	jednoduchá implementace
CES	jednoduchost, přesné zacílení na konkrétní bod CJ
Repurchase/Retention forecast	ukazatel loajality a zároveň finančního přínosu
NPS	jednoduchost a srozumitelnost, možnost měřit v jakékoliv fázi CJ
Cexp	identifikace priorit zákazníků, možnost využití při různorodosti nabízených produktů a služeb
CLI	poskytnutí hlubších informací o loajalitě

Zdroj: vlastní zpracování

Největší výhodou metody Customer Satisfaction je bezesporu všestrannost jejího využití, kdy zjišťuje spokojenost s produkty, službami nebo společnostmi samotnými. Její implementace je

velmi jednoduchá nehledě na odvětví, ve kterém společnost podniká a její velikost. Díky své jednoduchosti a srozumitelnosti zaručuje pochopení ze strany respondentů a zvyšuje jejich ochotu odpovědět v průzkumu.

Předností metody Customer Effort Score je schopnost efektivního zacílení na konkrétní bod zákaznické cesty, díky čemuž poskytuje výzkumníkům cenné informace v oblastech, na které se potřebují v rámci zlepšování zákaznického zážitku zaměřit.

Výhoda metody Repurchase/Retention forecast spočívá v jejím dvojúrovňovém využití jednak jako ukazatele zákaznické zkušenosti a loajality a jednak jako ukazatele finančního přínosu.

Významnou výhodou Net Promoter Score, která však někdy bývá zároveň označována za nevýhodu, je její jednoduchost a srozumitelnost jak pro zákazníky, tak pro management a stakeholders. S jednoduchostí této metody je spojena také stručnost metod, jelikož obsahuje pouze jednu otázku. Společnosti dokáží NPS implementovat často i interně bez využití výzkumné agentury.

Předností Customer Expectations je to, že sleduje počáteční obraz produktu nebo služby, který zohledňuje zejména rané stádium cesty zákazníka, které je ovlivněno reklamou. Jedná se o metriku, kterou využívají společnosti zejména u nových produktů, které se na trhu objevují. Díky těmto výhodám je pak možno lépe zvládnout očekávání a zároveň zlepšit zážitek z celého nákupu.

Compound Loyalty Indices přináší možnost sledování loajality na základě kombinace různých faktorů, které jsou pro společnost důležité, a poskytuje tak hlubší analýzu loajality.

3.2.6 Komparace hlavních nevýhod

Každá metoda se vyznačuje nejen výhodami, ale také určitými nevýhodami. Důležité je především to, aby byla společnost s těmito nevýhodami obeznámena a uvažovala je při výběru měřicí metody.

Tabulka 7 Komparace hlavních nevýhod

NEVÝHODY	
CSAT/OSAT	okamžitá spokojenost nemá přímý vliv na loajalitu v budoucnosti
CES	zkoumá úzkou část CJ
Repurchase/Retention forecast	nevypovídá o celkové CX
NPS	nezkoumá do hloubky
Cexp	zdlouhavý průzkum 42 otázek – ztráta ochoty respondentů odpovídat
CLI	časově náročné vyhodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Nevýhoda zjišťování zákaznickovy okamžité spokojenosti v rámci metriky Customer Satisfaction tkví zejména v tom, že není nijak prokázáný přímý vliv spokojenosti na loajalitu v budoucnosti.

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

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

Negativem Customer Expectations je skutečnost, že očekávání zákazníka je pohyblivým cílem, který se v čase mění. Další nevýhodou je často také skutečnost, že průzkum obsahuje značné množství otázek a může se tak snižovat ochota respondentů na ně odpovídat. Často také bývají zmatení oddělenými škálami, prostřednictvím kterých se zvláště měří očekávání a zvláště vnímání. Metoda tedy není lehce srozumitelná.

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

3.3 Vyhodnocení nejefektivnější metody

Dalším cílem diplomové práce je vyhodnocení nejefektivnější metody měření Customer Experience. Na základě syntézy dat ze sekundárních zdrojů, případových studií z oblasti Customer Experience a poznatků z praxe byla efektivita stanovena jako průnik srozumitelnosti, srovnatelnosti, akceschopnosti a relevance, jejichž charakteristiky jsou popsány níže. Nejefektivnější metodou pak bude vyhodnocena ta metoda, která splňuje nejvyšší počet výše zmíněných kritérií.

Relevance vyjadřuje na kolik měření přímo odráží cíle společnosti a jak hodnotná jsou získaná data pro naplnění stanovených cílů. Toto kritérium dle vlastního vyhodnocení splňují metody Repurchase/Retention forecast, Compound Loyalty Indices a Net Promoter Score.

Metodu Repurchase/Retention forecast je možné využít pro posouzení vhodnosti nabízeného produktu či služby. Je tak vhodná pro firmu, jejímž cílem je růst či rozšíření portfolia. Při správném použití dokáže predikovat budoucí ziskovost produktu nebo služby a přizpůsobit tak potřeby financování. Compound Loyalty Indices je metoda vhodná pro firmy se specifickými firemními cíli. Díky kombinaci různých retenčních a věrnostních metrik může společnost získat přesně taková cenná data, jaká korespondují s jejími strategickými cíli. Net Promoter Score lze také využít při měření úrovně dosahování standardních firemních cílů jako je růst či větší ziskovost. Ochota zákazníků doporučovat totiž odráží oba zmíněné cíle, za ověřeného předpokladu, že nadšený zákazník promotér jednak sám využívá produkty či služby, je ochotný připlatit si nebo pořídit další, a také doporučí společnost nebo její produkty či služby svému okolí, čímž přispěje k růstu zákaznické báze a společnosti jako takové.

Metoda Customer Satisfaction byla vyhodnocena jako nesplňující kritérium, protože poskytuje informace o přímé spokojenosti, tedy jestli zákazník je nebo není spokojený. Na samotnou spokojenost nelze dle vyhodnocení navázat jakékoliv strategické firemní cíle, protože souvislost mezi spokojeností zákazníků a jejich loajalitou, ochotou dalších nákupů apod. nebyla nijak prokázána. Také Customer Effort Score dle vyhodnocení kritérium nesplňuje, protože zkoumá pouze použitelnost daného produktu či služby v daném úseku zákaznické cesty, což je faktor, který nelze obecně navázat na strategické cíle společnosti.

U metody Customer Expectations nebylo dle vlastního vyhodnocení možné jednoznačně rozhodnout, zda kritérium relevance splňuje či nikoliv.

Srozumitelnost vyjadřuje, zda je zadání pro respondenty jednoduše pochopitelné a zda jsou výsledky měření snadno spočítatelné. Toto kritérium dle vlastního vyhodnocení splňují metriky Customer Satisfaction, Customer Effort Score a Net Promoter Score, které respondentům pokládají jasné a srozumitelné otázky (vždy jednu nosnou, základní a popřípadě doplňkovou), a společně s odpovědí, jež lze snadno přeměnit do komplexního výsledku měření. Kritérium

aplikovatelnosti nesplňuje metrika Customer Expectations, protože její základ tvoří obsáhlý výzkum, složitější otázky oddělené škálami, prostřednictvím kterých se zvláště měří očekávání a zvláště vnímání. S rozsáhlostí průzkumu pak souvisí také časově náročné vyhodnocení výsledků. U metod Repurchase/Retention forecast a Compound loyalty indices nebylo dle vlastního vyhodnocení možné jednoznačně rozhodnout, zda kritérium aplikovatelnosti splňují či nikoliv, protože tazatelům umožňují poměrně široké možnosti přizpůsobení výzkumu svým potřebám.

Srovnatelnost stanovuje, zda metrika umožňuje srovnání napříč časem, skupinami zákazníků, konkurencí atd. Protože dle vlastního vyhodnocení srovnatelnost úzce souvisí se srozumitelností, byly jako splňující kritérium srovnatelnosti vyhodnoceny metody, které zároveň splňují i kritérium srozumitelnosti. Tedy Customer Satisfaction, Customer Effort Score a Net Promoter Score. Srovnatelnost napříč časem a skupinami zákazníků umožňují také ostatní metody, ovšem vzhledem k výše zmíněným možnostem customizace, nelze tyto metody použít jako benchmark vůči konkurenci.

Akceschopnost pak určuje, zda je společnost na základě získaných dat schopna realizovat okamžitou akci, která vyvolá změnu. Kritérium akceschopnosti dle vlastního vyhodnocení splňují pouze metody Customer Effort Score a Net Promoter Score, s jejichž pomocí je společnost schopna identifikovat slabá místa v procesech, které ovlivňují zákaznickou zkušenost, a na základě této identifikace aplikovat okamžitá a konkrétní nápravná řešení. Ostatní metriky byly vyhodnoceny jako nesplňující toto kritérium, protože ani okamžitá spokojenost, ani proklamace budoucí nákupu či kombinace různých retenčních a věrnostních metrik nejsou schopny identifikovat problémy a nalézat jejich řešení.

Výsledky vyhodnocení efektivnosti na základě kritérií srozumitelnosti, porovnatelnosti, akceschopnosti a relevance jsou přehledně shrnuty v Tabulce 8.

Tabulka 8 Vyhodnocení nejefektivnější metody

	Srozumitelnost	Srovnatelnost	Akceschopnost	Relevance
CSAT	+	+	-	-
CES	+	+	+	-
CExp	-	-	~	~
NPS	+	+	+	+
R/R forecast	~	-	-	+
CLI	~	-	-	+

Zdroj: Vlastní zpracování

Customer Expectations nesplňuje dle vlastního vyhodnocení ani jedno zvolené kritérium. Metriky, které splňují pouze jedno kritérium, a dokonce shodné jsou Repurchase/ Retention forecast a Compound Loyalty Indices. Kritéria srozumitelnosti a srovnatelnosti splňuje Customer Satisfaction, zaostává však v akceschopnosti a relevanci. Metoda Customer Effort Score splňuje kritérium aplikovatelnosti, srovnatelnosti a akceschopnosti. Metoda NPS, která dle vlastního vyhodnocení splňuje všechna čtyři kritéria je vyhodnocena jako nejefektivnější.

3.4 Zastoupení metod v rámci zkoumaného vzorku firem

Pro výzkum zastoupení jednotlivých metod mezi společnostmi ze sektoru služeb bylo osloveno 30 společností, kterým byl zaslán elektronický dotazník, ve kterém zástupci společností zaznamenávali, kterou z vybraných šesti metod využívají k měření Customer Experience.

Tabulka 9 Zastoupení metrik v sektoru služeb

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

Zdroj: vlastní zpracování

Z 30 oslovených firem bylo ochotno odpovědět 24, do finálního srovnání jich následně bylo zařazeno 18 a to tak, aby každý sektor zařazený do srovnání měl vždy právě 3 zástupce. Z výsledků, které jsou zpracovány v Tabulce 9 je patrné, že nejoblíbenější, a tedy i nejpoužívanější metodou je NPS. Až na jednu výjimku lze tedy obecně konstatovat, že pokud firma měří zákaznickou zkušenost, pak pomocí metody NPS. Ostatní metody jsou u vybraných společností používány v mnohem nižší míře a většinou doplňují právě NPS. Žádná z vybraných společností nepoužívá pro měření zákaznické zkušenosti metodu Cexp, což může pramenit z její hlavní nevýhody – obsáhlosti dotazníku, který je tak z časového hlediska pro respondenty velmi náročný.

3.5 Metodický plán pro aplikaci konkrétní metriky CX ve vybraném podniku

Dalším cílem praktické části diplomové práce je vypracování metodického plánu aplikace konkrétní metriky Customer Experience pro vybraný podnik. Pro tento účel byl vybrán pražský

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

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

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

3.5.1 Doporučená metrika

Pro zjišťování zákaznické zkušenosti s nabízenými službami v oblasti ubytování je možno využít hned několik metod. Prostřednictvím každé jednotlivé metody je možno zjistit jiné informace, které pro hotel mohou být přínosné.

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

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

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

Metoda Cexp, zaměřená na naplnění očekávání zákazníků, poskytne hotelu přehled, do jaké míry bylo naplněno zákaznicko očekávání ve vybraných oblastech, podobně jako v případě metody CSAT/OSAT. Metoda však může hotelu pomoci také určit váhu jednotlivých oblastí a prioritizovat tak jejich následnou úpravu směrem ke spokojenosti zákazníků.

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

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

množství různých dat. Proto je potřeba určit priority a stanovit, jaká data jsou pro budoucí fungování hotelu klíčová.

Vzhledem k tomu, že hotel kvůli změně konceptu prošel rozsáhlou a velmi nákladnou rekonstrukcí a masivně investoval do vybavení, splňující ekologické principy, je pro jeho činnost a udržení si pozice na trhu klíčové získávat nové zákazníky a urychlit tak návratnost investice do rekonstrukce. Z tohoto důvodu je pro hotel, mimo spokojenosti stávajících zákazníků, velmi důležitá také jejich ochota doporučit ubytování v hotelu svému okolí, protože doporučení je nejúčinnějším akvizičním kanálem. Hotelu je proto doporučeno majoritní využití metriky Net Promoter Score ve všech krocích zákaznické cesty kromě jejího druhého kroku, v jehož rámci zákazník rezervuje pobyt prostřednictvím rezervačního softwaru hotelu. V tomto kroce je doporučeno využít metriku Customer Effort Score, která hotelu ukáže, jak snadné bylo pro hosty provedení rezervace. Metoda Net Promoter Score, která v rámci porovnání, jež bylo zpracováno v praktické části diplomové práce, vychází jako nejefektivnější a hotelu poskytne potřebné informace o celkové spokojenosti jejich zákazníků, včetně ochoty doporučit služby hotelu své rodině, přátelům či známým. Tuto metriku také využívá celosvětově nejoblíbenější rezervační portál pro ubytovací zařízení Booking.com, prostřednictvím kterého Hotel XY také nabízí své služby. Do budoucna tak bude možné porovnat jak data z tohoto portálu, tak data z vlastního měření hotelu.

3.5.2 Customer Journey

Prvním krokem, který je potřebný pro úspěšnou realizaci strategie Customer Experience nejen v ubytovacích zařízeních, ale ve službách obecně, je zmapování cesty zákazníka neboli Customer Journey. Ta poskytne podniku ucelený pohled na to, jakými kroky zákazník prochází v procesu od hledání ubytovacího zařízení až po moment, kdy se z ubytování odhláší a odchází. Díky tomu je možné lépe zacílit i nastavení měření Customer Experience a sledovat úspěšnost v rámci jednotlivých fází a kroků.

Obrázek 4 Schéma fází a kroků Customer Journey pro ubytovací zařízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro Hotel XY byla zákaznická cesta včetně jejích dílčích kroků vypracována na základě revize stávajících procesů a rozhovorů s klíčovými zaměstnanci.

Schéma jednotlivých fází a kroků na Obrázku 4 však mohou použít obecně všechna ubytovací zařízení.

Tyto základní fáze zákaznické cesty rozdělují všechny procesy, které v hotelu probíhají do 5 skupin a umožňují tak podniku zaměřit se detailněji na jednotlivé kroky, nastavit pro ně konkrétní cíle a způsob jejich měření. Každá fáze má potenciál umožnit hoteliérům nalákat své hosty výjimečnými službami pomocí správných produktů a správných nástrojů. V následujících podkapitolách jsou sepsána specifika jednotlivých fází a kroků včetně doporučených postupů, které by měl hotel v těchto fázích uskutečnit, a také ukazatele, na které je vhodné se zaměřit včetně způsobu jejich měření.

3.5.2.1 Hledám

Specifika

V této fázi je potřeba si uvědomit, co je impulzem, který zákazníka vede k tomu, že začne vyhledávat informace o ubytovacích zařízeních. Odpověď je zřejmá – jedná se o cestování, ať už za pracovním či rekreačním účelem. Důležitým faktorem pro zákazníka je při vyhledávání inspirace, kterou v dnešní době čerpá především z internetu a sociálních sítí. Pro učinění konečného rozhodnutí jsou pak klíčové recenze.

Kroky a doporučení

1.Jsem inspirován: Nejefektivnějším inspiračním kanálem jsou bezesporu sociální sítě, které uživatele lákají na poutavé a vysoce vizuální cestovní blogy, videa, prezentace, cestopisy atd. Díky velkému počtu blogerů zaměřených na cestování, kteří aktivně předvádějí své vlastní zážitky z cestování prostřednictvím videí, fotoreportáží, rozhovorů a cestopisů rozdávají užitečné tipy na oblíbené destinace a ubytovací zařízení. Hotelu je proto doporučeno založit si účet na sociálních sítích Facebook a Instagram a publikovat zde užitečný a poutavý obsah, který přiláká nové zákazníky. V souvislosti se sociálními sítěmi je také doporučeno navázat spolupráci s významnými influencery, kteří by propagací hotelu na svých účtech pomohli se zvýšením povědomí o hotelu, počtu sledujících uživatelů na sociálních sítích a v konečném důsledku i rezervací ubytování.

2.Navštěvuji web: Stěžejním prezentačním kanálem hotelu jsou webové stránky. Hotelu je proto doporučeno, aby se zaměřil na jejich intuitivnost, atraktivitu a pozici ve vyhledávacích. Intuitivnost stránek spočívá v logickém a zároveň jednoduchém uspořádání hlavního menu, výstižných nadpisech jeho jednotlivých částí a také snadné orientaci a ovládání nejen na stolních PC a laptotech, ale především v mobilních telefonech a tabletech. Atraktivitu může zařízení dosáhnout povedeným grafickým konceptem stránek, kvalitními fotografiemi či videi exteriéru, interiéru pokojů, společných prostor, restaurace, wellness a fitness centra a doporučena je také virtuální prohlídka hotelu, která zákazníkovi zprostředkuje jedinečný zážitek ještě před tím, než se ubytuje. Díky správnému technickému nastavení stránek lze dosáhnout i předních pozic v internetových vyhledávacích v tzv. organickém vyhledávání bez nutnosti investic do internetové reklamy.

3.Porovnávám a rozhoduji se: Velmi důležitým faktorem při porovnávání jednotlivých ubytovacích zařízení a následného rozhodnutí jsou recenze. Čím více jich ubytovací zařízení od svých zákazníků má, tím důvěryhodnější pro potenciální hosty jsou a čím pozitivnější recenze hotelu jsou, s o to vyšší pravděpodobností se pro něj zákazník nakonec rozhodne. Hotelu je

proto doporučena registrace na portálech Google Firmy a Seznam Firmy a aktivní motivace zákazníků k jejich sepsání. Aby podnik ještě více podrthnul své krédo, je nutné, aby na recenze zavčas a adekvátně reagoval. V případě pozitivní recenze je na místě poděkování, v případě negativní pak omluva a návrh řešení.

Kompetence, KPI a způsob měření

Hotelu je doporučeno udělit kompetence řízení fáze Průzkum vedoucímu pracovníkovi oddělení marketingu, jehož pracovní agenda bude zahrnovat správu sociálních sítí, webových stránek a recenzí. Klíčovými ukazateli výkonnosti této fáze jsou počty sledujících na sociálních sítích, které lze měřit v programech Facebook a Instagram For Business, dále návštěvnost webových stránek měřitelnou pomocí nástroje Google Analytics a celkové hodnocení dle recenzí v Google a Seznam Firmách.

3.5.2.2 Rezervuji

Specifika

V této fázi je již zákazník rozhodnutý, ve kterém zařízení se ubytuje a zaměřuje se na rozsah služeb a cenu. Proto může porovnávat cenu v rámci různých srovnávacích portálů či aplikací pro rezervace jako je například Booking.com, se kterými je přirozeně výhodné spolupracovat. Metodika však pokrývá fázi Rezervace prostřednictvím přímého kanálu – rezervační aplikace na webových stránkách. Před učiněním samotné rezervace může vyžadovat specifické informace a vznést tak dotaz na ubytovací zařízení.

Kroky a doporučení

1.Porovnávám varianty: V momentě, kdy se zákazník rozhodne a vybere si konkrétní ubytování, ve kterém je ochotný utratit svoje peníze, chce, aby za tyto peníze dostal adekvátní služby. Vzhledem k dostupnosti různých srovnávacích a rezervačních portálů, které jsou pro hotel do značné míry výhodným akvizičním kanálem, je vhodné nabídnout zákazníkům, kteří zavítají na webové stránky hotelu, přidanou hodnotu oproti nabídkám na zmiňovaných portálech. Tím může být například určitá služba jako snídaně či parkování zdarma, nebo možnost pozdějšího odhlášení z pobytu. Cílem tohoto kroku je tedy udržení zákaznickova zájmu a následná rezervace přes vlastní rezervační systém bez nutnosti odvádět provizi za zprostředkování srovnávacím a rezervačním portálům.

2.Potřebuji víc informací: V tomto kroku se již zákazník rozhodl pro kategorii hotelového pokoje a služby, které chce během pobytu využít. Může však nastat situace, kdy bude mít specifický požadavek a vznikne mu tak potřeba vznést dotaz. Hotelu je proto doporučováno, aby všechny zásadní informace týkající se podmínek a fungování hotelu (možnosti parkování, od kdy je možné se ubytovat, kdy nejpozději je nutné se odhlásit, kdy se podávají snídaně, jaká je provozní doba restaurace, wellness či fitness centra apod.) umístil viditelně na webové stránky v rámci hlavního navigačního menu buď ve formě soupisu těchto informací nebo formou odpovědí na nejčastější otázky. Někteří zákazníci však nejsou ochotni si tyto informace sami vyhledávat a preferují přímý kontakt s ubytováním. Proto je hotelu doporučeno, aby své kontakty na zákaznický servis (telefonní číslo, e-mail) umístil v rámci webových stránek kromě záložky kontakty v hlavním menu také například nad toto menu v rámci záhlaví webové stránky, aby byly tyto kontakty viditelné a dostupné zákazníkovi kdykoliv nehledě na to,

v jakém místě webové stránky se právě nachází. Oblíbeným technologickým trendem v rámci zákaznického servisu je integrace chatbotů do webových stránek, kteří simulují pracovníka zákaznického servisu a jsou naprogramováni tak, aby zvládali odpovídat na základní a nejčastější dotazy zákazníků. Je doporučeno zvážení nasazení tohoto nástroje, které pro svou implementaci do webových stránek hotelu vyžaduje značnou finanční investici, na druhou stranu může výrazně ulevit kapacitám zákaznického servisu.

3.Rezervuji: Zákazník má v tomto kroku všechny potřebné informace, zná datum své cesty a ví, jaké služby za své peníze může očekávat. Provádí rezervaci. Rezervační aplikace by měla intuitivní, přehledná a stejně jako webové stránky optimalizovaná pro prohlížeče mobilních telefonů a tabletů. Hotelu je také doporučeno, aby po provedení rezervace na webových stránkách zobrazil zákazníkovi potvrzení o jejím odeslání do hotelu.

Kompetence, KPI a měření

Hotelu je doporučeno, aby za krok Porovnání variant a Hledání informací zodpovídal vedoucí marketingového oddělení, jehož pracovní agendy je správa webových stránek součástí. Klíčovými ukazateli výkonnosti je pak v tomto případě poměr mezi rezervacemi provedenými externími partnery a rezervacemi provedenými napřímo, jež lze porovnávat z dat CRM systému hotelu. Za kvalitu poskytovaného servisu při telefonické nebo e-mailové komunikaci, jež mohou zákazníci ohodnotit v rámci zpětnovazebního formuláře v poslední fázi, pak zodpovídá vedoucí zákaznického servisu. Nejdůležitějším ukazatelem Customer Experience v rámci této fáze je pak intuitivnost rezervační aplikace, za jejíž chod a vývoj zodpovídá vedoucí oddělení IT. Doporučeným nástrojem pro měření tohoto ukazatele je pak metrika Customer Effort Score, která zjišťuje, jak velké úsilí musel zákazník vynaložit při rezervaci ubytování. Toto měření může hotelu pomoci optimalizovat rezervační aplikaci tak, aby splňovala požadavky i těch nejnáročnějších zákazníků, kteří vyžadují naprostou jednoduchost a vyvinutí přílišného úsilí by je mohlo i odradit od dokončení transakce. Hodnocení intuitivnosti by mělo být součástí konfirmačního e-mailu, který zákazník obdrží po dokončení rezervace. Hotelu se doporučuje využití formuláře dle Tabulky 10.

Tabulka 10 Formulář pro měření zákaznické zkušenosti pomocí CES

Jak obtížné pro Vás bylo vyplnění rezervačního formuláře?				
1.Velmi jednoduché	2.Jednoduché	3.Středně obtížné	4.Obtížné	5.Velmi obtížné
Co bychom mohli vylepšit, aby pro Vás provedení příští rezervace bylo velmi jednoduché?				
Vyplňte, prosím.				

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazník by měl mít možnost jednoduše odpovědět prostřednictvím kliknutí na vybranou odpověď bez toho, aniž by byl přesměrován mimo e-mail, formulář by tak měl být přímo jeho součástí.

3.5.2.3 Přihlašuji se

Specifika

Tato fáze zahrnuje zákaznickovy kroky od momentu, kdy obdrží konfirmační e-mail až po převzetí klíčů od pokoje. Jedná se o důležitou fázi s vysokým potenciálem, vzhledem k tomu, že je zde velký prostor pro odlišení se od konkurence a poskytnutí skvělého servisu ještě před tím, než host vůbec do ubytování přijede. Součástí fáze je také první fyzický kontakt a interakce zákazníka v hotelu, kdy je možné vytvořit perfektní první dojem a získat zákaznickou důvěru. Je proto potřebné ujistit se, že hotel učinil všechny potřebné kroky k tomu, aby byl zákazník srdečně přivítán.

Kroky a doporučení

1. Dostávám potvrzení

V tomto kroku zákazník obdrží potvrzení rezervace ze zákaznického servisu. Hotelu je doporučeno, aby toto potvrzení bylo zasláno formou e-mailu, který bude mimo zpětnovazebného formuláře pro hodnocení intuitivnosti rezervační aplikace obsahovat také poděkování, rekapitulaci objednaných služeb, a soupis nejdůležitějších informací včetně kontaktů na hotel a navigaci do něj. Je na místě, aby zde byly zvýrazněny informace o poskytovaných službách, které je nutné s předstihem rezervovat (zejména služby wellness centra), a o postupu pro jejich rezervaci. Součástí konfirmačního e-mailu by měla být také elektronická pozvánka, která umožní automatické vytvoření události (pobyt v Hotelu XY) v kalendáři zákaznickova mobilního telefonu nebo počítače.

2. Dostávám připomenutí

Akci v rámci tohoto kroku je doporučeno realizovat jeden den před příjezdem zákazníka do hotelu. Mělo by se jednat o jemné připomenutí zákaznickovy rezervace s informacemi o adrese hotelu a navigace do něj, času možného ubytování a možnosti rezervovat služby wellness centra. Vhodným komunikačním kanálem je v tomto případě SMS.

3. Přihlašuji se

Nejdůležitějším krokem fáze Check in je tento krok a moment, kdy zákazník poprvé vstupuje do hotelu a jde se na recepci přihlásit k pobytu. Základem je srdečné přivítání. Hotelu je doporučeno, aby pracovníci recepce automaticky nabízeli všem nově přichozím hostům sklenici vody, kávu, čaj nebo alkohol jako gesto přátelského přivítání a zároveň prostředek pro zpříjemnění času, po který bude recepce provádět přihlášení hostů. Během těchto úkonů je také recepci doporučeno zahájit přátelský rozhovor s cílem nenásilně zjistit informace ohledně účelu cesty a služeb, které plánuje host využít. Tyto informace, které hotelu poslouží pro následnou komunikaci, by měl pracovník recepce zapsat do interního CRM systému. Recepce je dále doporučeno, aby spolu s klíči od pokoje předala hostovi jako dárek na uvítanou láhev kvalitního vína s vlastní etiketou, jejíž součástí bude QR kód. Tento QR kód nasměruje zákazníka po jeho přečtení mobilním telefonem na speciálně připravenou a personalizovanou webovou stránku, která bude mimo personalizovaného oslovení hosta obsahovat všechny důležité informace o poskytovaných službách hotelu, včetně možnosti jejich rezervace, heslo na wifi, předpověď počasí a také možnost komunikovat s recepcí bez nutnosti telefonické hovoru.

Kompetence, KPI a měření

Hotelu je doporučeno, aby všechny kroky fáze Check in svěřil do správy vedoucímu zákaznického servisu, jehož pracovní agenda s těmito kroky úzce souvisí. Klíčovým ukazatelem výkonnosti této fáze je pak zákaznickova zkušenost v procesu přihlášení k pobytu,

jež bude měřena metodou Net Promoter Score zpětnovazebním formulářem v rámci poděkování, které bude zákazníkům odesláno po odhlášení z pobytu.

3.5.2.4 Využívám

Specifika

Tato fáze je zcela o tzv. in-house zážitku. Začíná okamžikem, kdy zákazník dostává klíče od svého pokoje a poprvé do něj vstupuje až po chvíli, kdy jej naposledy opouští a jde se odhlásit na recepci. Tato fáze má velký význam, protože umožňuje obnovení služby, kdy mohou hosté začít sdílet své pocity a hodnocení online.

Kroky a doporučení

1.Zabydluji se: V tomto kroce zákazník poprvé vstupuje do svého pokoje a představuje tedy prostor, kde lze ještě více umocnit pozitivní zážitek z celého pobytu. Hotelu je v tomto kroku doporučeno nastavit na LCD televizorech, které jsou součástí každého pokoje, personalizované přivítání s přáním příjemného pobytu.

2.Dostávám tipy: V tomto kroku by měl host, který na recepci při přihlášení sdělí účel své cesty, obdržet e-mail s tipy na rekreaci v Praze. Tento e-mail by měl mít personalizované oslovení a obsahovat pro hosta relevantní obsah na základě jeho preferencí dle předpřipravených kategorií zážitků – sport, kultura, gastronomie, nákupy, historie a relax. Obdržet by jej měl pouze host, který o jeho zaslání projevil zájem při přihlášení na recepci.

3.Využívám služby: Nejrozsáhlejší krok, během něžž zákazník využívá služby hotelu – restauraci, bar, fitness a wellness centrum, a je ovlivňován poskytovaným servisem a přístupem zaměstnanců – kvalitou úklidu, čistotou restaurace, fitness a wellness centra, vstřícností personálu apod. Jedná se tak o krok, který zákazníkovi může přinést mnoho pozitivních, ale i negativních zážitků. Kontrola průběhu pobytu v polovině pobytu tedy hotelu umožní identifikovat problémové oblasti předem a tyto problémy vyřešit dříve, než přijmou podobu negativních zkušeností hostů. Hotelu je proto doporučeno kontaktovat hosty s plánovanou délkou pobytu minimálně 3 dny vždy následující den po přihlášení, prostřednictvím SMS a zjistit dosavadní zákaznickovu zkušenost se službami. Pro zajištění správného chodu tohoto procesu je potřebné mít připravený plán kompenzací nedostatků, kde budou zahrnuty všechny nedostatky, které mohou během hostova pobytu nastat a způsob jejich nápravy tak, aby se ze zákazníka se špatnou zkušeností stal nadšený zákazník.

Kompetence, KPI a měření

Management této fáze by měl být v kompetencích vedoucího oddělení zákaznického servisu, který prostřednictvím systému nastavuje personalizované přivítání na LCD televizorech a řídí rozesílku tipů na rekreaci a SMS s dotazníkem ohledně dosavadní zkušenosti zákazníka, a vedoucí jednotlivých oddělení (úklid, technické služby, restaurace, fitness a wellness centrum), kteří jsou zodpovědní za nápravu vzniklých nedostatků podle Plánu kompenzací nedostatků. SMS ve znění: „Vážený (jméno hosta), věříme, že si pobyt v Hotelu XY naplno užíváte. Pokud však můžeme pro Váš excelentní zážitek z pobytu ještě něco udělat, dejte nám o tom prosím vědět. Stačí odpovědět na tuto SMS nebo zavolat na (telefonní číslo). Děkujeme. Tým Hotelu XY“ by měl zákazník obdržet následující den po přihlášení k pobytu v 10:30 (po skončení snídání). Klíčovými ukazateli této fáze jsou počet negativních zpětných vazeb a poměr přijatých negativních zpětných vazeb a vyřešených negativních zpětných vazeb, jejichž evidenci a vyhodnocení zajišťuje vedoucí oddělení zákaznického servisu. Metodou Net Promoter Score by pak měla být změřena zákaznickova zkušenost s jednotlivými službami (restaurace, fitness a

wellness centrum, úklidová služba). Toto měření však proběhne v poslední fázi po odhlášení zákazníka z ubytování.

3.5.2.5 Odhlašuji se

Specifika

Toto je poslední fáze zákaznické cesty hotelového hosta, kdy host zaplatí za využití služby a odchází. Jedná se však o zásadní fázi, protože právě zde hosté hodnotí svůj pobyt na základě jejich celkových zkušeností a faktorů, jako je čistota, vybavení, služby personálu, jídlo a pití atd. Úlohou hotelu v této fázi je srdečně se s hostem rozloučit a poskytnout mu jednoduchou cestu, jak udělit recenzi.

Kroky a doporučení

1. Platím a odcházím: Posledním krok, během kterého dochází k fyzické interakci, je třeba nepodceňovat. Během vystavování faktury je doporučeno hostům automaticky nabídnout možnost úschovy jejich zavazadel v případě, že mají v Praze ještě nějaký program. Toto malé gesto může opět přispět k celkové výborné zákaznické zkušenosti. Součástí tohoto kroku by mělo být mimo poděkování a srdečného rozloučení také požádání zákazníka o udělení recenze na portálech Google Firmy a Seznam Firem, kterým si host může zkrátit čas při čekání na ukončení pobytu a vystavení faktury. Hotelu je doporučeno mít v rámci recepce umístěn QR kód, který zákazníka přímo nasměruje na hodnotící formulář.

2. Dostávám poděkování: Poslední krok, který je navázán na odhlášení zákazníka z ubytování, kdy zákazník ve 20:00 téhož dne obdrží personalizovaný e-mail, obsahující poděkování za projevenou důvěru, slevový voucher na další ubytování a žádost o vyplnění formuláře zpětné vazby.

Kompetence, KPI a měření

Odpovědnost za poslední fázi zákaznické cesty by měl převzít opět vedoucí zákaznického servisu, jehož pracovní náplní je také rozesílka děkovného e-mailu a práce s naměřenými daty. Metodou měření zákaznické zkušenosti by v této v této fázi měla být metoda Net Promoter Score, která bude dle formuláře v Tabulce 11 zkoumat zákaznickovu ochotu doporučit Hotel XY.

Tabulka 11 Formulář pro měření Customer Experience pomocí NPS

Doporučil byste ubytování v Hotelu XY své rodině, přátelům či kolegům na základě Vaší zkušenosti s: (0 – rozhodně ne, 10 – rozhodně ano)												
Službami recepce při check in	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zdůvodněte
Úklidovou službu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zdůvodněte
Službami restaurace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zdůvodněte
Službami fitness a wellness	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zdůvodněte
Službami recepce při check out	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zdůvodněte
Celkové zkušenosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zdůvodněte

Zdroj: Vlastní zpracování

Předmětem výzkumu by pak měly být zkušenosti zákazníka se službami recepce při přihlášení,

s úklidovou službou, restaurací, fitness a wellness centrem během ubytování a službami recepce při odhlášení z ubytování včetně celkové zkušenosti s Hotelem XY. E-mail by měl být zákazníkovi odeslán ve 20:00 téhož dne, kdy se zákazník z ubytování odhlásil.

Zákazník by měl mít možnost jednoduše odpovědět prostřednictvím kliknutí na vybranou odpověď bez toho, aniž by byl přeměrován mimo e-mail, formulář by tak měl být přímo jeho součástí.

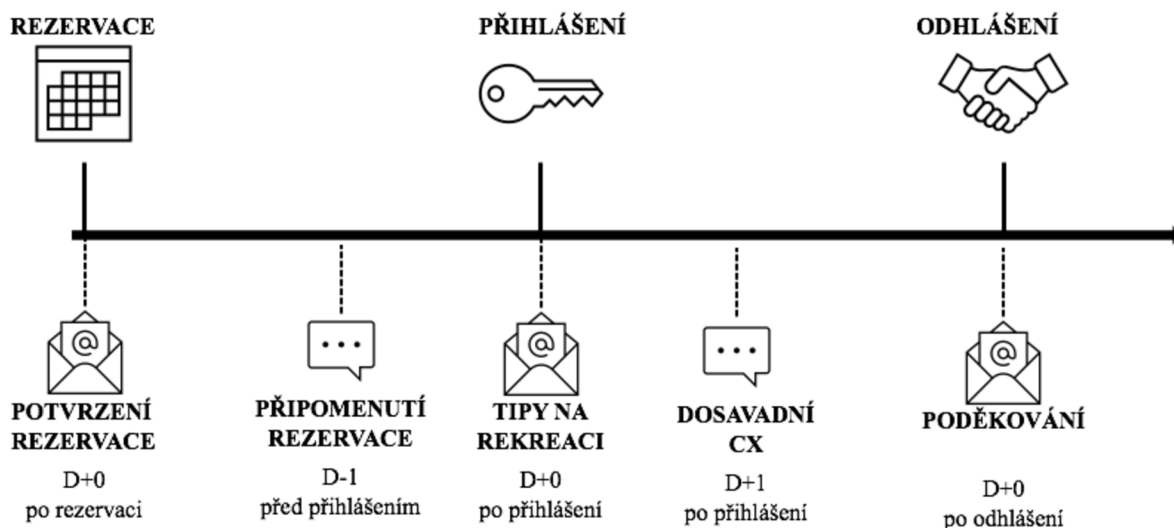
3.5.3 Technické řešení

Pro efektivní řízení Customer Experience je vhodné vedle CRM systému využívat také softwarový systém, který umožňuje management jejího měření. Na českém trhu existuje velké množství programů správy zpětné vazby, které se od sebe liší různými funkcionalitami, intuitivností či způsoby zpracování dat. Hotelu je pak doporučeno využít takový program, který umí odeslat dotazníky většímu množství adresátů ve zvolený moment, shromážďovat a třídit výsledky měření z různých kanálů, ze kterých následně dokáže zpracovat přehledné grafy, a upozornit odpovědnou osobu na obdržení negativního hodnocení tak, aby bylo možné na zpětnou vazbu ihned reagovat. Tyto požadavky splňují například programy Staffino, Survio či Feedtrack, jež používají renomované společnosti z řad finančních institucí, mobilních operátorů, distributorů energií či společností poskytujících ubytovací služby. Proto je hotelu doporučeno vybrat si některý z výše zmíněných softwarových nástrojů.

3.5.4 Plán komunikace

Pro přehlednost a snadnou orientaci v komunikaci rozesílané zákazníkovi je v rámci metodiky vypracován plán komunikace, jehož součástí je časová osa na Obrázku 5.

Obrázek 5 Časová osa plánu komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozesílka jednotlivých komunikací je vždy navázána na určitou zákaznickou interakci. V den, kdy zákazník dokončí rezervaci ubytování prostřednictvím rezervační aplikace, obdrží prostřednictvím e-mailu potvrzení rezervace, jehož součástí je hodnocení intuitivnosti rezervačního formuláře pomocí Customer Effort Score. Jeden den před plánovaným příjezdem a přihlášením k pobytu pak zákazník ve formě SMS obdrží připomenutí rezervace. Na den, kdy proběhne přihlášení zákazníka k pobytu je navázáno odeslání tipů na rekreaci ve formě e-mailu

a následující den pak dotaz na dosavadní zkušenost ve formě SMS. V den odhlášení z pobytu zákazník obdrží děkovný e-mail, jehož součástí je hodnocení celkové zkušenosti na základě Net Promoter Score.

3.5.5 Kompetence v projektovém týmu

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

Lídrem v oblasti řízení zákaznické zkušenosti by měl být člověk z nejvyššího vedení hotelu. V případě Hotelu XY je doporučeno, aby tuto funkci zastával pracovník na pozici Chief Operations Manager, který je přímým nadřízeným vedoucích pracovníků jednotlivých sekcí hotelu a má rozhodovací pravomoc v nastavení klíčových změn. V jeho kompetencích je sestavení strategie zákaznické zkušenosti, která bude reflektovat zpětnou vazbu klientů v provedeném průzkumu. Na základě této strategie by měl definovat klíčové projekty vedoucí ke zlepšení zákaznické zkušenosti a přidělit jim priority. Tato osoba by tedy měla být zodpovědná za řízení zákaznické zkušenosti všech oblastí v hotelu, kontrolu souvisejících projektů a plnění cílů stanovené strategie. Výsledky práce celého týmu pak reportuje přímo generálnímu řediteli.

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

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

3.5.6 Závěrečná doporučení

Projektovému týmu se doporučují pravidelné meetingy, na týdenní bázi, kde se zhodnotí dosavadní práce na běžících projektech, stanoví priority a odpovědnosti na projektech nových a zhodnotí celkový vývoj spokojenosti zákazníků na základě naměřených dat. Před spuštěním celého projektu nového měření zákaznické zkušenosti je doporučeno vedení hotelu seznámit s novou strategií, systémem a projektovým týmem všechny zaměstnance hotelu. Protože jedině při maximálním zapojení všech zaměstnanců do procesů zákaznické zkušenosti může být dosaženo maximální spokojenosti zákazníků. Hotelu se také doporučuje pravidelná aktualizace plánu kompenzací nedostatků.

4 Závěr

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

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

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

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

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

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

Poslední komparovaná metrika Compound Loyalty Indices je komplexním indexem, který kombinuje různé retenční a věrnostní metriky a zahrnuje například spokojenost, doporučení, opakovaný nákup či hodnotu značky.

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

Součástí komparace je také vyhodnocení nejefektivnější metody, přičemž efektivita byla stanovena jako průnik srozumitelnosti, srovnatelnosti, akceschopnosti a relevance. Jediná metoda, která splňovala všechna čtyři stanovená kritéria byla NPS, která je tak vyhodnocena jako nejefektivnější.

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

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

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

V druhé části je zpracován metodický plán pro aplikaci konkrétní metriky ve vybraném podniku. Tím je nově vzniklý pražský Hotel XY, který po odloučení od mateřského řetězce nemá nastavený systém řízení Customer Experience ani jeho měření. Na základě výsledků z provedené komparace a vytvoření detailní Customer Journey je hotelu doporučeno měření Customer Experience pomocí metody Net Promoter Score a Customer Effort Score. V rámci metodiky je také zpracován plán komunikace odesílané klientovi, soupis kompetencí jednotlivých členů projektového týmu Customer Experience a technické řešení pro měření. Formulována jsou také doporučení v rámci jednotlivých kroků Customer Journey a obecná doporučení na úrovni managementu Customer Experience v hotelu. Metodika je vypracovaná pro konkrétní ubytovací zařízení – Hotel XY, avšak na jejím základě je možné nastavit systém sběru zpětné vazby zákazníků a následně zpracování dat až do jednotlivých projektů, vedoucích ke zlepšení zkušenosti zákazníků v jakémkoliv ubytovacím zařízení. Toto doporučení tak může sloužit jako návod pro pracovníky ubytovacích zařízení, kteří chtějí s měřením Customer Experience začít.

Literatura

Knižní publikace

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Články z odborných časopisů

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

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

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

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

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

MAKLAN, Stan a Philipp KLAUS, 2011. *Customer Experience: Are We Measuring the Right Things?*. International Journal of Market Research [online]. 53(6), 771-772 [cit. 2020-02-15]. DOI: 10.2501/IJMR-53-6-771-792. ISSN 1470-7853. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.2501/IJMR-53-6-771-792>>

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

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

Odborné časopisy

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

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

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

Elektronické zdroje

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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