

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Customer Experience a mapy zákaznických cest ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Lucie Weissová / PEMMA01

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Kamila Tišlerová, PhD.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma 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 užila, 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: 1.5.2022 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Dále kolegům z Decathlonu, kteří mi poskytli potřebná data a rozhovor.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je vytvořit mapy zákaznických cest a získaných zákaznických zkušeností napříč danou zákaznickou cestou. Na základě zjištěných poznatků navrhnout taková opatření, která budou přispívat ke zlepšování zákaznické zkušenosti u společnosti Decathlon.

2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části autorka provádí literární rešerši, která se zabývá problematikou zákaznické zkušenosti v rámci zákaznické cesty. Je využíváno převážně cizojazyčných zdrojů, které jsou relevantní k tématu a jsou aktuální. V praktické části autorka uvádí sekundární data z výzkumu od společnosti KPMG, interní data o spokojenosti ze společnosti Decathlon, kde pomocí syntézy hledá vztah mezi spokojeností a finančními výsledky. Následuje strukturovaný rozhovor se zaměstnancem Decathlonu na téma CRM, kde autorka zjišťuje, jak Decathlon buduje vztahy se zákazníky a jak pracuje se zkušeností. Následuje vlastní výzkum zákaznické zkušenosti v rámci zákaznické cesty, kde autorka sestavuje grafické mapy zákaznické cesty a zkušeností. Pro dosažení cíle je využito kvalitativního výzkumu formou hloubkových polostrukturovaných rozhovorů se zákazníky. Pro zjištění zkušenosti autorka rovněž využila metodu Mystery Shoppingu, kde sama vystupovala v roli zákazníka a navštívila prodejnu za účelem získání zákaznické zkušenosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Ze sekundárních dat vyplývá, že úroveň spokojenosti zákazníků se společností Decathlon má převážně rostoucí charakter. Rovněž zde existuje pozitivní povrchní vztah mezi spokojeností zákazníků a růstem tržeb. V samotném výzkumu autorka zjistila, na jakých místech mají zákazníci negativní a pozitivní zkušenosti a emoce. Různorodé zážitky mají zákazníci při interakcích se zaměstnanci, s doručením, v online objednání, při pohybu na prodejně a s dostupností velikostí na prodejně. Výčet všech zkušeností a touchpointů je velice rozsáhlý a je uveden v hlavní části práce.

4. Závěry a doporučení:

Autorka doporučuje sjednotit přístupy a chování k zaměstnancům tak, aby měli pozitivní zkušenosti na co nejvíce možných touchpointech. Může k tomu dopomoci například školení. Dále autorka doporučuje všas objednávat a hlídat dostupnosti nejvíce poptávaných velikostí produktů na prodejně. V rámci online nakupování, autorka doporučuje na blogu uvádět i doporučované produkty z jednotlivých kategorií, ke kterým je blog přiložen. Další doporučení se týká informovanosti zákazníků ohledně možného zpoždění v doručení kol. Několik zákazníků mělo negativní zkušenosti s nutností založení zákaznického účtu na e-shopu. Autorka zde uvádí, že je na zvážení společnosti, zda umožnit volný nákup na e-shopu bez registrace. Avšak na prodejně lze bez registrace nakoupit snadno, a někteří zaměstnanci založení účtu ani nenabízí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zákaznická zkušenost, Mapování zákaznické cesty, Spokojenost zákazníka, Cesta zákazníka

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this diploma thesis is to create customer journey maps and gained customer experience across a given customer journey. Based on the findings, propose such measures that will contribute to improving the customer experience at Decathlon.

2. Research methods:

In the theoretical-methodological part, the author conducts a literature search, which deals with the issue of customer experience within the customer journey. It uses mostly foreign language sources that are relevant to the topic and are current. In the analytical part, the author presents secondary research data from KPMG, internal satisfaction data from Decathlon, where she uses synthesis to find the relationship between satisfaction and financial results. Following is a structured interview with a Decathlon employee on the topic of CRM, where the author finds out how Decathlon builds relationships with customers and how it works with experience. Next part is her own research of the customer experience within the customer journey, where the author compiles graphic maps of the customer journey and experience. To achieve the goal, qualitative research is used in the form of in-depth semi-structured interviews with customers. To find out her experience, the author also used the Mystery Shopping method, where she acted as a customer and visited the store in order to gain a customer experience.

3. Result of research:

Secondary data show that the level of customer satisfaction with Decathlon is largely increasing. There is also a positive superficial relationship between customer satisfaction and sales growth. In the research itself, the author found out in which touchpoints customers have negative and positive experiences and emotions. Customers have diverse experiences when interacting with employees, with delivery, in online ordering, when moving in the store and with the availability of sizes in the store. The list of all experiences and touchpoints is very extensive and is given in the main part of the work.

4. Conclusions and recommendation:

The author recommends unifying attitudes and behaviors towards employees so that they have a positive experience on as many touchpoints as possible. Training, for example, can help. Furthermore, the author recommends ordering and monitoring the availability of the most requested product sizes in the store. As part of online shopping, the author recommends listing the recommended products from the individual categories to which the blog is attached. Another recommendation is to inform customers about possible delays in the delivery of bicycles. Several customers had a negative experience with the need to open a customer account on the e-shop. The author states that it is up to the company to decide whether to allow free purchase on the e-shop without registration. However, it is easy to shop at the store without registration, and some employees do not even offer to open an account.

KEYWORDS

Customer Experience, Customer Journey Mapping, Customer Satisfaction, Customer Journey

JEL CLASSIFICATION

D11 Consumer Economics: Theory

M31 Marketing

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Customer Experience	2
2.1.1	Definice Customer Experience.....	2
2.1.2	Složky zákaznické zkušenosti	3
2.2	Měření spokojenosti zákazníka.....	6
2.2.1	NPS	6
2.2.2	CSAT	7
2.2.3	CES	8
2.2.4	Mystery Shopping.....	8
2.3	Customer Relationship Management	8
2.3.1	Definice CRM	8
2.3.2	Konstrukce CRM.....	9
2.3.3	Význam CRM ve společnosti	10
2.3.4	Loajalita zákazníků	11
2.3.5	Customer Satisfaction	12
2.3.6	Vliv CRM na spokojenost a loajalitu zákazníků	13
2.3.7	Faktory ovlivňující zákaznické a nákupní chování.....	13
2.4	Customer Journey	21
2.4.1	Definice zákaznické cesty	22
2.4.2	Touchpointy.....	22
2.4.3	Mapování zákaznických cest	24
2.4.4	Komponenty mapy zákaznické cesty	25
2.4.5	Proces mapování zákaznické cesty	26
2.5	Metodika	26
2.5.1	Plán výzkumu	28
3	Analytická část práce	30
3.1	Měření spokojenosti zákazníka.....	30
3.1.1	CSAT prodejny	31
3.1.2	NPS	32
3.1.3	Hodnocení na Google a Facebook	33
3.1.4	CSAT zákaznická podpora.....	33
3.1.5	Spokojenost s doručením	34
3.1.6	Externí výzkumy CX	35

3.1.7 Finance a spokojenost	36
3.2 Customer Relationship Management	38
3.3 Customer Journey Map v offline prostředí.....	39
3.3.1 CX s použitím metody Mystery Shoppingu	48
3.4 Customer Journey Map v online prostředí	52
3.4.1 Shrnutí výsledků	57
4 Závěr	60
Literatura.....	62
Seznam příloh.....	70
Přílohy.....	I

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Weissová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA01
Název DP:	Customer Experience a mapy zákaznických cest ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Customer Experience2.2 Měření spokojenosti zákazníka2.3 Customer Relationship Management2.4 Customer Journey2.5 Metodika3 Prakticko-analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Měření spokojenosti zákazníka3.2 Customer Relationship Management3.3 Customer Journey Map v online prostředí3.4 Customer Journey Map v offline prostředí4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BÁRTA, L. <i>Sami v moři konkurence</i>. Brno: BizzBooks, 2019. ISBN 978-80-265-0859-5.• CHLEBOVSKÝ, V. <i>Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizované řešení zákaznických potřeb</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0559-5.• JESENSKÝ, D. et al. <i>Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, In-store, Shopper Marketing</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0252-5.• 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 978-1-292-14846-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 5. 12. 2021• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2022• Zpracování výsledků do 7. 4. 2022• Finální verze do 1. 5. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 30. 11. 2021

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, as., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2021.11.30 20:02:39 +01'00'

1 Úvod

V dnešní době globalizovaného světa se společnosti musí vypořádávat s velkou mírou konkurence a musí být připraveni na boj o zákazníka. Konkurence se nemusí odehrávat pouze na lokálním či národním trhu, vlivem globalizace může být konkurentem i zahraniční či mezinárodní společnost. K úspěchu však vede téměř vždy dlouhá a trnitá cesta, ale není nemožné jí projít. Společnost ke své prosperitě potřebuje zejména jeden prvek, a tím je zákazník. Zákazník se dnes stává nejvýznamnějším článkem na cestě k úspěchu, jelikož bez zákazníka není prodej a bez prodeje není zisk. Společnosti, které toto přijali, se snaží co nejlépe poznat svého zákazníka a nabídnout mu přesně to, co si přeje a chce. Ve spojitosti s poznáváním zákazníka společnosti využívají koncept řízení vztahů se zákazníky, díky kterému poznávají svého zákazníka a budují s ním vztah. Výsledkem, kterého chtějí společnosti pomocí této snahy dosáhnout, je spokojenost zákazníků a jejich loajalita vůči produktu či značce. V posledních letech však začíná převládat názor, že tento přístup není dostatečný. Se změnou tržního prostředí dochází i ke změně chování a preferencí zákazníků. Dnešní zákazník je více náročný, než zákazník například před 20 lety. Už ho neovlivňují pouze racionální důvody, ale rozhoduje se i na základě emocí, prožitých zážitků, tužeb a dalších psychologických faktorů. Pouhý nákup a spotřeba pro zákazníky již nemusí být natolik atraktivní a chtějí k tomuto aktu i něco navíc.

Na základě toho vzniká nový koncept Customer Experience, který se zabývá právě zkušeností zákazníka při interakci se značkou či produktem. Do popředí se dostávají zákaznickovy pocity, emoce, touhy a reakce, které mají vliv na jeho emocionální rozpoložení, které může ovlivnit zážitek z nákupu či zkušenosti z interakce se společností a jejími prvky. Jedná se o poměrně nový přístup, který není v praxi ještě pevně uchopen, ale nachází se zde vysoký potenciál, jak pomocí tohoto přístupu získat srdce zákazníka. V souvislosti s Customer Experience se hovoří i o Customer Journey. Customer Journey, překládané jako cesta zákazníka, je proces, kterým zákazník prochází například při nákupu produktů či služeb nebo při svém zákaznickém cyklu. V rámci této cesty je pak zkoumána právě získaná zkušenost a pocity zákazníka a společnosti pomocí tohoto nástroje můžou vidět, kudy zákazník prochází a jak se na kterém místě cítí. Taková cesta může být pro společnost skvělým nástrojem, jak zákazníkům nabídnout co nejlepší zážitek při jejich vzájemné interakci.

Autorka se pro toto téma rozhodla zejména pro nedostatečnou základnu české a slovenské odborné literatury a článků k této problematice. Výsledek této práce bude zároveň přínosný pro společnost Decathlon, ve které autorka pracuje a záleží jí na poskytování pozitivních interakcí a zážitků zákazníkům Decathlonu. Cílem této diplomové práce je vytvořit mapy zákaznických cest a získaných zákaznických zkušeností napříč danou zákaznickou cestou. Na základě zjištěných poznatků navrhnout taková opatření, která budou přispívat ke zlepšování zákaznické zkušenosti se společností Decathlon.

Pro dosažení cíle práce autorka v teoreticko-metodologické části provedla literární rešerši odborné literatury a akademických prací na tuto problematiku. Poslední podkapitolou je metodika práce, kde autorka uvádí postup řešení této problematiky. V analytické části zpracovala sekundární data ohledně spokojenosti zákazníků, kde za pomoci syntézy zkoumala vztah vývoje spokojenosti s vývojem tržeb u společnosti Decathlon v České republice. Pro širší kontext a nastínění zákaznické zkušenosti autorka uvedla výsledky výzkumů poradenské společnosti KPMG, která zkoumá zákaznickou zkušenosti napříč trhem v ČR. Následuje strukturovaný rozhovor se zaměstnancem Decathlonu a vlastní kvalitativní výzkum realizovaný hloubkovými polostrukturovanými rozhovory se zákazníky, z jehož výsledků vytvořila autorka zákaznické mapy. Součástí je i výzkum metodou mystery shopping. Na závěr se autorka věnuje shrnutí výsledků, na základě kterých, v závěru formuluje návrhová opatření pro zlepšení zákaznické zkušenosti napříč cestou zákazníka.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části bude provedena literární rešerše z odborných zdrojů a publikací, které poskytnou náležitý odborný poklad pro praktickou část práce. Autorka nejprve představí pojem zákaznické zkušenosti (z angl. *Customer Experience*). V této části bude definováno, co je zákaznická zkušenost, z čeho se skládá a jak se manifestuje. V souvislosti se zákaznickou zkušeností autorka představí v následující podkapitole měření zákaznické zkušenosti a spokojenosti. V této části je významně důležité představit, jak lze měřit a zjišťovat úroveň zákaznické spokojenosti a zkušenosti. Následuje podkapitola o řízení vztahů se zákazníky, jelikož i tato aktivita má významný vliv na zákaznickou spokojenost a zkušenost. V rámci podkapitoly o řízení vztahů se zákazníky autorka představí faktory, které ovlivňují zákaznické chování a mají tak vliv na další zákaznická rozhodnutí. V předposlední podkapitole autorka práce představuje koncept mapování zákaznických cest (z angl. *Customer Journey Mapping*). Jelikož mapování zákaznické cesty a získaných zákaznických zkušeností během této cesty je předmětem výzkumu, je nutné v této podkapitole uvést, jak se zákaznické mapy tvoří, co obsahují, na co je kladen důraz a jaké jsou možné druhy map. Teoreticko-metodologická část je uzavřena podkapitolou metodiky. V metodické části autorka představuje postup, jakým byla práce vytvářena a poskytuje rámec tvorby výzkumu.

2.1 Customer Experience

V této podkapitole bude podrobně rozebrána zákaznická zkušenost (z angl. *Customer Experience*, zkr. CX). Nejprve bude vysvětleno, co znamená zákaznická zkušenost, jak se měří a z čeho se skládá. Problematika zákaznické zkušenosti byla poprvé představena autory Holbrooke a Hirschmanem v roce 1982 (Kranzbühler et al., 2018, s. 434; McColl-Kennedy, 2015, s. 3). Ti tvrdili, že zákazníci nejsou příliš racionální, co se týče spotřebitelského chování, a že se rozhodují zejména na základě pocitů a emocí, které společnost nemůže přímo ovlivnit, jelikož jde o subjektivní zážitek každého individuálního zákazníka (Holbrook, Hirschman, 1982 in Kranzbühler et al., 2018, s. 435).

2.1.1 Definice Customer Experience

Zákaznická zkušenost je aktuálně hlavní prioritou managementu společností po celém světě a je považována jako nejdůležitější element dlouhodobého úspěchu společností (McCarthy, Schadler, 2014, in De Keyser et al. 2015). Důležitost CX si společnosti začaly naplno uvědomovat v 90. letech, kdy se po světě rozšířil internet a zvýšil se tak rozsah konkurentů, jelikož zákazník si mohl vybírat i ze společností, které nejsou v jeho blízkém okolí (Villani, 2019). Někteří akademici (Homburg et al., 2015; Lemon, Verhoef, 2016 in Becker, Jaakkola, 2020, McCall-Kennedy et al., 2015 in De Keyser et al., 2015) tvrdí, že zákaznická zkušenost je elementární základnou pro řízení marketingu. Autoři Bagdare et al. (2017, s. 642) ale tvrdí, že zákaznická zkušenost není pouhou základnou marketingu, ale že se stala samostatným marketingovým konceptem, jehož obsahem je vytváření unikátních a nezapomenutelných zážitků. Pennington (2016) však oponuje v názoru, že pro společnost není dlouhodobě udržitelné vytvářet unikátní a nezapomenutelné zážitky a že by se společnost spíše měla zaměřit na konzistentní vytváření pozitivní zkušenosti. Kresa (2019, s. 35) souhlasí s názorem, že společnost by se měla snažit naplnit zákaznicko očekávání a předčít jeho očekávání by měla pouze ve vhodných případech, kde takové počínání bude mít co nejvyšší efekt na zkušenost zákazníka. Vazbu mezi zákaznickou zkušeností a marketingem zmiňuje i Machala (2017), který tvrdí, že zákaznická zkušenost je spojena i s reakcí zákazníka na marketingový mix 4P (vliv marketingového mixu na zákaznické chování bude rozebrán dále). Frolíková (2019) ve své práci vysvětluje, že propojení marketingu a zákaznické zkušenosti je dáno zejména kvůli

stejnému cíli, a to uspokojení zákaznických potřeb. Bárta (2019, s. 9) ve své knize uvádí, že aby byly marketingové snahy úspěšné, měly by se společnosti na danou problematiku dívat z pohledu zákazníka a jeho potřeb. Z toho vyplývá, že z pohledu marketingového mixu by se společnosti měly primárně zaměřit na model 4C.

Akademici a odborníci se neshodují na jednotné a oficiální definici. V 50. letech přišel Abbott (1955, s. 40 in De Keyser et al. 2015) s myšlenkou, podle které zákazníci netouží primárně po produktech, ale po uspokojující zkušenosti. O několik desetiletí později se smýšlení ohledně zákaznické zkušenosti značně rozšířilo a změnilo. Některé výzkumy spojují zákaznickou zkušenost přímo s určitým produktem (Pine, Gilmore 1998 in Becker, Jaakkola, 2020). Podle nich je zákaznická zkušenost ovlivněna samotným produktem, tedy zda produkt naplňuje zákaznicko očekávání a jak jsou s ním spokojeni. Autoři Peppers a Rogers (2016) definují zákaznickou zkušenost jako celkový dojem a dojmy z jednotlivých interakcí, které vznikají a probíhají mezi zákazníkem, produkty a společnostmi po určitý časový rámec. Podobnou myšlenku zmínili i McColl-Kennedy et al. (2015, s. 5), kteří definují zákaznickou zkušenost jako pocity a zkušenosti z veškerých interakcích, které probíhají mezi zákazníkem a společností. Benedikt (2022) uvádí, že CX je tím, co zákazník cítí, když se dostane do kontaktu s produktem, značkou, lidmi a webovou stránkou či dalšími marketingovými nástroji. Za zmínku stojí i holistická definice od autorů Lemon a Verhoef (2016), ti definují CX jako „*vícerozměrný konstrukt, který je zaměřen na kognitivní, emocionální, behaviorální, sensorické a sociální odezvy zákazníků na nabídku společnosti během celé zákaznické cesty*“ (Lemon, Verhoef, 2016, s. 74). Server Beyond Philosophy (2018) uvádí, že zákaznicko vnímání zkušenosti ovlivňuje zákaznické chování, loajalitu a ekonomickou hodnotu společnosti. Co se týče interakcí, v literatuře je často zmiňována přímá a nepřímá interakce (Becker, Jaakkola, 2020). Zatímco přímá interakce je vyvolaná zákazníkem směrem ke společnosti, nepřímou interakcí se rozumí například reklamní sdělení společnosti v TV, tisku či na internetu. Přímé a nepřímé interakce spolu tvoří celkovou CX. K tomu, aby vznikla zákaznická zkušenost, je zapotřebí určité interakce mezi zákazníkem a společností či produktem (De Keyser et al. 2015). Zákaznickou zkušenost můžeme na té nejzákladnější úrovni rozdělit na pozitivní a negativní. Pozitivní zákaznická zkušenost vede ke „*spokojenosti zákazníků, zlepšení vnímání značky, udržení zákazníků a tržnímu růstu*“ (Garg, 2010 in Machala, 2017). Z toho lze vyvodit, že v případě, že zákazníci budou mít pozitivní CX s určitou společností, budou spokojeni a pravděpodobnost jejich loajality bude růst. V souvislosti se zákaznickou zkušeností se v praxi vyskytuje pojem *Customer Experience Management* (Peppers, Rogers, 2016). Jedná se o specifickou formu řízení zákaznické zkušenosti, která zahrnuje procesy, nástroje a přístupy, které mohou ovlivnit zkušenost zákazníka se společností. Podle Joshiho (2014, s. 393) jde o vyvíjení snahy ze strany společnosti, která má za cíl zlepšit a zefektivnit interakce mezi zákazníkem a společností napříč všemi kontaktními místy. Z toho vyplývá, že zákaznická zkušenost je ovlivněna samotným zákazníkem a kontaktními místy. Problematika kontaktních míst bude detailněji rozebrána v následující kapitole o zákaznických cestách.

2.1.2 Složky zákaznické zkušenosti

Již v samotné definici zákaznické zkušenosti se autoři a akademici jednoznačně neshodli na jednotné definici, to stejné se ukazuje v přístupu ke složkám zákaznické zkušenosti. V průběhu času se názory na jednotlivé komponenty liší a vyvíjí. Na počátku 21. století se uvádělo, že mezi hlavní komponenty zákaznické zkušenosti patří emocionální a fyzická/funkční dimenze (Shaw, Ivens, 2002; Berry, Carbone, Heackel, 2002 in Kresa, 2019). Postupem času akademici a výzkumníci objevovali další komponenty, které je nutno zahrnout do konceptu zákaznické zkušenosti. Nutno podotknout, že na emocionální dimenzi v souvislosti se zákaznickou zkušeností se shodli všichni autoři. V posledních letech akademický sektor rozvinul koncept

zákaznické zkušenosti o další komponenty. Jde zejména o kognitivní, afektivní, sociální a fyzické reakce, které se projevují v interakcích zákazníků se společností či produktem (McColl-Kennedy et al. 2015, s. 4). Jiný pohled na komponenty zákaznické zkušenosti poskytuje server Beyond Philosophy (2018), který mezi složky řadí fyzickou, psychologickou, racionální, podvědomou a emocionální dimenzi zákaznické zkušenosti. Andajani (2015, s. 630) v souvislosti s výše zmíněnými komponenty zmiňuje i spirituální reakci zákazníka. Z toho vyplývá, že k základním komponentům (emocionální a fyzická rovina) se časem přidaly další složky, které mají vazbu zejména na psychiku zákazníků. Přidávání a rozvoj dalších komponentů je důležité pro holistické nahlížení na zákaznickou zkušenost (McColl-Kennedy et al. 2015, s. 4).

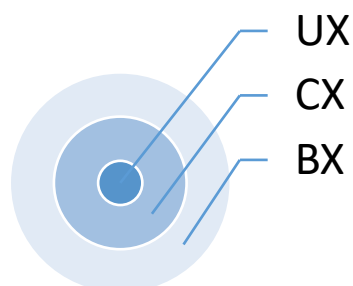
Na zákaznickou zkušenost lze nahlížet z několika úhlů. Může jít o celkovou zkušenost, kterou zákazník získává v interakcích se společností a s produkty. Někteří akademici (Caru, Cova, 2003 in Andajani, 2015, s. 630) rozdělují zákaznickou zkušenost na čtyři stádia:

- zákaznická zkušenost před nákupem;
- zkušenost spojená s nákupem;
- zkušenost spojená se samotným objektem nákupu;
- zapamatování si zkušenosti, kterou zákazník nabyl a pravděpodobnost dalšího nákupu.

Akademici Lemon a Verhoef (2016, s. 76) o několik let později stádia zúžijí na tři. Jedná se o přednákupní, nákupní a ponákupní stádia. Přednákupní stádium je tvořeno interakcemi mezi zákazníkem a společností, kde si zákazník například zjišťuje informace, utváří si určitá očekávání, specifikuje si určitou potřebu a hledá tu nejlepší možnost, jak uspokojit své potřeby. V nákupní fázi dochází již k samotnému nákupu produktu od společnosti. Toto stádium může být složeno z několika kroků, například vyhledání produktu, objednávka, způsob platby a doručování. Ponákupní fáze nastává, jakmile má zákazník produkt k dispozici. Tato fáze zahrnuje spotřebu či využívání produktu, nebo i samotný postoj společnosti k zákazníkům po provedení nákupu. Spadá sem například to, jak se společnost staví k případným reklamacím, zda poskytuje záruční servis nebo jakým způsobem společnost dále udržuje vztah se zákazníkem (Lemon, Verhoef, 2016).

Odlišnou perspektivu na zákaznickou zkušenost nabízí Solis (2015, s. 133), který se na CX dívá z komplexního pohledu zkušenosti. Celkovou zkušenost definuje jako zákaznickou zkušenost (CX), uživatelskou zkušenost (UX) a zkušenost se značkou (BX). Z toho ve své knize odvozuje rovnici ve tvaru: „ $X=UX+CX+BX$ “ (Solis, 2015, s. 133). Kresten (Kresten, 2015 in Lee et al. 2018, s. 9) dokonce tvrdí, že vztah mezi komponenty celkové zkušenosti je hierarchický, a že UX a CX se zákonitě projevuje na BX. Někteří odborníci tomuto názoru oponují. Strong (2016) tvrdí, že tato rovnice není vždy aplikovatelná a jednotlivé zkušenosti mohou existovat i bez vazby na další zkušenosti. Tuto myšlenku zachycuje Obrázek 1.

Obrázek 1 Komponenty zkušenosti



Zdroj: vlastní zpracování (2022) dle Strong (2016)

Pro porozumění oponujícího názoru je vhodné uvést kontext. Pod UX si lze představit například natočení videa na fotoaparátu od Nikonu, zájem o reklamací běžecího stroje reprezentuje CX složku a pozorování nového automobilu od Tesly jako zástupce BX. Dle této myšlenky je UX tvořené všemi komponenty (UX+CX+BX), CX je tvořené pouze dvěma komponenty (CX+BX) a BX v příkladě této problematiky je vyjádřen samostatně. Akademici Lee et al. (2018, s. 9-10) ve svém článku tvrdí, že UX je považován za součást CX.

V praxi by měla být pozornost společností věnována na všechny komponenty celkové zkušenosti, neboť jakákoliv negativní zkušenost jednotlivého komponentu bude mít pravděpodobně dopad na celkovou zkušenost.

Jak bude zmíněno i v podkapitole o CRM, pouhé vyhovění zákazníkovi dnes již nestačí (Thompson, 2006, s. 11). Podle něj jsou v zákaznické cestě důležité maličkosti, které vzbuzují pozitivní emocionální a kognitivní reakce a tím pomáhají budovat jedinečnou zkušenost a zážitek. Thompson (2006, s. 11) v souvislosti s CX na zákaznické cestě, ve svém výzkumu zmiňuje tzv. *The Big Five* (v překladu Velká Pětka). The Big Five se skládá z pěti atributů, které když společnost bude konstantně zlepšovat, bude se zlepšovat i CX. Mezi tyto atributy řadí Thompson (2006, s. 11):

- vyškolení a nápomocní zaměstnanci – zaměstnanci by měli dobře znát produkty, které prodávají a měli by být zákazníkům nápomocní co se týče výběru nebo poskytnutí odborných rad a informací;
- zákaznický servis – zákaznický servis by měl být snadno dostupný zákazníkům, měl by umět řešit jejich požadavky a problémy v co nejkratším čase, komunikace by měla být dobře pochopitelná a měla by se týkat přesně daného požadavku od zákazníka;
- vysoká kvalita produktů a služeb – v případě, že kvalita nabízených produktů a služeb je nižší, než zákazník očekává, není pro zákazníka ekonomicky výhodné nakupovat další produkty i za předpokladu, že jeho zákaznická zkušenost v jiných interakcích je pozitivní;
- přátelští a pečující zaměstnanci – z výzkumu vyplynulo, že zákazníci mají pozitivnější zkušenost, když se dostanou do kontaktu s přátelským a pečujícím zaměstnancem, kterému záleží na dobře odvedené práci a na zákazníkovi;
- osobní pozornost a odměny za věrnost – zákazníci mají pozitivnější zkušenost, když je jim věnována pozornost a je s nimi zacházeno s respektem. Z výzkumu vyplynulo, že zákazník má lepší emocionální reakci v případě, že je s ním zacházeno individuálně, než pokud je generalizován jako „jeden ze zákazníků“. Odměny za věrnost mohou sloužit jako stimul pro další nákupy. Nejčastěji se v této souvislosti využívají různé formy věrnostních programů.

Z výše uvedených atributů vyplývá, že převažuje důležitost lidského faktoru (čtyři z pěti atributů), který má silný vliv na emocionalitu zákazníků, a tedy i na zákaznickou zkušenost. Nastane-li v zákaznické cestě určitý problém či překážka, společnost by na tuto skutečnost měla nahlížet jako na příležitost, nikoli na problém (Thompson, 2006, s. 11-13).

CX VE SPORTOVNÍM RETAILU

Vzhledem k tomu, že předmětem zkoumání v praktické části je společnost, která se zabývá prodejem sportovního zboží, budou krátce představeny charakteristiky zákaznické zkušenosti v oblasti prodeje sportovního zboží. Podle Happ et al. (2020) je totiž trh se sportovním zbožím a vybavením specifický a nabízí širší potenciál pro rozvíjení zákaznické zkušenosti. Tato teze platí ale pouze pro kamenné prodejny sportovního vybavení. Z výzkumu totiž vyplynulo, že 69 % evropanů (Eurostat, 2019 in Happ et al. 2020, s. 313) si produkt radši nejdříve vyzkouší

na prodejně a poté jej případně objednájí skrze e-shop společnosti. Na prodejně by se jim tedy mělo dostat excelentního servisu (lidský přístup, odbornost v daném sportu a znalosti produktů), aby jejich zkušenost byla co nejvíce pozitivní. Prodejní asistenti by měli být důkladně proškoleni, aby mohli zákazníky obohatit o nové informace, pomoci jim s výběrem a konverzovat s nimi o daném sportu. Tuto myšlenku podporuje i Bustamente a Rubio (2017), kteří tvrdí, že pokud se zákazníci v dnešní době rozhodnou jít nakoupit do fyzické prodejny, měli by si návštěvu užít a mít pozitivní zkušenost. Návštěva obchodu by v zákaznících měla vyvolat kognitivní, afektivní, emocionální a fyzické reakce vyvolané nabídkou a stimuly v dané prodejně (Bustamente, Rubio, 2017; Happ et al. 2020). Na prodejně by měli být k dispozici informace, které ovlivňují kognitivní reakce zákazníků. Například Jesenský et al. (2017, s. 30) uvádí, že na prodejně by měly být k dispozici i grafické motivy (například fotografie sportů). Dále uvádí, že taková komunikace má vliv na zákaznickou emoce a jeho celkový dojem z prodejny. Zákazníci vyžadují co nejvíce informací, které jim mohou pomoci vykonat nákupní rozhodnutí. Mezi prvky, které podporují kognitivní reakci řadí Happ et al. (2020, s. 324) například rozšířenou realitu, kde se zákazníci dozví veškeré technické údaje o produktu a mohou si jej vyzkoušet interaktivní formou, nebo digitální zrcadla, která usnadní zkoušení oděvů. Implementace takových stimulů do prodejny může vyvolat v zákaznících emocionální, afektivní, kognitivní a fyzické reakce. Podpora zákazníků ze strany asistentů prodeje může zlepšit sociální interakce a rovněž má vliv na zákaznickou zkušenost. Management prodejny tak může různými interaktivními prvky a odborným personálem zvyšovat zákaznickou zkušenost a tím i spokojenost a případně loajalitu.

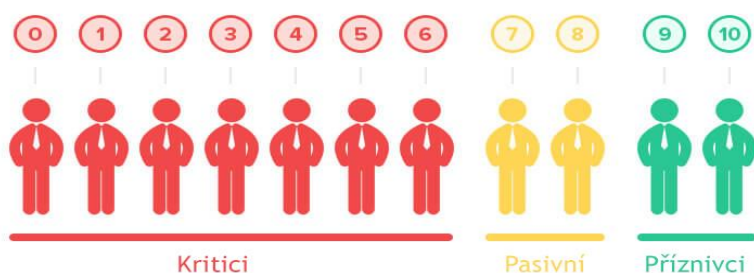
2.2 Měření spokojenosti zákazníka

Tato podkapitola se zabývá primárně měřením zákaznické spokojenosti. Je však nutné zmínit, že metriky pro zjišťování zákaznické spokojenosti se využívají i pro zjišťování zákaznické zkušenosti. Pro měření zákaznické zkušenosti a spokojenosti lze využívat kvantitativní a kvalitativní sběr dat. Z kvalitativních jde především o dotazování, hloubkové rozhovory se zákazníky, blueprinting, audit zákaznické zkušenosti, service mapping, mystery shopping nebo customer journey mapping (Machala, 2017). Mezi kvantitativní metody měření zákaznické zkušenosti a spokojenosti jsou nejčastěji zařazovány NPS (*Net Promoter Score*), CSAT (*Customer Satisfaction Score*) a CES (*Customer Effort Score*). Bleuel (2019) udává, že CSAT, NPS a CES jsou momentálně nejlepší metriky k hodnocení vztahu mezi zákazníkem a společností a jeho zkušeností. V této podkapitole budou pro potřeby práce představeny kvantitativní metriky NPS, CSAT a CES. Z kvalitativních metrik autorka práce v této podkapitole představí Mystery Shopping. Mapování zákaznické cesty je v samostatné kapitole, jelikož se jedná o podstatnou část vlastního výzkumu v praktické části.

2.2.1 NPS

Prostřednictvím modelu NPS (z angl. *Net Promoter Score*) se měří skutečnost, zda by zákazník doporučil danou společnost svým známým či rodině (Vysekalová, 2014, s. 161). Dle serveru Netquest.cz (2022) je tato metrika nenáročná a má poměrně dobrou vypovídající hodnotu. Výsledky této metody nabývají hodnot od -100 do 100 (Rouček, 2018) a vypočítá se jako % *promotérů* - % *kritiků* (Patel, 2018). Na základě této metriky lze zjistit i budoucí možnou predikci růstu společnosti (Netpromoter.com, 2021). Model NPS člení zákazníky do třech skupin – *kritici*, *pasivní zákazníci* a *promotéři* (jednotlivé názvy skupin se mohou nevýznamně lišit). Bodová škála je dána hodnotami 0-10. Rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin je vyzobrazeno na obrázku 2.

Obrázek 2 Rozdělení zákazníků NPS



Zdroj: Rouček (2018)

První skupinu metriky NPS představují tzv. *kritici*. Kritici jsou zákazníci, kteří nebyli spokojeni s nákupem/produktem či společností a pravděpodobnost, že společnost doporučí svým známým je v intervalu hodnot 0-6. S těmito zákazníky bývá často spojeno riziko poškození značky. K tomu může dojít například šířením negativní zkušenosti, například na internetu, prostřednictvím word-of-mouth nebo skrze sociální sítě. Na sociálních sítích a internetu je navíc taková negativní reakce amplifikována. Takovým reakcím je potřeba se věnovat a snažit se snížit negativní dopad na společnost a co nejdříve kontaktovat zákazníka a pokusit se s ním situaci vyřešit (Rouček, 2018). Kritici dle Roučka (2018) uskuteční příští nákup u konkurence.

Pasivní zákazníci se nachází na stupnici 7-8. Jsou víceméně spokojeni, avšak ne natolik, aby danou společnost doporučili svým známým. Takoví zákazníci pravděpodobně nebudou ani narušovat jméno společnosti. Podle Roučka (2018) jsou takoví zákazníci náchylní na změnu. Z toho vyplývá, že v případě, že najdou alternativu za danou společnost, přejdou ke konkurenci. Zároveň jsou tito zákazníci velmi ovlivněni cenou produktu, tudíž při nalezení levnější varianty přejdou k jiné společnosti (Netquest.cz, 2022).

Poslední skupinou zákazníků jsou *promotéři* nebo také *přiznivci*. Tato skupina zákazníků nabývá hodnoty 9-10 na stupnici NPS. Jde o zákazníky, kteří jsou velmi spokojeni se společností, produktem či službou a o svou zkušenost se rádi podělí se svými známými a rodinou. Tito zákazníci šíří pozitivní *word-of-mouth* (Rouček, 2018) a jsou loajální dané společnosti (Netpromoter.com, 2021).

2.2.2 CSAT

Tato metrika se používá pro zjištění stavu spokojenosti zákazníků v souvislosti se společností, produktem či službou a je poměrně jednoduchá na vyhodnocení (Birkett, 2021a). Podoba zkoumání spokojenosti zákazníků může být různá a může se vztahovat k různým aktivitám. Například může být průzkum spokojenosti proveden pouze za použití jedné otázky, která se táže na celkovou spokojenost, nebo může jít o sérii otázek, které mají za cíl zjistit spokojenost zákazníka na různých úrovních zákaznické cesty (Nicastro, 2021). Součástí mohou být i otevřené otázky, kde mají zákazníci prostor svůj názor sdělit slovně. CSAT je vyhodnocován v procentech a vypočítá se jako $\text{počet pozitivních hodnocení} / \text{počet celkových hodnocení} \times 100$. Za optimální hodnotu spokojenosti zákazníků se považuje hodnota 75 % a výše (Birkett, 2021a; Nicastro, 2021). *Customer Satisfaction Score* se zpravidla používá v bodech či momentech, kde společnost potřebuje znát zpětnou vazbu od zákazníků (dále také v *touch pointech*). Jakmile bude mít společnost tato data k dispozici, měla by zahájit kroky k nápravě a zlepšení bodů, které podle průzkumu nedělají zákazníky spokojenými (Nicastro, 2021). Průzkumy mohou být realizovány například s pomocí stupnice 1-5, pomocí emotikonů nebo za pomoci slov (*velmi spokojen, spokojen, neutrální, nespokojen, velmi nespokojen*), (Nicastro, 2021; Qualtrics.com, 2022).

2.2.3 CES

Poslední uvedenou metrikou v měření zákaznické zkušenosti a spokojenosti je model CES (*Customer Effort Score*). Model CES měří, kolik úsilí museli zákazníci vynaložit do určité interakce se společností. Interakcí se rozumí například provedení nákupu, dohledání konkrétních informací či vyřešení určitého problému (Birkett, 2021b). Podle Bleuela (2019) je průzkum CES spojován často s loajalitou zákazníků.

Bleuel (2019) tvrdí, že metriky CSAT a CES mohou být ve vzájemném rozporu. Zatímco cílem modelu CES je mít co nejnižší hodnotu, cílem metriky CSAT je mít hodnotu co nejvyšší. Bleuel (2019) zároveň tvrdí, že zákazník se musí rozhodnout, co je pro něj přínosnější. Za předpokladu existence dvou společností, kde se první společnost zaměřuje na snižování hodnoty CES a druhá se zaměřuje na zvyšování hodnoty CSAT, se musí zákazník rozhodnout, kterou ze společností, a tedy i hodnot, si zvolí. Zda si zvolí společnost, se kterou nemusí vynaložit příliš námahy, ale nebude zde tak spokojen, nebo společnost, ve které je více spokojen ale musí pro to vynaložit více námahy. Dle autorky by se společnost tedy měla zaměřit na zkvalitňování a zefektivňování svých procesů a aktivit tak, aby CES i CSAT byly optimalizované.

2.2.4 Mystery Shopping

Mystery shopping (dále také MS), se řadí ke smíšenému sběru dat. Svou podstatou se jedná o kvalitativní výzkum, avšak jeho vyhodnocení může být i kvantitativně vyjádřeno (například četnosti, statistika). Mystery shopping se z angličtiny nejčastěji překládá jako „utajený nákup“. Podstatou mystery shoppingu je anonymní návštěva prodejny nebo provozovny za účelem přezkoumání plnění standardů a poskytovaného servisu (Bhatia, 2013). Mystery shopping bývá používán ke zjištění dodržování standardů samotné společnosti nebo i konkurence. Předmětem hodnocení bývá získaná zákaznická zkušenost, úroveň poskytnutého servisu nebo dojem z provozovny atd. (Bhatia, 2013). Tento nástroj lze využít pro odhalení nesouladů a následnému zahájení nápravných opatření. Mystery Shopping můžou využívat komerční i nekomerční společnosti (např. veřejný sektor – úřady, turistická informační centra apod.). Výzkumník anonymně vystupuje v roli zákazníka a hodnotí zejména kvalitu poskytnutého servisu zaměstnanci (Mulačová et al., 2013, s. 283). Před realizací mystery shoppingu je potřeba projít přípravnou fází, která spočívá zejména v identifikování záměru a cílu pro mystery shopping a vypracování záznamového archu. Po přípravě se zahajuje již samotný sběr dat, po kterém následuje evaluace a přijetí případných nápravných opatření. Mystery Shopping je možno provádět za předpokladu existence určitých etických zásad. Mezi ty patří například to, že výsledek MS není možné využít pro propuštění zaměstnance (MSPA, 2018).

2.3 Customer Relationship Management

Řízení vztahů se zákazníky (dále CRM z angl. *Customer Relationship Management*), je jedna z klíčových složek úspěšné organizace. Každá společnost má určité poslání, ke kterému byla zřízena. Aby mohla společnost tento účel naplnit, potřebuje k tomu odběratele, který bude výstup z dané společnosti využívat. Aby byla cesta společnost-zákazník efektivní a výhodná pro obě strany, využívá se CRM. Jak již ze samotného názvu vyplývá, koncept CRM má tyto tři základní složky: zákazník, vztah, management.

2.3.1 Definice CRM

Do dnešní doby není přijata žádná oficiální definice pojmu CRM. Definice různých autorů se liší, avšak základ je vždy podobný. Například podle Kotlera a Kellera je CRM „procesem pečlivého řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících sbíraných ve všech styčných

bodech vzájemného kontaktu, usilujícího o maximalizaci věrnosti“ (Kotler, Keller, 2013, s. 172). Další autoři definici rozšiřují či doplňují, například Chlebovský (2005, s. 23) tvrdí, že se jedná o interaktivní proces mezi společností a zákazníkem, který by měl vyústit v maximalizaci zisku a hodnoty pro společnost i pro zákazníky. Existují však i definice, které jsou orientované na finanční cíle společnosti než na zisk pro zákazníka. Podle Payna (2012, s. 22) je CRM strategický koncept, který přispívá k maximalizaci hodnoty pro akcionáře a pro vlastníky. Lambert (2004, in Rai, 2013, s. 29) uvádí, že kvalitní CRM přispívá k dosahování nadstandardní finanční výkonnosti společnosti. Z uvedených definic by se dalo říci, že podstatou CRM je tvorba a budování vztahu se zákazníky, prostřednictvím procesů a komunikace. Výsledkem takového řízení by měl být spokojený zákazník, který je loajální dané společnosti a přináší společností zisk nebo jinou hodnotu. Společnost díky efektivnímu CRM buduje dlouhodobě udržitelné vztahy se svými zákazníky, kteří přispívají k tvorbě hodnoty společnosti.

2.3.2 Konstrukce CRM

Výše bylo uvedeno, že CRM tvoří zejména procesy a komunikace mezi společností a zákazníky. Mezi složky a komponenty CRM podle Minářkové (2013, s. 23-25) patří operativní a analytické CRM. Autoři Lošťáková et al. (2017) a dále Buttle (2009, s. 4-12) tyto komponenty rozšiřují o kooperující a strategické CRM:

- operační CRM – jedná se o tu část CRM, která automatizuje a zlepšuje činnosti v oblastech, ve kterých je společnost v přímém kontaktu se zákazníky. Jde především o marketingové aktivity, prodejní aktivity a činnosti spojené se službami, které jsou poskytovány zákazníkům;
- analytické CRM – tato část je spojena s daty. Především jde o získávání, uchovávání, zpracování, analytiku, vysvětlení a použití daných dat pro zvýšení hodnoty pro zákazníka a organizaci. Analytické CRM je postaveno na relevantních datech o zákaznících jako například nákupní historie, platební historie a platební vývoj zákazníka, marketingová data z kampaní atd.;
- kooperující CRM – hlavním významem kooperujícího CRM je zajištění komunikace a spolupráce napříč organizací, jejím okolím a zákazníky. Komunikace se odehrává prostřednictvím různých kanálů;
- strategické CRM – v této souvislosti je kladen důraz na rozvoj prostředí orientovaného na zákazníka. Tento systém se zabývá získáváním a udržováním zákazníků tím, že vytváří vyšší hodnotu než konkurence. Jde o definování dlouhodobé vize a strategie v této oblasti.

Jiný pohled na komponenty CRM přináší autoři Preece et al. (2015), kteří se zaměřují na praktické prvky CRM ve společnosti. Model CRM se podle nich skládá ze šesti komponentů:

1. databáze zákazníků;
2. analýzy zákaznických databází;
3. nástroje pro targeting zákazníků;
4. vztahové platformy;
5. otázky soukromí;
6. kritické faktory úspěšnosti.

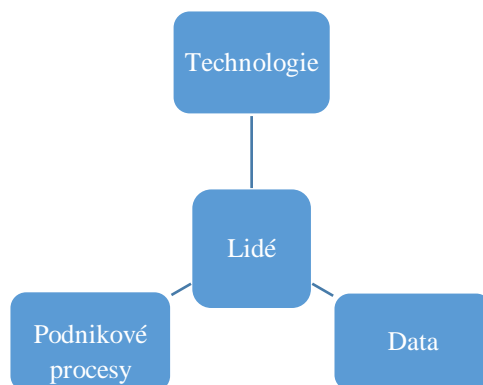
Databáze zákazníků obsahuje všechny zákazníky společnosti spolu s daty o zákaznících. Jakmile má společnost k dispozici tato data, přichází analýzy zákaznických databází. Tím se rozumí dekompozice databáze na elementární části (resp. na jednotlivé zákazníky) a jednotlivé zkoumání a třídění zákaznických dat. Podle Preece et al. (2015) je důležité znát své nejvíce profitabilní zákazníky, na které by se měla upírat pozornost a zájem o budování dlouhodobě udržitelného vztahu. Na základě analyzovaných dat jednotlivých zákazníků může společnost lépe cílit na tyto zákazníky, jelikož ví, o co mají daní zákazníci zájem a jaké je jejich spotřební chování. Vztahovými platformami se v této souvislosti rozumí místa, kde dochází k vytváření a budování vztahu se zákazníkem. Tato část modelu je úzce provázána se zákaznickou spokojeností. Jde například o zákaznický servis, věrnostní programy, přizpůsobení se zákazníkovi nebo budování zákaznické komunity. S množstvím poskytnutých zákaznických dat roste i důraz na zachování soukromí a zabezpečení těchto dat. S příchodem GDPR (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů) je otázka zabezpečení dat pro společnost velmi důležitá, neboť porušení může mít za následek finanční sankce až do výše 10 milionů korun (mvr.cz, 2021). Autoři Preece et al. (2015) ve své práci poukazují na hlavní kritické faktory úspěšnosti. Zmiňují zejména získávání zákazníků a hodnocení jejich potenciálu, správu zákazníků, budování vztahů se zákazníky, podporu pro zákaznická doporučení a získávání a navazování kontaktů se ztracenými a potenciálními zákazníky. Důležitost informací o zákaznících ve svém výzkumu zdůrazňují i Farhan, Abed a Ellatif (2018), podle kterých jsou informace o zákaznících klíčovým faktorem úspěšného CRM systému.

2.3.3 Význam CRM ve společnosti

Tato podkapitola je zaměřena na význam a praktické komponenty zabudování systému CRM do společnosti. Níže je vysvětleno, proč by měly společnosti CRM používat a jaké jsou hlavní benefity při efektivních procesech CRM. Pro pochopení kontextu budou nejprve uvedeny hlavní pilíře CRM.

Mezi hlavní pilíře CRM patří podle Chlebovského (2005) a Minářkové (2013) technologie, lidé, data a podnikové procesy viz obrázek 3.

Obrázek 3 Pilíře CRM



Zdroj: vlastní zpracování dle Minářkové (2013, s. 16)

Výše uvedené pilíře CRM lze považovat za předpoklady úspěchu pro správnou funkčnost systému CRM. Technologie tvoří podstatnou základnu pro systémy CRM. V dnešní dynamické technologické době jsou technologie důležitým faktorem úspěšnosti pro mnoho organizací. Funkční technologie spolu s dalšími pilíři CRM determinují předpoklad pro úspěšné řízení vztahů se zákazníky. Jak již bylo zmíněno výše, zákaznická data jsou v rámci CRM kriticky

důležitá. Jestliže organizace má tato data k dispozici, je třeba s nimi dále pracovat. Samotná data bez analýzy a následných procesů a aktivit jsou nevyužitá a ztrácí tak význam a svůj potenciál. Podle autorů Long et al. (2013, s. 108) mohou být data sbírána z externích a interních zdrojů, zejména pak z prodejního, marketingového, zákaznického a poprodejního oddělení organizace. Třetím pilířem CRM jsou podnikové procesy. Zde je potřeba identifikovat procesy, které mají význam a souvisí se zákazníky. Minářiková (2015, s. 18-20) ve své práci uvádí zejména procesy v oblasti marketingu a marketingové komunikace, obchodu a poprodejních aktivit. Posledním pilířem jsou lidé. V této souvislosti je nutné, aby byli zaměstnanci dané organizace ztotožněni s filozofií orientace na zákazníka.

V případě, že organizace zajistí funkčnost a propojenost všech pilířů, má tak splněné předpoklady pro efektivní řízení vztahů se zákazníky. Mezi hlavní benefity úspěšného a efektivního řízení vztahů se zákazníky řadí Minářiková (2013, s. 38-40) možnou predikci budoucího stavu organizace, cílenou a přesnou tvorbu nabídky, ziskovost organizace, možný pokles nákladů, zvýšení množství doporučení od zákazníků atd.

Pokud by jeden z pilířů CRM nebyl propojen se zbytkem či by byl určitým způsobem oslaben, je vysoce pravděpodobné, že taková odchylka bude mít negativní dopad na celý systém CRM, a tedy i na výstupy CRM. Důležitost propojení těchto pilířů podporuje i výzkum autorů Emaluta et al. (2019, s. 60). Ti rovněž zmiňují, že je důležité zabezpečit provázanost a funkčnost všech komponentů.

KOMUNIKACE V RÁMCI CRM

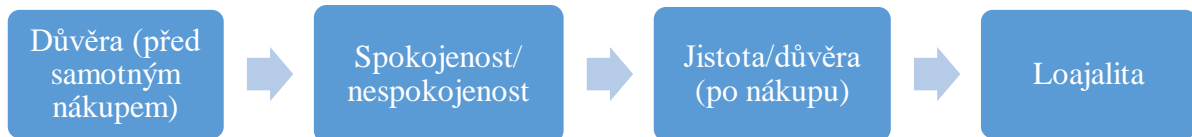
Komunikace se zákazníky je důležitá v budování vztahů důvěry. Podle Bureše (2006, s. 15) je komunikace se zákazníkem dokonce základním elementem v budování důvěry a udržení vztahu mezi zákazníkem a společností. Je však nutno podotknout, že je komunikace a komunikace. Například Bureš (2006, s. 30-31) uvádí, že jestliže společnost navazuje komunikaci, ve které nemá zákazníkovi co nabídnout, je tato komunikace kontraproduktivní a může v zákazníkovi vyvolat dojem, že se společnost vnucuje. Toto tvrzení rozvíjí i autoři Nienaber a Schewe (2011), kteří důležitost komunikace v budování důvěry posilují o faktory upřímnosti a empatie. Tvrdí, že každý důvěrný vztah by měl být postaven na upřímné a empatické komunikaci a ve vztazích k zákazníkům by toto neměla být výjimka. Komunikaci mezi zákazníkem a společností v souvislosti s CRM lze jednoduše vysvětlit následovně: „...pokud budeš můj zákazník a budeme spolu komunikovat, zapamatuju si, co říkáš a budu o tobě vědět víc než konkurence. Protože o tobě vím víc, můžu pro tebe udělat něco, co konkurence nemůže, neboť tě nezná.“ (Peppers, Rogers, 2015, s. 35, překlad autorky). Důležitost důvěry zákazníků směrem ke společnosti zdůrazňuje i Leninkumar (2017, s. 451), podle kterého je důvěra zákazníků prediktivní faktor zákaznické loajality.

2.3.4 Loajalita zákazníků

Jestliže je systém CRM využíván efektivně a správně, dá se s jeho pomocí budovat loajalitu zákazníků a jejich spokojenost. Podle Khana (2013) loajalita zákazníků spočívá v záměru znovu pořízení produktu či služby od stejné organizace a pro organizaci je toto cíl, kterého by měla dosahovat. Ilieska (2013, s. 330) doplňuje, že loajální zákazník je schopen uskutečnit budoucí nákup u společnosti i při vyšší ceně produktu/služby. Loajalita ale nemusí být vztažena pouze k produktu/službě, nýbrž i k určité společnosti jako takové (Minarti, Segoro, 2014, s. 1017). Pro společnost je z dostupných dat (Utami, 2015) méně nákladné udržování vztahů se současnými zákazníky než neustálé hledání a získávání nových. V případě, že společnost nevěnuje pozornost stávajícím zákazníkům a nebuduje s nimi vztahy, musí dle Emaluta et al. (2019) neustále hledat nové zákazníky, což je značně nákladné zejména

z pohledu marketingu. Podle Utami (2015) je jednou z nejlepších cest k zákaznické loajalitě důvěra. Proces vytváření loajality je znázorněn na Obrázku 4.

Obrázek 4 Proces vytváření loajality



Zdroj: vlastní zpracování podle Utami (2015)

Důvěra před samotným nákupem, tedy interakcí s organizací, je spojeno s určitým očekáváním, který zákazník má. Jestliže se rozhodne nákup realizovat, znamená to, že má určitou důvěru v organizaci/produkt/službu, a že očekává, že daný produkt splní jeho očekávání. Po nákupu následuje fáze hodnocení spokojenosti či nespokojenosti. V této fázi dochází k hodnocení, zda produkt či služba splňuje očekávání a zda je tedy zákazník spokojený či nespokojený. Jestliže je zákazník spokojený, roste i jeho následná důvěra po nákupu a tím se zvyšuje loajalita. V případě, že zákazník není s nákupem spokojený, důvěra ve třetí fázi klesá a tím se zmenšuje i loajalita. Z toho vyplývá, že spokojenost s nákupem a míra důvěry po nákupu má přímý vliv na loajalitu zákazníků. Loajální zákazníci dle Griffita (2005, in Utami, 2015, s. 646) přináší pro společnost benefity ve formě snížení nákladů na marketing, snížení transakčních nákladů, zvýšení cross-sellingu (nabídka doplňkových či dále souvisejících produktů), spokojení a loajální zákazníci předávají své zkušenosti se společností či produktem dalším lidem, například skrze Word of Mouth (verbální komunikace ve spotřebitelském chování). Spokojení zákazníci mají rovněž vyšší pravděpodobnost opakování nákupu u dané společnosti a jejich smýšelní a komunikace vůči společnosti je pozitivní (Leninkumar, 2017, s. 452). Fáze počáteční důvěry, kdy zákazník zatím nákup neuskutečnil, je rovněž velmi důležitá. Podle Utamiho (2015, s. 649) je důvěra základem každého businessu. V případě, že zákazník nemá důvěru v organizaci či objekt koupě ještě před nákupem, je vysoce nepravděpodobné, že nákup uskuteční.

2.3.5 Customer Satisfaction

Poté, co zákazník uskuteční nákup produktu/služby, dalším krokem v procesu je hodnocení spokojenosti nebo nespokojenosti. Autoři Minarti a Segoro (2014) uvádí, že zákaznická spokojenost je vytváření úsudku po nákupu. Úsudek je tvořen zejména získanou zkušeností z používání produktu či služby a rovněž postoji společnosti. Postojem společnosti se v tomto případě rozumí například způsob, jakým jsou řešeny případné reklamace nebo péče o zákazníka po provedení nákupu. Spokojenost zákazníka je pak tedy „*postoj, hodnocení a emocionální reakce, kterou spotřebitel projeví po nákupním procesu*“ (Minarti, Segoro, 2014, s. 1016,). Před nákupem má zákazník od společnosti a od produktu, který chce zakoupit, určitá očekávání. Ve fázi hodnocení spokojenosti/nespokojenosti zákazník hodnotí, zda byla naplněna jeho očekávání či nikoliv. Jestliže je zákazník s produktem/službou spokojený, roste jeho důvěra a loajalita vůči produktu či celé organizaci. V případě, že je zákazník nespokojený, výsledkem je opačná hodnota výhod spojených se spokojeností. Zákazník ztrácí důvěru a příští nákup uskuteční pravděpodobně u konkurence. Společnost tak přichází o budoucí příjmy, které by získaly, kdyby byl zákazník spokojen (Hamzah, Shamsudin, 2020). Nespokojený zákazník se o svou zkušenost podělí s dalšími lidmi, kteří pravděpodobně z důvodu negativního doporučení mohou nakoupit rovněž u konkurence. Můžou však nastat situace, kde zákazník není spokojen

se společností, ale přesto je věrný (Hamzah, Shamsudin, 2020), neboť na trhu není pro zákazníka vhodná a adekvátní alternativa. V takovém případě je ale otázkou času, kdy se zákazník od společnosti odtrhne.

Je v zájmu společnosti, aby byli zákazníci spokojeni. Ke zjištění spokojenosti nebo nespokojenosti zákazníků mají společnosti možnost měřit zákaznickou spokojenost. Tu lze měřit několika způsoby, které byly představeny v předchozí podkapitole.

IDIC MODEL

Tento model byl představen autory Peppers a Rogers (1996 in Buttle, 2009, s. 19), který zahrnuje čtyři hlavní kroky, které by měly společnosti provádět, aby dosáhly efektivnějších vztahů se svými zákazníky (Fabio, 2014). Jedná se o následující kroky (Peppers, Rogers, 1996 in Buttle, 2009, s. 19):

- identifikace – v první fázi je nejprve nutné identifikovat zákazníky, se kterými bude společnost dále budovat vztah;
- odlišit zákazníky – v tomto kroku přichází segmentace na zákazníky, které mají vysokou hodnotu nyní i do budoucna;
- interakce – aby společnost poznala, zda své zákazníky opravdu zná, je nutné s nimi vést dialog. Poté je možno porozumět jejich očekáváním a na základě toho volit další kroky;
- customizace – posledním krokem je customizace nabídky, přístupu a komunikace k jednotlivým zákazníkům tak, aby se snaha společnosti setkala s očekáváním zákazníků.

2.3.6 Vliv CRM na spokojenost a loajalitu zákazníků

Na úvodu této podkapitoly byl rozebrán koncept CRM a poté byly představeny pojmy jako zákaznická spokojenost a loajalita. V této podkapitole autorka dává tyto prvky do vzájemné interakce. Bhakane (2015) tvrdí, že samotná existence CRM systému cílí na spokojenost a loajalitu zákazníka. Odborník na CRM a zákaznickou zkušenost Pandeya (2021) tvrdí, že CRM sice míří na budování vztahů se zákazníky, ale hlavní motivací je případný zisk společnosti. Tuto tezi podporuje i Hassan et al. (2015), kteří tvrdí, že systémy CRM zvyšují zákaznickou spokojenost, loajalitu a profit. Z toho vyplývá, že tyto prvky na sebe vzájemně působí a navzájem se ovlivňují. V případě, že společnost efektivním způsobem řídí vztahy se zákazníky, má k dispozici informace a data o zákaznících a jejich nákupech a zná své zákazníky, tím má vyšší šanci na ovlivnění zákaznické spokojenosti, například tím, že dokáže odhadnout, jaký produkt/služba je pro zákazníka vhodná a která co nejlépe naplní jeho přání a očekávání. Jestliže je zákazník spokojený, tato spokojenost pozitivně ovlivňuje word of mouth a zákaznickou loajalitu. V případě, že i přes efektivní CRM není zákazník spokojený, má společnost větší šanci si napravit reputaci a do budoucna se negativnímu prvku, který ovlivnil nespokojenost, vyhnout. Z výše uvedeného vyplývá, že CRM pomáhá společnosti zjistit, jací jsou její zákazníci a jaké vztahy chce s jakými zákazníky budovat. Byť je CRM pro úspěšnost společnosti významně důležité, Pandeya (2021) tvrdí, že vytváření spokojených zákazníků není mnohdy dostačující. Do popředí se dostává nový koncept, a tím je zákaznická zkušenost, která je podrobně rozebrána v následující podkapitole.

2.3.7 Faktory ovlivňující zákaznické a nákupní chování

Identifikování zákaznických potřeb, motivů a faktorů, které ovlivňují jejich nákupní chování je pro společnost klíčové. Jakmile totiž společnost zná svého zákazníka (jaké faktory jsou pro něj v otázce nákupu důležité), zvyšuje se tak šance, že uspokojí zákaznické potřeby a zákazník tak

bude spokojen a bude se vracet (Vrzalová, 2020). Tento fakt může poté pozitivně ovlivnit finanční i nefinanční situaci společnosti. Podle Vysekalové et al. (2011, s. 50) nákupní chování ovlivňují dva primární aspekty. Prvním aspektem je samotná motivace, tedy co zákazníka motivuje ke koupi a za druhý aspekt je považováno samotné nákupní rozhodnutí. Další faktory, které ovlivňují zákaznické a nákupní chování jsou ty, které má pod kontrolou společnost. Tím je myšlen zejména marketingový mix, tedy produkt, cena, distribuce a reklama. Autorka práce tak uvádí i druhý pohled na aspekty, které mají vliv na chování zákazníků.

Znalost těchto faktorů, které ovlivňují zákaznické chování, je pro společnost důležité. Společnosti, které takové znalosti a data o zákaznících mají, mohou na tyto faktory reagovat a přizpůsobit jim svou politiku a další aktivity (Novotný, Duspiva, 2014, s. 152). Jestliže se společnosti podaří identifikovat hybné síly a faktory ovlivňující zákaznické chování, získává tak výhodu na konkurenčním poli a může tím pádem dojít i ke zvyšování tržeb, hodnoty společnosti a zvyšování počtu zákazníků. Akademici (Kotler et al., 2007; Vysekalová et al. 2011; Jisana, 2014) rozlišují faktory, které ovlivňují zákaznické chování na následující oblasti:

- kulturní faktory;
- společenské faktory;
- osobní faktory;
- psychologické faktory.

KULTURNÍ FAKTORY

Kulturní faktory jsou podle Jisana (2014, s. 35) nejvíce rozhodující v ohledu na zákaznické chování. Kulturní faktory se dále dělí na kulturu, subkulturu a společenskou vrstvu (Novotný, Duspiva, 2014, s. 153; Kotler et al., 2007, s. 311-313). Kotler et al. (2007, s. 311) definuje kulturu jako „*Soubor základních hodnot, postojů, přání a chování, které člen společnosti přejímá od rodiny a dalších důležitých institucí.*“ Podle Vysekalové et al. (2011, s. 84) je kultura tvořena zvyky, tradicemi či hodnotami, které daná sociální společnost vyznává. Z toho vyplývá, že podstatná část přání a tužeb zákazníků je ovlivněna okolím, ve kterém jedinci vyrůstají a žijí. Jisana (2014, s. 35) tvrdí, že kultura je součástí každé společnosti, a že jednotlivé kultury se liší v každé zemi. Dále uvádí, že společnosti by měly být opatrné v identifikaci kultur a jejich specifik na trhu. Dle Kotlera (2007, s. 312) je každá kultura dále dělena na subkultury. Na subkultury lze nahlížet z pohledu náboženství, etnických a rasových skupin, států nebo geografických území. Novotný a Duspiva (2014, s. 153) spolu s Jisana (2014, s. 35) tvrdí, že subkultury lze využít při segmentaci trhu na menší skupiny, a lépe tak vyhovět potřebám, které dané subkultury představují. Posledním prvkem kulturních faktorů je společenská třída. Kotler (2007, s. 312) tvrdí, že v každé společnosti se nachází určité sociální třídy a jejich struktury. Jisana (2014, s. 35) definuje sociální třídy jako hierarchické uspořádání společnosti dle určitého kritéria. Kritériem může být například sociální postavení, sociální status, vzdělání atd. Členové jednotlivých sociálních tříd mají podle Novotného a Duspivy (2014, s. 153) stejné či podobné hodnoty a zvyky či společenské chování. Jisana (2014, s. 35) ještě dodává, že sociální třída je velmi významná v souvislosti se zákaznickým chováním, jelikož ovlivňuje životní styl, vzorce zákaznického chování a další preference.

SPOLEČENSKÉ FAKTORY

Dalšími z faktorů ovlivňující zákaznické chování jsou společenské faktory. Kotler et al. (2007, s. 314) uvádí, že zákaznické chování je ovlivňováno také menšími uskupeními, ve kterých se zákazník/jedinec nachází. Mezi taková uskupení lze zařadit například blízké přátele, kolegy na pracovišti nebo spolužáky ve vzdělávacích institucích. Vysekalová et al. (2011, s. 88) tvrdí, že

kritéria pro identifikaci skupin jsou prakticky neomezená. Skupiny lze dle Kotlera et al. (2007, s. 314; Vysekalová et al., 2011, s. 88-89) dělit na primární a sekundární skupiny. Primární skupiny jsou charakteristické přímými a neformálními vztahy členů těchto skupin. Členové skupiny na sebe mají vzájemný vliv a mohou tak ovlivňovat chování dalších členů, což může zahrnovat i zákaznické chování a preference. Sekundární skupiny se vyznačují formálnějšími vztahy a interakce neprobíhají na pravidelné a časté bázi. Jde především o náboženské skupiny, asociace či další instituce (Kotler et al., 2007, s. 314). Dalším z prvků ovlivňující zákaznické chování v rámci společenských faktorů je dle Novotného a Duspivy (2014, s. 153) rodina. Rodina hraje v zákaznickém chování velmi důležitou roli. Kotler et al. (2007, s. 316) popisuje, že ovlivnění rodinou lze chápat na dvou úrovních. První úroveň tvoří rodina kupujícího. Rodiče kupujícího vyvíjí a prokazují určité zákaznické chování, které se postupně vtiskává do kupujícího. Vlivy, které rodina může vyvíjet jsou například náboženského či ekonomického charakteru (Kotler et al., 2007, s. 316). Druhou úroveň představuje rodina kupujícího ve smyslu jeho partnera/partnerky a dětí. Podle Vysekalové et al. (2011, s. 89) rodina či partneři hledají kompromisy, jak nejlépe vyhovět potřebám všem členům dané rodiny. Dá se říci, že nákupní funkci v rodině vykonávají převážně ženy. Z toho vyplývá, že marketingové snahy budou cíleny primárně na ženy (Jisana, 2014, s. 35). Vysekalová et al. (2011, s. 89) zmiňují důležitost životního cyklu rodiny v zákaznickém chování. Podle nich je nutné rozlišit, v jakém životním cyklu se daná rodina nachází, neboť mladá rodina s malými dětmi bude mít jiné nákupní a zákaznické chování než například rodina, kde jsou děti již dospělí a opouští svůj domov a rodiče. Jsou sociální status a role jednotlivce ve společnosti. Posledním komponentem společenských faktorů je role a společenský status. Jisana (2014, s. 35) uvádí, že každý jedinec ve společnosti zastává několik rolí. Tyto role a statusy mohou být determinovány rodinou, skupinami nebo organizacemi (Jisana, 2014, s. 35). Z toho vyplývá, že jedinec během svého života bude zastávat několik rolí, některé mohou být dány a některé získá v průběhu životního cyklu (například role matky, otce, role vedoucího pracovníka atd.). Podle Novotného a Duspivy (2014, s. 153) může každá role a společenský status výrazně ovlivnit zákaznické chování.

OSOBNÍ FAKTORY

Další skupinu tvoří osobní faktory. Samotný zákazník a jeho charakteristiky a vlastnosti jsou nezbytnou proměnou pro zákaznické chování. Kromě osobnosti zákazníka zde figurují i jiné proměnné, které se řadí do osobních faktorů. Kozák a Závodný Pospíšil (2013, s. 39) a Jisana (2014, s. 35) uvádí, že v rovině osobních faktorů lze hovořit o věku spotřebitele, v jaké životní fázi se právě nachází, čím se živí, jaký vede životní styl a jaká je jeho ekonomická situace. Kotler et al. (2007, s. 319), Novotný a Duspiva (2014, s. 153) řadí mezi osobní faktory i zákazníkovo nahlížení na sebe samého. Věk spotřebitele a jeho životní fáze je důležitým segmentačním kritériem. Potřeby, přání a preference se během života a času mění, z toho důvodu, je věk a životní fáze důležitým faktorem pro zákaznické chování. Fáze života má rovněž vliv na zákaznické chování, jak uvádí Jisana (2014, s. 35), bezdětná mladá žena bude mít jiné potřeby a preference, než vdaná žena se dvěma dětmi. Dalším důležitým prvkem je zaměstnání, ze kterého zákazníkům náleží finanční odměna ve formě mzdy nebo platu. Finanční možnosti zákazníka mají velký vliv na nákupní chování a rozhodování. Lze říci, že čím nižší je disponibilní důchod, tím více má cena vliv na nákupní rozhodování. Jisana (2014, s. 35) nabízí další pohled na faktor zaměstnání a to ten, že zde hraje roli, na jaké pracovní pozici se daný zákazník nachází. Argumentuje tím, že například manažer bude mít potřebu vypadat reprezentativně, zatímco například skladník nikoli. Ekonomická situace zákazníka souvisí se zaměstnáním, jelikož z něj získává finanční odměnu, za kterou provádí nákupy. Ekonomická situace i zaměstnání souvisí rovněž s věkem a životní fází a je potřeba tyto faktory chápat komplexně. Dalším dílčím prvkem je životní styl, který Kotler et al. (2007, s. 321) chápají jako způsob, kterým jedinec vede svůj život, jaké má zájmy a názory. S životním stylem souvisí i

postavení ve společnosti, ekonomická situace a věk. Novotný a Duspiva (2014, s. 153) uvádí, že životní styl bývá často limitován finanční situací a volným časovým fondem zákazníka. Jisana (2014, s. 36) dále uvádí, že životní styl je do určité míry ovlivněn i prostředím a kulturou, ve které se zákazník nachází. K měření životního stylu se používá psychografika, která je založena na segmentaci a typologii životních stylů. Kotler et al. (2017, s. 321-323) zmiňuje typologii životních stylů VALS (*Values and Lifestyles – hodnoty a životní styly*), která rozděluje zákazníky na devět skupin podle jejich životního stylu, jestli jsou zákazníci orientováni dovnitř, ven, či zda jsou vedeny potřebami. Posledním prvkem osobních faktorů je osobnost zákazníka a jeho vnímání sebe samého. Každý člověk má jinou osobnost a její charakteristiky. Osobnost jedince a jeho vnímání sebe samého se může v průběhu života rovněž měnit. Kozák a Závodný Pospíšil (2013, s. 41) tvrdí, že osobnost člověka má významný vliv na zákaznické chování a na způsob nahlížení na okolní svět. Jisana (2014, s. 36) řadí mezi charakteristiky osobnosti sebedůvěru, charakter, dominanci či inteligenci. To, jakým způsobem zákazník na sebe nahlíží, ovlivňuje volbu daných značek či produktů (Kozák, Závodný Pospíšil, 2013, s. 41). Jestliže zákazník na sebe nahlíží jako na schopného, inteligentního člověka, kterému záleží na kvalitě svého života a zdraví, bude pravděpodobně nakupovat produkty, které budou odrážet toto smýšlení.

PSYCHOLOGICKÉ FAKTORY

Poslední skupinou faktorů ovlivňující zákaznické chování jsou psychologické faktory. Mezi psychologické faktory se řadí motivace, vnímání, hodnoty a postoje, učení a paměť. Motivace je v souvislosti se zákaznickým chováním důležitým prvkem. Každý člověk může mít při nákupním chování jinou motivaci. Jisana (2014, s. 37) a Vysekalová et al. (2011, s. 21) uvádí v souvislosti s motivací Maslowovu pyramidu lidských potřeb. Tvrdí, že potřeby se zde mění na motivaci a že jedinci své nákupní chování přizpůsobují svým potřebám a motivacím, které chtějí uspokojit. Podle Vysekalové et al. (2011, s. 30) je každá motivace charakterizována svou intenzitou, cílem a časovým trváním. Novotný a Duspiva (2014, s. 154) na motivaci navazuje vnímáním. Na základě vnímání se k zákazníkům dostávají informace, které dále třídí a vybírají ty, které jsou pro ně důležité. Lidské vnímání je však omezené, nelze vnímat všechny podněty a informace, které jsou dostupné. Z toho vyplývá, že zákazník si selektivně volí, které informace a podněty jsou pro něj důležité a kterým bude přikládat svou pozornost. Jisana (2014, s. 36) uvádí, že vnímání zákazníků je rovněž rozdílné, tudíž i jejich výsledné rozhodnutí se může lišit. Dalším prvkem je učení a paměť, na kterou je kladen důraz například v propagačních aktivitách (Novotný, Duspiva, 2014, s. 154). Paměť slouží k zapamatování si informací, znalostí a zkušeností. Díky paměti si lze vybavit různé podněty nebo zkušenosti, které jedinec v minulosti zažil nebo nabyl o nich vědomí a může je použít při současném jednání. Vysekalová et al. (2011, s. 28) tvrdí, že informace, které jsou uloženy v dlouhodobé paměti, se vybaví a ovlivní chování člověka. Vybavení může být spontánní nebo vyvolané pomocí konkrétního podnětu, díky kterému si člověk vzpomene na danou věc, kterou má již v paměti. Učení je určitý proces, ve kterém získáváme nové informace, znalosti, zkušenosti a chování. Získané zkušenosti si následně lidé ukládají do paměti, aby je mohli využít i v budoucnosti. Lidská paměť ale není nekonečná, proto se s pamětí pojí i zapomínání. Vysekalová et al. (2011, s. 29) uvádí, že schopnost udržení určité informace nebo zkušenosti v paměti je ovlivněna několika faktory. Člověk si snáze zapamatuje informace z oblasti, která ho přirozeně zajímá a dává mu smysl. V případě, že je s informací nebo novou znalostí spojena určitá emoce, je vyšší pravděpodobnost, že člověk si tuto zkušenost bude pamatovat déle. Svou roli zde hraje i frekvence či opakování. Činnosti a informace, které jsou opakovány, zvyšují šanci, že si je člověk uchová v paměti. Podle Novotného a Duspivy (2014, s. 154) na učení navazují poslední prvky psychologických faktorů, a to přesvědčení a postoje. Vliv přesvědčení a postojů byl do jisté míry představen v osobních faktorech. Jde především o komplexní soubor názorů, hodnot

nebo hodnocení. Novotný a Duspiva (2014, s. 154) tvrdí, že postoje a přesvědčení jsou jiná v různých částech a oblastí života. Jisana (2014, s. 37) dává postoje a přesvědčení do kontextu ke značce a produktům. Změnit postoj a přesvědčení zákazníka je velice obtížné, proto se v praxi spíše firmy přizpůsobují zákaznickým postojům a přesvědčením. Ukázkou může být například snaha o snížení negativních dopadů na životní prostředí. Zákazníci, kteří zaujímají pozitivní postoj k ochraně životního prostředí jej vyžadují i od společností. Společnosti na tyto postoje a přesvědčení mohou reagovat například použitím ekologických materiálů, snížením použití plastových obalových materiálů atd.

MARKETINGOVÝ MIX 4P

Jak již bylo zmíněno výše, i samotný marketingový mix ovlivňuje zákaznické chování. Chlebovský (2017, s. 20-22) ve své knize zmiňuje, že aby byla společnost úspěšná a žádaná v očích zákazníků, musí společnost zvolit skladbu a obsah marketingového mixu tak, aby vyhovovala společnosti a zároveň aby si našel své zákazníky. Autoři Nuseit a Madanat (2015, s. 79) tvrdí, že společnost by měla zvolit takovou kombinaci marketingového mixu, která bude mít nejlepší dopad na spokojenost zákazníků. Pro potřeby této práce bude uveden základní marketingový mix 4P. Marketingový mix 4P se skládá z těchto prvků:

- produkt (*product*);
- cena (*price*);
- propagace (*promotion*);
- místo (*place*).

Produkt

Produkt lze chápat jako výstup společnosti, který je nabízen zákazníkovi. Podle Karlíčka et al. (2013, s. 153) je zákazník vnímaná hodnota produktu významně důležitou součástí vnímání celé značky nebo společnosti. Kvalita nabízeného produktu je důležitý předpoklad pro úspěch společnosti a spokojenosti zákazníků (Karlíček et al., 2013, s. 153). Zákazníci se pomocí produktů snaží uspokojit své potřeby a jestliže společnost nabízí nekvalitní nebo jinak závadný produkt, je jisté, že koncový zákazník nebude spokojen, jelikož nespokojil svou potřebu. Nespokojenost zákazníka má poté vliv na jeho loajalitu vůči produktu nebo společnosti. Z toho vyplývá, že jedním z hlavních předpokladů spokojenosti zákazníka je kvalita produktu. Produkt se skládá ze tří hlavních komponentů. Základní element produktu je jádro. Jde o hlavní přínos produktu a o základní užitek. Druhým komponentem je reálný produkt, který již určuje charakteristiky daného produktu. Nuseit a Madanat (2015, s. 79) uvádí hlavní charakteristiky produktu, kterými jsou kvalita, design, doplňky. Třetí částí je rozšířený produkt, ve kterém lze nalézt většinou rozšiřující faktory či doplňující služby k produktu. Může se jednat například o poskytnutí doživotní záruky, bezplatné poskytnutí servisu, bezplatná montáž atd.

Cena

Cena vyjařuje hodnotu, kterou je nutné vynaložit na pořízení daného produktu a pro zákazníka je nákladem na získaný užitek a přínos plynoucí ze spotřeby a využívání produktu. Užitek z produktu, a tedy jeho reálná hodnota, je vnímána až ve chvíli, kdy zákazníkovi přináší užitek. Z toho vyplývá, že samotná koupě či vlastnictví produktu nemá hodnotu až do chvíle, kdy zákazníkovi nepřináší produkt užitek. Nuseit a Madanat (2015, s. 79) udává, že cena je dalším významně důležitým faktorem při hodnocení spokojenosti a loajality zákazníků. Zákazník hodnotí cenu jako takovou a cenu ve vztahu ke kvalitě nebo míře užitku produktu. Podniky mohou volit různé cenové strategie, podle zaměření jejich produktu, zákazníků a značky. Cenu produktu či služby zákazník porovnává s požadovaným užitekem a zároveň je ovlivňován faktory, které mají vliv na jeho nákupní rozhodnutí (zejména jeho ekonomická situace).

Propagace

Dalším prvkem marketingového mixu, který ovlivňuje zákaznické chování, je propagace. Podle Karlička et al. (2018, s. 193) se pod pojmem marketingové komunikace skrývá informování a přesvědčování skupin zákazníků, díky kterým společnost naplňuje své stanovené cíle. V marketingové komunikaci je důležité vědět co chce společnost komunikovat, komu to chce komunikovat a jaký má být výsledný efekt dané komunikace. Komunikace a propagace by měla vycházet ze strategie společnosti a měla by podporovat stanovený positioning firmy (Karliček et al., 2018, s. 193). Pod propagací a komunikací se nachází několik nástrojů. V souvislosti s tímto prvkem marketingového mixu byl vytvořen rámec komunikačního mixu. Přikrylová (2019, s. 45) mezi nástroje komunikace řadí například osobní prodej, reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, PR, product placement. S příchodem sociálních sítí a internetu, se výrazná část komunikace společností přesouvá právě sem. Nicméně i v technologicky pokročilém světě je důležitá osobní rovina komunikace. Propagace ale může působit i negativně. V případě, že společnost příliš tlačí své propagační aktivity na zákazníky, může to v nich vyvolat pocit nekvality nebo obtěžování (Liophanich, 2017, s. 37).

Distribuce

Posledním prvkem marketingového mixu 4P je distribuce, místo. „*Cílem distribuce je je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují*“ (Jakubíková, 2013, s. 240). Podle Jakubíkové (2013, s. 240) je distribuce náročná na přípravu a plánování a má dlouhodobější charakter. Například změna distribuční cesty nebo distributora vyžaduje mnoho času a úsilí a nelze ji změnit operativně. V souvislosti s distribucí Jakubíková (2013, s. 240-241) zmiňuje proces tvorby a doručení hodnoty zákazníkovi. Podle ní je prvním krokem rozhodnutí o marketingové aktivitě, následuje pochopení hodnot zákazníka, na základě kterých se vytváří hodnotová nabídka. Jakmile je hodnotová nabídka dokončena, je potřeba ji komunikovat zákazníkovi a doručit mu tuto nabídku.

MARKETINGOVÝ MIX 4C

V současné době se však akademici a odborníci shodují, že pouhý marketingový mix 4P není dostačující a že v dnešním globalizovaném světě pouhá optimalizace marketingového mixu neuspěje (Chlebovský, 2017, s. 22). S rostoucí konkurencí na trhu, se společnosti začali soustředit na druhou perspektivu marketingového mixu, a to na pohled zákazníka (Přikrylová et al., 2019, s. 45). Server Managementmania.com (2016) uvádí, že model marketingového mixu 4P je dán z pohledu společnosti, zatímco marketingový mix 4C je uváděn z pohledu zákazníka. V 90. letech minulého století představil Lauterborn (1993 in Chunling, 2020) marketingový mix 4C, který se skládá z následujících složek:

- zákazník (*consumer*);
- náklady (*cost*);
- pohodlí (*convenience*);
- komunikace (*communication*).

Zákazník

Ekvivalentem produktu v zákaznickém nahlížení na marketingový mix je hodnota vnímaná zákazníkem. Vnímaná hodnota produktu se může u každého zákazníka lišit, jelikož každý zákazník má jiné potřeby v různých intenzitách, které se snaží uspokojit. Zatímco společnost na produkt nahlíží jako na nástroj generování zisku, zákazník vnímá produkt jako hodnotu a řešení jeho problému či uspokojení potřeby (Manafzadeh, Ramezani, 2016, s. 88). Podle

Bracíníkové a Matušínské (2017, s. 42) by se společnosti podle tohoto nahlížení měly zajímat o potřeby a přání zákazníků, kterým by se měly snažit svými produkty vyhovět potřebám zákazníků. Zákazník při nákupním rozhodování může porovnávat různé produkty a hodnotit, který z produktů mu přinese největší užitek a uspokojení.

Náklady

Za to, aby zákazník uspokojil svou potřebu určitým produktem, musí vynaložit určitou finanční částku. Ta představuje náklad výměnou za získanou hodnotu a užitek pro zákazníka, který plyne z produktu. Cena produktu je pouze součástí celkového nákladu na pořízení. Zákazník zde musí i zhodnotit, jaký náklad by musel vynaložit při přechodu k jiné společnosti nebo produktu. V souvislosti s celkovými náklady na uspokojení potřeby nebo přání hovoří Bracíníková a Matušínská (2017, s. 43) o celkových nákladech na vlastnictví (z angl. *Total Cost of Ownership*). Z toho tedy vyplývá, že zákazník se rozhoduje, zda výsledný užitek je pro něj přijatelný za daný náklad. Jestliže je náklad příliš vysoký je pravděpodobné, že svůj nákup uskuteční u konkurence, která nabízí zákazníkovi menší náklady za stejný užitek.

Pohodlí

Vzhledem k tomu, že zákazník musí vynaložit náklad, měla by mu společnost poskytnout pohodlný způsob získání produktu. Podle Bracíníkové a Matušínské (2017, s. 43) je důležité, aby společnost byla tam, kde je zákazník. Z toho vyplývá, že v případě, že zákazník preferuje nakupování skrze e-shop, měla by společnost začlenit e-shop do svých nástrojů. V této oblasti by společnost měla vědět, jak její zákazníci chtějí nakupovat a umožnit jim bezproblémový přístup k produktům a službám. Pohodlí může spočívat například v multikanálovém pořízení požadovaného produktu. V případě, že společnost nenabídne zákazníkovi pohodlnou cestu k pořízení produktu, zákazníka to může odradit a přejde ke konkurenci.

Komunikace

Posledním prvkem je komunikace vnímaná zákazníkem. Zatímco společnost se pomocí propagace snaží oslovit co nejvíce zákazníků, očekávání zákazníka v oblasti komunikace může být odlišné. Bracíníková a Matušínská (2017, s. 44) upozorňují na potřebu vedení dialogu se zákazníkem v komunikaci. Zákazník očekává, že s ním společnost bude komunikovat individuálně. Tím je myšleno například personalizovaná komunikace, individuální cenotvorba, nabídka produktů, které zákazníka můžou na základě znalosti jeho potřeb a přání zaujmout. Bracíníková a Matušínská (2017, s. 44-45) uvádí, že zákazníci v rámci komunikace preferují přímou komunikaci, a naopak nejmenší zájem je o nabídky formou náhodného telemarketingu. To, jakým způsobem a zda vůbec společnost komunikuje se zákazníky má rovněž určitý dopad na zákaznické chování. Například pokud společnost nereaguje na dotazy zákazníků, zákazníci si o společnosti vytváří určitou představu a buduje se negativní zkušenost. Takoví zákazníci mají vyšší šanci uskutečnit nákup u konkurence nebo přímo přejít ke konkurenci.

MARKETINGOVÝ MIX 4E

Joshi (2014, s. 393) ve své práci uvedl, že nejdůležitější roli ve spotřebitelském chování hraje právě zákaznická zkušenost. Tato teze je aplikovatelná jak pro potenciální zákazníky, tak pro stávající zákazníky. Jak již bylo uvedeno výše, zákazník může mít určitou zkušenost se společností ještě před samotným nákupem. V případě, že je tato zkušenost negativní, je tím ovlivněno nákupní chování. Takový zákazník, kvůli negativní zákaznické zkušenosti ještě před nákupem, pravděpodobně svůj nákup u společnosti nezrealizuje a vzniká tak příležitost pro konkurenci. Jestliže je trvale vytvářena pozitivní zákaznická zkušenost, zákazník zvyšuje pravděpodobnost nákupu a vytváří se tak zákaznická loajalita (Davidson, 2002 in Joshi, 2014, s. 393). Charakterem zákaznické zkušenosti je subjektivnost, jelikož každý zákazník má jiné reakce na podněty, a tak je jeho zkušenost subjektivní. Z toho vyplývá, že společnost nemůže

přímo ovlivnit reakce zákazníků a jejich zkušenost. Dle Becker a Jaakkola (2020, s. 640) však může společnost identifikovat místa, kde se odehrávají interakce mezi zákazníky a společností a na základě zjištěných dat je může zlepšit či změnit na takovou úroveň, aby následné interakce se zákazníky byly pozitivní a tvořily pozitivní zákaznickou zkušenost. V souvislosti se zákaznickou zkušeností byl představen nový přístup marketingového mixu – 4E (Čermák, 2018). Tento marketingový mix se zaměřuje na to, aby zákazník měl dobrý pocit a pozitivní zkušenost z nákupu. Liophanich (2017, s. 37) tvrdí, že koncept 4E vychází z potřeby reakce na globalizované a dynamické tržní prostředí, kde pohled firmy na marketingový mix a pohled vnímané hodnoty zákazníka nestačí, je potřeba vytvářet nezapomenutelné zkušenosti a zážitky. Koncept 4E se skládá z:

- zkušenost (*experience*);
- směna (*exchange*);
- všudypřítomnost (*everyplace*);
- evangelista/advokát (*evangelism*).

Zkušenost

Prvním komponentem je zákaznická zkušenost, která se vyvinula z produktu a hodnoty pro zákazníka. Konhäusner, Shang a Dabija (2021, s. 4) tvrdí, že zákazníci se již nezaměřují a neporovnávají pouze benefity a výhody z produktu, ale přeorientovávají se na získávání nezapomenutelných zkušeností během své zákaznické cesty. Podobný názor má i Liophanich (2019, s. 36), který tvrdí, že zákaznická zkušenost je širší pochopení zákaznických potřeb po celou dobu jejich zákaznické cesty. Zákaznická zkušenost a zákaznická cesta bude podrobněji rozebrána v následujících kapitolách.

Směna

V modelu 4P představovala cena hodnotu, kterou společnost očekává za prodej produktu. V zákaznickém nahlížení se cena transformovala do nákladu, který musí zákazník vynaložit, aby získal požadované uspokojení. V modelu 4E je zahrnut například i faktor času, který musí zákazník vynaložit na uspokojení své potřeby. Již nevnímá pouze cenu nebo svůj náklad, ale směnu, respektive porovnává hodnotu, kterou dostane s hodnotu, kterou musí vynaložit (Konhäusner, Shang a Dabija, 2021, s. 5). Podle Liophanicha (2019, s. 40) musí společnost zjišťovat, jakou hodnotu a zkušenost zákazník očekává a jakou hodnotu je schopen vynaložit, aby toto získal.

Všudypřítomnost

Dalším prvkem je všudypřítomnost. Ve spojitosti se zákaznickou zkušeností lze říci, že zákazníci očekávají, že budou moci provést nákup či jinou interakci odkudkoliv a kdykoliv si přejí (Konhäusner, Shang a Dabija, 2021, s. 4-5). Z toho vyplývá, že společnost musí být pro zákazníky přístupná z hlediska času a z hlediska fyzických/virtuálních míst. Vzhledem k tomu, že zkušenost může být vytvářena ještě před nákupem, je pro společnost důležité být v dosahu svých zákazníků a potenciálních zákazníků.

Evangelista

Propagace v modelu 4P znamenala jednostranné marketingové aktivity směřované na zákazníky. V modelu 4C se v komunikaci již klade důraz na dialog se zákazníkem a v modelu 4E je komunikace postavena na samotném zákazníkovi. Evangelisté a zejména chování, které produkují, je pokročilá forma *word-of-mouth* (Konhäusner, Shang a Dabija, 2021, s. 5). Čermák (2018) předpokládá, že zákazník, jenž má pozitivní zákaznickou zkušenost, směnu hodnotí jako výhodnou a společnost je všude tam, kde potřebuje, bude sám doporučovat produkty a danou

společnost. Evangelismus se stal marketingovým termínem, který vychází z náboženství. Centrem chování evangelisty je jeho víra v produkt nebo společnost a snaží se přesvědčit i ostatní, aby produkt rovněž vyzkoušeli (Konhäusner, Shang a Dabija, 2021, s. 5). S touto myšlenkou přišel i Anggarini (2018, s. 65) který tvrdí, že evangelista více hodnotí společnost jako takovou než samotný produkt. Liophanicha (2019, s. 41) dodává, že evangelismus nemusí být produkován pouze zákazníkem. Na firemní úrovni jde o marketingový přístup, jehož předmětem je vytváření emocí, nadšení a entuziasmu pro danou značku s cílem nadchnout a zaujmout zákazníky.

Kresa (2019, s. 36) uvádí, že společnost může do určité míry ovlivnit CX pomocí prvků marketingového mixu. Nicméně stěžejní část CX společnost neovlivní. Dále uvádí, že prvky, které mají vliv na CX jsou například faktory ovlivňující zákaznické chování. Jestliže například zákazník vyžaduje od kosmetického produktu, aby nebyl testován na zvířatech (faktor ovlivňující zákaznické chování), neuskuteční nákup produktu u společnosti, která na zvířatech testuje. Jeho zkušenost se společností je v tomto případě negativní, jelikož daná společnost nesdílí určité hodnoty, které jsou pro zákazníka v nákupním rozhodování kriticky důležité.

Souvislost mezi CRM a CX je taková, že v otázce řízení vztahů se zákazníky jde o to, co společnost dělá a zákaznická zkušenost je to, co zákazník ve výsledku cítí (Peppers, Rogers, 2015, s. 45). Z toho vyplývá, že pokaždé, když dojde k nějaké interakci mezi společností a zákazníkem, společnost získá o zákazníkovi nové poznatky, což spadá pod CRM. Naproti tomu z pohledu zákaznické zkušenosti jde o to, že při každé interakci mezi zákazníkem a společností, zákazník získává poznatky o dané společnosti, což může vyústit například v emocionální rozpoložení a formování zákaznické zkušenosti. Interakce se společností zahrnuje interakci s produktem, službou, zaměstnanci, značkou nebo samotnou společností a jejími prvky. Dle autorky jsou i tyto dva koncepty propojeny a vzájemně ovlivněny. Jestliže bude společnost znát svého zákazníka, bude vědět, co zákazník chce a jaká jsou jeho očekávání, je vyšší pravděpodobnost, že zákazník bude ve výsledku spokojen, bude mít pozitivní zákaznickou zkušenost a jeho loajalita vůči společnosti bude růst.

2.4 Customer Journey

Předposlední podkapitolou v teoreticko-metodologické části jsou zákaznické cesty, jejich mapování a kontaktní body. Zákaznická cesta je nejčastěji spojována právě se zákaznickou zkušeností. Vztah mezi těmito dvěma koncepty je takový, že během zákaznické cesty zákazník získává jednotlivé zkušenosti napříč kontaktními body, tzv. *touch points*. Jednotlivé zkušenosti poté formují celkovou zkušenost. Zákaznickými cestami se na podnikové úrovni zabývá *Customer Journey Management (CJM)*. Grewal a Roggeveen (2020, s. 3) tvrdí, že CJM zahrnuje porozumění a řízení zákaznických zkušeností během jejich zákaznické cesty. Offsey (2021) dodává, že CJM je specifický přístup k poskytování nezapomenutelných zážitků, které zákazníci požadují. V případě, že zákaznická zkušenost bude v jakémkoliv bodě nižší než očekávaná, může být zákazník nespokojen a zvyšuje se pravděpodobnost jeho odchodu (Offsey, 2021). Følstad, Kvale a Halvorsrud (2013, s. 4) tvrdí, že pro společnost je významně důležité znát očekávání zákazníků, jelikož dle toho může nadesignovat zákaznickou péči a procesy, které mají vliv na zákaznickou zkušenost. Tuto myšlenku podporuje i Yachin (2018, s. 201), který tvrdí, že znalost potřeb, přání a předchozích zákaznických zkušeností je pro společnost významně důležité, neboť na základě těchto znalostí může společnost inovovat a zvyšovat hodnotu pro zákazníky. Zákaznické cesty a CJM slouží jako podpora pro tzv. *customer-centric* společnosti (Offsey, 2021; Følstad, Kvale a Halvorsrud, 2013, s. 5). Customer-centric přístup je forma strategie a filozofie společnosti, jež se zaměřuje na vytváření pozitivních zákaznických zkušeností a tím tvoří loajalitu zákazníků vůči značce (Frankenfield, 2021). Z toho vyplývá, že

takto orientovaná společnost staví do svého centra právě zákazníka. Dalším přístupem je například tzv. *product-centric*, kde se v centru nachází produkt společnosti a společnost vyvíjí zejména aktivity na podporu prodeje.

2.4.1 Definice zákaznické cesty

Jak již samotný název napovídá, zákaznická cesta je určitý proces, který je ohraničen v čase. Klimeš (2016) tvrdí, že zákaznické cesty se mohou lišit dle toho, na jak dlouhý proces chce společnost nahlížet. Klimeš (2016) a Pennington (2016) rozeznávají základní zákaznickou cestu spojenou pouze s nákupem, nebo cestu napříč celým zákaznickým cyklem nebo jeho částí. Maechler, Neher a Park (2016, s. 2) uvádí, že zákaznické cesty mohou být dlouhé a mohou být tvořeny více kanály a kontaktními body. Záleží na společnosti, jaký rozsah a délku zákaznické cesty chce znát a analyzovat. Do dnešního dne není rovněž přijata oficiální definice zákaznické cesty. Například server QuestionPro.com (2022) definuje zákaznickou cestu jako celkovou zkušenost zákazníka při komunikaci se značkou. Autoři Følstad, Kvale a Halvorsrud (2013, s. 7) definují zákaznickou cestu jako proces, kterým zákazník prochází, aby dosáhl daného cíle, přičemž je zapojeno jeden či více poskytovatelů/společností. Během cesty zákazník prochází několika fázemi. Grewal a Roggeveen (2020, s. 4) a Klimeš (2016) uvádí fázi před nákupem, nákupní a ponákupní. Charakteristiky těchto fází byly blíže popsány v kapitole o zákaznické zkušenosti. Server QuestionPro.com (2022) uvádí odlišné fáze zákaznické cesty – povědomí, zvažování a konverze. Povědomí zahrnuje aktivity, které mají za cíl informovat určitou skupinu zákazníků o nabízených produktech a samotné společnosti. Fáze zvažování může nastat až v momentě, kdy má zákazník o společnosti či produktu určité povědomí. Jestliže se zákazník rozhodne pro zamýšlenou společnost, následuje konverze. Konverzí může být například nákup.

2.4.2 Touchpointy

Během své zákaznické cesty se zákazník dostane do kontaktu se společností a během kontaktu zažívá konkrétní zkušenost. Server Indeed.com (2022) uvádí, že analýza touchpointů může zefektivnit sbírání dat o zákaznících a jejich zkušenostech. Maechler, Neher a Park (2016, s.2) a Fontanella (2021), definují touchpointy jako všechny interakce zákazníka se společností, které v něm vyvolají určité emoce a prostřednictvím kterých získává zkušenost. Fontanella (2021) a Indeed.com (2022) dodávají, že zkušenosti v rámci zákaznické cesty ovlivňují celkovou CX a BX. Podobný výklad touchpointů nabízí i Kranzbühler, Kleijnen a Verlegh (2018, s. 308), kteří tvrdí, že během své cesty zákazník prochází jednotlivými touchpointy, které vnímají jako uspokojivé, neutrální nebo neuspokojivé. Maechler, Neher a Par (2016, s. 3) upozorňují, že je potřeba nahlížet na celkový proces zákaznické cesty, nikoliv pouze na jednotlivé touchpointy. V souvislosti s uspokojivými zkušenostmi se hovoří o bodech radosti, zatímco neuspokojivé zkušenosti s touchpointy představují body bolesti. Důležitými body na cestě zákazníka jsou tzv. *moments of truth* (momenty pravdy). Tyto body představují pro zákazníka významně důležité interakce, které mají kritický vliv na celkovou zákaznickou zkušenost a spokojenost (Kalbach, 2016, s. 31). Momenty pravdy mohou být pro každého zákazníka odlišné. Pro někoho je například významně důležité, aby objednávka byla doručena včas. Pokud v tomto ohledu nebude naplněno zákazníkovo očekávání ohledně včasného doručení, jeho zkušenost bude spíše negativní, neboť včasnému doručení přikládal významnou váhu. Jinému zákazníkovi například nebude vadit, když se objednávka o pár dní zpozdí, ale momentem pravdy pro něj bude například odborná pomoc při výběru produktu.

Lahey (2021), Fontanella (2021), Indeed.com (2022) a Questionpro.com (2022) uvádí konkrétní touchpointy, které dále dělí podle fáze na přednákupní, nákupní a ponákupní. Mezi touchpointy, které se nacházejí v přednákupní fázi řadí:

- blog;
- recenze a hodnocení;
- sociální sítě;
- doporučení od přátel a rodiny;
- video a tutoriály;
- domovská stránka společnosti;
- události společnosti;
- online marketing a reklama;
- offline marketing a reklama;
- kampaně.

Výše uvedené touchpointy jsou důležité v přednákupní fázi. Na těchto touchpointech zákazník získává povědomí a informace o značce a o produktech a rozhoduje se, zda uskuteční nákup. V případě, že se rozhodne nákup uskutečnit, v rámci zákaznické cesty se dostává do fáze nákupu, která obsahuje tyto zejména tyto touchpointy:

- samotný prodej;
- asistenti prodeje, obchodní zástupci;
- webové stránky společnosti;
- e-commerce;
- kamenná prodejna;
- vytvoření objednávky;
- balení produktu;
- katalogy, brožury.

V případě, že zákazník provede nákup, dostává se do ponákupní fáze, která zahrnuje tyto touchpointy:

- průzkumy spokojenosti;
- zpětná vazba;
- newsletter;
- transakční e-mailing;
- zákaznický servis;
- cross-sellingové e-maily;
- věrnostní programy;
- placení a doprava;
- community management.

Nutno podotknout, že některé touchpointy se mohou nacházet i v jiných, než výše uvedených fázích (Wolny, Charoensuksai, 2014). Například zákazník může získat povědomí o společnosti z různých průzkumů spokojenosti, z katalogů nebo z kamenné prodejny. V přednákupní fázi se může rovněž obrátit na zákaznický servis, aby získal další informace, které mu pomohou se rozhodnout, zda nákup realizovat či nikoliv atd.

Lemon a Verhoef (2016, s. 76-78) kategorizuje touchpointy do čtyř skupin. První skupinu tvoří touchpointy, které vlastní značka (z angl. *Brand-owned touchpoints*), ve druhé skupině se nachází touchpointy, které vlastní partner (z angl. *Partner-owned touchpoints*), třetí skupinu tvoří touchpointy, které vlastní zákazník (z angl. *Customer-owned touchpoints*) a poslední skupina představuje sociální/externí touchpointy.

- brand-owned touchpointy – tato skupina touchpointů představuje body na zákaznické cestě, které má společnost (značka) pod svou kontrolou a může do nich zasahovat a řídit je. Spadá sem například webová stránka společnosti, její sociální sítě a elementy marketingového mixu;
- partner-owned touchpointy – jedná se o touchpointy na zákaznické cestě, které má společnost pod kontrolou společně se svým partnerem/partnery. Partnerem může být například reklamní agentura, která vytváří pro společnost kampaně nebo například dopravci, kteří doručují objednávky dané společnosti. Lemon a Verhoef (2016, s. 78) upozorňují, že u tohoto touchpointu mohou vznikat komplikace, neboť společnost tyto body nemá plně ve své kontrole;
- customer-owned touchpointy – jedná se o touchpointy, které mají vliv na zákaznickou zkušenost, ale společnost ani její partneři jej nemohou kontrolovat a ovlivňovat, jelikož

jsou vlastněny zákazníky. Lemon a Verhoef (2016, s. 78) tvrdí, že tento druh touchpointů je ze všech nejdůležitější. Jedná se například o situaci, kdy zákazník přemýšlí, jak nejlépe uspokojit své potřeby a vzpomene si například na určitou společnost;

- sociální a externí touchpointy – Zkušenost je získávána v rámci interakcí se sociálními a externími body, kterými mohou být například další zákazníci, vlivy sociálního okolí, prostředí, trendy. Tuto skupinu touchpointů nemá pod kontrolou společnost ani její partneři. Zákazníci mají určitou kontrolu nad těmito touchpointy, a to tím, že si mohou vybrat, v jakém prostředí se budou pohybovat a jakými lidmi se budou obklopotovat. Externí touchpointy, které jsou zcela mimo kontrolu zákazníků, jsou například recenze a hodnocení dalších zákazníků.

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost může zcela nebo do určité míry ovlivnit brand-owned a partner-owned touchpointy. Zatímco zákazník zcela kontroluje, nebo částečně kontroluje customer-owned a sociální/externí touchpointy. Podle Lemon a Verhoefa (2016, s. 78) by si společnost měla být vědoma touchpointů, které může kontrolovat a které může ovlivňovat tak, aby přispívaly k tvorbě pozitivní zákaznické zkušenosti.

2.4.3 Mapování zákaznických cest

Mapování zákaznických cest (z angl. *Customer Journey Mapping*) je vizuální a grafické znázornění zákaznické cesty. Temkin (2010, s. 2) definuje mapu zákaznické cesty jako „dokument, který vizuálně znázorňuje procesy, potřeby a vnímání zákazníků po celou dobu jejich vztahu se společností“. Jak již bylo uvedeno výše, může se jednat o mapu cesty napříč zákaznickým cyklem, jeho částí nebo pouze o mapu spojenou s nákupem či jinou konverzí. Pennington (2016) a Bernard, Andritsos (2017) uvádí, že mapa zákaznické cesty je klíčovým komponentem v chápání zákaznické zkušenosti. Mapa zákaznické cesty poskytuje aktuální stav vnímání touchpointů zákazníky. Na základě znalostí získaných z mapy zákaznické cesty poté může společnost přijmout opatření za účelem zlepšení touchpointů, a tedy i zkušenosti. Z mapy je rovněž možné rozeznat, v jaké fázi se zákazník nachází a kdo je za ni zodpovědný. Například v přednákupní fázi, kde se zákazník nachází na touchpointu domovské stránky, nese zodpovědnost marketing. V nákupní fázi, kde je zákazník fyzicky na prodejně a komunikuje s asistenty prodeje, nesou odpovědnost asistenti prodeje, v ponákupní fázi hraje důležitou roli opět marketing a zákaznický servis. Bernard, Andritsos (2017) a Følstad, Kvale a Halvorsrud (2013, s. 12) hovoří o dvou druzích zákaznických map. Jde o tzv. generickou a aktuální mapu zákaznické cesty. Podle akademiků generická mapa zákaznické cesty tvoří určitý teoretický rámec, jak by měla vypadat aktuální mapa zákaznické cesty. Lze tedy říci, že generická mapa je přání nebo chtěný výsledek, jak by se měla vyvíjet aktuální mapa zákaznické cesty podle společnosti. Aktuální mapa potom zobrazuje aktuální zákaznickou cestu reálného zákazníka. Akademici si uvědomují, že aktuální mapa zákaznické cesty je pro každého zákazníka odlišná, jelikož zákazník prochází různými touchpointy a zažívá různé subjektivní zkušenosti a pocity napříč svou cestou. Další perspektivu na druhy map zákaznických cest nabízí autoři Wolny a Charoensuksai (2014, s. 321). Ti dělí zákaznické cesty, a tedy i výsledné mapy, na tři druhy, dle behaviorálního, emocionálního a kognitivního chování zákazníka:

- impulsivní zákaznické cesty – zákazník, který jedná spíše impusivně, nevynakládá mnoho času pro vyhledávání informací. Spíše jedná podle své předchozí zkušenosti, zkušenosti svých známých a na základě svých pocitů. Rozhodnutí o nákupu zde bývá silně ovlivněno emocionálním rozpořením zákazníka;

- vyvážené zákaznické cesty – vyvážené cesty se od impulsivních liší zejména délkou vyhledávání informací. Spouštěčem jsou zde rovněž emoce zákazníka, které jsou ale doplněné o kognitivní hodnocení, zda nákup uskutečnit či nikoli;
- uvážlivé zákaznické cesty – v této zákaznické cestě je nejdelší fází získávání hodnocení a rozhodování o nákupu. Zákazník vyhledává informace skrze více kanálů a zdrojů, které následně vyhodnocuje a na základě toho učiní rozhodnutí. Jedná se o vědomou volbu, která je racionální a není založena na emocích jako například u impulsivní zákaznické cesty.

Z výše uvedeného vyplývá, že zde existuje vztah složek zákaznické zkušenosti k zákaznickým cestám. Emocionální, kognitivní, funkční, afektivní, sociální, racionální aj. reakce mají vliv na zákaznickou cestu. Důkazem je toho například silná emocionální reakce, kde je zákaznickova zkušenost ovlivněna emocemi, které se projeví i na zákaznické cestě (například tím, že se bude jednat o impulsivní zákaznickou cestu). Za zmínku stojí i rozdělení map zákaznických cest na tzv. současnou mapu, *Day-in-the-Life* (jeden den v životě) mapu, a budoucí mapu. Současná mapa je v současnosti nejvíce využívanou v souvislosti s mapováním zákaznické cesty. Gadimova (2019) tvrdí, že současná mapa poskytuje vizualizaci akcí, myšlenek, chování a emocí, které zákazníci aktuálně prožívají při interakci se značkou nebo s produkty společnosti. Tento typ zákaznické mapy je nejlepší volbou pro konzistentní zlepšování zákaznické cesty a zkušenosti (Agius, 2022). *Day-in-the-Life* mapa poskytuje pohled na zákaznickův den, od rána do noci (Gadimova, 2019). Během dne může ale nemusí přijít do styku se společností. Agius (2022) doplňuje, že tato mapa ukazuje zákaznickovy myšlenky, činy a emoce, které zažívá během jednoho dne. Tento typ mapy zobrazuje širší pohled na každodenní život zákazníka, jaká jsou bolavá místa zákazníka nebo neuspokojené potřeby, které společnost může využít jako příležitost. Budoucí mapa představuje podle Gadimove (2019) predikci nebo možný scénář toho, jaké zkušenosti budou zákazníci zažívat při interakcích se společností nebo s produktem. Agius (2022) uvádí, že současná mapa spolu s budoucí mapou mohou pomoci při formulování vize společnosti a nastavování strategických cílů.

2.4.4 Komponenty mapy zákaznické cesty

Mapa zákaznické cesty je může mít různou podobu a je na dané společnosti, které prvky budou v mapě obsaženy. Například autoři Ortbal, Frazzete a Mehta (2016, s. 254) uvádí, že mapa zákaznické cesty by měla obsahovat:

- fáze – povědomí, získávání informací, rozhodnutí, nákup, ponákové aktivity;
- cíl – v každé fázi by si měla společnost definovat, jaký je cíl dané fáze;
- akce – aktivity, které by měla společnost přijmout, aby se vyhnula bodům bolesti nebo aby dosáhla bodů radosti;
- touchpointy – body doteku zákazníka se společností, produktem či jiným prvkem;
- emoce a pocity – jak se zákazník cítí při konkrétních interakcích se společností a produktem, mohou být pozitivní (body radosti), neutrální, nebo negativní (body bolesti);
- klíčové poznatky – shrnutí každého touchpointu v jednotlivých fázích, může jít například o komparaci zákaznické zkušenosti s pohledem společnosti.

Za základní komponenty, které by měla obsahovat každá zákaznická cesta, jsou považovány touchpointy, fáze a zkušenosti (Bernard, Andritsos, 2017; Ortbal, Frazzette, Mehta, 2016, s. 252-254).

2.4.5 Proces mapování zákaznické cesty

Mapování zákaznické cesty je určitý proces, který by měl zahrnovat několik kroků. Autoři Agius (2022), Gadimova (2019) a Dinnen (2018) uvádí sérii kroků, jak efektivně mapovat zákaznické cesty. U každého autora se pořadí kroků mírně liší, avšak věcná náplň je zachována.

V prvním kroku proces tvorby mapy zákaznické cesty by si společnost měla určit a definovat cíle (Agius, 2022; Gadimova, 2019). Je tedy důležité mít odpověď na otázku, proč společnost mapuje zákaznickou cestu a s jakým cílem. Dinnen (2018) naopak od tohoto kroku opouští a jako první krok uvádí identifikaci a soupis existujících touchpointů. Agius (2022), Dinnen (2018) a Gadimova (2019) ve druhém kroku uvádí, že je potřeba si zvolit určité osoby a jejich cíle. Osoby jsou fiktivní postavy, které jsou konkrétněji identifikovatelné než například celý zákaznický segment. Agius (2022) uvádí, že je zapotřebí si zvolit takovou osobu, která se bude nejvíce blížit charakteristikám průměrného zákazníka dané společnosti. Gadimova (2019) doplňuje, že není reálné pokrýt všechny osoby, takže by si společnost měla pro tento účel zvolit dvě až tři osoby. V dalším kroku by měla společnost identifikovat touchpointy a možné body interakce (Agius, 2022; Gadimova, 2019). Tuto část již Dinnen (2018) provedla v prvním kroku. Na identifikaci touchpointů navazuje stanovení a porozumnění, jak by se zákazníci měli na daném touchpointu cítit, jak by se měli chovat a jaké je jejich očekávání v daném místě (Agius, 2022; Dinnen, 2018). Po sérii těchto kroků, Gadimova (2019) uvádí, že v tomto bodě se musí společnost rozhodnout, jakou mapu zákaznické cesty chce provádět (současnou, Day-in-the-Life nebo budoucí mapu). Oproti tomu Dinnen (2018) a Agius (2022) tento krok neberou v potaz, zřejmě z toho důvodu, že společnost by si toto měla určit na začátku procesu. V dalších krocích autoři již uvádí samotný náčrt mapy zákaznické cesty a její vizualizaci. Následuje samotná realizace mapy zákaznické cesty, kde autoři (Agius, 2022; Gadimova, 2019) radí, aby se odpovědná osoba vžila do stanovené osoby a prošla stanovenou zákaznickou cestou. Dle autorky práce výsledná mapa zákaznické cesty a získané zkušenosti během cesty nemají dostatečnou vypovídající hodnotu, jelikož se nejedná o autentickou zkušenost dané osoby/zákazníka.

2.5 Metodika

V této podkapitole autorka uvede metodiku této práce. Cílem této diplomové práce je vytvořit mapy zákaznických cest a získaných zákaznických zkušeností napříč danou zákaznickou cestou. Na základě zjištěných poznatků navrhnout taková opatření, která budou přispívat ke zlepšování zákaznické zkušenosti u společnosti Decathlon. V teoreticko-metodologické části autorka rozebírá pomocí literární řešerše literaturu a odborné publikace v oblasti CX, CRM a map zákaznických cest. Autorka práce pracovala zejména s cizojazyčnou literaturou a odbornými akademickými články, které vyhledávala primárně skrze vyhledávač www.scholar.google.com. Určujícím kritériem zde byla relevantnost k tématu práce, důvěryhodnost informací a aktuálnost zdroje.

V praktické části se autorka věnuje nejprve deskripci sekundárních dat získaných ze společnosti Decasport a výsledky z výzkumů CX, které byly realizovány externími subjekty. Data ze společnosti Decasport patří mezi interní zdroje společnosti, které nejsou veřejně publikované. Jedná se o měsíční a roční výsledky dané společnosti. Autorka čerpala rovněž z výkazu zisků a ztrát společnosti Decasport, které jsou volně dostupné ve Veřejném rejstříku. Zkoumaná data se vztahují zejména k zákaznické spokojenosti a zkušenosti na prodejnách a v e-commerce. V teoretické části se odborníci shodují, že zákaznická spokojenost a zkušenost má vliv na loajalitu a následný ekonomický výsledek společnosti (zejména na tržby společnosti). Data ohledně spokojenosti autorka za pomoci syntézy zkoumala, zda existuje souvislost mezi tržbami společnosti a úrovní spokojenosti v jednotlivých letech. Dále autorka uvedla výsledky

výzkumu CX externí společností KPMG, které jsou zaměřeny na hodnocení šesti hlavních pilířů – integrita, personalizace, čas a úsilí, řešení problémů, empatie a očekávání. Jedná se o veřejný výzkum, kterého se účastní tisíce respondentů a výsledkem je mimo jiného žebříček společností s nejlepší zákaznickou zkušeností. Zde autorka uvádí jednotlivá umístění Decathlonu v žebříčku a uvádí rovněž umístění konkurentů.

Následuje kvalitativní výzkum, realizovaný autorkou. V první části výzkumu je pomocí strukturovaného rozhovoru rozebrána oblast CRM. Autorka zjišťuje, jaký systém, procesy a data společnost Decasport sbírá a jak s daty dále pracuje a kdo je za tuto oblast zodpovědný. Záměrem rozhovoru je rovněž zjištění, jak společnost pracuje se zákaznickou zkušeností a jak buduje vztahy se zákazníky.

V rámci zjišťování zákaznické zkušenosti a mapování zákaznických cest, autorka provedla kvalitativní marketingový výzkum na dvou pražských prodejnách sledované společnosti. Konstrukce zákaznických map je volbou metodického přístupu každého autora. Rovněž je nutno zmínit, že proces zákaznické cesty není pro všechny zákazníky univerzální a je zde nutné mapu přizpůsobit konkrétním fázím a touchpointům. Autorka práce tedy zvolila tři druhy zákaznických cest – zákaznická cesta napříč cyklem zákazníka, zákaznická cesta na prodejnu a zákaznická cesta na e-shopu. Pro každý druh mapy jsou zvoleny odlišné touchpointy, které jsou blíže popsány na úvodu do jednotlivých zákaznických map. Jelikož má tato práce sloužit i jako materiál pro společnost Decasport, autorka zvolila touchpointy, kterými zákazník v jednotlivých fázích prochází a které jsou pro společnost důležité, neboť není schopna plně zachytit zkušenost na těchto místech. Jedná se však o základní touchpointy, každý zákazník může mít složení touchpointů odlišné. Na úvodu každé mapy je popsána persona zákazníka. Zde se autorka zajímala, jaké faktory ovlivňují jeho nakupování, jaké jsou jeho oblíbené sporty, osobní údaje a další informace, které zákazníci v rámci rozhovoru sdělili. V zákaznických mapách je zahrnuta fáze, ve které se zákazník nachází, s jakými touchpointy v této fázi přichází do interakce, jaká má očekávání, respektive co by si přál, aby se v tomto bodě stalo a jaká byla reálná zkušenost na tomto touchpointu. Součástí každé mapy jsou rovněž momenty pravdy a celková zákaznická zkušenost. Momenty pravdy jsou v práci zahrnuty z důvodu, že získaná zkušenost na tomto významném místě může mít silný dopad na celkovou zkušenost. V grafickém zpracování každé mapy je rovněž vizuálně zpracován vývoj emocí a zkušeností v emotikonech, v procesu zákaznické cesty. Veškerá data jsou získána od zákazníků prostřednictvím hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Jelikož autorka zvolila tři druhy zákaznických cest, bude v praktické části uvedena jedna mapa od každé mapy, tedy tři mapy. Zbylé zákaznické mapy a popisy rozhovorů budou rovněž součástí přílohy. Vzhledem k cíli práce, je nutné uvést v hlavní části práce získaná data. Autorka se tedy zaměří na zjištěné zkušenosti jednotlivých zákazníků na určitých touchpointech, jaké byly jejich momenty pravdy, co očekávali a kde se jejich očekávání rozešlo s realitou. Na závěr této podkapitoly autorka shrne získané zkušenosti zákazníků, respektive na jakých touchpointech měli negativní zkušenost, na kterých pozitivní. Shrnutí bude obsahovat i CX autorky v rámci MS. Na základě tohoto shrnutí bude autorka později formulovat doporučení ke zlepšení zákaznické zkušenosti. Jednou z hlavních myšlenek Decathlonu je „*Sport for all, all for sport*“ (Sport pro všechny, všichni pro sport, překlad autorky), z toho důvodu autorka oslovila zákazníky různých věkových kategorií a různých zájmů, jelikož pro společnost je každý podnět od každého zákazníka, významně důležitý.

V rámci výzkumu zákaznické zkušenosti autorka provedla ještě Mystery Shopping. Mystery Shopping je zaměřen na získané zkušenosti během nákupu, které budou zpracovány za pomoci záznamového archu, nikoli zákaznické mapy. Autorka si předem sestavila záznamový arch, který je zaměřen především na získanou zkušenost na jednotlivých touchpointech. Autorka se vžila do předem definované role výzkumnice s určitými charakteristikami, a podle toho se

chovala na dané prodejně a sledovala reakce a chování zaměstnanců. V závěru práce autorka uvádí výsledky práce, zda byl splněn cíl práce a jaká jsou případná opatření pro zlepšení zákaznické zkušenosti u společnosti Decathlon tak, aby celková zkušenost v rámci zákaznické cesty byla co nejlepší.

2.5.1 Plán výzkumu

V prvním kroku je nutné definovat, proč bude proveden výzkum ke zjištění zákaznické zkušenosti v rámci zákaznické cesty. Záměr provedení primárního výzkumu úzce koreluje s cílem této diplomové práce, a tedy vytvořit mapy zákaznických cest a získaných zákaznických zkušeností napříč danou zákaznickou cestou. Na základě zjištěných poznatků navrhnout taková opatření, která budou přispívat ke zlepšování zákaznické zkušenosti u společnosti Decathlon. Druhým krokem je sestavení časového harmonogramu a vykonání rozhodnutí, na jakých místech bude výzkum probíhat. Výzkum bude probíhat na dvou pražských prodejnách. Výzkum CX v rámci zákaznických cest bude proveden na prodejně na Praze 4, jelikož se jedná o rozlohově největší prodejnu v ČR, a Mystery Shopping bude proveden na prodejně na Praze 5. Vedoucí obou prodejen byli včas informováni o realizaci obou výzkumů. Podrobný harmonogram pro MS i mapování zákaznických cest je uveden v Tabulce 1. V rámci MS autorka připojila i kvantitativní vyjádření zkušenosti. Součástí je set tří emotikonů, zobrazující zkušenost zákaznice, kde:

- ☺ - 3 body;
- ☹ - 2 body;
- ☹ - 1 bod.

Zde tedy platí, že čím vyšší je skóre hodnocení, tím lepší byla získaná zkušenost.

Tabulka 1 je rozdělena na dva sloupce, kde v prvním sloupci je popsána konkrétní aktivita a v druhém sloupci je k dané aktivitě přiřazen časový rámec. V tabulce jsou zahrnuty oba výzkumy a každý výzkum se skládá z pěti dílčích činností.

Tabulka 1 Harmonogram výzkumu

Plán Mystery Shopping	Časový rámec
Definování účelu sběru dat	28. března 2022
Tvorba záznamových archů	29. března 2022
Výzkum na prodejně	1. dubna 2022
Vyhodnocení MS	2.-3. dubna 2022
Plán CX a Customer Journey Mapping	Časový rámec
Hrubý náčrt šablony na zákaznické cesty	29. března
Výzkum na prodejně	30. března – 3. dubna
Vyhodnocení CJM	4.-6. dubna
Zjištění odchylek a návrhy na nápravu	7.-11. dubna

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Při výzkumu MS autorka práce (zároveň MS výzkumnice), přijala specifickou roli a osobnost zákazníka. Její fiktivní zákaznická osobnost je součástí kapitoly o MS.

V rámci Mystery Shoppingu bude autorka (výzkumnice) vystupovat v roli určitého zákazníka a poté bude zaznamenávat svou zkušenost při interakcích se společností (fyzicky na prodejně). Zvolené metody pro MS jsou pozorování a dotazování. Součástí MS je scénář, kterého se bude výzkumnice držet. Scénář je uveden na začátku výzkumu Mystery Shoppingu. Autorka vypracovala záznamový arch, který je zaměřen na dvě hlavní oblasti a dále se rozkládá na jednotlivé otázky. Vzhledem k velikosti a rozsáhlosti záznamového archu jej autorka přikládá v příloze (Příloha 1). Na základě získaných zkušeností, které autorka bude hodnotit jak slovně v praktické části, tak emotikony v záznamovém archu, změří spokojenost na jednotlivých touchpointech během MS na prodejně. Metrikou pro měření spokojenosti bude CSAT a bude měřena průměrná spokojenost s prodejnou, se zaměstnanci při příchodu, se zaměstnancem 1 a 2 a s ostatními zaměstnanci.

3 Analytická část práce

V analytické části autorka nejprve představí společnost Decasport, s.r.o., resp. Decathlon. Následně uvede sekundární data ze společnosti Decathlon. Jedná se zejména o spokojenost zákazníků na několika touchpointech, na kterých společnost spokojenost měří. V souvislosti se spokojeností autorka představí ekonomické výsledky společnosti Decasport, s.r.o. zejména tedy zisk a tržby, a pomocí syntézy zjistí stav mezi spokojeností a finančními ukazateli. Následuje podkapitola o CRM, která je zpracována na základě strukturovaného rozhovoru se zaměstnancem společnosti Decathlon. Tato podkapitola slouží jako rámec pro uvedení, jak společnost interaguje se zákazníky, jaké aktivity v této oblasti vytváří a zda, případně jak, monitoruje zákaznickou zkušenost. V této podkapitole je rovněž uvedeno, co společnost dělá pro zvyšování spokojenosti a budování loajality zákazníků. Následně autorka provádí vlastní marketingový výzkum na prodejnách Decathlon, kde na jedné prodejně zjišťuje zákaznickou zkušenost v kontextu zákaznické cesty a na druhé prodejně provádí Mystery Shopping, s cílem zjištění zákaznické zkušenosti. Mapování zákaznických cest je rozděleno do dvou hlavních částí – offline a online zákaznická cesta, respektive zkušenost s nákupem na prodejně a online. Následuje kapitola se shrnutím zjištěných výsledků, návrhy na zlepšení a závěr práce.

Společnost Decasport, s.r.o je dceřinou společností francouzské společnosti Decathlon. Decathlon byl založen v roce 1976 ve Francii a hlavní myšlenkou bylo nabídnout „všechny sporty pod jednou střechou“ (Cocuma.cz, 2022). Hlavním posláním Decathlonu je „zpřístupnit sport co nejvíce lidem“ (delejcotebavi.decathlon.cz, 2022). S tím se pojí například různorodost nabídky, která je koncipována ze základních, cenově dostupných produktů, až po kvalitní a profesionální a technické řady. Sortiment nabízí sportovní produkty pro všechny věkové kategorie a sportovní úrovně (začátečník, pokročilý, profesionál). Společnost má své obchody zastoupeny v 60 zemích světa a v České republice působí od roku 2010. Aktuálně se v České republice nachází 25 prodejen.

Společnost Decathlon se zaměřuje na maloobchodní prodej sportovního vybavení a dalších sportovních produktů. Kromě samotného prodeje, nabízí společnost i různé služby. Mezi ty nejvyužívanější patří například servis jízdních kol, lyží a fitness strojů, potisk produktů, broušení bruslí, zajištění náhradních dílů nebo čištění a údržba.

3.1 Měření spokojenosti zákazníka

V této podkapitole bude autorka čerpat ze sekundárních dat, které sbírá Decathlon od svých zákazníků. Tato podkapitola je rozdělena na dvě části. První část se zabývá spokojeností na kamenných prodejnách a spokojenost s e-commerce a s aktivitami s tímto spojenými. Další část bude představovat vybrané finanční výsledky Decathlonu, kde autorka pomocí syntézy zjistí vztah mezi finančními výsledky a spokojeností v jednotlivých letech. Spokojenost z prodejen bude zkoumána od roku 2015 do roku 2021. Prodejny ke zjišťování spokojenosti zákazníků využívají několik způsobů. Prvním způsobem je hodnocení na Google. Každá prodejna je dohledatelná na prohlížeči Google, kde mohou zákazníci vložit recenzi či pouze vyjádřit spokojenost s danou prodejnou prostřednictvím hvězdiček. Maximální počet hvězd je pět, minimální hodnotou je jedna hvězda. Dále prodejny sledují spokojenost prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde je rovněž možné udělit hodnocení spokojenosti na základě hvězd a je zde také možnost připojit slovní hodnocení, které může ale i nemusí být veřejně publikované. Mezi další metriku se řadí ukazatel CSAT, který je měřen pomocí emotikonů na obrazkách, metriku NPS, která je součástí detailního a obsáhlého výzkumu externí společností. Tento výzkum je zaměřen jak na prodejny, tak na e-commerce. Spokojenost s e-commerce se měří na několika touchpointech. Vzhledem k tomu, že e-shop společnosti Decathlon byl zaveden na konci roku 2017, autorka práce uvede data od roku 2018 do 2021. E-commerce tím měří

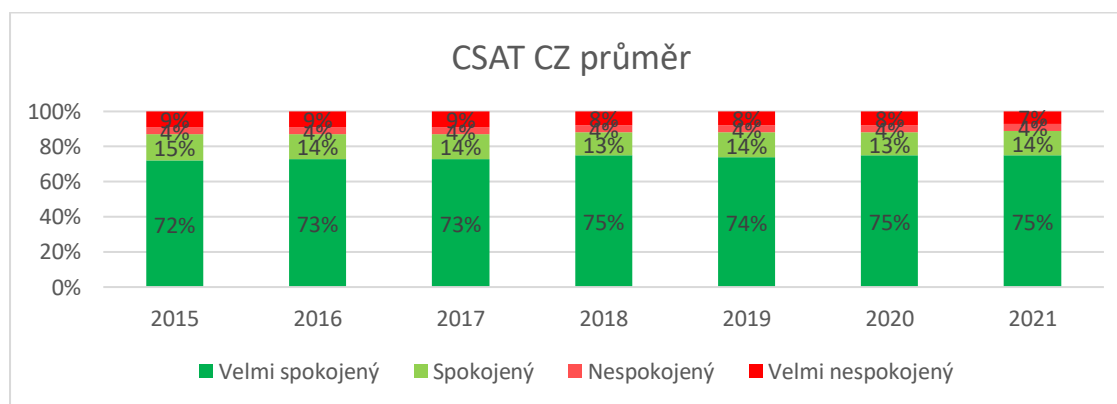
zejména spokojenost s komunikací zákaznického servisu, spokojenost s doručením objednávky, spokojenost se zakoupeným produktem a spokojenost s nákupem na e-shopu. Reporty ohledně zákaznické spokojenosti jsou vyhotovovány každý týden, měsíc a rok, kde e-commerce tým hodnotí zejména dosažení KPI v hodnocených oblastech a případná negativní hodnocení, která slouží ke zlepšování procesů a nápravě daného jevu. Součástí této podkapitoly jsou i výsledky z realizovaných výzkumů poradenskou společností KPMG. Tato společnost od roku 2017 provádí výzkum ohledně zákaznické zkušenosti se značkami a obchody na českém trhu. Na základě stálých pilířů zákazníci hodnotí jednotlivé obchody, zejména jejich zkušenost s nimi.

3.1.1 CSAT prodejny

Prodejny měří CSAT pomocí LCD obrazovek (tzv. HappyOrNot), které jsou umístěné před východem z prodejny. Zde mají možnost zákazníci zvolit emotiku, který reprezentuje jejich spokojenost s nákupem/prodejnou. Systém měření CSAT je na všech prodejnách v České republice stejný. Jde o hodnocení na základě čtyř emotikonů, které je vyjádřené následovně: velmi spokojený, spokojený, nespokojený a velmi nespokojený.

Tato metrika je následně vyhodnocována za každou prodejnu zvlášť a rovněž jako republikový průměr za všechny prodejny. Hodnocení lze v aplikaci filtrovat podle měsíců či roků. Každá prodejna má nastavená určitá KPI (z angl. *Key Performance Indicator*), která každý měsíc vyhodnocuje. Součástí měření CSAT se měří spokojenost během jednotlivých dnů v týdnu a během otevírací doby. V grafu 1 lze pozorovat vývoj ukazatele spokojenosti na prodejnách v letech 2015-2021.

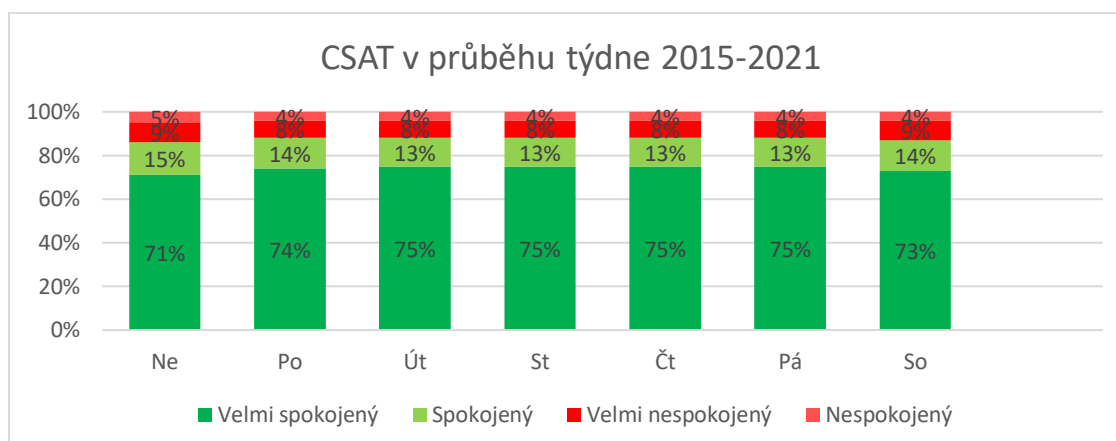
Graf 1 Vývoj CSAT republikový průměr 2015-2021



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (Decathlon, 2022)

Z grafu 1 vyplývá, že spokojenost na prodejnách je v průběhu analyzovaných let poměrně stabilní. Podíl zákazníků, kteří jsou „nespokojeni“ je po celou sledovanou dobu 4 %. Z grafu rovněž vyplývá, že pokud je uvažováno zastoupení pouze „spokojený“ a „nespokojený“, resp. zelená a červená oblast, spokojenost je v průběhu let vyšší. Od roku 2015 do roku 2017 byl součet nespokojených a velmi nespokojených zákazníků v hodnotě 14 %. V roce 2018 se červená oblast v grafu snížila a vyjadřuje hodnotu 12 % nespokojených a velmi nespokojených zákazníků. Tato hodnota je konstantní do roku 2020. V roce 2021 je procento nespokojených a velmi nespokojených zákazníků nejnižší, a tedy v hodnotě 11 %. Od začátku roku 2015 do konce roku 2021 se vyhodnotilo 8 458 207 hodnocení zákazníků (Decathlon, 2022). Jak již bylo zmíněno výše, systém vyhodnocuje spokojenost i v rámci jednotlivých dnů v týdnu, viz graf 2. V letech 2020 a 2021 byl nižší průměrný počet hodnocení, jelikož byly prodejny uzavřeny z důvodu vládních opatření v souvislosti s onemocněním Covid-19 (Decathlon, 2022).

Graf 2 CSAT v průběhu týdne 2015-2021



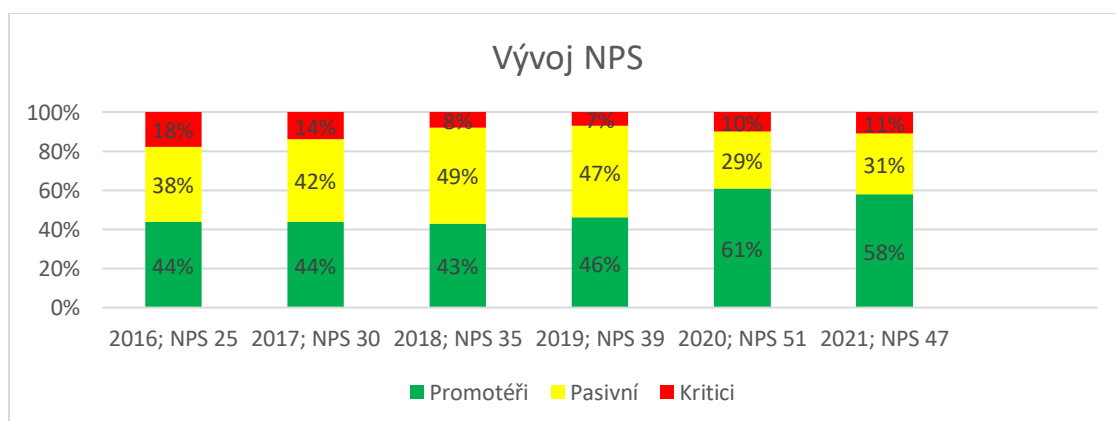
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (Decathlon, 2022)

Graf 2 představuje průměrnou hodnotu spokojenosti za období 2015-2021 za jednotlivé dny v týdnu. Nejvíce nespokojených a velmi nespokojených zákazníků je dle grafu 2 o víkendu. Neděle vykazuje nejvyšší podíl nespokojených a velmi nespokojených zákazníků, na druhém místě je sobota. Pracovní dny mají stabilní podíly jednotlivých úrovní spokojenosti. Tato skutečnost může být dána například zvýšeným počtem zákazníků na prodejně během víkendu, kdy se na prodejnu vydávají zejména rodiny s dětmi a zaměstnanci například nemusí stíhat odbavovat a pečovat o zákazníky tak, jako ve všedních dnech. Ke zjištění důvodů tohoto hodnocení by bylo zapotřebí hlubšího zkoumání a analýzy, které však není předmětem této diplomové práce.

3.1.2 NPS

Dále Decathlon zadává průzkumy BARI & BARO, které realizuje externí firma IBRS, s.r.o. Oba průzkumy jsou dosti obsáhlé a detailní. Pro potřeby této práce autorka uvede výsledky metriky NPS, které byly v rámci tohoto šetření zjišťovány. Na grafu 3 je zaznamenán vývoj tohoto hodnocení za roky 2016-2021. Výzkum probíhal na kamenných prodejnách. Průzkumy BARI & BARO jsou realizovány dvakrát ročně, zpravidla na jaře a na podzim/zima. Pro účely této práce budou srovnány data z výzkumů, které probíhaly na podzim, jelikož autorka nemá k dispozici všechna data z výzkumů na jaře.

Graf 3 Vývoj NPS za roky 2016-2021



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (IBRS, 2017 in Decathlon, 2022)

Z grafu 3 vyplývá, že v prvních dvou zkoumaných letech zůstal podíl promotérů stejný, pouze v roce 2017 se z části kritiků stali pasivní. Nejlepší NPS skóre bylo zaznamenáno v roce 2020, kdy podíl promotérů dosahoval hodnoty 61 % a výsledné NPS je tak nejvyšší, v hodnotě 51. O rok později však dochází k poklesu skóre NPS i k poklesu podílu promotérů. Naopak se zvyšuje podíl kritiků a pasivních zákazníků. Na rozdíl od hodnocení spokojenosti CSAT je metrika NPS více proměnlivá a nevykazuje stabilní hodnoty. Například v hodnocení CSAT byl rok 2021 co se týče spokojenosti na prodejnách nejúspěšnější. Zatímco z výše uvedeného výzkumu vyplynulo, že nejvyšší NPS skóre bylo v roce 2020. Společnosti by tedy měly vyhodnocovat spokojenost pomocí různých metrik a nástrojů a následně je podrobit analýze a dalšímu zkoumání, neboť pouze jedna metrika nemusí být dostačující a může podávat nepřesné výsledky. Je nutné také zmínit, že se nemusí jednat o stejné respondenty/zákazníky. Obecně lze ale říci, že společnost Decathlon má v průběhu sledovaných let meziročně lepší výsledky v oblasti spokojenosti zákazníků.

3.1.3 Hodnocení na Google a Facebook

Prodejny vyhodnocují spokojenost zákazníků i na základě hodnocení a recenzí na Google a na jejich facebookových stránkách. Na Google je průměrné hodnocení spokojenosti všech prodejen v České republice ke dni 15.4.2022 v hodnotě 4,5 bodů z 5 a na facebookových stránkách je průměrná spokojenost s prodejny 4,3 z 5 ke dni 15.4.2022, viz Tabulka 1.

Tabulka 2 Hodnocení prodejen Google, Facebook

	Google	Facebook
Průměr	4,5	4,3
Medián	4,5	4,6

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Prodejny berou hodnocení na Google a na Facebooku jako podstatnou zpětnou vazbu od zákazníků. Hodnocení z těchto dvou zdrojů zpracovávají zejména ředitelé jednotlivých prodejen, kteří zároveň se snaží zákazníkům na daná hodnocení i odpovídat.

3.1.4 CSAT zákaznická podpora

V rámci zjišťování spokojenosti s komunikací se zákaznickým servisem se hodnotí spokojenost na e-mailu a spokojenost na telefonu, která byla nově zavedena v roce 2022. Od roku 2018 prošel e-shop i interní systémy změnou, která ovlivnila i způsob zjišťování spokojenosti zákazníků. Například od října 2021 se do spokojenosti započítává i komunikace ohledně logistické produktivity, kde zákaznická podpora informuje zákazníky, že určitý produkt v jejich objednávce není skladem. Zejména na tento typ e-mailu reaguje drtivá většina zákazníků negativně, což má vliv na celkové CSAT komunikace zákaznické podpory. Před říjnem 2021 byla tato komunikace ohledně logistické proaktivity z měření zákaznické spokojenosti odstraněna, takže metrika CSAT se vztahovala čistě na spokojenost se zákaznickou podporou. CSAT za uvedené roky jsou součástí přílohy 2. Z přílohy 2 vyplývá, že CSAT spojená se zákaznickou podporou je každý rok vyšší. V roce 2018 dosahovala celková spokojenost hodnoty 86 %. Do roku 2020 měla zákaznická spokojenost rostoucí charakter, avšak jak již bylo zmíněno, od října roku 2021 se do spokojenosti se zákaznickou podporou začala započítávat i spokojenost ohledně informovanosti o nedostupném zboží. Tato změna měla negativní vliv na úroveň metriky CSAT, jak již vyplývá z tabulky. Nejnižší CSAT bylo naměřeno v prosinci 2021, kde hodnota ukazatele byla těsně nad hranicí 50 %. V případě, že by i nadále tento typ komunikace nebyl započítáván, nabývala by spokojenost v roce 2021 hodnot v intervalu zhruba od 95,15 % - 96,18 %. Z toho vyplývá, že pokud neuvažujeme změnu

systému hodnocení spokojenosti, CSAT zákaznické podpory by byl i v roce 2021 vyšší než v roce 2020. Další změnou oproti předešlým roků je přesnější uvádění ukazatele CSAT, které je od roku 2021 měřeno v absolutním čísle a jedním desetinném místě.

3.1.5 Spokojenost s doručením

Dále je měřena spokojenost na touchpointu doručení. Jakmile je objednávka doručena a vyzvednuta zákazníkem, obdrží zákazník dotazník týkající se hodnocení spokojenosti s doručením. V rámci tohoto dotazníku měří Decathlon spokojenost s rychlostí doručení, spokojenost se zabalením zásilky a spokojenost se stavem zásilky (např. pokud není zásilka porušena, zda nedošlo k poničení produktu během přepravy atd.). Z těchto oblastí metodou průměrování vykazuje celkovou spokojenost s doručením objednávky, viz tabulka 4. Hodnocení spokojenosti s doručením není vyjádřené metrikou CSAT ale bodovým ohodnocením od 1 do 5, kde 1 je nejnižší spokojenost a 5 nejvyšší spokojenost.

Tabulka 3 Spokojenost s doručením

Rok	Rychlost doručení	Zabalení zásilky	Stav zásilky	Celková spokojenost s doručením
2018	Data nejsou k dispozici			
2019	4,56	4,73	4,8	4,7
2020	4,42	4,68	4,74	4,64
2021	4,43	4,73	4,79	4,67

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů (Decathlon, 2022)

Data za rok 2018 nejsou k dispozici, jelikož společnost doručovala své produkty z e-shopu pouze na své prodejny a spokojenost s doručením nebyla zjišťována. Od roku 2019 již společnost Decathlon navázala spolupráce s externími dopravci, mezi kterými se nachází Zásilkovna, PPL a DHL. První rok měření spokojenosti s doručením byla celková spokojenost nejvyšší za všechna sledovaná období. Jednotlivé části slouží k hodnocení dopravců, ale i jako zpětná vazba pro sklady společnosti. Jestliže totiž sklad zabalí zásilku neadekvátně, je větší pravděpodobnost, že dojde k jejímu porušení během přepravy. V roce 2020 byla spokojenost s doručením nejnižší v hodnotě 4,64 bodů. O rok později je zaznamenáno drobné zlepšení spokojenosti, zejména v oblasti zabalení produktu a stavu zásilky. Celkové hodnocení v roce 2021 bylo vyšší než v předchozím roce. Společnost Decathlon v roce 2022 očekává rovněž zvýšení spokojenosti s doručením.

Dále poprodejní oddělení zjišťuje spokojenost se zakoupenými produkty pomocí dotazníků po doručení objednávky. Hodnocení produktů a jejich recenze se následně uvádí i na produktových kartách konkrétních produktů. Na tyto produktové stránky se propisují hodnocení a recenze všech zákazníků v Evropě, kteří produkt zakoupili. Hodnocení tak může být zkreslené, jelikož obsahuje hodnocení nejen českých zákazníků. Pro potřeby této práce autorka již nebude uvádět další hodnocení spokojenosti.

Nutno podotknout, že zákaznická podpora společnosti Decathlon je využívána zákazníky napříč celou jejich zákaznickou cestou a životním cyklem. Zákaznická podpora je součástí poprodejního týmu a stará se například o vratky a refundace, informace ohledně objednávek a doručení, informace ohledně produktů a služeb, dostupnost produktů, vyřizování reklamací a stížností a dalších dotazů.

3.1.6 Externí výzkumy CX

V této subkapitole autorka práce uvede sekundární data od poradenské společnosti KPMG, která každý rok provádí průzkum na zjištění zákaznické zkušenosti v České republice. Jedná se o průzkum s více než 5 000 respondenty, kteří za poslední půlrok měli zákaznickou zkušenost se značkou. Výzkum nezahrnuje respondenty, kteří mají zkušenosti pouze s brandem (BX).

Metodika výzkumu

Podle poradenské společnosti KPMG lze zákaznickou zkušenost hodnotit na základě šesti oblastí. Tyto oblasti společnost prezentuje jako pilíře a jde zejména o tyto prvky (KPMG, 2022).

- integrita – společnost by měla být férová a měla by vytvářet důvěru, aby se zákazníci cítili bezpečně;
- řešení problémů – společnost by měla problém vnímat jako příležitost, jak stoupnout v očích zákazníka prostřednictvím postupů a přístupů, které zaujme;
- očekávání – každý zákazník má od společnosti určitá očekávání, která se buď naplní či nikoli;
- čas a úsilí – souvisí s metrikou CES, cílem je, aby zákazník vynaložil co nejméně úsilí k uspokojení své potřeby, navíc pro společnost může takové řešení znamenat i úsporu nákladů a vyšší efektivitu;
- personalizace – zákazník se chce cítit jedinečně a že na něm záleží, podle KPMG (2022) personalizace nejvíce přispívá ke zvyšování zákaznické loajality, jde například o oslovení jménem, znalost o tom, co zákazník preferuje a jaké má potřeby (což souvisí například s CRM);
- empatie – společnost, zejména zaměstnanci, by měli dát zákazníkovi pocit pochopení a soucítění, které je vnímáno zejména v emocionální dimenzi a má významný vliv na zkušenost a spokojenost.

Výzkum zákaznické zkušenosti byl zkoumán vždy v šesti odvětvích, kterými jsou finanční služby, maloobchodní řetězce, cestování a hotely, retail, restaurace a rychlá občerstvení, zábava a volný čas. Vzhledem k tomu, že předmětem této práce je zjištění CX a map zákaznických cest společnosti, která je zařazena v kategorii „Retail“, bude krátce představen výsledek výzkumu spolu s umístěním dané společnosti ve výzkumu za jednotlivé roky.

Metodika výzkumu je každý rok stejná, žádným způsobem se nemění. Z toho vyplývá, že výsledky nejsou zkreslené a poukazují na reálnou zákaznickou zkušenost.

VÝSLEDKY VÝZKUMU

V roce 2017 byla zákaznická zkušenost v retailu na druhém místě v porovnání s dalšími zkoumanými odvětvími, a to se skórem 6,89 (maximální hodnota je 10). Z výzkumu rovněž vyplynulo, že významnou roli v CX tvoří kamenné prodejny (KPMG, 2017). Z výzkumu dále vyplynulo, že významný vliv na celkovou zákaznickou zkušenost má vstřícný a dobře proškolený personál (KPMG, 2017). V roce 2017 se společnost Decathlon neumístila v žebříčku 100 nejlepších společností s výbornou CX. Například Sportisimo se v tomto roce umístilo na 54. místě, Hervis na 90. místě a Intersport na 96. místě (KPMG, 2017).

V roce 2018 se úroveň zákaznické zkušenosti v České republice oproti předchozímu roku zvýšila. V retailu dosahovala průměrná hodnota zákaznické zkušenosti skóre 7,06, což představuje navýšení o 0,17 p.b. Největší skok byl zaznamenán v pilíři „Řešení problémů“ (KPMG, 2018). Z výzkumu dále vyplynulo, že podstatný vliv na CX má kvalita osobního kontaktu značky se zákazníkem a přizpůsobení se zákazníkovi. V roce 2018 se již společnost

Decathlon umístila v žebříčku 100 firem s nejlepší CX v České republice, a to na 11. místě. Sportisimo se v tomto roce umístilo na 53. místě a další konkurenti společnosti se do žebříčku již nedostaly (KPMG, 2018).

Následující rok se společnost KPMG zaměřila na výzkum zákaznické spokojenosti napříč generacemi. Z výzkumu vyplynulo, že s vyšším věkem stoupá úroveň spokojenosti a zákaznické zkušenosti (KPMG, 2019). Z výzkumu, který se konal v roce 2019 rovněž vyplynulo, že úroveň zákaznické zkušenosti se na trhu opět zvýšila. V tomto roce se hodnota zákaznické zkušenosti v retailu zvýšila na 7,4, což představuje růst o 0,34 p.b. Největší vliv na zákaznickou zkušenost má pilíř integrity, který představuje důvěryhodnost značky, ale například pilíř empatie se za poslední rok rovněž zvýšil (KPMG, 2019). Co se týče umístění v žebříčku, v roce 2019 se společnost Decathlon umístila na 20. místě (KPMG, 2019). Oproti předchozím rokům si tak zhoršila umístění. Nelze ale říci, zda je to zhoršenou CX nebo zda ostatní společnosti uměly daný rok poskytnout vyšší úroveň CX. Tento rok si o 10 příček v žebříčku polepšil konkurent Sportisimo, který se tak umístil na 43. místě. Další prodejci sportovního vybavení, kteří jsou vnímáni jako konkurenti, se do žebříčku nedostaly (KPMG, 2019).

Rok 2020 byl odlišný od předchozích roků zejména kvůli vypuknutí pandemie Covidu-19, který měl samozřejmě vliv na každého. Společnosti musely fungovat jinak nebo se určitým způsobem přizpůsobit. I přes komplikovanější nakupování v této situaci se úroveň CX v oblasti retailu zvýšila oproti předešlému roku. Zákazníci v tomto roce ocenily zejména přizpůsobení se společnosti k potřebám zákazníků i přes nelehké podmínky (KPMG, 2020). Celková hodnota úrovně CX v retailu byla v roce 2020 7,6 (KPMG, 2020). Jde tedy o pokračování růstového trendu od počátku provádění těchto výzkumů CX. Oproti roku 2019 se CX zlepšila o 0,2 p.b. V roce 2020 se společnost umístila na 10. místě v žebříčku 100 společností s nejlepší CX (KPMG, 2020). Oproti předchozímu roku si tak polepšila o 10 míst a jde zatím o nejlepší umístění společnosti od začátku provádění výzkumu. Konkurent Sportisimo si během roku 2020 taktéž vybudoval lepší pozici a snížil tak rozdíl mezi ním a Decathlonem. V roce 2020 se Sportisimo umístilo na 31. místě. Co se týká dalších dvou sportovních společností, opět se do žebříčku nedostaly (KPMG, 2020).

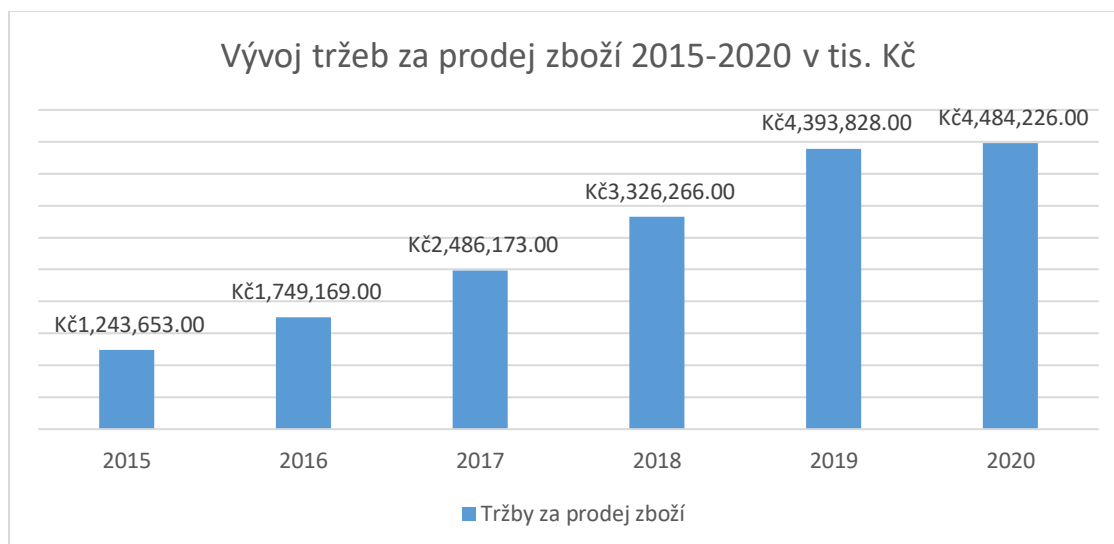
V roce 2021 se úroveň CX příliš nelišila od předcházejícího roku. Skóre CX v retailu bylo totožné jako předešlý rok, tedy 7,6 a převažovaly trendy z roku 2020 (KPMG, 2021). V tomto roce však dostaly více do povědomí věrnostní programy a slevy, důraz na ekologii a doprava zdarma (KPMG, 2021). V roce 2021 se Decathlon v žebříčku hodnocení propadl na 32. místo, stejně tak Sportisimo, které skončilo na 57. místě. Ani v tomto roce se Hervis a Intersport neumístily v žebříčku 100 nejlepších CX (KPMG, 2021).

3.1.7 Finance a spokojenost

V této subkapitole autorka práce uvede ekonomické výsledky za účetní roky 2015-2020. V teoretické části bylo uvedeno, že v případě, že se zvyšuje spokojenost a loajalita zákazníků, může se tato skutečnost odrazit i na ekonomickém výsledku společnosti. Autorka práce dodává, že za růstem ekonomického výsledku stojí více faktorů, které mají vliv na ekonomický výsledek podnikání. V souvislosti s danou problematikou může jít například o zvyšování počtu zákazníků, růst průměrné útraty na zákazníka nebo na nákup. Z toho důvodu je lepší se zaměřit na oblast tržeb. Autorka nyní krátce představí základní finanční výsledky společnosti Decathlon a pomocí syntézy zjistí, zda existuje vztah mezi spokojeností a tržbami. Na vybraných ukazatelích autorka práce provede horizontální analýzu vybraných oblastí. Finanční data autorka čerpala z výkazů zisků a ztrát dané společnosti a jsou zobrazena v tisících Kč. Přehled hodnocených oblastí je součástí přílohy 4 z důvodu velikosti.

V této části dá autorka do syntézy zejména zelenou hodnotu spokojených a velmi spokojených zákazníků z prodejen spolu s hodnotou úrovně spokojenosti se zákaznickou podporou, jelikož se z velké části participuje na e-commerce. Dále bude brán v potaz vývoj ukazatele NPS. Je však nutno uvést, že určité ukazatele nejsou dostupné pro zkoumané roky. Jedná se například o nedostupná finanční data za rok 2021, která ještě nebyla vyhotovena v rámci výkazu zisku a ztrát. Dále ukazatel NPS, který byl sledován od roku 2016 a CSAT zákaznické podpory, který je měřen od roku 2018. Vývoj tržeb za jednotlivé roky jsou součástí grafu 4 a obsahuje tržby za prodej zboží, jelikož se jedná o prodej z hlavní činnosti. Uvedené částky jsou v tis. Kč.

Graf 4 Vývoj tržeb za prodej zboží 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů a ztrát (Justice, 2022)

Z grafu 4 vyplývá, že vývoj tržeb za prodej zboží má růstový trend. Z počáteční hodnoty v roce 2015 se tržby v roce 2020 zvýšily o 260,57 %. Nejvyšší tržby byly dosaženy v roce 2020 v celkové hodnotě 4 484 226 tis. Kč. Z grafu 1 vyplývá, že hodnota spokojených zákazníků je poměrně stabilní v průběhu sledovaného období, avšak od roku 2018 se snížil počet nespokojených a velmi nespokojených zákazníků a zvýšil se počet spokojených a velmi spokojených zákazníků. Tento trend pokračuje do roku 2020 a v roce 2021 se spokojenost zákazníků opět zvýšila. Největší nárůst v tržbách se stal v roce 2019, kdy se tržby oproti předchozímu roku zvýšily o 1 067 562 tis. Kč. Tržby v letech 2019 a 2020 jsou poměrně podobné. Jelikož v roce 2021 bylo CSAT skóre prodejen nejvyšší, je pravděpodobné, že se tato skutečnost projeví i v tržbách za rok 2021. Z grafu 2 je zřejmé, že nejvyšší hodnota metriky NPS je v roce 2020, kde je dosažené skóre NPS v hodnotě 51. Tomuto výsledku odpovídá i nejvyšší hodnota dosažených tržeb v roce 2020 za celé sledované období. Na základě výsledků NPS v roce 2021 lze naopak říci, že tržby mohou v tomto roce klesnout, jelikož se snížil počet promotérů a zvýšil počet kritiků a pasivních zákazníků. Co se týče vývoje metriky CSAT, jež je součástí přílohy 2, zde se pozitivní trendový růst. CSAT zákaznické podpory se začal měřit v roce 2018, jelikož e-shop byl spuštěn ke konci roku 2017. Z toho důvodu není možné syntézou zjistit vztah mezi předchozími roky. Nicméně lze říci, že stejně jako v průběhu let rostly tržby za prodej zboží, tak se zvyšoval i podíl spokojených zákazníků se zákaznickou podporou, jež je významnou součástí e-shop, která může do jisté míry ovlivnit nákupní rozhodnutí. Z grafů 1, 2 a 4 lze vyvodit závěr, že zde existuje vztah mezi spokojeností a získanými tržbami za prodej zboží. Nutno zmínit, že jde pouze o povrchovou syntézu a že zde může být mnohem více faktorů. K porozumnění této problematiky je zapotřebí hlubší analýzy.

3.2 Customer Relationship Management

V této podkapitole autorka uvede výsledky ze strukturovaného rozhovoru se zaměstnancem Decathlonu. Zaměstnancem je paní Alena Říhová, která pracuje s CRM databází zejména v souvislosti s e-mailingem a kampaněmi. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, CRM systém má vliv na budování vztahů se zákazníky a na jejich loajalitu. Pokud například společnost nebude budovat vztah se zákazníkem a nebude s ním správně komunikovat, může to ovlivnit jeho zkušenost se společností. Rozhovor je součástí přílohy 4.

V Decathlonu pracuje s CRM systémem zejména online marketingový tým, který se stará a řídí marketingové aktivity na internetu (Říhová, 2022). Říhová (2022) následně uvádí, že systém a databáze CRM je nejčastěji využívána v souvislosti s e-mail marketingem. Zde se tedy jedná například o zaslání newsletteru, akčních nabídek nebo dalších informací určených zákazníkům. Decathlon po celém světě využívá CRM software Salesforce (Říhová, 2022). Mezi hlavní výhody Říhová (2022) uvádí propracovanost systému, který umožňuje široké spektrum rozšíření a funkcionalit, které dokáží pracovat se specifickými potřebami zákazníků na českém trhu. V rámci Salesforce má Decathlon svůj vlastní tým podpory, který se nachází ve Francii, což Říhová (2022) uvádí jako výhodu a zároveň nevýhodu. Výhodou může být například specializace odborného týmu právě na tuto problematiku, ale nevýhoda může být delší a náročnější komunikace mezi týmy. Salesforce podle Říhové (2022) nabízí i další možnosti budování vztahů se zákazníky. Kromě e-mailingu se jedná například o SMS zprávy nebo tzv. *push notifikace*. Říhová (2022) uvádí, že tyto dva nabízené nástroje Salesforce Decathlon v České republice nevyužívá.

Při práci s CRM se pověřený zaměstnanec setkává zejména se zákaznickými daty, které podléhají vysokému stupni zabezpečení a důvěrnosti, dle GDPR. Říhová (2022) uvádí, že v softwaru Salesforce Decathlon vyhodnocuje zejména data o nákupním chování, vyhledávání a chování na internetu a údaje o zákaznících. Mezi data nákupního chování lze zařadit například počet jednotlivých transakcí během určitého časového období, preferované produkty a sporty, frekvence a celková částka nákupů. Co se týče chování a vyhledávání na webu, jde například o návštěvnost a zobrazení jednotlivých stránek, konverze, kliknutí na reklamu nebo strávená doba na e-shopu. Z dalších zákaznických údajů jde například o demografické údaje, osobní údaje jako je jméno, gender a oblíbené sporty (Říhová, 2022). Na základě těchto dat může Decathlon cílit na konkrétní zákazníky podle jejich zájmů a potřeb (Říhová, 2022). Zákazník, který si například často objednává produkty z cyklistiky, obdrží e-mail s nabídkou nových produktů v tomto sportu. S tímto konkrétním cílením se nabízí i otázka personalizace. Říhová (2022) potvrzuje, že zasláné e-mailingy vychází z dostupných zákaznických dat, resp. jaké jsou jeho oblíbené sporty, co si na e-shopu prohlíží a co nakupuje. Dále Decathlon používá v otázce personalizace oslovení zákazníků křestním jménem a rozděluje zákazníky podle pohlaví. Dále autorka zkoumala, zda je software CRM napojen i na další programy a aplikace, které jsou spojeny se zákazníky. Říhová (2022) uvádí, že software čerpá data z globálního *data lake*. Pojem *data lake* je znamená způsob ukládání surových dat na jednom místě s možností rychlého využití (Darkwah, 2018). Získaná a uložená data jsou poté používána zejména pro účely e-mail marketingu (Říhová, 2022). Autorka práce se tázala zaměstnance, zda si myslí, že je důležitější budování vztahu prostřednictvím CRM nebo zaměření se na poskytování co nejlepší zákaznické zkušenosti. Podle Říhové (2022) je důležité, aby společnost budovala dlouhodobý vztah se zákazníkem, avšak stejně tak je potřeba poskytovat dobrou zákaznickou zkušenost. Říhová (2022) dále doplňuje, že budování vztahů se zákazníky a poskytování dobré zákaznické zkušenosti jde ruku v ruce a že obě tyto aktivity by měly být dotaženy do konce. Tato teze je podpořena i odbornou literaturou v teoreticko-metodologické části, kde se odborníci shodují, že k poskytování dobré zákaznické zkušenosti je zapotřebí i řízení vztahů se zákazníky, zejména jejich znalost. Poté se společnost může

zaměřit na poskytování pozitivní zákaznické zkušenosti. Předposlední otázkou se autorka snažila zjistit, jakým způsobem Decathlon vyhodnocuje úspěšnost CRM systému. Říhová (2022) uvádí, že v rámci například e-mail marketingu má Decathlon úspěšnost doručitelnosti e-mailů na zhruba 99,6 %. Z toho vyplývá, že v téměř 100 % případů je e-mail marketingová kampaň nebo jiný e-mail doručen cílovému zákazníkovi. Zbylá část zákazníků, kde nedošlo k doručení, může mít například blokováný určitý typ komunikace, nahlášen spam, plnou e-mailovou schránku, nebo špatně zadaný e-mail. Jelikož předmětem této práce je zákaznická zkušenost a mapování zákaznické cesty, chtěla autorka zjistit, zda Decathlon v CRM softwaru zachycuje a vyhodnocuje získanou zákaznickou zkušenost. Například zda se do systému ukládá, na jakém touchpointu byl zákazník spokojený či nespokojený a zda se do systému propisují k jednotlivým zákazníkům i data v rámci spokojenosti. Říhová (2022) uvádí, že k měření zákaznické zkušenosti jsou v Decathlonu využívány jiné nástroje a že součástí CRM není zachycování zákaznické zkušenosti. Dle Říhové (2022) se zákaznická zkušenost nebere v email marketingových kampaních a komunikaci zřetel. Dodává, že se zákaznickou zkušeností pracuje nejvíce tým zákaznické podpory e-shopu a zákaznické servisy na prodejnách. Tato oddělení následně předává podněty od zákazníků a jejich zpětnou vazbu konkrétním oddělením, kterých se zákaznická zkušenost týká. Z toho vyplývá, že například pokud bude mít zákazník negativní zákaznickou zkušenost s určitou agendou na prodejně, předá se tento podnět zainteresované prodejně, které se to týká k nápravě.

Z uvedeného rozhovu vyplývá, že pro Decathlon je systém CRM a budování vztahů se zákazníky významně důležitý. CRM tedy slouží primárně k účelům online marketingu a zákaznickou zkušenost zkoumá zejména oddělení zákaznické podpory (Říhová, 2022). Ke zjišťování úrovně zákaznické zkušenosti jsou využívány zejména metriky CSAT, NPS nebo kvalitativní hodnocení zákazníků, které je dále předáváno příslušnému oddělení/týmu/prodejně (Říhová, 2022). Přepis strukturovaného rozhovoru je součástí přílohy 4.

3.3 Customer Journey Map v offline prostředí

Cílem této diplomové práce je vytvořit mapy zákaznických cest a získaných zákaznických zkušeností napříč danou zákaznickou cestou. Na základě zjištěných poznatků navrhnout taková opatření, která budou přispívat ke zlepšování zákaznické zkušenosti. Autorka práce zvolila tři druhy zákaznických map. Jedná se o zákaznickou mapu v rámci zákaznického cyklu, nákup na prodejně a mapu zákaznické cesty nákupu na e-shopu. Od každého druhu mapy autorka v hlavní části práce představí grafickou podobu mapy spolu se zjištěním a výsledky rozhovorů. Další grafické mapy zákaznických cest spolu s rozhovory jsou vloženy do přílohy kvůli své délce. V rámci zjišťování zákaznické zkušenosti autorka provedla rovněž výzkum v rámci Mystery Shoppingu na vybrané prodejně, který bude součástí podkapitoly 3.3, jelikož se jedná o nákup na prodejně.

Pro zkoumání zákaznické zkušenosti napříč zákaznickým cyklem autorka uvádí jednotlivé fáze: povědomí, zájem, nákup, ponákuční fáze, loajalita. V rámci fáze nákupu bude uveden první realizovaný nákup, jelikož zkušenost z prvního nákupu může ovlivnit další chování zákazníka. Mezi touchpointy autorka zařadila:

- kamennou prodejnu;
- e-shop;
- produktové stránky;
- zaměstnanci;
- produkty;
- WOM;
- doporučení.

Zvolené touchpointy jsou pouze základní. Každý zákazník ve své zákaznické cestě prochází i jinými touchpointy, které budou rovněž uvedeny. Jelikož se jedná o časově rozsáhlou mapu, je zde uveden moment pravdy za každou fázi.

ZÁKAZNÍK 1

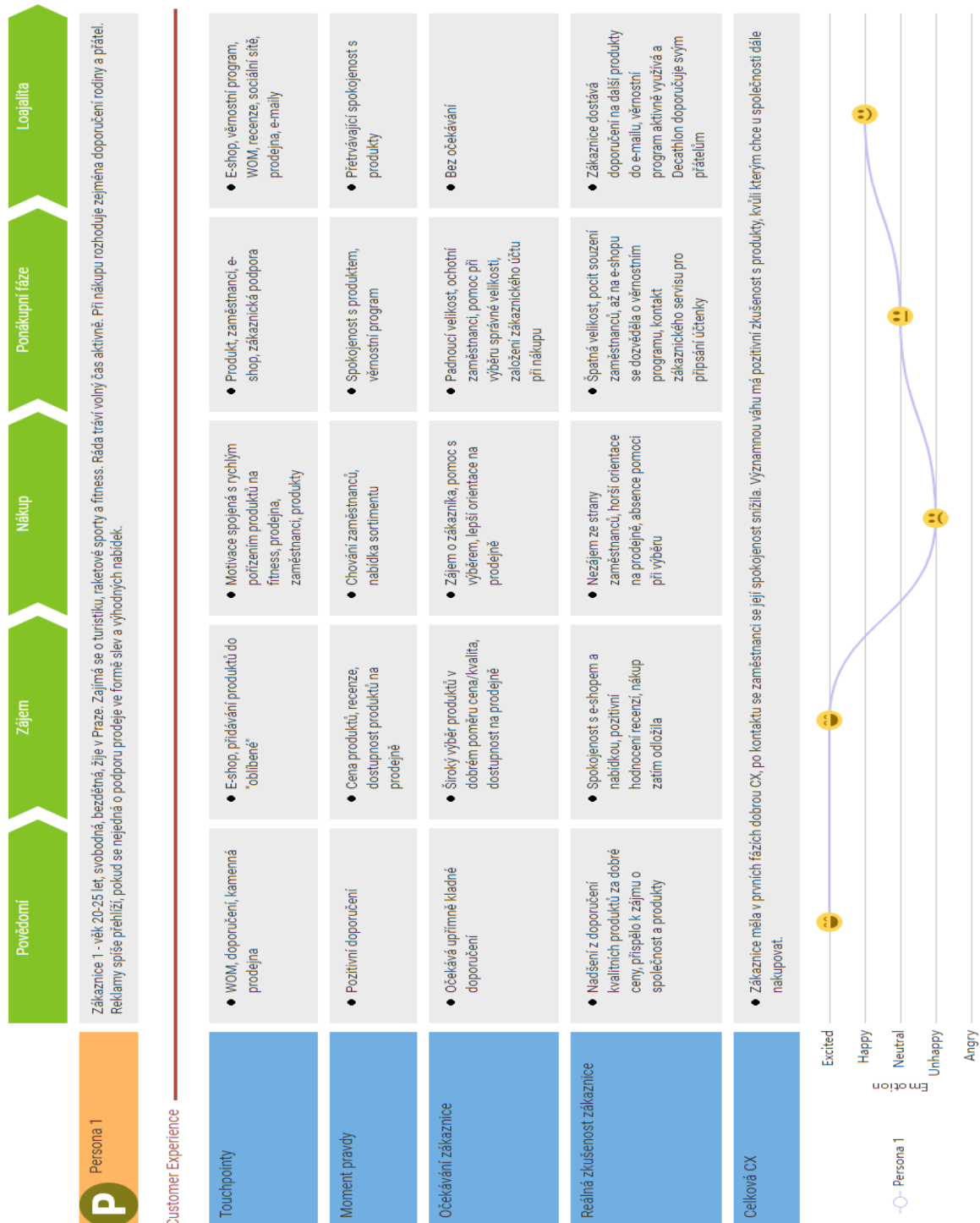
Prvním zákazníkem, kde autorka zkoumala zákaznickou cestu napříč zákaznickým cyklem je slečna Monika z Prahy, 21 let. Ze sportů se zajímá o turistiku, fitness a raketové sporty. Při nákupu ji ovlivňuje: doporučení od rodiny a přátel, WOM, výhodné nabídky, poměr cena/kvalita.

- ve fázi **povědomí** se o Decathlonu dozvěděla skrze doporučení a skrze zaznamenaní kamenné prodejny. **Momentem pravdy** ve fázi povědomí je pozitivní doporučení. Zákaznice očekávala, že pokud ji někdo něco doporučuje, sám má s produktem nebo značkou dobrou zkušenost. Zákaznice je nadšená z každého nového pozitivního doporučení, jelikož si udělala představu, co může od Decathlonu očekávat. Touchpoint prodejny-zaznamenala, ale neměla dostatek času. Oba tyto body v ní vyvolaly zájem zjistit více, měla velmi pozitivní zkušenost v počáteční fázi a tvořila si očekávání;
- pozitivní doporučení a prodejna v ní vyvolaly **zájem** navštívit e-shop. Zde se nacházejí touchpointy e-shopu, produktových stránek, které ukládala do „oblíbených“, recenze, fotografie produktů. **Momenty pravdy** v této fázi byly kladné recenze, ceny produktů, dostupnost na prodejně. Zákaznice očekávala, že na e-shopu nalezne širokou nabídku produktů v dobré kvalitě a ceně, které budou zároveň dostupné na prodejně. Při procházení e-shopu ukládala některé produkty do sekce „oblíbené“, z čehož má radost, jelikož má všechny produkty, které se jí líbí, pohromadě. Pozitivní zkušenost s e-shopem a s nabídkou sortimentu;
- při prvním **nákupu**, měla naléhavou potřebu pořídit si produkty na fitness. Mezi touchpointy se tak nachází motivace, prodejna, produkty a zaměstnanci. **Momentem pravdy** v této fázi je chování zaměstnanců a nabídka produktů. Zákaznice očekávala, že zaměstnanci ji pozdraví, což se stalo, takže měla pozitivní zkušenost hned u vstupu. Od prodejny očekávala snadnou orientaci, avšak v prvních chvílích byla zmatená z uspořádání, po chvíli se zorientovala, což znegovalo zmatení. Oddělení fitness-zákaznice očekávala, že ji zaměstnanec osloví s nabídkou pomoci. Nestalo se tak a zákaznice se cítila nedůležitě. Dokončila proces nákupu, zkušenost s nákupem byla ovlivněna zejména chováním zaměstnanců;
- v **ponákových fázích** touchpoint produktu, zaměstnanci, zákaznická podpora, e-shop. **Momentem pravdy** je spokojenost s produktem a odměny za nákup. Zákaznice očekávala, že produkt jí bude vyhovovat. Nestalo se tak, šla vyměnit na prodejnu. Očekávala, že jí bude nabídnuta pomoc s výběrem správné velikosti. Zákaznice měla negativní zkušenost se zaměstnancem, cítila se souzena a situace jí byla nepřijemná. Po výměně navštívila e-shop, kde se dozvěděla o věrnostním programu. Zákaznice zpětně přehodnotila zkušenost na prodejně, jelikož jí nebyla nabídnuta zákaznická karta. Kontakt zákaznické podpory, musela vynaložit další úsilí;
- co se týče **loajality**, dostala se do interakce s e-shopem, věrnostním programem, WOM, e-mailly. **Momentem pravdy** ve fázi loajality je přetrvávající spokojenost. Zákaznice uvedla, že zde neměla žádné očekávání. Reálná zkušenost: radost z věrnostního programu a že může šířit svou zkušenost dále, e-mailingové kampaně s doporučením na další produkty.

Celková CX: zpočátku velmi pozitivní, při dalších interakcích se spokojenost i zkušenost zhoršovala, jelikož reálná zkušenost nesplnila očekávání. Některé negativní zkušenosti byly

podle zákaznice jednorázové. Pro zákaznici je důležitá pozitivní zkušenost s produkty. Grafická cesta zákazníka v rámci jeho životního cyklu je vyzobrazena na obrázku 5. Popis rozhovoru je součástí přílohy 5.

Obrázek 5 Mapa zákaznické cesty-Zákazník 1



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 1 (2022)

ZÁKAZNÍK 2

Dalším dotazovaným zákazníkem je paní Romana, 32 let, Středočeský kraj. Zákaznice se zajímá o raketové sporty, turistiku a fitness. Při nákupním chování je pro ni důležité zejména to, jak produkt vypadá a jaká je jeho cena. Kvalita produktu je pro ni až za těmito faktory.

- zákaznice se o Decathlonu **poprvé dozvěděla** z reklam, tiskovin a kampaní. Na základě těchto touchpointů měla pocit, že se jedná o diskontní obchod, které nevyhledává (negativní BX). Na základě těchto touchpointů neměla potřebu zjistit více. **Momentem pravdy** ve fázi podvědomí je pro zákaznici oslovení zákazníka a potřeba zjistit více. Poté se setkala s pozitivním WOM, který v ní vyvolal zájem prozkoumat nabídku. Zkušenost v této fázi je neutrální;
- na základě WOM měla **zájem** zjistit více a navštívila e-shop, přečetla si recenze a prohlédla produktové fotografie. **Momentem pravdy** je pro zákaznici cena, vzhled a design produktů. Na základě WOM očekávala nabídku cenově dostupných a vzhledově zajímavých produktů. Zkušenost s e-shopem, recenzemi a produkty byla pozitivní a byla příjemně překvapená nabídkou;
- ve fázi **nákupu** měla zákaznice potřebu nakoupit turistické vybavení a jako první si vzpomněla na Decathlon. Setkala se s touchpointy motivace, e-shop, košík. **Momentem pravdy** bylo bezproblémové a rychlé vytvoření objednávky. Zkušenost zákaznice s e-shopem byla pozitivní. Negativní zkušenost v košíku, se po několika hodinách produkty z košíku odstranily a zákaznice musela produkty vyhledávat znovu. Následně další negativní zkušenost spojená s nutností vytvoření zákaznického účtu. Zákaznice v tomto bodě očekávala, že produkty v košíku zůstanou, že vytvoření objednávky bude bezproblémové a že bude moci nakoupit bez registrace jako na jiných e-shopech. Zkušenost v této fázi byla spíše negativní;
- v **ponákupní fázi** se nachází touchpointy doručení, zaměstnanci, e-maily a produkty. **Momentem pravdy** je spokojenost s produktem, rychlé a zdarma doručení. Zákaznice byla spokojena s doručením, zaměstnanci na prodejně v ní vyvolali pozitivní emoce a měla z nich pocit, že je „mezi svými lidmi“. Objednané produkty naplnily očekávání a ocenila děkovaný e-mail, díky němuž se cítila doceněná. Doprava rovněž naplnila očekávání a v ponákupní fázi má zákaznice nejlepší zkušenost;
- v rámci **loajality** zákaznice dále uskutečnila další nákupy přes e-shop, podílela se na vytváření pozitivního WOM, psala recenze a doporučila společnost svému zaměstnavateli pro nákup dárků pro zaměstnance. **Momentem pravdy** a podmínkou pro loajalitu je přetrvávající pozitivní zkušenosti s produkty a rozšiřování nabídky o další designové a cenově dostupné produkty. Zde zákaznice rovněž očekává rozšiřování nabídky a boření image společnosti jaožto levného diskontu. Reálná zkušenost zákaznice v této fázi je přehodnocení vnímání Decathlonu, což ovlivnilo její loajalitu a zájem šířit pozitivní WOM a zkušenosti.

Celková CX zákaznice 1 byla spíše pozitivní. Jedinou negativní zkušenost měla při prvním nákupu. Další nákupy a zkušenosti již byly pozitivní a zákaznice navíc uvedla, že nikdy neměla potřebu vrátit produkty, nebo že by produkty byly nekvalitní. Grafické zpracování mapy a popis rozhovoru je součástí přílohy 6 a 7.

ZÁKAZNÍK 3

Posledním zákazníkem, u kterého autorka zkoumala zkušenosti v rámci zákaznické cesty napříč životním cyklem je pan Kamil, 30-35 let, Praha. Jeho největším koníčkem je sport, kterému se věnuje i závodně. Baví ho cyklistika, zimní sporty, jachting a golf. Při nakupování je pro něj důležité: vzhled produktu, kvalita, doporučení a zkušenosti přátel, image zákazníka, cena zde nehraje žádnou roli.

- Decathlon se mu dostal do **povědomí** při návštěvě obchodního centra. Touchpoint prodejny: **momentem pravdy** je pro něj vyvolání zájmu zjistit více. Od sportovního obchodu očekával širokou nabídku sportů, negativní očekávání ohledně kvality a vzhledu produktů, levné produkty, které nejsou reprezentativní. I přes to, ho na první pohled prodejna zaujala a rozhodl se navštívit e-shop;
- ve fázi **zájmu** očekával, že se mu potvrdí jeho předešlé očekávání, chtěl mít pouze jistotu. V rámci této fáze se dostal na touchpointy e-shopu, recenzí, produktových fotografií a popisky produkt. **Momentem pravdy** byl vzhled a kvalitní produkty, dostupné technické informace a parametry. Reálná zkušenost byla odlišná než jeho očekávání. Pozitivní emoce spojené s nabídkou produktů, přehodnocení názoru na společnost a zájem zjistit více;
- zákazník navštívil prodejnu, kde se dostal do interakce se zaměstnanci a produkty. Jedná se o fázi **nákupu**. **Momentem pravdy** je pro zákazníka vysoká odbornost zaměstnanců, sportovní duch a rychlý a pohodlný nákup. Velmi pozitivní zkušenost se zaměstnanci, nad jeho očekávání. Při rozhovoru se cítil nadšeně a měl pocit, že vede konverzaci se svým kamarádem. Ocenil také proaktivitu ve vytváření objednávek;
- v **ponákupní fázi** se zákazník setkal s touchpointy e-mailu, doručení, produkt. **Momentem pravdy** v této fázi je spokojenost s produktem a kvalitní a rychlé doručení. Zákazník očekával, že doručení proběhne ve vysoké kvalitě a že bude dodržen termín dodání. Zároveň předpokládal, že bude spokojen s produkty. Reálná zkušenost naplnila očekávání-objeďávka dorazila v předpokládaném termínu, produkty byly kvalitně zabaleny. Největší zážitek byl ze zakoupených produktů;
- v rámci **loajality** zákazník šíří dále pozitivní WOM mezi své kamarády-sportovní nadšence, vytváří další objednávky a navštěvuje prodejnu, aby konverzoval se zaměstnanci a získal nové znalosti a informace. Předpokladem pro loajalitu je udržení standardu kvality a designového vzhledu u produktů vyšších řad. Zákazník očekává, že společnost se bude i nadále rozvíjet a zlepšovat. Zákazník má radost, že se rozhodl prozkoumat Decathlon i po neutrální zkušenosti na začátku jeho cyklu. Nyní rád doporučuje produkty a chodí na prodejny za zaměstnanci.

Celková CX zákazníka 3 je velmi pozitivní. Pouze ve fázi povědomí měl neutrální zkušenost, jelikož měl negativní očekávání. V každé další fázi a na každém dalším touchpointu měl ale velmi pozitivní zkušenosti, které předčily jeho očekávání, viz příloha 8. Rozhovor se zákazníkem je součástí přílohy 9.

V rámci zkoumání zákaznické zkušenosti v kontextu zákaznické cesty při offline nákupu, autorka zvolila zejména tyto touchpointy, které jsou součástí téměř každé zákaznické cesty při nákupu na prodejně.

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| - příchod na prodejnu; | - produkty; |
| - prodejna; | - placení a zaměstnanec na kase. |
| - jednotlivá oddělení; | - zaměstnanec na oddělení. |

ZÁKAZNÍK 4

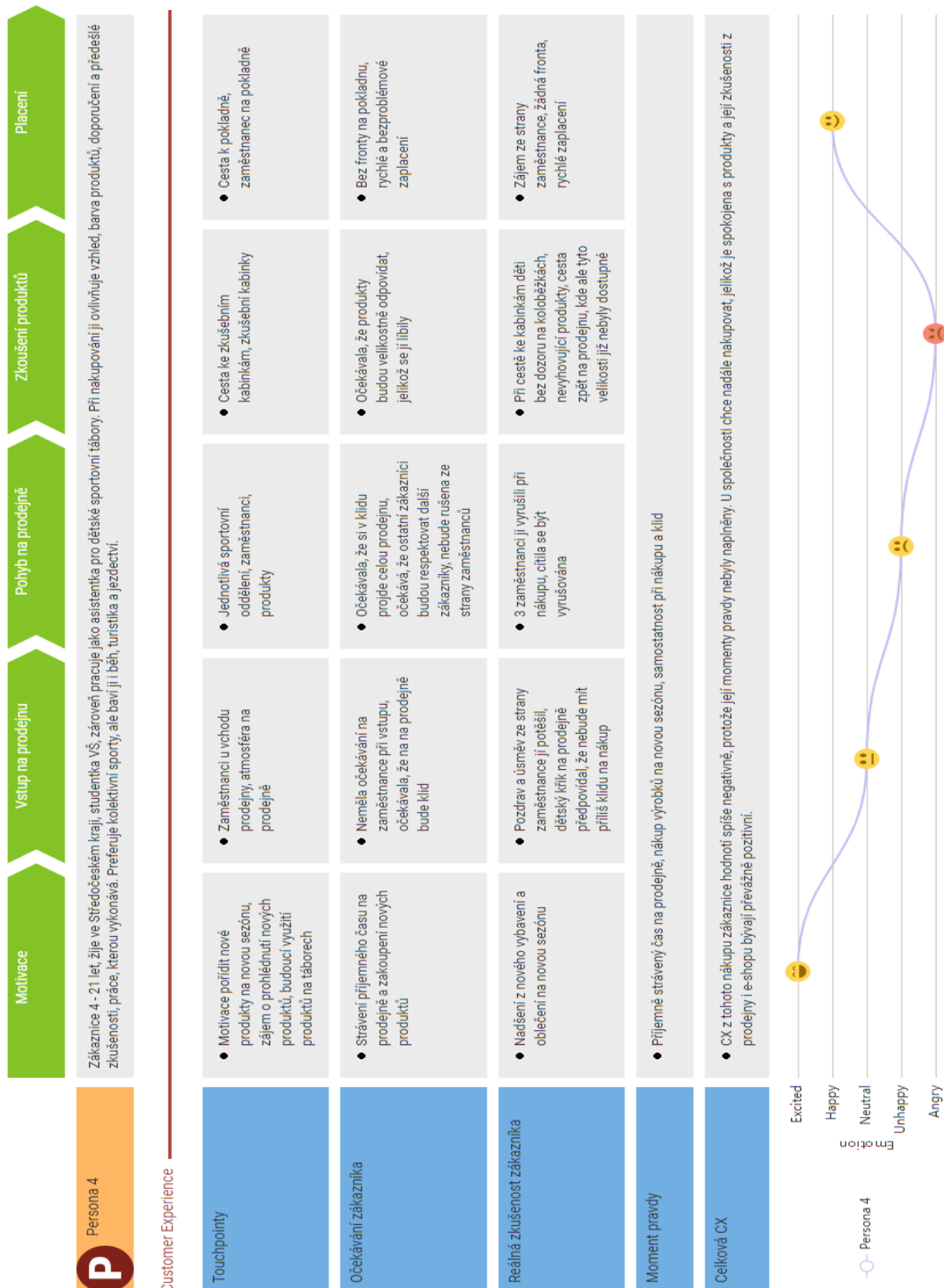
Prvním zákazníkem, kde autorka práce zkoumala získanou zkušenost na prodejně v rámci mapování zákaznické cesty je zákaznice Anna, 21 let, Středočeský kraj. Zákaznice studuje VŠ a pracuje jako asistentka pro dětské sportovní tábory. Mezi činitele, které ovlivňují její nákupní chování, patří: vzhled, barva, předešlé zkušenosti nebo zkušenosti svých blízkých, vykonávaná práce. Upřednostňuje kolektivní sporty, turistiku, běh a jezdeckví.

- v **počáteční fázi** se setkává s touchpointem motivace nákupu nových produktů. Očekávala, že si v klidu projde prodejnu, podívá se na nové produkty a nakoupí. Dále očekávala, že nalezne produkty, které by se hodily na sportovní tábor. Zákaznice pociťovala nadšení z toho, že si zakoupí nové produkty;
- při **příchodu na prodejnu** měla interakci se zaměstnanci při vstupu a s prvotní atmosférou prodejny. Zákaznice neměla očekávání ohledně pozdravu zaměstnanců. v den nákupu byla mile pozdravena a tento prvek umocnil její dobrou náladu a nadšení z budoucího nakupování. Jelikož očekávala při nákupu klid, měla zde negativní zkušenost, protože zaznamenala zvýšený hluk na prodejně;
- zákaznice se poté vydala dále do **prodejny**, kde se mezi touchpointy nachází: jednotlivá sportovní oddělení, zaměstnanci a produkty. Zákaznice očekávala, že si v klidu projde celou prodejnu a že ostatní zákazníci budou respektovat ostatní. Zároveň očekávala, že bude mít na nákup klid a nebude rušena zaměstnanci. Zde měla zákaznice negativní zkušenost, jelikož jí oslovilo několik zaměstnanců s nabídkou pomoci. To v zákaznici vyvolalo pocit obtěžování a rušení. Zákaznice měla negativní zkušenost s ostatními zákazníky na prodejně, kteří byli hluční. Během pohybu na prodejně ukládala produkty do nákupního koše;
- poté, co obešla celou prodejnu, se přesunula ke **zkoušení produktů**. V rámci této fáze přichází do interakce s touchpointy produkt, zkušební kabinky a cesta ke kabinkám. Při cestě ke kabinkám zažila další negativní zkušenost, kde se děti pohybovaly bez doprovodu po prodejně. Od produktů zákaznice očekávala, že velikost bude sedět. V této části byla zklamaná a demotivovaná, jelikož zvolila svou běžnou velikost, která neseseděla. Rozhodla se vrátit na oddělení, kde očekávala, že nalezne další velikosti. Zde přišlo další zklamání, jelikož daný produkt již v té velikosti nebyl dostupný. Cítí zklamání;
- přesouvá se do **bodů placení**, kde jsou touchpointy cesta k pokladně a zaměstnanec na pokladně. Zákaznice během cesty na pokladnu očekávala, že zde nebude fronta. Toto očekávání bylo naplněno, z čehož měla radost. Zkušenost se zaměstnancem hodnotí velmi pozitivně, zejména jeho zájem o zákazníka.

Pro zákaznici 4 je **momentem pravdy** příjemně strávený čas na prodejně, samostatnost při nákupu a klid, nákup výrobků na novou sezónu.

Celkovou CX z tohoto nákupu hodnotí zákaznice spíše negativně, jelikož nezažila pozitivní zákaznickou zkušenost ve spojitosti se momenty pravdy. Zákaznice uvádí, že většina jejích zkušeností s obchodem Decathlon je pozitivnější. Popis rozhovoru je součástí přílohy 10, zatímco grafickou mapu zákaznické cesty lze spatřit níže.

Obrázek 6 Mapa zákaznické cesty-Zákazník 4



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 4 (2022)

ZÁKAZNÍK 5

Zákaznice Alena pochází z Prahy a je jí 44 let. Preferuje nakupování o samotě a má ráda svůj klid. Má ráda běh, golf, turistiku. Faktory, které ovlivňují její nákupní chování, jsou cena, široká nabídka sortimentu a vzhled produktu.

- v **přednákupní fázi** měla motivaci spojenou s pořízením dárku pro dceru. Očekávala, že na prodejně nalezne vhodné produkty a odbornou pomoc zaměstnanců;
- při **vstupu na prodejnu** se setkala s touchpointy zaměstnanci u vchodu a pokladna. Zákaznice nebyla zaměstnanci zaregistrována ani pozdravena. Hned u příchodu si všimla delší fronty na placení, což v ní vyvolalo nespokojenost, jelikož se bála, že bude muset taky čekat frontu. V těchto touchpointech očekávala, že ji zaměstnanci pozdraví a že rychle otevřou další pokladnu, aby zákazníci nemuseli déle čekat. Její zkušenost po příchodu byla negativní;
- ve fázi **pohybu na prodejně** se dostala do oddělení cyklistiky, kde se setkala s produkty a navázala interakci se zaměstnancem. V této fázi očekávala zejména rychlou pomoc od zaměstnanců. Na daném oddělení se ale žádný zaměstnanec aktuálně nenacházel a musela je tedy sama vyhledat a požádat o pomoc-měla pocit, že vyrušuje. Při interakci se zaměstnancem měla negativní očekávání, že jí zaměstnanec doporučí pouze drahé produkty. Zkušenost byla ale opačná-zaměstnanec se zajímal a působil mile a lidsky. Po výběru produktů měla zákaznice radost, že našla vhodné a kompatibilní produkty pro její dceru;
- následně se zákaznice přesunula do fáze **placení**. Zde navázala interakci se zaměstnancem. Zákaznice očekávala, že zde bude stejná fronta jako když vstoupila na prodejnu. Byla následně příjemně překvapena, že fronta již zde není. Zákaznice na základě předchozí interakce se zaměstnancem měla vysoká očekávání i na interakci se zaměstnancem na kase. Zaměstnanec v tomto bodě nebyl proaktivní, jako zaměstnanec na cyklistice. Hodnotí negativně to, že si musela produkty do tašky ukládat sama. V těchto touchpointech zažila negativní zkušenost.

Momentem pravdy je pro zákaznici 5 nákup vhodných produktů a chování zaměstnanců.

Co se týče **celkové CX** zákaznice z tohoto nákupu, zákaznice musela vynaložit sil při oslovení zaměstnance a při touchpointu placení. Převažuje však její pozitivní zkušenost se zaměstnancem na cyklistice a tím, že má radost z dárků pro dceru. Popis rozhovoru a grafické zpracování zákaznické mapy je součástí přílohy 11 a 12.

ZÁKAZNÍK 6

Dalším zákazníkem je pan Zdeněk, 36 let, který bydlí ve Středočeském kraji. Pro zákazníka je při nakupování důležitá cena, bezpečnost a funkce produktu. Při nakupování ho též ovlivňují potřeby a přání rodiny. Pan Zdeněk ze sportů vykonává aktivní chůzi a turistiku.

- **před návštěvou** prodejny měl zájem o koupi koloběžky pro syna. Udělal si tedy průzkum mezi e-shopy. Mezi touchponty v této fázi patří: motivace, e-shopy, vyhledavače zboží, recenze, produktové stránky. Zákazník očekával, že nalezne vhodnou koloběžku pro syna v dobrém poměru cena/kvalita. Po průzkumu zjistil, že nejlepší volbou je Decathlon-cena, kvalita (recenze) a dostupnost na prodejně. Zákazník měl radost, že našel produkt, který vyhovuje jemu i synovi;
- na základě dostupného produktu se vydal na prodejnu, kde se při **vstupu na prodejnu** setkal se zaměstnanci u vchodu. V tomto bodě neměl žádná očekávání. Pozdrav ze strany zaměstnanců v něm nevyvolal žádnou reakci a zkušenost je tak neutrální;

- při **pohybu na prodejně** prošel body jednotlivých sportovních oddělení, orientace a atmosféra na prodejně. Při pohybu na prodejně zákazník očekával přehledné uspořádání prodejny. Následuje reálná zkušenost, kdy zákazník byl zprvu zmatený z uspořádání prodejny, ale poté na základě bannerů jednotlivých sportů uspořádání pochopil, a nakonec se mu líbilo. Pozitivní zkušenost z atmosféry prodejny;
- následně našel oddělení koloběžek a vydal se **hledat koloběžku**. V rámci této fáze přišel do kontaktu s touchpointy zaměstnanec, doporučení a produkt. Zákazník očekával, že rychle nalezne koloběžku a přesune se na pokladnu. Na oddělení se ale cítil ztraceně, protože nemohl najít vybranou koloběžku. Přichází do styku se zaměstnancem. Zaměstnanec jej oslovil s nabídkou pomoci a zákazník pocíval radost a úlevu při nabídnuté pomoci s hledáním koloběžky. Celkovou interakci se zaměstnancem hodnotí velmi pozitivně a nad očekávání, zákazník měl radost a cítil upřímný zájem zaměstnance;
- po rozloučení, a právě zažitě pozitivní zkušenosti, se zákazník rozhodl **projít prodejnu** a prohlédnout si i další produkty. V rámci této fáze se nacházel v touchpointech: další sportovní oddělení, testovací produkty a interaktivní prvky. Zákazníka i jeho syna oslovila možnost testování produktů přímo na prodejně a interaktivní produkty. Zákazník neočekával, že na prodejně nalezne takové možnosti a svou zkušenost hodnotí jako velmi pozitivní, zejména proto, že se tyto prvky líbily jeho synovi;
- následně se přesunul k **pokladně**, kde navázal interakci se zaměstnancem, platbou a zákaznickou kartou. Zákazník neměl očekávání na zaměstnance, očekával, že rychle zaplatí a opustí prodejnu. Jeho pozitivní zkušenost s nákupem jej ovlivnila k založení zákaznického účtu. Zákazník uvedl, že se necítil být do ničeho nucen a že veškeré interakce byly přirozené.

Mezi **momenty pravdy** zákazníka 6 patří: kvalitní a bezpečný produkt za dobrou cenu, synova reakce

Svou **celkovou CX** z tohoto nákupu zákazník hodnotí velmi kladně a nad očekávání i zkušenosti s konkurenty. Zároveň ho ovlivnila synova pozitivní reakce a radost. Rozhovor se zákazníkem 6 a jeho grafická mapa je součástí přílohy 13 a 14.

ZÁKAZNÍK 7

Posledním zákazníkem, u kterého autorka zkoumala zákaznickou zkušenost v kontextu zákaznické cesty při nákupu na prodejně je pan Lukáš. Zákazníkovi je 51 let a žije v Praze. Preferuje rychlé a klidné nakupování, zajímá se o rybolov, lov a myslivost. Při nákupu jej ovlivňuje: technické parametry, vlastnosti produktů, předchozí zkušenost, nabídka velikostí.

- **před návštěvou prodejny** – touchpoint motivace nákupu nových produktů, e-shop, recenze a popisy produktů. V této fázi očekával, že nalezne vhodné produkty, které se mu budou líbit a bude si je chtít pořídit. Pozitivní zkušenost, získal vše potřebné informace a vydal se na prodejnu, kde byly produkty dostupné;
- **u příchodu na prodejnu** se dostal do kontaktu se zaměstnanci u vchodu, zde očekával pozdravení ze strany zaměstnanců, které splnilo jeho očekávání a jeho zkušenost ihned po příchodu byla pozitivní, ačkoliv si všiml zvýšeného hluku na prodejně;
- **při pohybu na prodejně** zákazník již ví, kde sa daná oddělení nachází, snadno se orientuje a je s uspořádáním spokojen. Při pohybu na prodejně negativní zkušenost s dětmíbez dozoru, které vyrušovaly ostatní zákazníky. Očekává, že rodiče nebo zaměstnanci zasáhnou, to se však nestalo a v zákazníkovi to vyvolalo negativní pocity;

- u **výběru produktů** se dostal do interakce přímo s produkty. Očekával, že si oddělení projde, zároveň očekával určitou úroveň kvality z předešlých zkušeností. Některé produkty měly vady, což v něm vyvolalo pochybnosti o kvalitě a potřebu detailněji zkoumat vybrané produkty;
- při **zkoušení produktů** má zákazník přímou interakci s produkty a zkušební kabinkou. Zde očekává, že uvedené velikosti budou odpovídat. Zde pocítil zklamání, jelikož několik produktů neodpovídalo uvedené velikosti, nespokojen se zrcadlí v kabinkách;
- zákazník se tedy vrátil zpět na dané **oddělení**, kde se nachází touchpoint oddělení přírody, zaměstnanec a produkty. Zákazník si chtěl vyměnit velikosti produktů. Očekával, že se na oddělení bude nacházet zaměstnanec a že budou dostupných více velikostí. Zaměstnanec ani další velikosti na oddělení nebyli k sehnání, tudíž měl zákazník špatnou zkušenost a musel navštívit jiné oddělení a vyhledat zaměstnance zde. Velmi pozitivní zkušenost s přístupem zaměstnance, který se mu snažil, co nejvíce vyhovět. Zákazník očekával méně proaktivní přístup, reálná zkušenost byla nad očekávání;
- poté zákazník zamířil k **pokladně**, kde se nachází touchpoint placení a zaměstnanec. V tomto bodě zákazník očekával rychlé zaplacení, rozloučení zaměstnance a opuštění prodejny. Ve skutečnosti se na kase tvořila fronta, což ale zákazníka nijak neovlivňuje, neboť z předešlých zkušeností ví, že se brzy otevře další pokladna. Při placení zákazník očekává pozdrav zaměstnance a vyžádání zákaznické karty. Reálná zkušenost se zaměstnancem byla nad očekávání. Po zaplacení očekává, že mu zaměstnanec vloží produkty do tašky, toto očekávání se nenaplnilo, takže v této fázi byl pouze spokojený.

Mezi **momenty pravdy** zákazníka 7 patří: dostupnost produktů na prodejně, kvalita, nabídka velikostí.

Celková CX zákazníka je pozitivní, ale vidí zde prostory ke zlepšení. Rozhovor a grafická mapa je součástí přílohy 15 a 16.

3.3.1 CX s použitím metody Mystery Shoppingu

Autorka práce v rámci kvalitativního výzkumu zákaznické zkušenosti napříč zákaznickou cestou zvolila i metodu mystery shoppingu (MS). MS bylo zvoleno zejména z toho důvodu, že na základě předem definované role a scénářů se může autorka podrobně zaměřit na získanou zkušenost s nákupem. Podkladem pro hodnocení byl autorkovu vypracovaný záznamový arch, který je blíže popsán v metodické části práce a je součástí přílohy 1. Záznamový arch je doplněn o ohodnocení jednotlivých částí emotikonem, který představuje rovněž známku, viz metodika. Autorka navštívila prodejnu na Praze 5, kde se prodejna Decathlonu nachází přímo v obchodním centru Nový Smíchov. Tato prodejna byla vybrána zejména ze dvou důvodů:

1. autorka práce měla jistotu, že ji zde žádný ze zaměstnanců nepozná;
2. tato prodejna má v rámci hodnocení na Google recenzích a Facebooku nižší hodnocení než další prodejny v Praze.

Autorka/výzkumnice vypracovala před návštěvou prodejny scénář a zaujala předem definovaný zákaznický přístup. Výzkumnice reprezentovala chování zákazníka, který sportuje příležitostně a je ve sportu začátečníkem. Výzkumnice se tedy na prodejně chovala tak, že o produktech neví dostatek informací a potřebuje tedy poradit. Scénář pro MS na prodejně na Praze 5 byl následující. Výzkumnice přichází na prodejnu za účelem nákupu dvou produktů – funkčního trička a proteinu. Při příchodu do prodejny a po celou dobu pohybu na prodejně nemá zákaznice sluchátka a je tak přístupna případné komunikaci. Při vstupu hlasitě pozdraví a pokračuje dále

do prodejny. Nejprve projde všechna oddělení sportů, jelikož výzkumnice je v rámci MS na prodejně poprvé a neví, kde se patříčná oddělení nachází. V oddělení běhu bude podrobněji zkoumat dostupné produkty, zejména tedy funkční trika na běh. V tomto bodě je určující, zda si výzkumnice všimne někdo ze zaměstnanců a nabídne výzkumnici pomoc. Jestliže se nikdo nedotáže výzkumnice s nabídkou pomoci, výzkumnice sama vyhledá a osloví zaměstnance. Následuje rozhovor o produktu. Výzkumnice zde pouze uvede, jaký produkt okrajově hledá a na základě odpovědi a pomoci zaměstnance se bude odvíjet další scénář. Výzkumnice si následně půjde produkt vyzkoušet do kabinky a po vyzkoušení vyhledá znovu stejného zaměstnance s tím, že jí produkt nevyhovuje. Po dalším rozhovoru se výzkumnice přesouvá na jiné oddělení, kde si prohlíží nabízené proteiny. Výzkumnice se snaží působit zmateně a ztraceně s cílem, že si jí všimne zaměstnanec a nabídne pomoc. V případě, že se tak nestane, vyhledá zaměstnance a zahájí další rozhovor. Ve scénáři s proteinem se bude výzkumnice ptát na složení proteinu, na chuť a jak je protein sladký. Následně bude v reakci na doporučení zaměstnance oponovat a bude zkoumat jeho reakci. Poté se přesouvá ke kroku placení. Pokud se jí zaměstnanec zeptá na zákaznický účet, odpoví, že jej nevládní. Nabídne-li zaměstnanec založení zákaznického účtu, výzkumnice nadiktuje vymyšlený e-mail, který může vyvolat v zaměstnanci určitou reakci. Při odchodu z prodejny se výzkumnice opět hlasitě rozloučí a opustí prodejnu.

PRODEJNA

Vchod do prodejny byl čistý a udržovaný, nebyl zde žádný nepořádek nebo překážky v cestě dále do prodejny. Výzkumnice měla při příchodu dobrý pocit z pořádku a udržovaného vzhledu, a očekávala, že takto bude vypadat celý obchod. Hned při příchodu si výzkumnice všimla výrazné změny teploty, oproti prostoru v obchodním centru. Dle výzkumnice zde bylo poměrně teplo a zákazníci, kteří prodejnu navštíví například v bundě, bude velké horko. Výzkumnice byla s teplotou nespokojena a bylo jí po celou návštěvu prodejny horko. Ihned po příchodu výzkumnice rovněž zaznamenala hluk na prodejně. Hluk vycházel od skupiny teenagerů, kteří šli na prodejnu zejména zkoušet produkty a zabavit se. Výzkumnice se vydala dále do prodejny a obcházela každé sportovní oddělení. Celá prodejna byla udržována, výzkumnice na prodejně nezaznamenala nepořádek, špínu nebo prázdné regály. Výzkumnice se na prodejně orientovala podle bannerů jednotlivých sportů, které jsou umístěny před každou uličkou. Na základě těchto bannerů byla výzkumnice schopna naleznout požadovaná oddělení. Co se týče dostupných informací u produktů, u technických produktů byly k dispozici informace o produktu spolu s kódem pro dohledání produktu na e-shopu a možnosti zjištění dalších informací. U produktů, kde není tolik potřeba informovat (např. posilovací gummy, švihadla), žádné popisné informace nebyly. Informační vybavenost prodejny vnímá výzkumnice pozitivně. Při pohybu na prodejně si výzkumnice prohlížela různé druhy oblečení, které se jí samotné líbilo a kontrolovala dostupné velikosti. U mnoho produktů bylo k dispozici jen pár velikostí (nejčastěji XS, S, XXL), nejvíce nedostupnou velikostí na prodejně bylo dle výzkumnice M, L, XL. Tuto skutečnost vnímá výzkumnice negativně, neboť tak prodejna neumožňuje nákup produktů všem zákazníkům a může vyvolávat negativní emoce. Výzkumnice v rámci MS navštívila i zkušební kabinky na prodejně. Kabinky jsou poměrně malé, ale důležitější byl jejich stav. Kabinka, do které výzkumnice vkročila, obsahovala nepořádek ve formě odpadků (prázdná PET lahev a obal od sušenky), několik stržených papírových visaček z produktů a volně se povalující plastová ramínka z produktů. Stav kabinky vyvolal ve výzkumnici silně negativní pocit a ovlivnil její zájem na vyzkoušení produktů. Výzkumnice očekávala, že kabinky budou stejně čisté a udržované jako je celá prodejna, z toho důvodu byla získaná zkušenost významně odlišná. Při cestě na pokladnu výzkumnice zpozorovala tvořící se frontu na zaplacení. Na pokladně byl pouze jeden zaměstnanec a čekajících zákazníků před výzkumnicí bylo pět. Výzkumnice však ve frontě nečekala dlouho, jelikož zhruba do dvou minut přišel na pomoc další zaměstnanec,

kteřý otevřel další pokladnu a fronta se tak začala hýbat rychleji. Celkový dojem z prodejny byl spíše pozitivní, avšak nejsilnějším negativním zážitkem byly odpadky v kabině a citelně vyšší teplota než v prostorách obchodního centra. Jako další nedostatek, který ovlivnil zákaznickou zkušenost výzkumnice během nákupu byla nedostatečná nabídka velikostí. Průměrné CSAT skóre prodejny, vnímané výzkumnici, je 58,33 %.

ZAMĚSTNANCI – PŘÍCHOD A ODCHOD Z PRODEJNY

Výzkumnice při příchodu na prodejnu nejprve hlasitě pozdravila slovy „Dobrý den“, a očekávala, že ji zaměstnanci uslyší a rovněž pozdraví. U vchodu na zákaznickém servisu se při příchodu výzkumnice na prodejnu nacházeli tři zaměstnanci, kteří se mezi sebou bavili a hlasitě smáli a přicházejícím zákazníkům nevěnovali pozornost. Výzkumnici nevdá, když ji zaměstnanci nepozdraví pouze v případě, že se například věnují ostatním zákazníkům nebo řeší pracovní věci. Dále výzkumnice uvádí, že za předpokladu dvou a více zaměstnanců u vstupu, by se měl alespoň jeden věnovat zákazníkům a pozdravit je již při příchodu, neboť taková akce vyvolá v zákaznících pozitivní pocity. Jelikož příchod na prodejnu je velmi krátký časový úsek, obsahuje tento moment pouze dva záznamy v záznamovém archu (viz příloha 1). Dále výzkumnice hodnotila zkušenost se zaměstnanci při odchodu z prodejny. Již při opuštění prostoru pokladen si všimla, že na zákaznickém servisu stojí opět tři zaměstnanci. Výzkumnice od opuštění pokladen až po přímý odchod uz prodejny pozorovala zaměstnance, kteří se bavili mezi sebou a byli zády k prodejně, respektive k zákazníkům. Výzkumnice znovu pozdravila na znamení odchodu, avšak znovu nebyla zaregistrována. Výzkumnice toto přisuzuje také zvýšenému hluku na prodejně, nicméně to nemusí znamenat, že zaměstnanci stojí zády k zákazníkům a baví se pouze mezi sebou. Jelikož výzkumnice nebyla zaznamenána při příchodu ani odchodu, a tudíž ani pozdravena zaměstnanci, její CSAT skóre ohledně chování zaměstnanců při vstupu a odchodu z prodejny je zde v hodnotě 0 %. Pro výzkumnici je z hlediska zkušenosti a spokojenosti významnější pozdrav při odchodu z prodejny.

ZAMĚSTNANEC 1 – SCÉNÁŘ FUNKČNÍ TRIKO

Nejlepší zkušenost při nákupu získala výzkumnice při interakci se zaměstnancem 1, kde průměrné skóre spokojenosti dosahuje 72,72 %. Výzkumnice se pohybovala v oddělení běhu, kde si prohlížela různé modely funkčních triků, zejména ty s dlouhým rukávem. Výzkumnice očekávala, že na daném oddělení bude k dispozici zaměstnanec, který by si ji mohl všimnout a ideálně nabídnout pomoc s výběrem. Na oddělení nebyl však přítomen žádný ze zaměstnanců, tudíž musela výzkumnice přejít do jiného oddělení a vyhledat jiného zaměstnance. V pánském oddělení fitness oslovila zaměstnance větou „Dobrý den, hledám nějaké dámské funkční triko, můžete mi prosím pomoci s výběrem?“. Zaměstnanec 1 rovněž pozdravil a na oslovení výzkumnice reagoval s úsměrem a zájmem. Výzkumnice díky reakci zaměstnance 1 na žádost o pomoc neměla pocit, že by zaměstnanec otravovala, naopak viděla zájem a chuť pomoci. Zaměstnanec 1 kladl výzkumnici otázky, které by mohly pomoci konkretizovat parametry pro doporučení vhodného produktu, jako je například pro jaký účel chce triko využívat, co od produktu očekává, v jaké finanční rovině se chce pohybovat atd. Výzkumnice se při rozhovoru se zaměstnancem 1 cítila příjemně a že je jí nasloucháno. Během rozhovoru nezpozorovala žádné nepřirozené nebo nepříjemné chování zaměstnance 1. Na základě informací od výzkumnice zaměstnanec 1 ukázal dva produkty, které dle jeho znalostí mohou výzkumnici vyhovovat. Krátce poskytl odborné informace o funkčnosti a vlastnosti obou produktů a vysvětlil jejich rozdíly. Nabídl výzkumnici, aby si šla produkty vyzkoušet a poté případně poradí dál. Výzkumnice produkt nezkoušela, a pokračovala dále ve scénáři, který počítal s možností, že velikost produktu nevyhovuje a je potřeba větší velikost. Vyhledala tedy znovu zaměstnance 1 a sdělila mu, že velikost obou produktů příliš nevyhovuje a že by uvítala větší velikost. Zde se výzkumnice zaměřila na pozorování reakce zaměstnance 1, jelikož očekávala,

že ji zaměstnanec buď odbyde, nebo bude mít negativní reakci na žádost o větší velikost. Zkušenost výzkumnice byla však taková, že zaměstnanec 1 ochotně a profesionálně našel větší velikosti a znovu výzkumnici nabídl možnost vyzkoušení. Po vyzkoušení se výzkumnice vydala znovu za zaměstnancem 1, nyní již s informací, že oba produkty sedí, ale nemůže se rozhodnout, jaký z nich si vybrat. Zaměstnanec 1 ještě jednou zdůvodnil přednosti každého produktu a doporučil nejvhodnější variantu. Výzkumnice přijala doporučení zaměstnance 1, poděkovala mu a rozloučila se. Zaměstnanec 1 s úsměvem rovněž poděkoval a popřál výzkumnici hezký den. Jak již bylo zmíněno, průměrné skóre CSAT zaměstnance 1 je 72,72 %. Nicméně skóre je zkresleno prvními dvěma záznamy „*Nacházel se na daném oddělení alespoň jeden zaměstnanec?*“ a „*Zeptal se někdo, zda potřebuje výzkumnice pomoci?*“. Tyto dvě otázky se vztahují k zaměstnanci 1 za předpokladu, že byl na svém oddělení, kde se právě nacházela výzkumnice. Jelikož se oslovený zaměstnanec přesunul na jiné oddělení, aby mohl pomoci výzkumnici, je potřeba upravit i jeho skóre ohledně spokojenosti. Čisté CSAT zaměstnance 1 je tedy 88,88 %.

ZAMĚSTNANEC 2 – SCÉNÁŘ PROTEIN

Výzkumnice se přesunula na další sportovní oddělení, konkrétně fitness. Zde si všimla, že se nachází jeden zaměstnanec, který však nevěnoval pozornost zákazníkům, ale věnoval se skládáním a úpravě produktů v regálech. Výzkumnice se tedy pomalu pohybovala po oddělení a prohlížela si produkty s očekáváním, že si ji zaměstnanec všimne a nabídne jí pomoc s výběrem produktu. Nicméně zaměstnanec se dále věnoval své činnosti a zákazníků si nevěnoval ani je nepozdravil. Výzkumnice tedy oslovila zaměstnance 2 stejnou větou jako zaměstnance 1. Výzkumnice měla z oslovení a následné reakce zaměstnance 2 pocit, že jej vyrušila při práci a že zaměstnanec byl znuděný. Následně se výzkumnice dotázala zaměstnance 2, jaký ze dvou proteinů by jí doporučil. Zaměstnanec 2 se nezeptal na preference nebo potřeby výzkumnice a pouze podotkl, že „*Proteiny máme v další uličce. Nevím, zkoušela jsem jen jeden a byl dobrý*“. Reakce zaměstnance 2 vyvolala ve výzkumnici smíšené pocity, jelikož očekávala alespoň nějaké doporučení a odpověď zaměstnance 2 jí přišla neprofesionální a otrávená. Na základě toho se výzkumnice otázala zaměstnance 2, který protein tedy zkoušel. Na tuto otázku bylo výzkumnici odpovězeno, že zkoušel vanilkový protein a že mu vyhovoval. Na základě toho vznesla výzkumnice námitku, že vanilkový protein také zkoušela, ale že jí přišel příliš sladký, a právě proto by chtěla zjistit, zda jsou takto příliš sladké všechny proteiny. Po této otázce nastalo krátké ticho, při kterém si výzkumnice všimla otráveného výrazu zaměstnance 2, který následně odpověděl slovy „*Ale ten protein se musí míchat s vodou, né s mlíkem*“. Takovou reakci výzkumnice nečekala a považuje ji za vysoce neprofesionální až povýšeneckou. Výzkumnice nezmínila, s jakou kapalinou míchala protein, proto byla odpověď zaměstnance 2 zcestná. Výzkumnice se cítila býti souzena zaměstnancem 2 a vnímala to jako určitou formu urážky. Na odpověď zaměstnance 2 výzkumnice uvedla, že ví, s čím se protein míchá a že jej míchala s vodou, a i přes to byl příliš sladký. Na základě této informace zaměstnanec 2 znovu uvedl, že tedy neví, jak jsou na tom ostatní produkty, ale že jsou dobré a následně vyzval k nákupu a vyzkoušení. Zaměstnanec 2 rovněž nedoporučil jiné proteiny nebo proteinové produkty. Výzkumnice se tedy rozloučila se zaměstnancem 2 a následovala k pokladně. Zaměstnanec 2 vykazoval druhou nejnižší hodnotu spokojenosti v rámci touchpointů při MS. Hodnota CSAT je v tomto případě 11,11 % a jedinou pozitivní zkušeností byla přítomnost zaměstnance na daném oddělení. Z následné interakce se zaměstnancem 2 má výzkumnice negativní zkušenost.

OSTATNÍ ZAMĚSTNANCI

Výzkumnice se při MS zaměřila i na chování dalších zaměstnanců na prodejně. Při pohybu na prodejně zkoumala, zda ji pozdraví procházející zaměstnanci. Výzkumnice v návaznosti na předchozí zkušenosti u jiných obchodníků předpokládá, že pokud se pohybuje po obchodě a

zaznamená ji například procházející zaměstnanec, že ji pozdraví. V rámci tohoto nákupu tomu tak nebylo, což mělo za následek, že se výzkumnice cítila na prodejně nevíтанá a nedůležitá. Když výzkumnici míjeli zaměstnanci, výzkumnice pozorovala, zda se například zaměstnanci rozhlíží po prodejně a kam míří jejich zrak. Při pohybu na prodejně si výzkumnice všimla, že procházející zaměstnanci z větší části výzkumnici ani nezaregistrovali, a své pohledy směřovaly jinam. Po přesunutí k pokladně výzkumnice pozorovala chování zaměstnance na kase. Zaměstnanec na kase pozdravil a připojil k pozdravu úsměv, z čehož měla výzkumnice dobrý pocit a pozdrav s úsměvem oplatila. Výzkumnice očekávala proaktivní přístup zaměstnance na kase s otázkou, zda výzkumnice našla vše, co potřebovala. Této otázky se výzkumnici nedostalo a zaměstnanec tedy vyčkal, až výzkumnice položí produkt do pultu. Následně tedy výzkumnice položila vybraný produkt do pultu pokladny a zaměstnanec produkt naskenoval. Zeptal se, zda výzkumnice vlastní zákaznickou kartu, načež mu výzkumnice odpověděla, že nikoliv. V návaznosti na tuto odpověď výzkumnice očekávala, že jí zaměstnanec nabídne založení zákaznické karty a případně jí poskytne informace, jaké výhody jsou spjaty s držetím této zákaznické karty. V případě, že by zaměstnanec nabídl možnost založení zákaznického účtu měla výzkumnice v plánu nadiktovat zcela vymyšlenou, neexistující e-mailovou adresu, která měla za cíl zjistit, jak je zaměstnanec na pokladně profesionální a schopný zachovat své emoce pod kontrolou. Zaměstnanec následně sdělil finální cenu nákupu a rovněž se výzkumnice nezeptal, zda si přeje tašku na produkty. Zaměstnanec však působil velmi mile a pozitivně. Po zaplacení se zaměstnanec na kase s výzkumnicí s úsměvem rozloučil, což výzkumnice hodnotí pozitivně. Celková průměrná zkušenost a spokojenost s chováním zaměstnanců na prodejně a na pokladně je v hodnotě 50 %. V této části zaznamenala výzkumnice nejvíce pozitivní zkušenost se zaměstnancem na pokladně, který nebyl proaktivní, ale byl milý a usměvavý.

3.4 Customer Journey Map v online prostředí

Pro mapování zákaznické cesty v online prostředí autorka práce zvolila tyto významné touchpointy, které jsou následně doplněny o touchpointy, s jimiž přišli zákazníci do kontaktu v rámci své zákaznické cesty, a které měly vliv na zákaznickou získanou zkušenost:

- e-shop;
- produktové stránky, kategorie sportů;
- košík;
- e-mail;
- zákaznická podpora;
- recenze;
- doručení.

Autorka se v rámci realizovaných rozhovorů zaměřovala na zjišťování zákaznické zkušenosti napříč těmito touchpointy v rámci jednotlivých fází cesty a samozřejmě i na zkušenost na dalších touchpointech, na kterých se zákazník v rámci své zákaznické cesty nacházel. Dále se autorka zajímala o momenty pravdy každého zákazníka, jelikož tyto významné body mají silný vliv na celkovou zkušenost z nákupu.

ZÁKAZNÍK 8

Jak již bylo uvedeno výše, autorka v každé subkapitole představí plný rozsah zkoumané problematiky, resp. grafické znázornění zákaznické mapy spolu s informacemi získanými při rozhovoru, jelikož je to nutné ke splnění cíle práce. Na úvodu u každého zákazníka autorka jeho základní údaje (jméno, věk, případně status), jeho oblíbené sporty a prvky, které mají vliv na jeho nákupní chování.

Prvním zákazníkem, kde autorka zkoumala získanou zkušenost při online nákupu, je pan Josef. Zákazníkovi je 25 let a v Decathlonu začal online nakupovat při prvním lockdownu způsobeném pandemií. Rád zkouší nové sporty, a i z tohoto důvodu zde nakupuje, jelikož se mu vyhovuje poměr cena/kvalita. Ze sportů ho nejvíce baví fitness, box a basketbal. Při nakupování ho nejvíce ovlivňuje cena, očekávaná kvalita za vynaloženou cenu, široká nabídka sportů a produktů, slevové akce a výhodné nabídky, doporučení známých osobností. Předmětem výzkumu jeho zákaznické zkušenosti v rámci online nákupu je jeho poslední objednávka, kterou si taktéž nechal doručit na prodejnu. Rozhovor se zákazníkem je součástí přílohy 17.

- v **přednákupní fázi** ho motivovala blížící se expirace věrnostního voucheru. V této fázi se nacházel na touchpointu věrnostního programu, respektive e-mailu s věrnostním šekem, který vyvolal potřebu vytvořit objednávku a nenechat voucher propadnout. Zákazník neočekával, že bude vytvářet objednávku a nakupovat, nicméně jeho reálná zkušenost je spojena právě s využitím voucheru za účelem jeho nepropadnutí. Zkušenost v této fázi hodnotí zákazník jako neutrální;
- v další fázi se již nacházel ve **výběru produktů**. V této fázi se nacházel na touchpointech e-shopu, produktových stránkách a e-mailu. Zákazník očekával, že vytvoří objednávku v nízké peněžní hodnotě, jelikož nechtěl příliš utrácet. Navštívil e-shop, prozkoumal několik sportovních kategorií. Zákazník byl v této fázi spokojený, jelikož našel nabídku proteinů, které nakupoval u jiného obchodníka. Zákazník pociťoval zvýšený zájem o další prozkoumávání e-shopu a nabídky. Přidal tedy další produkty do košíku;
- po výběru produktů se přesunul do fáze vytvoření **objednávky**. V této fázi se nacházel na touchpointu košík, zadání šeku, vyhledání kontaktu na zákaznickou podporu. V košíku si všiml vysoké částky za produkty, na základě které, se rozhodl několik produktů z objednávky odstranit. Do otevřeného pole slevového kódu zadal číslo voucheru. V této fázi zákazník očekával, že již bez problému uplatní voucher a dokončí objednávku. Jelikož voucher hlásil v tomto bodě chybu, zákazník cítil vztek a nechápal, proč nejde voucher uplatnit. Na základě toho vyhledal kontakt na zákaznickou podporu. Zkušenost v této fázi hodnotí zákazník velmi negativně;
- po neúspěšných pokusech se zadáním voucheru kontaktovat **zákaznickou podporu**, která představuje v této cestě samostatnou fázi. V rámci této fáze navázal interakci jakožto hovoru se zákaznickou podporou, resp. zaměstnancem, poté se přesunul opět touchpointu košík a zadání šeku. V této fázi očekával, že bude dlouho čekat na spojení s operátorem, což v něm vyvolalo negativní pocity. Jeho reálná zkušenost se zákaznickou podporou je však vysoce pozitivní. Spojení bylo rychlé, jednání zaměstnance vstřícné a profesionální. Operátor pomohl zákazníkovi rychle vyřešit problém, z čehož měl vysoce pozitivní zkušenost. Po zadání voucheru dokončil objednávku;
- v **ponákupní fázi** měl interakci s transakčním e-mailem, doručením a produktem. Zákazník očekával, že bude informován o objednávce a že doručení proběhne v termínu a v patřičné kvalitě. Dle slov zákazníka jeho reálná zkušenost splnila jeho očekávání. Objedávka byla včas doručena a balení objednávky bylo dle jeho představy. V této fázi se cítil být spokojený.

Mezi **momenty pravdy** zákazníka 8 patří: kvalitní a cenově dostupné produkty, doručení a v tomto případě možnost využití věrnostního šeku.

Celková CX zákazníka 8: zákazník měl spíše pozitivní zkušenost. Dále uvádí, že negativní emoce spojené s nemožností zadání šeku, se již nebudou opakovat, jelikož nyní už ví, kde voucher uplatnit.

Obrázek 7 Mapa zákaznické cesty-Zákazník 8



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 8 (2022)

ZÁKAZNÍK 9

Dalším zákazníkem je paní Martina z Prahy. Zákaznici je 29 let a aktuálně je na mateřské dovolené. Jednalo se první nákup u společnosti Decathlon, který byl realizován na základě doporučení její kamarády. Zákaznici při nakupování nejvíce ovlivňuje: kvalita, vzhled, funkčnost a bezpečnost produktu a doporučení od svých známých. Mezi oblíbené sporty patří: plavání, běh.

- v **přednákupní fázi** prošla touchpointem doporučení od své známé, zaslaným odkazem, produktová stránka a recenze. V této fázi na těchto touchpointech očekávala, že nalezne kladné recenze, které její podpoří doporučení její známé. Reálná zkušenost splnila očekávání, recenze byly kladné což v ní vyvolalo pozitivní pocit ohledně kvality produktu. Další pozitivní emoci měla při zjištění dostupnosti produktů na její blízké prodejně. V této fázi hodnotí svou zkušenost pozitivně;
- následně se přesunula do fáze **výběru produktů a vytvoření rezervace** na prodejně. V této fázi prošla touchpointy košík, zákaznický účet, vytvoření rezervace. Očekávala, že vytvoření rezervace bude rychlé a že si produkty ještě ten samý den vyzvedne na prodejně. V košíku před potvrzením rezervaci po ní chtěl e-shop přihlášení k zákaznickému účtu, který neměla a nechtěla se v tu chvíli registrovat. Nutnost registrace v ní vyvolala negativní zkušenost. Dále negativní zkušenost s rezervací dvou produktů na jedné prodejně a nepřehledná sekce způsobu doručení. V této fázi měla velmi negativní zkušenost, jelikož na každém touchpointu se potýkala s určitým problémem, který neočekávala;
- v **ponákupní fázi** přišla do styku s touchpointy e-mailu s informační SMS. V tomto bodě očekávala deklarované vyzvednutí do jedné hodiny od objednání na prodejně. E-mail s potvrzením rezervace přišel téměř ihned, což zákaznice hodnotí pozitivně. SMS ohledně připravenosti rezervace k vyzvednutí přišel po hodině a několika málo minutách, což pro zákaznici již není tolik podstatný rozdíl. Její zkušenost v této fázi byla již opět pozitivní;
- po informování ohledně doručení se zákaznice vydala na prodejnu, aby **vyzvedla rezervaci**. V rámci této fáze prošla touchpointy výdejny rezervací, produktem a zákazníkem na výdeji. Zákaznice uvedla, že na těchto touchpointech již neměla žádná očekávání. Zkušenost při výdeji rezervace ale hodnotí velmi kladně. Zákaznice měla pozitivní zkušenost se zaměstnancem, který byl milý, přátelský, a navíc jí přímo ukázal zakoupené produkty ještě před tím, než si je převzala.

Mezi **momenty pravdy** zákazníka 9 patří kvalita a spokojenost s produkty a co nejméně vynaloženého úsilí.

Co se týče **celkové CX** v rámci tohoto nákupu, zákaznice byla velice nespokojena s funkčností a požadavky e-shopu, kvůli kterým ztratila při objednání spoustu času a energie. Zákaznice i tak udává, že pokud produkty splní účel (vysoká vnímaná hodnota pro ni a pro děti), je ochotna obětovat své pohodlí za cenu pořízení takových produktů. Celý rozhovor a grafická mapa zákaznické cesty jsou součástí příloh 18 a 19.

ZÁKAZNÍK 10

Posledním zákazníkem, u kterého autorka zkoumala zkušenost během nákupu online, je pan Tadeáš. Zákazníkovi je 46 let a žije v Praze se svou přítelkyní a dvěma dětmi. Při nákupu zákazníka ovlivňuje: kvalita, vzhled, předchozí zkušenost, široký sortiment a rodinné potřeby. Mezi oblíbené sporty, které rád provozuje se svou rodinou, patří zejména turistika, cyklistika a plavání. Předmětem zkoumání byla jeho poslední zkušenost s nákupem na e-shopu, který byl motivován zakoupením dárku pro svou matku k narozeninám.

- v **přednákupní fázi** zákazník prošel touchpointem motivace, což je touchpoint vlastněný zákazníkem. V tomto bodě měl očekávání, že v Decathlonu najde vhodné kolo pro svou matku, jelikož má s Decathlonem své předchozí zkušenosti. Na tomto místě cítil pozitivní emoce a nadšení, jelikož věděl, že udělá dárkem radost. V této fázi se cítil šťastně;

- ve fázi **výběru produktu** jeho cesta vedla skrze touchpointy: e-shop, kategorie cyklistiky, blog, recenze, otázky a odpovědi. Zákazník se v elektrokolech příliš nevyzná, ale očekával, že na e-shopu, v recenzích a zejména na blogu nalezne doporučení na vhodné produkty. Po příchodu do kategorie sportu se cítil trochu ztracený, jelikož nabízených elektrokol bylo mnoho a nevěděl, podle čeho vybrat. To vedlo k návštěvě blogu, jehož náhled se nacházel na stránce s kategorií sportu. V tomto bodě cítil pozitivní emoce, jelikož očekával, že zde nalezne potřebné informace a doporučení na produkty, které mu usnadní výběr. Reálná zkušenost z blogu je spíše negativní, jelikož zákazník zde nenašel, co hledal. Cítil se znužený a zmatený. Vrátil se zpět na e-shop a vyfiltroval si elektrokola. Jeho výběr se zúžil na tři kola, avšak si stále nebyl jistý, jaký produkt zvolit. Po přečtení dostupných informací, recenzí a sekce odpovědí a otázek se cítil být stále nerozhodný a nespokojený;
- zákazník byl nerozhodný a rozhodl se nechat si **pomocť s výběrem**. V této fázi přišel do kontaktu s produktovými stránkami, recenze a zákaznická podpora. V této fázi očekával, že mu zákaznická podpora doporučí konkrétní produkt, který by byl nejvhodnější. Dále očekával, že mu bude odpovězeno až následující den, což v něm vzbuzovalo strach a nejistotu, aby bylo kolo doručeno do plánované oslavy. Reálná zkušenost zákazníka byla pozitivní, jelikož si všiml, že mu zákaznická podpora odpověděla velmi rychle, navíc mu zaslala doporučení na elektrokolo a přidala argumenty, proč je toto kolo vhodné, což zákazník hodnotí velmi pozitivně;
- zákazník se přesouvá do fáze **objednávky**, kde se setkává s body produktové stránky, košíku a dopravy. Zákazník se pomocí odkazu dostává na produktovou stránku doporučeního elektrokola, které ihned vkládá do košíku. Zákazník na základě předchozích zkušeností očekával, že kolo bude doručeno v rámci několika málo dní. Po zjištění delšího termínu dodání má negativní zkušenost. Co se týče zkušenosti s procesem vytváření objednávky, vše bylo v pořádku až na zkušenost s delší dobou doručení. Zkušenost zákazníka v této fázi je velmi negativní;
- po objednání se zákazník dostává do **ponákupní fáze**, kde hlavními touchpointy jsou e-maily, zákaznický účet, doručení, seřízení kola, hovor na prodejnu a zaměstnanec. S e-maily má dlouhodobě kladnou zkušenost, která i v tomto případě splnila očekávání, takže jeho zkušenost je neutrální. Následuje touchpoint zákaznického účtu, kde očekával, že se kolo již bude připravovat k odeslání. V tomto bodě cítil nervozitu a strach ohledně včasného odeslání. O několik dní obdržel e-mail ohledně odeslání, na základě kterého, očekával, že kolo si bude moci následující den vyzvednout. Druhý den uskutečnil hovor s prodejnu, kde očekával, že kolo bude již připravené. Zaměstnanec mu sdělil, že kolo na prodejnu zatím nedorazilo, z čehož cítil zlost a strach. Až třetí den se kolo doručilo na prodejnu. Zákazník v tomto bodě očekával, že se zaměstnanec sám nabídne, že mu kolo seřídí přednostně. Očekávání se nenaplnilo a zákazník musel zaměstnance požádat o přednostní seřízení, z čehož se cítil zklamaně. Zkušenost v této fázi hodnotí velmi negativně.

Momentem pravdy bylo pro zákazníka rychlost doručení, kvalitní produkty a zákaznický servis.

Jeho **celková CX** z tohoto nákupu je dle jeho slov zatím nejhorší. Zákazník si i přesto myslí, že to neovlivní jeho další nákupy u společnosti, pouze zde vidí rezervy pro zlepšení a také si dá příště pozor na termíny dodání. Rozhovor se zákazníkem a jeho grafická mapa zákaznické cesty je součástí 20 a 21.

3.4.1 Shrnutí výsledků

Již ze samostatné podstaty charakteru kvalitativního výzkumu je složité shrnout a přivést kvantitativní výsledky výzkumu. Výzkum provedený autorkou poskytuje holistický náhled na zkušenost vnímanou zákazníkem při jeho interakcích se společností a jejími prvky. Každá zkušenost je pro zákazníka subjektivní a je do určité míry ovlivněna jeho očekáváním a kritickými momenty pravdy. Autorka práce v této subkapitole shrne hlavní poznatky provedeného výzkumu, zejména tedy získanou zkušenost na předem určených touchpointech, významné negativní zkušenosti a velmi pozitivní zkušenosti.

CX NÁKUP OFFLINE

Při příchodu na prodejnu se objevilo několik zkušeností. V případě, že zaměstnanci pozdravili, zákazníci měli pozitivní až neutrální emoci ihned po příchodu. V jednom případě měl zákazník negativní zkušenost kvůli absenci pozdravu. Při pohybu na prodejně několik zákazníků již vědělo, kde se které produkty a oddělení nachází. Těm, kteří byli na prodejně poprvé, přišlo na první dojem uspořádání zvláštní až matoucí, po chvíli pochopili systém a měli z toho ve finále pozitivní emoce. Další pozitivní zkušenost byla spojena s interaktivními prvky a testovacími zónami na prodejně. Mezi negativní zkušenosti zákazníci zařadili křik dětí a volně se pohybující děti na prodejně bez dozoru a usměrnění dospělého. Co se týče zkušeností na jednotlivých odděleních, negativní zkušenosti byly spojeny s absencí zaměstnance na daném oddělení, nedostupnost dalších velikostí u produktů. Zkušenosti se zaměstnanci mají zákazníci různé. Jedna zákaznice uvedla, že se cítí nekomfortně, když se jí několik zaměstnanců zeptá, zda potřebuje pomoc. Všichni zákazníci, kteří navázali přímou interakci se zaměstnancem (v podobě rozhovoru), měli velmi pozitivní zkušenost a ze zaměstnanců cítili upřímný zájem, empatii a přátelské chování. Obecně lze říci, že zákazníci mají pozitivní emoce s produkty z Decathlonu. Jeden zákazník si všiml u produktů vady, která v něm vyvolala pochybnosti o kvalitě. Dále byli zákazníci zklamaní, když uvedená velikost neodpovídala realitě a když se další velikosti na prodejně již nenacházely. U touchpointu placení byla u zákazníků zjištěna rovněž různorodá zkušenost. Zákazníci hodnotí kladně, když nemusí čekat frontu na placení. Dva zákazníci měli negativní zkušenost u placení, jelikož očekávali, že jim zaměstnanec produkty naskládá do tašky. Výzkum také ukázal, že někteří zaměstnanci jsou více proaktivní a někteří méně. Zákazníci mají lepší zkušenost se zaměstnanci, kteří se i při placení zajímají o zákazníka a například se jej zeptají, zda našel vše. Jedna zákaznice uvedla, že po vysoce pozitivní zkušenosti se zaměstnancem na prodejně očekávala stejný přístup i od zaměstnance na kase. Reálná zkušenost však nenaplnila její očekávání.

CX CX NÁKUP ONLINE

Co se týče touchpointu e-shopu, zde měli všichni zákazníci pozitivní zkušenosti. Jako další prvky, které jsou zahrnuty v e-shopu, ale jedná se o samostatné body dotyku, je například blog, kde měl jeden zákazník negativní zkušenost, jelikož zde nenašel, co hledal. S produktovými stránkami, recenzemi, produktovými fotografiemi a popisy produktů měli všichni zákazníci pozitivní zkušenost. Ve dvou případech měli zákazníci negativní zkušenost při nutnosti založení zákaznického v procesu objednávky a v jednom případě nemožnosti objednat více produktů na prodejnu, dlouhá doba doručení a nemožnost zadat věrnostní šek. Zákazníci, kteří prošli bodem dotyku zákaznické podpory měli všichni pozitivní zkušenost, jelikož jim podpora pomohla vyřešit určitý problém. Při interakci s e-maily měli všichni zákazníci pozitivní zkušenost. Co se týče doručení objednávky/rezervace, všichni zákazníci měli dobrou zkušenost s kvalitou balení objednávky. V jednom případě se vyskytla negativní zkušenost s termínem doručení, kde ani poté nebylo zákazníkovi nabídnuto přednostní seřízení kola.

CX CYKLUS ZÁKAZNÍKA

V rámci zákaznických map v kontextu cyklu zákazníka, měli zákazníci pozitivní emocionální reakci na doporučení a WOM o společnosti a produktech Decathlonu. Jedna zákaznice měla negativní zkušenost s reklamou, jelikož v ní vyvolala dojem levného diskontu. Na základě WOM a doporučení postoj přehodnotila. V bodě dotyku e-shopu a dalšími prvky (recenze, produktové stránky a fotografie) měli zákazníci pozitivní reakci na nabídku sortimentu. Ve všech třech případech zákazníci nevytvořili objednávku/nenakoupili ihned, ale až s odstupem času od povědomí o společnosti. Jedna zákaznice měla negativní zkušenost při vytváření objednávky. Produkty v košíku se vynulovali a bylo potřeba se zaregistrovat do zákaznického účtu. Zkušenost se zaměstnanci byla u jednoho zákazníka pozitivní, u dalšího velmi pozitivní a u posledního spíše negativní. Nespokojenost s produktem, respektive se zvolenou velikostí zažila jedna zákaznice, která následně produkt vyměnila. Všichni tři zákazníci dále nakupují u Decathlonu a šíří pozitivní WOM a sdílí své zkušenosti s ostatními. Podmínkou pro zachování loajality je pro ně udržení kvality, spokojenosti a nabídka dalších vzhledově zajímavých a designových produktů.

MOMENTY PRAVDY

Jak již bylo zmíněno v práci, momenty pravdy mají zásadní vliv na celkovou zkušenost zákazníka. Momenty pravdy mohou mít zákazníci různé, avšak charakteristickým znakem je to, že tyto body dotyku představují významné body na cestě zákazníka. Následuje výčet momentů pravdy a jejich vliv na celkovou zkušenost zákazníků. Celková zkušenost každého zákazníka je poté uvedena v rámci grafického zpracování každé zákaznické cesty. Zákazníci 1-3 určili momenty pravdy v každé fázi, jelikož se jedná o mapu v delším časovém horizontu. Další zákazníci uvedli momenty pravdy v rámci jednoho nákupu/objednávky:

Zákazník 1 – MP: pozitivní doporučení – pozitivní zkušenost, cena produktů, recenze, dostupnost na prodejně – pozitivní zkušenost, chování zaměstnanců, sortiment – negativní zkušenost, spokojenost s produktem, věrnostní program-neutrální zkušenost, přetrvávající spokojenost s produkty – pozitivní zkušenost;

Zákazník 2 – MP: vyvolání zájmu zjistit více – neutrální zkušenost, cena produktů, design, vzhled – pozitivní zkušenost, bezproblémové a rychlé vytvoření objednávky – negativní zkušenost, spokojenost s produktem, rychlé a zdarma doručení – pozitivní zkušenost, přetrvávání spokojenosti s produkty a rozšiřování nabídky o další designové produkty – pozitivní zkušenost;

Zákazník 3 – MP: vyvolání zájmu zjistit více – neutrální zkušenost, vzhled a kvalita produktů, podrobné technické informace – pozitivní zkušenost, vysoká odbornost zaměstnanců a rychlý a pohodlný nákup – pozitivní zkušenost, udržení kvality a dobrého vzhledu u produktů vyšší kvality – pozitivní zkušenost;

Zákazník 4 – MP: příjemně strávený čas na prodejně – negativní zkušenost, nákup výrobků na novou sezónu – neutrální zkušenost, samostatnost při nákupu a klid – negativní zkušenost;

Zákazník 5 – MP: nákup vhodných a kompatibilních produktů na kolo – pozitivní zkušenost, chování zaměstnanců – pozitivní zkušenost;

Zákazník 6 – MP: kvalitní a bezpečný produkt – pozitivní zkušenost, synova emocionální reakce – pozitivní zkušenost;

Zákazník 7 – MP: dostupnost produktů na prodejně – pozitivní zkušenost, kvalita produktů – negativní zkušenost, nabídka velikostí – pozitivní zkušenost;

Zákazník 8 – MP: kvalitní a cenově dostupné produkty – pozitivní zkušenost, doručení – pozitivní zkušenost, věrnostní program – negativní zkušenost;

Zákazník 9 – MP: kvalita a spokojenost s produkty – není zjištěno (první nákup), co nejméně vynaloženého úsilí na pořízení produktů – negativní zkušenost;

Zákazník 10 – MP: rychlost dodání – negativní zkušenost, kvalitní produkty – pozitivní zkušenost, zákaznický servis – pozitivní a poté negativní zkušenost.

MYSTERY SHOPPING

V rámci zjišťování zákaznické zkušenosti se společností a produkty Decathlon autorka rovněž realizovala výzkum metodou mystery shopping. Do záznamového archu zaznamenávala na různých touchpointech zkušenosti, kterým následně přiřadila hodnotu. V rámci tohoto výzkumu bylo zjištěno, že nejlepší zkušenost byla zaznamenána při interakci se zaměstnancem 1 v hodnotě 72, 72 %. Druhou nejlepší zkušenost měla výzkumnice s prodejnou v hodnotě 58,33 %, následuje zkušenost s ostatními zaměstnanci (na prodejně a na kase), kde byla naměřena hodnota 50 %. Výzkumnice měla nejhorší zkušenost se zaměstnanci při příchodu a ve scénáři se zaměstnancem 2.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce je vytvořit mapy zákaznických cest a získaných zákaznických zkušeností napříč danou zákaznickou cestou. Na základě zjištěných poznatků navrhnout taková opatření, která budou přispívat ke zlepšování zákaznické zkušenosti u společnosti Decathlon. Jak již bylo uvedeno v metodice, konstrukce zákaznických map je volbou metodického přístupu každého autora. Proto autorka práce zvolila základní set touchpointů, kterými projde většina zákazníků v rámci své cesty. Tyto touchpointy byly zároveň doplněny o další body doteku, kterými jednotliví zákazníci prošli a získali zde určitou zkušenost a emoci. Autorka práce zvolila tři druhy zákaznických cest – zákaznická cesta napříč cyklem zákazníka, zákaznická cesta na prodejně a zákaznická cesta na e-shopu. Vzhledem k cíli práce bylo nutné uvést v analytické práci získaná data, která jsou předpokladem ke splnění cíle (grafickou mapu zákaznické cesty).

K dosažení cíle autorka práce provedla kvalitativní výzkum na dvou pražských prodejnách Decathlon. První část výzkumu byla zpracována za pomoci hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, kde autorka zjišťovala cestu a body, kterými zákazník v rámci své cesty prošel a jeho získanou zkušenost. Zároveň autorka zjišťovala, jakou zkušenost zákazník očekával na daném kontaktním bodu. Výsledky rozhovorů poté zpracovala ve formě komentáře a ke každé zákaznické cestě autorka vytvořila grafické zpracování zákaznické cesty, které zachycuje zákaznickou zkušenost na jednotlivých touchpointech a fázích.

Z výzkumu vyplynulo, že největší rozpor je při interakci se zaměstnanci obecně. Někteří zaměstnanci, zejména ti na daných odděleních, poskytují zákazníkům velmi pozitivní zážitek z nákupu. Zákazníci také uvedli, že jsou nešťastní, když potřebují pomoci a na daném oddělení se aktuálně neachází žádný zaměstnanec. Autorka doporučuje, aby prodejny zabezpečily alespoň jednoho zaměstnance na každém oddělení, který by mohl případně zákazníkům pomoci s výběrem. Při interakcích se zaměstnanci při vstupu a na pokladně, mělo několik zákazníků negativní zkušenost. Šlo zejména o neopětování pozdravu nebo o nezaregistrování příchodu zákazníka, na kase šlo například o neochotu zaměstnance naskládat zakoupené produkty do tašky a nízká proaktivita zaměstnance. Jelikož někteří zákazníci při návštěvě na prodejně zažili velmi kladnou interakci se zaměstnancem na oddělení, očekávali stejný přístup i od zaměstnance na kase. Autorka doporučuje sjednotit přístup a postupy v komunikaci se zákazníky. Dle autorky je neefektivní, aby zákazníci, kteří měli velmi pozitivní zážitek při interakci se zaměstnanci na oddělení, zažili nezájem a negativní zkušenost při posledním kroku nákupu. Dále bylo výzkumem zjištěno, že zákazníci mají negativní pocity spojené s číslováním velikostí, kdy uvedená velikost neodpovídá velikosti produktu. Autorka si uvědomuje, že tento problém není konstruován prodejnou a lze ho moci vyřešit pouze na vyšších úrovních vedení. Zákazníci také uvedli, že by ocenili větší nabídku velikostí na prodejně. Dle vyjádření jedné zákaznice jsou některé velikosti již nedostupné a nachází se zde pouze takové velikosti, o které není příliš zájem. Doporučením proto je, aby se jednotlivé prodejny včas zaměřily na objednávání a naskladňování více poptávaných velikostí. Většina zákazníků uvedla, že jejich náladu ovlivní i velký hluk a chaos na prodejně. Jde především o křik dětí, které se občas volně bez dozoru dospělého pohybují po prodejně. Autorka navrhuje, aby v případě takového chování zaměstnanec vyhledal rodiče a požádal je o respektování dalších zákazníků. V rámci výzkumu mají zákazníci pozitivní zkušenosti s produkty z Decathlonu, avšak jeden zákazník uvedl, že si všiml vady u jednoho produktu, což ovlivnilo jeho chování. Tomu lze předejít kontrolou produktů zaměstnanci. V případě, že naleznou produkt, který vykazuje vadu, měli by jej dát stranou. Celkově lze říci, že zákazníci mají na prodejnách spíše pozitivní zkušenosti a rádi se vrací, například i kvůli možnosti testování produktů přímo na prodejně a vyzkoušení dalších interaktivních prvků. Autorka doporučuje tento silný prvek dále využívat a zlepšovat.

Co se týče zkušenosti v online nakupování, zákazníci mají velmi pozitivní zkušenost s nabídkou na e-shopu. Všichni zákazníci měli při procházení e-shopu pozitivní emoce a ve většině případů zde našli, co hledali. Jeden zákazník se cítil zduřen a ztracen při výběru elektrokola, kde mu ani blog na e-shopu nepomohl s výběrem. Autorka doporučuje zařadit do blogu i sekci doporučení daných produktů. Tento prvek může usnadnit rozhodování zákazníků a ušetřit jim tím čas. Dalším bodem, kde měli všichni zákazníci, jež si tímto bodem prošli, pozitivní zkušenost, byla zákaznická podpora. Nejvíce negativní zkušenosti bylo spojeno s vytvořením objednávky či rezervace, tedy v košíku. Jednalo se například o vynulování košíku, takže zákaznice musela znovu procházet e-shop a vkládat produkty do košíku, což v ní vyvolalo negativní emoce a sebralo jí to spoustu času a energie. Doporučením by bylo obnovit funkci „oblíbené“ nebo nastavit archivaci produktů v košíku na delší dobu. Zákazníci cítili negativní emoce při prvním nákupu na e-shopu, kde již měli všechny produkty v košíku a pokračovali dále v objednávce a následně je systém vyzval k založení zákaznického účtu. Návhem ke zlepšení by bylo povolit na e-shopu objednávky bez registrace, avšak je na zvážení, zda takový krok bude mít pozitivní či negativní účinek na další procesy. S kvalitou doručení byli spokojeni všichni zákazníci, ale s termínem již ne. Autorka doporučuje u objednávek s kolem prodloužit termín dodání nebo alespoň připsat informaci, že může dojít ke zpoždění, aby zákazníci věděli, co mohou očekávat a nebyli poté zklamaní.

Nejdůležitějším zjištěním při zpracování zákaznických map v rámci zákaznického cyklu je to, že zákazníci měli na počátku povědomí negativní očekávání o Decathlonu, které se postupně změnilo. Tito zákazníci zároveň uvedli, že budou loajální v případě, že budou i nadále spokojeni s produkty a s nabídkou nových produktů. Autorka proto doporučuje dále budovat image Decathlonu jakožto skvělého obchodu pro sportovní potřeby a vybavení a lovebrandu. Zároveň je potřeba nabízet kvalitní, technicky pokročilé, funkční a vzhledově atraktivní produkty.

Druhou částí výzkumu je realizace mystery shoppingu na pražské prodejně za účelem zjištění subjektivní zkušenosti samotné autorky. Při příchodu měla autorka negativní zkušenost a cítila se nevídaně, jelikož se zaměstnanci u vstupu mezí sebou bavili a zákazníků si nevšimli. Zde autorka doporučuje, aby alespoň jeden zaměstnanec byl čelem ke vstupu a reagoval na příchozí zákazníky. Již první kontakt má vliv na další emocionální rozpoložení. Autorka zažila negativní zkušenost v kabinkách, které obsahovali odpadky a odtržené cedulky od produktů. Autorka se cítila znechuceně a neměla chuť si na tomto místě zkusit produkty a odkládat zde své věci. Zaměstnanci by měli průběžně kontrolovat stav kabinek, aby byly čisté. Autorka dále zažila jednu velmi pozitivní a jednu velmi negativní zkušenost se zaměstnanci na odděleních. Zde platí stejné doporučení, jaké bylo uvedeno výše. Sjednotit přístup k zaměstnancům, například školením atd. Při placení autorka očekávala větší proaktivitu ze strany zaměstnance. Autorka se držela scénáře, kde neměla zákaznický účet a zákazník jí ho měl nabídnout. Doporučením autorky je provedení školení na chování na pokladně, které by poskytovalo všeobecný rámec postupu při placení.

V první části analytické práce autorka uvádí sekundární data ohledně spokojenosti a zkušenosti z výzkumu CX od společnosti KPMG. Autorka s pomocí syntézy rovněž zjistila povrchní pozitivní vztah, mezi spokojeností zákazníků a tržbami. Autorka si uvědomuje, že v tomto vztahu je více proměnných, které ale nelze zkoumat v rámci této práce.

Většina negativních zkušeností se dá napravit a proměnit je v zážitek z nákupu a z interakce se společností Decathlon. Důležitým ukazatelem, jsou pozitivní zkušenosti v momentech pravdy, kde má většina zákazníků převážně pozitivní emoce spojené s danou interakcí.

Literatura

- BÁRTA, L. *Sami v moři konkurence* [online]. Brno: BizzBooks, 2019. ISBN 978-80-265-0859-5.
- BHATIA, S. *Mystery Shopping*. Mumbai: Bhatia, 2013. 105 s. ISBN 978-81-928166-3-0.
- BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 Zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2011. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- BUTTLE, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2. vydání. Oxford: Elsevier, Ltd., 2009. 483 s. ISBN 978-1-85617-522-7.
- CHLEBOVSKÝ, V. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 978-80-2510-798-0. 190 s.
- CHLEBOVSKÝ, V. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizované řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada, 2017. 127 s. ISBN 978-80-271-0559-5.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing-Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JESENSKÝ, D. et al. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, In-store, Shopper Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2017. 512 s. ISBN 978-80-271-0252-5.
- KALBACH, J. *Mapping experiences. A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2016. 384 s. ISBN 978-1-49192353-5.
- KARLÍČEK, M. et al. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN 978-80-271-0955-5.
- KARLÍČEK, M. et al. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-8571-4.
- MULAČOVÁ, V. et al. *Obchodní podnikání v 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.
- PAYNE, A. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Elsevier, 2012. 464 s. ISBN 978-07506-6437-0.
- PENNINGTON, A. *The customer experience book: how to design, measure and improve customer experience in your business*. New York: Pearson Education, 2016. ISBN 978-1-292-14846-5.
- PEPPERS, D., ROGERS, M. *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. 3. vydání. John Wiley & Sons: New Jersey, 2016. 624 s. ISBN 9781119239819.
- PŘIKRYLOVÁ, J. et al. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-2649-1.
- SOLIS, B. *X: The Experience When Business Meets Design*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. 256 s. ISBN 978-1118-456-54-5.
- VILLANI, I. *Transform Customer Experience: How to achieve customer success and create exceptional CX*. Melbourne: John Wiley & Sons Australia. 2019. 288 s. ISBN 978-0730-36910-3.

VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6.

VYSEKALOVÁ, J. et al. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3-6.

Vysokoškolské práce

MINÁŘÍKOVÁ, B. *Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Starlit, s.r.o.* Liberec, 2013. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Jozefína Símová.

KRESA, Z. *Komparace zákaznické zkušenosti mezi vybranými dopravními podniky*. Plzeň, 2019. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Jan Tluchoř.

VRZALOVÁ, M. *Vybrané aspekty zákaznické zkušenosti v konkrétní prodejně se sportovním zbožím*. Plzeň, 2020. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Jan Tluchoř.

Internetové zdroje

30 Examples of Customer Touchpoints and Why They're Important. *Indeed.com* [online], 2022 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/customer-touchpoint>

A guide to customer touchpoints: Definitions, examples, and more. *Questionpro.com* [online], 2022 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/customer-touchpoints/>

AGIUS, A. How to Create an Effective Customer Journey Map. Cambridge: *Hubspot.com* [online], 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>

ANGGARINI, L. Understanding Brand Evangelism and the Dimensions Involved in a Consumer Becoming Brand Evangelist. *SIJDEB* [online], 2018 [cit. 2022-03-19], vol. 2, no. 1, p. 63-84 ISSN: 2581-2912. Dostupné z: <http://sijdeb.unsri.ac.id/index.php/SIJDEB/article/view/56>

BAGDARE, S. et al. Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice* [online], 2017 [cit. 2022-02-19], vol. 27, no. 3, p.642-662. ISSN 2055-6225. Dostupné z: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2018/10/Fardapaper-Customer-experience-%E2%80%93-a-review-and-research-agenda.pdf>

BECKER, L., JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online], 2020 [cit. 2022-02-01], vol. 48, no. 4, p. 630-648. ISSN 1552-7824. Dostupné z: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11747-019-00718-x.pdf>

BENEDIKT, J. *Customer Experience* [online], 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.jiribenedikt.com/materialy/design-thinking/customer-experience/>

BERNARD, G., ANDRITSOS, P. *A process mining based model for customer journey mapping* [online], 2017 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_6FD456C4AB58.P001/REF.pdf

BHAKANE, B. Effect of customer relationship management on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Management (IJM)* [online], 2015 [cit. 2022-01-21], vol. 6,

no. 5, p. 1-7. ISSN 2277-5846 Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2618014

BIRKETT, A. What is Customer Effort Score (CES). Cambridge: *Hubspot.com* [online], 2021b [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/service/customer-effort-score>

BIRKETT, A. What is Customer Satisfaction Score (CSAT). Cambridge: *Hubspot.com* [online], 2021a [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score>

BLEUEL, W. CSAT or CES: Does It Matter? *Graziadio Business Review* [online], 2019 [cit. 2022-02-06], vol. 22, no. 1. ISSN 2159-2977. Dostupné z: <https://gbr.pepperdine.edu/2019/03/csat-or-ces-does-it-matter/>

BRACINÍKOVÁ, V., MATUŠÍNSKÁ, K. Marketing mix of financial services from the customers perspective. *Forum Scientiae Oeconomia* [online], 2017 [cit. 2022-02-18], vol. 5, no. 14, p. 36-48. ISSN 2300-5947. Dostupné z: <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/168/118>

BUSTAMANTE, J.C., RUBIO, N. Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management* [online], 2017 [cit. 2022-02-16], vol. 28, no. 5, p. 884-913. ISSN 1757-5818. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-06-2016-0142/full/html>

Customer Journey: Definition, Journey Mapping Framework and Examples. *Questionpro.com* [online], 2022 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/customer-journey-map/>

Czech Report of Customer Satisfaction. Decathlon [online], 2022 [cit. 2022-04-02]. Interní materiály Decathlon.

ČERMÁK, M. Integrovaný marketingový mix: 4P, 4C, 4E. *CleverandSmart.cz* [online], 2018 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/integrovaný-marketingový-mix-4p-4c-4e/>

DARKWAH, J. *Rozdíly mezi Data Lake a Data Warehouse* [online], 2018 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.gaussalgo.com/datova-integrace/rozdily-mezi-data-lake-a-data-warehouse>

DE KEYSER, A. et al. A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series* [online], 2015 [cit. 2022-02-01], vol. 85, no. 1, p. 1-48. Dostupné z: https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_Report_15-121.pdf

Decathlon. *Cocuma.cz* [online], 2022 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.cocuma.cz/company/decathlon/>

DECATHLON: O nás. *Delejcotebavi.decathlon.cz* [online], 2022 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://delejcotebavi.decathlon.cz/o-nas>

DINNEN, J. The 6 Steps of Customer Journey Mapping. *MacKenzie.com* [online], 2018 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.mackenziecorp.com/6-steps-of-customer-journey-mapping/>

EMALUTA, F. H. K. et al. The effect of customer relationship management (CRM) to customers' loyalty and customers' satisfaction as mediator variables. *Journal AKSI (Akuntansi Dan Sistem Informasi)* [online], 2019 [cit. 2022-01-15], vol. 4, no. 2, p. 59-63. ISSN 2541-

3198. Dostupné z: https://repository.unair.ac.id/106261/1/NoorlailieS_Karil24-The%20Effect%20of%20Customer.pdf

FABIO, N. D. *Customer Relationship Management and the IDIC Model in retail banking* [online]. 2014 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://run.unl.pt/bitstream/10362/21447/1/Fabio_2014.pdf

FARHAN, M. S., ABED, A. H., ELLATIF, M. A. A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal* [online], 2018 [cit. 2022-01-05], vol. 3, no. 2, p. 398-416. ISSN 2314-7288. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314728817300168>

FØLSTAD, A., KVALE, K., HALVORSRUD, R. *Customer journey measures-State of the art research and best practices* [online], 2013 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://sintef.brage.unit.no/sintefxmlui/bitstream/handle/11250/2390670/SINTEF%2bA24488.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

FONTANELLA, C. 20 Customer Touchpoints That Will Optimize Your Customer Journey. Cambridge: *Hubspot.com* [online], 2021 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/service/customer-touchpoints>

FRANKENFIELD, J. Client-Centric. *Investopedia.com* [online], 2021 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/client-centric.asp>

GADIMOVA, R. Customer Journey Map: 6 Steps to Build It Successfully. *Adobe.com* [online], 2019 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://blog.marketo.com/2020/04/successful-customer-journey-map-6-steps.html>

GREWAL, D., ROGGEVEEN, A. L. Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing* [online], 2020 [cit. 2022-02-26], vol. 96, no. 1, p. 3-8. ISSN 0022-4359 Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435920300051>

HAMZAH, A., SHAMSUDIN, F. Why customer satisfaction is important to business? *Journal of Undergraduate Social Science and Technology* [online], 2020 [cit. 2022-01-25], vol. 2, no. 1, p. 1-14. ISSN:2710-6918. Dostupné z: <http://www.abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/58/46>

HAPP, E. et al. Insights into customer experience in sports retail stores. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* [online], 2020 [cit. 2022-03-27], vol. 22, no. 2, p. 312-329. ISSN 1464-6668. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMS-12-2019-0137/full/html>

HASSAN, R. S. et al. Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia economics and finance* [online], 2015 [cit. 2022-01-28], vol. 23, p. 563-567. ISSN 2212-5671 Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005134>

IBRS. *Barometr Czech Republic Decathlon*, 2017. [cit. 2022-04-13]. IBRS, s.r.o., Interní zdroje Decathlon.

IBRS. *Barometr Czech Republic Decathlon*, 2018. [cit. 2022-04-13]. IBRS, s.r.o., Interní zdroje Decathlon.

IBRS. *Barometr Czech Republic Decathlon*, 2019. [cit. 2022-04-13]. IBRS, s.r.o., Interní zdroje Decathlon.

IBRS. *Barometr Czech Republic Decathlon*, 2020. [cit. 2022-04-13]. IBRS, s.r.o., Interní zdroje Decathlon.

IBRS. *Barometr Czech Republic Decathlon*, 2021. [cit. 2022-04-13]. IBRS, s.r.o., Interní zdroje Decathlon.

ILIESKA, K. Customer satisfaction index—as a base for strategic marketing management. *TEM journal* [online], 2013 [cit. 2022-02-15], vol. 2, no. 4, p. 327-331. ISSN 2217-8333. Dostupné z: <https://1url.cz/NK7VH>

JOSHI, S. Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* [online], 2014 [cit. 2022-02-02], vol. 133, p. 392-399. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005134>

JUSTICE. Výpis z obchodního rejstříku – Decasport, s.r.o. [online]. 2015-2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=376724>

KHAN, M. T. Customers loyalty: Concept & definition (a review). *International Journal of Information, Business and Management* [online], 2013 [cit. 2022-01-11], vol. 5, no. 3, p. 168-191. ISSN 2076-9202. Dostupné z: <https://www.proquest.com/openview/77a5db8b4957f38d01b2fc32b692b407/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032142>

KLIMEŠ, J. Abeceda CX, 2. díl: Customer Journey / zákaznická cesta. *KPMG.com* [online], 2016 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://home.kpmg.cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2016/03/abeceda-cx-2-dil-zakaznicka-cesta.html>

KONHÄUSNER, P., SHANG, B., DABIJA, D. C. Application of the 4Es in Online Crowdfunding Platforms: A Comparative Perspective of Germany and China. *Journal of Risk and Financial Management* [online], 2021 [cit. 2022-02-22], vol. 14, no. 49, p. 1-19. ISSN 1911-8074. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/2/49>

KPMG. *100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku 2017* [online]. *KPMGNunwood.cz*, 2017 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://2017.nejlepsi.cx/>

KPMG. *Co stroje neumí: 100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku 2021* [online]. *KPMGNunwood.cz*, 2021 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://nejlepsi.cx/>

KPMG. *Generace CX: 100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku 2019* [online]. *KPMGNunwood.cz*, 2019 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://2019.nejlepsi.cx/>

KPMG. *Šest pilířů zákaznické zkušenosti* [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.nejlepsi.cx/pilire>

KPMG. *V nouzi poznáš: 100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku 2020* [online]. *KPMGNunwood.cz*, 2020 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://2020.nejlepsi.cx/>

KPMG. *V rytmu zákazníka: 100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku 2018* [online]. *KPMGNunwood.cz*, 2018 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://2018.nejlepsi.cx/>

KRANZBÜHLER, A-M., KLEIJNEN, M., VERLEGH, P. Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online], 2019 [cit. 2022-03-02], vol. 47, no. 2, p. 308-327. ISSN 1552-7824. Dostupné z: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11747-018-0594-5.pdf>

LAHEY, S. What are customer touchpoints? Examples + how to identify them. *Zendesk.com* [online], 2021. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.zendesk.com/blog/customer-touchpoints/>

LEE, H., et al. A Structural Model for Unity of Experience: Connecting User Experience, Customer Experience, and Brand Experience. *Journal of Usability Studies* [online], 2018 [cit. 2022-02-02], vol. 14, no. 1, p. 8-34. ISSN 1931-3357. Dostupné z: https://uxpajournal.org/wp-content/uploads/sites/7/pdf/JUS_Lee_Nov2018.pdf

LEMON, K-N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing* [online], 2016 [cit. 2022-02-02], vol. 80, no. 6, p. 69-96. ISSN 1547-7185. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.15.0420>

LENINKUMAR, V. et al. The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* [online], 2017 [cit. 2022-01-16], vol. 7, no. 4, p. 450-465. ISSN 2222-6990. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/316550167_The_Relationship_between_Customer_Satisfaction_and_Customer_Trust_on_Customer_Loyalty

LIOPHANICH, CH. Knowledge management success factors: Human perspective. *Interdisciplinary Research Review* [online], 2017 [cit. 2022-02-26], vol. 12, no. 4, p. 32-43. Dostupné z: <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/jtir/article/view/82464/82914>

LONG, CH. S. et al. Impact of CRM factors on customer satisfaction and loyalty. *Asian Social Science* [online], 2013 [cit. 2022-01-13], vol. 9, no. 10, p. 247-253. ISSN 1911-2017. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/387f/a6baa9b571e8ba49a7de3aa5d224c7700300.pdf>

MAECHLER, N., NEHER, K., PARK, R. From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do. *McKinsey.de* [online], 2016 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://1url.cz/WK7VZ>

MACHALA, J. Zákaznická zkušenost—jak ji uchopit a měřit. *Sborník Workshop specifického výzkumu 2017* [online]. [cit. 2022-02-01]. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2017, p. 56-61. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/70338/56-61-machala.pdf?sequence=1>

MANAFZADEH, E., RAMEZANI, A. Identifying and prioritizing the effect of marketing mix from the customer's perspective (4C) on the competitiveness of insurance companies using DEMATEL technique: A case study of Tehran Insurance Companies. *Marketing and branding research* [online], 2016 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3340392

Marketingový mix 4C (Marketing mix 4C). *Managementmania.com* [online], 2016 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>

MCCOLL-KENNEDY, J.-R. et al. Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing* [online], 2015 [cit. 2022-02-01], vol. 29, no. 6/7, p. 430-435. ISSN 0887-6045 Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-01-2015-0054/full/html>

MINARTI, S., SEGORO, W. The influence of customer satisfaction, switching cost and trusts in a brand on customer loyalty—The survey on student as IM3 users in Depok, Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* [online], 2014 [cit. 2022-01-18], vol. 143, no. 14, p. 1015-1019. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814044747>

MVČR.cz. *Orientace v GDPR*. 2021 [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/sankce.aspx>

Net Promoter Score. *Netquest.cz* [online], 2022 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.netquest.cz/dotaznik-pruzkum-zakazniku/net-promoter-score>

NICASTRO, D. What is Customer Satisfaction Score (CSAT). San Francisco: *CMSWire.com* [online], 2021 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.cmswire.com/customer-experience/what-is-customer-satisfaction-score-csat/>

NIENABER, A.-M., SCHEWE, G. What's Important for Trustful Communication with Customers? An Empirical Analysis. *Journal of General Management* [online], 2011 [cit. 2022-01-12], vol. 37, no. 2, p. 1–21. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/030630701103700201>

OFFSEY, S. Customer Journey Management: The Comprehensive Guide. 2021. *Pointillist.com* [online], 2021 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.pointillist.com/blog/what-is-customer-journey-management/>

ORTBAL, K., FRAZZETTE, N., MEHTA, K. Stakeholder journey mapping: An educational tool for social entrepreneurs. *Procedia engineering* [online], 2016 [cit. 2022-03-11], vol. 159, p. 249-258. ISSN 1877-7058. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705816323189>

PANDEYA, M. Move from Customer Relationship Management (CRM) to Customer Experience (CX). *HCLTech.com* [online], 2021 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.hcltech.com/blogs/move-customer-relationship-management-crm-customer-experience-cx>

PATEL, N. *The benefits and importance of customer satisfaction* [online]. 2018 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: https://widewebadvisor.com/wp-content/uploads/2019/01/The-Benefits-and-Importance-of-Customer-Satisfaction_1851-1.pdf

PREECE, C. et al. A review of customer relationship (CRM) implications: benefits and challenges in construction organizations. *International Journal of Civil Engineering* [online], 2015 [cit. 2022-01-07], vol. 13, no. 3, p. 362-371. ISSN 2383-3874. Dostupné z: <http://ijce.iust.ac.ir/article-1-760-en.html>

ROUČEK, A. Co Znamená Net Promoter Score A Jak Se Měří. *Cxmag.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.cxmag.cz/2018/10/24/jak-se-pocita-net-promoter-score/>

STRONG, N. CX, UX, and BX: Evolving the model. *LinkedIn.com* [online]. 2016 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/cx-ux-bx-evolving-model-nicole-strong/>

TEMKIN, B. D. Mapping the customer journey. *Forrester Research* [online], 2010 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping_customer_journey.pdf

THOMPSON, B. Customer experience management: the value of “moments of truth”. *CustomerThink.com* [online], 2006 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: https://www.customerthink.com/files2/microsite/cem_value_moments_of_truth.pdf

Understanding the True Definition of Customer Experience. *Beyond Philosophy.com* [online], 2018 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://beyondphilosophy.com/customer-experience/>

UTAMI, S. The influence of customers' trust on customer loyalty. *International journal of economics, commerce and management* [online], 2015 [cit. 2022-01-14], vol. 3, no. 7, p. 638-653. ISSN 2348-0386. Dostupné z: <http://shorturl.at/xFHRS>

Výňatek z oficiálních pravidel MSPA pro Mystery Shopping. *Mystery Shopping Professionals Association* [online], 2018 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: https://www.mspea.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines_Extract_CZECH.pdf

What is CSAT and how do you measure it. *Qualtrics.com* [online], 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat/>

What is Net Promoter? *Netpromoter.com* [online], 2021 [cit. 2022-02-05]. [online]. Dostupné z: <https://www.netpromoter.com/know/>

WOLNY, J., CHAROENSUKSAI, N. Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* [online], 2014 [cit. 2022-03-12], vol. 15, no. 4, p. 317-326. ISSN 1746-0166. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/dddmp.2014.24>

YACHIN, J. M. The 'customer journey': Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism management perspectives* [online], 2018 [cit. 2022-03-03], vol. 28, p. 201-210. ISSN 2211-9736. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973618300795>

Rozhovor

ŘÍHOVÁ, A. Rozhovor na téma CRM společnosti Decathlon, strukturovaný rozhovor, Praha, 14.4.2022.

Seznam příloh

Příloha 1 Záznamový arch pro Mystery Shopping.....	I
Příloha 2 CSAT zákaznická podpora	III
Příloha 3 Tržby a výsledek hospodaření 2015-2020	IV
Příloha 4 Strukturovaný rozhovor se zaměstnancem (CRM)	V
Příloha 5 Popis rozhovoru se zákazníkem 1	VI
Příloha 6 Mapa zákaznické cesty-zákazník 2	VIII
Příloha 7 Popis rozhovoru se zákazníkem 2	IX
Příloha 8 Mapa zákaznické cesty-zákazník 3	X
Příloha 9 Popis rozhovoru se zákazníkem 3	XI
Příloha 10 Popis rozhovoru se zákazníkem 4	XIII
Příloha 11 Mapa zákaznické cesty-zákazník 5	XV
Příloha 12 Popis rozhovoru se zákazníkem 5	XVI
Příloha 13 Mapa zákaznické cesty-zákazník 6	XVIII
Příloha 14 Popis rozhovoru se zákazníkem 6	XIX
Příloha 15 Mapa zákaznické cesty-zákazník 7	XX
Příloha 16 Popis rozhovoru se zákazníkem 7	XXI
Příloha 17 Popis rozhovoru se zákazníkem 8	XXIII
Příloha 18 Mapa zákaznické cesty-zákazník 9	XXV
Příloha 19 Popis rozhovoru se zákazníkem 9	XXVI
Příloha 20 Mapa zákaznické cesty-zákazník 10.....	XXVII
Příloha 21 Popis rozhovoru se zákazníkem 10	XXVIII

Přílohy

Příloha 1 Záznamový arch pro Mystery Shopping

Prodejna	ANO	NE	Zkušenost
Byl vchod do prodejny čistý a udržovaný?	×		☺
Byl obchod čistý a uklizený?	×		☺
Jaký pocit měla výzkumnice při vstupu do prodejny?	-	-	☺
Byla orientace na prodejně přehledná?	×		☺
Našla výzkumnice oddělení, která hledala?	×		☺
Byly k dispozici různé velikosti? (u namátkou vybraných produktů)		×	☹
Byly kabinky čisté a uklizené?		×	☹
Jaký byl celkový dojem z prodejny?	-	-	☺
Byly na prodejně dostupné informace o produktech?	×		☺
Musela výzkumnice čekat frontu na kase?	×		☹
Byla na prodejně příjemná teplota?		×	☹
Byl na prodejně hluk?	×		☹
CSAT prodejna: $7/12 \times 100 = 58,33 \%$			
Zaměstnanci – příchod a odchod z prodejny	ANO	NE	Zkušenost
Všiml si výzkumnice někdo po příchodu?		×	☹
Pozdravili vás? Jak?		×	☹
Všimli si zaměstnanci odchodu z prodejny?		×	☹
Rozloučili se? Jak?		×	☹
CSAT zaměstnanci-příchod: $0/4 \times 100 = 0 \%$			
Zaměstnanec 1 – scénář funkční triko			
Nacházel se na daném oddělení alespoň 1 zaměstnanec?		×	☹
Zeptal se někdo, zda potřebuje výzkumnice pomoci?		×	☹
Jestliže ne, jak zaměstnanec reagoval na požádání o pomoc?	-	-	☺
Zajímal se zaměstnanec o potřeby výzkumnice?	×		☺
Jak se výzkumnice cítila při konverzaci se zaměstnancem?	-	-	☺
Doporučil zaměstnanec vhodný produkt na základě potřeb?	×		☺
Nabídl další produkty?		×	☹
Choval se profesionálně?	×		☺

Měl odborné znalosti k produktu?	×		☺
Bylo nabídnuto vyzkoušení produktu?	×		☺
Jak se choval zaměstnanec, když produkt po vyzkoušení nevyhovoval?	-	-	☺
CSAT zaměstnanec 1: $8/11 \times 100 = 72,72 \%$			
Zaměstnanec 2 – scénář protein			
Nacházel se na daném oddělení alespoň 1 zaměstnanec?	×		☺
Zeptal se někdo, zda potřebuje výzkumnice pomoci?		×	☹
Jestliže ne, jak zaměstnanec reagoval na požádání o pomoc?	-	-	☹
Zajímal se zaměstnanec o potřeby výzkumnice?		×	☹
Jak se výzkumnice cítila při konverzaci se zaměstnancem?	-	-	☹
Doporučil zaměstnanec vhodný produkt na základě potřeb?		×	☹
Nabídl další produkty?		×	☹
Choval se profesionálně?		×	☹
Měl odborné znalosti k produktu?		×	☹
CSAT zaměstnanec 2: $1/9 \times 100 = 11,11 \%$			
Ostatní zaměstnanci			
Pozdravili zaměstnanci při procházení prodejny?		×	☹
Zeptal se zaměstnanec na kase, zda výzkumnice našla vše, co jsem potřebovala?		×	☹
Čekal na kase?	×		☺
Jak působil zaměstnanec na kase?	-	-	☺
Zeptal se zaměstnanec na kase, zda má výzkumnice zákaznický účet?	×		☺
Zeptal se zaměstnanec, zda si chce výzkumnice kartu založit?		×	☹
Pokud ano, jak reagoval po nadiktování vymyšleného e-mailu „evicka.kocicka.95@godaddy.com“	-	-	-
Rozloučil se a poděkoval zaměstnanec na kase?	×		☺
Cítila se výzkumnice na prodejně vítána?		×	☹
CSAT ostatní zaměstnanci: $4/8 \times 100 = 50 \%$			

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha 2 CSAT zákaznická podpora

Rok	Měsíc	CSAT	Rok	Měsíc	CSAT
2018	1	81 %	2020	1	94 %
2018	2	78 %	2020	2	94 %
2018	3	78 %	2020	3	96 %
2018	4	92 %	2020	4	94 %
2018	5	84 %	2020	5	93 %
2018	6	84 %	2020	6	95 %
2018	7	87 %	2020	7	93 %
2018	8	88 %	2020	8	96 %
2018	9	89 %	2020	9	98 %
2018	10	88 %	2020	10	95 %
2018	11	92 %	2020	11	94 %
2018	12	92 %	2020	12	96 %
2018	TOTAL	86 %	2020	TOTAL	94.8 %
2019	1	90 %	2021	1	92.9 %
2019	2	92 %	2021	2	96.8 %
2019	3	89 %	2021	3	95.9 %
2019	4	91 %	2021	4	95.7 %
2019	5	96 %	2021	5	96.7 %
2019	6	96 %	2021	6	96.9 %
2019	7	90 %	2021	7	96.5 %
2019	8	92 %	2021	8	96.5 %
2019	9	93 %	2021	9	95.2 %
2019	10	93 %	2021	10	88.5 %
2019	11	95 %	2021	11	76.1 %
2019	12	94 %	2021	12	56.7 %
2019	TOTAL	93 %	2021	TOTAL	90.4 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů (Decathlon, 2022)

Příloha 3 Tržby a výsledek hospodaření 2015-2020

Položka	2015	2016	rozdíly	% změna	2017	rozdíly	% změna	2018	rozdíly	% změna
Tržby za prodej zboží	1 243 653 Kč	1 749 169 Kč	505 516	40,6%	2 486 173 Kč	737 004	42,1%	3 326 266 Kč	840 093	33,8%
Tržby za prodej výrobků a služeb	15 648 Kč	15 857 Kč	209	1,3%	13 515 Kč	-2 342	-14,8%	14 490 Kč	975	7,2%
Provozní výsledek hospodaření	31 993 Kč	80 366 Kč	48 373	151,2%	164 648 Kč	84 282	104,87%	181 375 Kč	16 727	10,2%
Výsledek hospodaření za účetní období	13 838 Kč	52 533 Kč	38 695	279,6%	107 435 Kč	54 902	104,51%	117 865 Kč	10 430	9,7%
Položka	2019	rozdíly	% změna	2020	rozdíly	% změna				
Tržby za prodej zboží	4 393 828 Kč	1 067 562	32,1%	4 484 226 Kč	90 398	2,1%				
Tržby za prodej výrobků a služeb	15 123 Kč	633 Kč	4,4%	27 174 Kč	12 051	79,7%				
Provozní výsledek hospodaření	223 108 Kč	41 733	23,0%	215 336 Kč	-7 772	-3,5%				
Výsledek hospodaření za účetní období	179 968 Kč	62 103	52,7%	169 952 Kč	-10 016	-5,6%				

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů zisků a ztrát (2022)

Příloha 4 Strukturovaný rozhovor se zaměstnancem (CRM)

1. Kdo ze společnosti Decathlon (resp. Decasport) pracuje s CRM systémem? Jaké oddělení převážně?

„S CRM systémem pracuje hlavně online marketing, konkrétně email marketingový tým.“

2. Jaký CRM software Decathlon používá a jaké jsou jeho výhody?

„Používáme Salesforce – je to globální nástroj, který využívá Decathlon napříč světem-tým Decathlon podpory ve Francii (což je zároveň výhoda i nevýhoda). Je to velmi propracovaný nástroj s možností rozšíření o funkcionality, které jsou určeny přímo našim potřebám na míru-na těchto projektech právě pracují týmy ve Francii.“

„Salesforce nabízí i další možnosti využití než jen emailing, například SMS nebo push notifikace, které ale v České republice v současné době nevyužíváme.“

3. Která data Decathlon primárně sleduje a jak je následně využívá (např. demografické údaje, nákupní chování atd.)?

„Vyhodnocujeme zejména nákupní chování, vyhledávání a chování na webu, demografické údaje, osobní údaje (jméno, gender, oblíbené sporty). Díky těmto datům můžeme cílit na konkrétní uživatele podle jejich zájmů a potřeb a nabídnout jim produkty a rady šité na míru.“

4. Využívá Decathlon CRM k personalizaci? Pokud ano, v jakých oblastech?

„Ano. Posíláme e-maily na základě dat získaných od zákazníka-podle toho, jaké má oblíbené sporty, jaké produkty vyhledává, co nakupuje, v e-mailech využíváme oslovení. Rozdělujeme také publika podle pohlaví.“

5. Je software napojen i na další programy a systémy? Např. komunikační aplikace, objednávková aplikace?

„Ano, program čerpá data z globálního data lake. V současné době používáme tento CRM nástroj pro účely email marketingu.“

6. Myslíte, že je důležitější budovat vztah prostřednictvím CRM nebo by se společnost měla zaměřit na poskytování vysoké úrovně zákaznické zkušenosti?

„Ano, je důležité budovat dlouhodobý vztah se zákazníkem a zároveň je potřeba, aby měl zákazník dobrou zákaznickou zkušenost. Jde to ruku v ruce. Obě věci musí být dotažené do detailu.“

7. Jak vyhodnocujete úspěšnost CRM systému?

„Doručitelnost e-mailu (cca 99,6 %).“

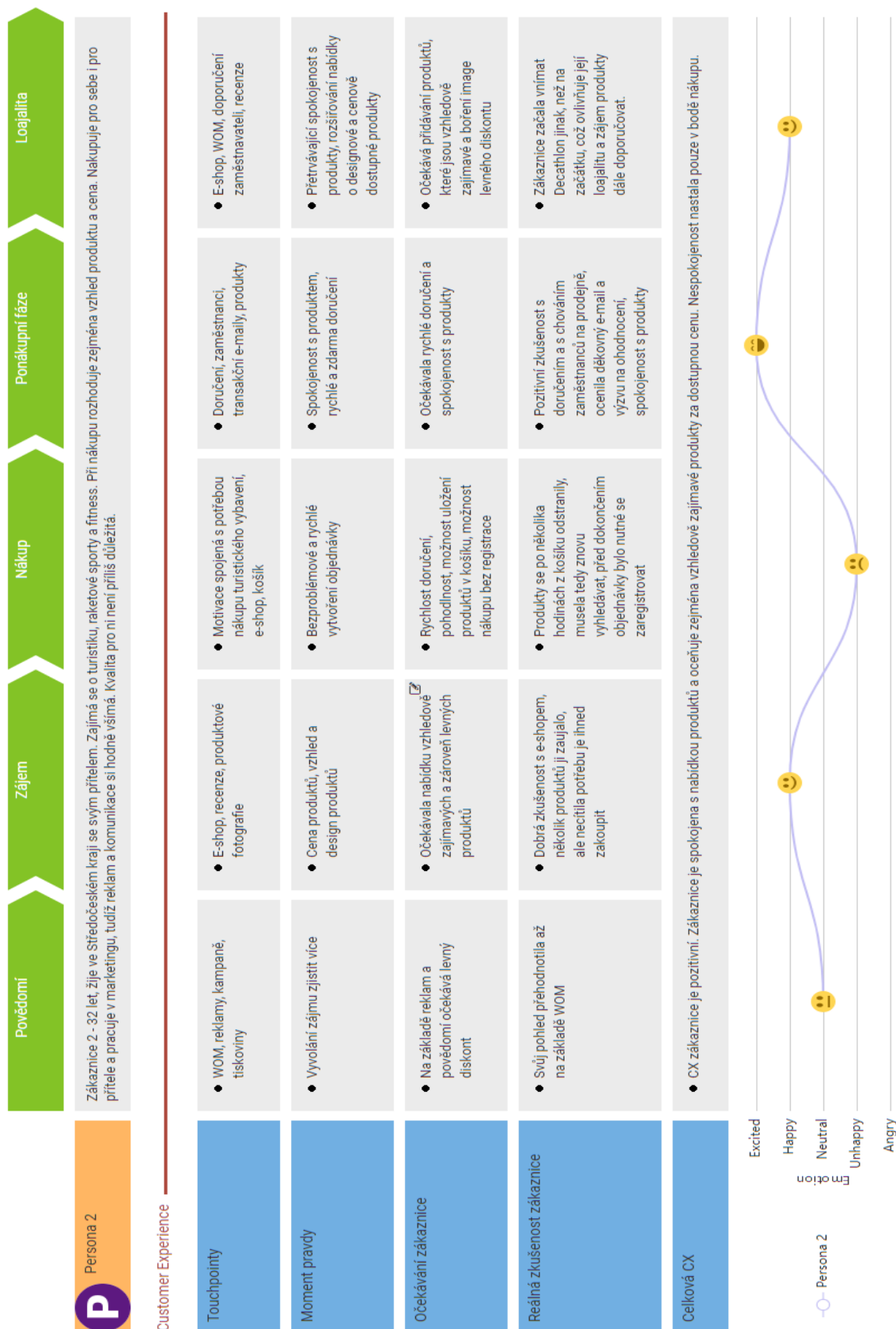
8. Je v CRM systému zabudován i software na měření a zjišťování zákaznické zkušenosti?

„Na měření zákaznické zkušenosti používáme jiné nástroje. Ale v e-mail marketingu ji nebereme v potaz. Se zákaznickou zkušeností pracuje zejména tým zákaznické podpory, který předává podněty a zpětnou vazbu konkrétním týmům. V rámci spokojenosti a zkušenosti využíváme zejména CSAT skóre, na které máme nastavená určitá KPI a dvakrát ročně probíhá výzkum, jehož součástí je i metriky NPS.“

Prvním zákazníkem je slečna Monika z Prahy. Zákaznici je 21 let, žije v Praze a ze sportu se zajímá o turistiku, fitness a raketové sporty. Zákaznice je svobodná a bezdětná a svůj čas ráda tráví aktivně. Při nákupním chování se řídí zejména doporučením od rodiny a přátel, WOM, nemyslí si, že je její zákaznické chování ovlivněno reklamami a spíše je přehlíží. Má ráda výhodné nákupy a při výběru produktů se řídí poměrem kvalita produktu/cena. O společnosti Decathlon se dozvěděla skrze doporučení rodinných příslušníků a skrze zaznamenání kamenné prodejny v obchodním centru. Momentem pravdy ve fázi povědomí je pro zákaznici zejména pozitivní doporučení ze strany rodinných příslušníků a přátel, kterým věří. Zákaznice tedy očekávala, že jí rodina a přátelé doporučí pouze společnost/produkt, se kterými mají samy pozitivní zkušenost. Dle zkušenosti zákaznice bylo naplněno očekávání, která je z každého pozitivního doporučení nadšená, jelikož má již představu, co může očekávat. Co se týká doporučení, WOM, jedná se o sociální/externí touchpoint, společnost zde nemá žádnou přímou kontrolu nad zkušeností zákazníka. Dalším touchpointem zákaznice byla kamenná prodejna, kterou zaznamenala v obchodním centru, kam chodí občas nakupovat. Zákaznice prodejnu zaznamenala, ale neměla dostatečný časový fond na návštěvu prodejny. Nicméně oba tyto touchpointy v ní vyvolaly zájem dozvědět se více, což vedlo k návštěvě e-shopu společnosti, který představuje další touchpoint. Při procházení produktů na e-shopu se zákaznice orientovala zejména podle druhu sportu, ceny a v případě zaujetí produktem, si přečetla přiložené recenze. Zákaznice si při procházení e-shopu ukládala produkty do sekce „oblíbené“, aby měla vše produkty, které ji zaujaly pohromadě. Zákaznice uvedla, že s e-shopem se jí pracovalo dobře a měla na tomto touchpointu pozitivní zkušenosti. Zákaznice očekávala, že produkty uvedené na e-shopu nalezne i na prodejně. Proto objednávku na e-shopu odložila, protože zjistila, že některé její oblíbené produkty jsou k dostání pouze na objednávku ze skladů. Zákaznice uvedla, že při procházení e-shopu či kamenné prodejny se zaměřuje především na cenu a recenze. Co se týče e-shopu, je pro ni důležité, aby byly produkty dostupné na prodejně a mohla si je přímo vyzkoušet nebo se na ně přijít podívat. Jelikož některé produkty z e-shopu, které měla v sekci „oblíbené“ nebyly k dostání na prodejně, zákaznice objednávku nevytvořila, ale provedla nákup na prodejně. Motivací k tomuto nákupu byla naléhavá potřeba zakoupit oblečení na fitness. Zákaznice tak měla interakci s prodejnou, zaměstnanci a s produkty. Zákaznice přikládá významnou váhu chování zaměstnanců, zejména jejich pozornosti. Po příchodu na prodejnu očekávala zaregistrování jejího příchodu zaměstnanci. Toto očekávání bylo naplněno, z čehož měla zákaznice pozitivní zkušenost. Dle vyjádření zákaznice byla orientace na prodejně matoucí, jelikož z běžných obchodů je zvyklá na uspořádání dle typu produktu (např. oddělení bot, oddělení vlasové péče atd.), avšak se zvládla již během jedné návštěvy prodejny zorientovat a případně další návštěvy již nebudou pro ni takto matoucí. Zákaznice našla oddělení fitness a přešla ihned k sekci, která byla předmětem jejího zájmu. Zákaznice v tomto bodě očekávala zájem ze strany zaměstnanců a nabídnutí pomoci s výběrem. Na tomto oddělení se dle slov zákaznice pohyboval jeden zaměstnanec, ale nezeptal se zákaznice, zda potřebuje poradit. Jelikož zákaznice očekává větší zájem ze strany zaměstnanců, nebylo její očekávání naplněno, a cítila se na prodejně nedůležitě. Po vybrání a vyzkoušení produktu se zákaznice přesunula na pokladnu a dokončila nákupní proces. Zákaznice si po příchodu domů obula zakoupenou obuv a po chvíli nošení zjistila, že jí obuv neseď velikostně a rozhodla se produkt vyměnit za jinou velikost. Nevhodnou obuv šla vyměnit o pár dní později na stejnou prodejnu. Zákaznice uvedla, že vlastnosti obuvi ji vyhovovali, pouze byla zklamaná, že jí obuv neseď i přes to, že zvolila o číslo větší velikost, než je její běžná velikost v jiných obchodech. Při vrácení zákaznice očekávala, že jí bude nabídnuta pomoc s výběrem vhodné velikosti, ale zaměstnanec na zákaznickém servisu ji pouze vyzval, aby si šla pro jinou velikost. Zákaznice se dle svých slov cítila souzena a situace s výměnou za větší velikost jí byla nepřijemná. Po úspěšné výměně byla zákaznice již spokojena s produktem. Při další návštěvě e-shopu si zákaznice všimla, že

Decathlon má svůj věrnostní program, který je spojen s vytvořením zákaznického účtu. Zákaznice tak zpětně přehodnotila svou zkušenost na prodejně, kde ji zákaznická karta nabídnuta nebyla. Zákaznice tedy musela kontaktovat zákaznický servis e-shopu, a požádat o zpětné nahrání nákupu na nově vytvořený účet. Celková zkušenost zákaznice byla zpočátku velmi pozitivní, ale při dalších interakcích se její celková zkušenost snížila. Zákaznice ale tvrdí, že některé negativní zkušenosti (např. orientace na prodejně, založení zákaznického účtu, chování zaměstnanců) byly jednorázové a že se v budoucnu nemusí opakovat a zároveň již ví, co může při dalších interakcích očekávat. Pro zákaznici je stále důležitá nízká cena a spokojenost s produkty a zákaznice tak má v plánu i nadále takové produkty u společnosti Decathlon nakupovat. Co se týče loajality, zákaznice při dalších nákupech několikrát objednala i na e-shopu, jelikož zde našla produkty, které na prodejně nebyly dostupné. Při první objednávce měla strach, nicméně zkušenost s online nákupem byla pozitivní, což ovlivnilo i další nákupy. Zákaznice aktivně využívá věrnostní program a svou zkušenost s Decathlonem a jeho produkty šíří mezi své přátele i pomocí sociálních sítí a recenzí. Zákaznice rovněž uvedla, že oceňuje e-mailingové kampaně, ve kterých dostává nabídky na nové produkty, které spadají do jejích oblíbených sportů.

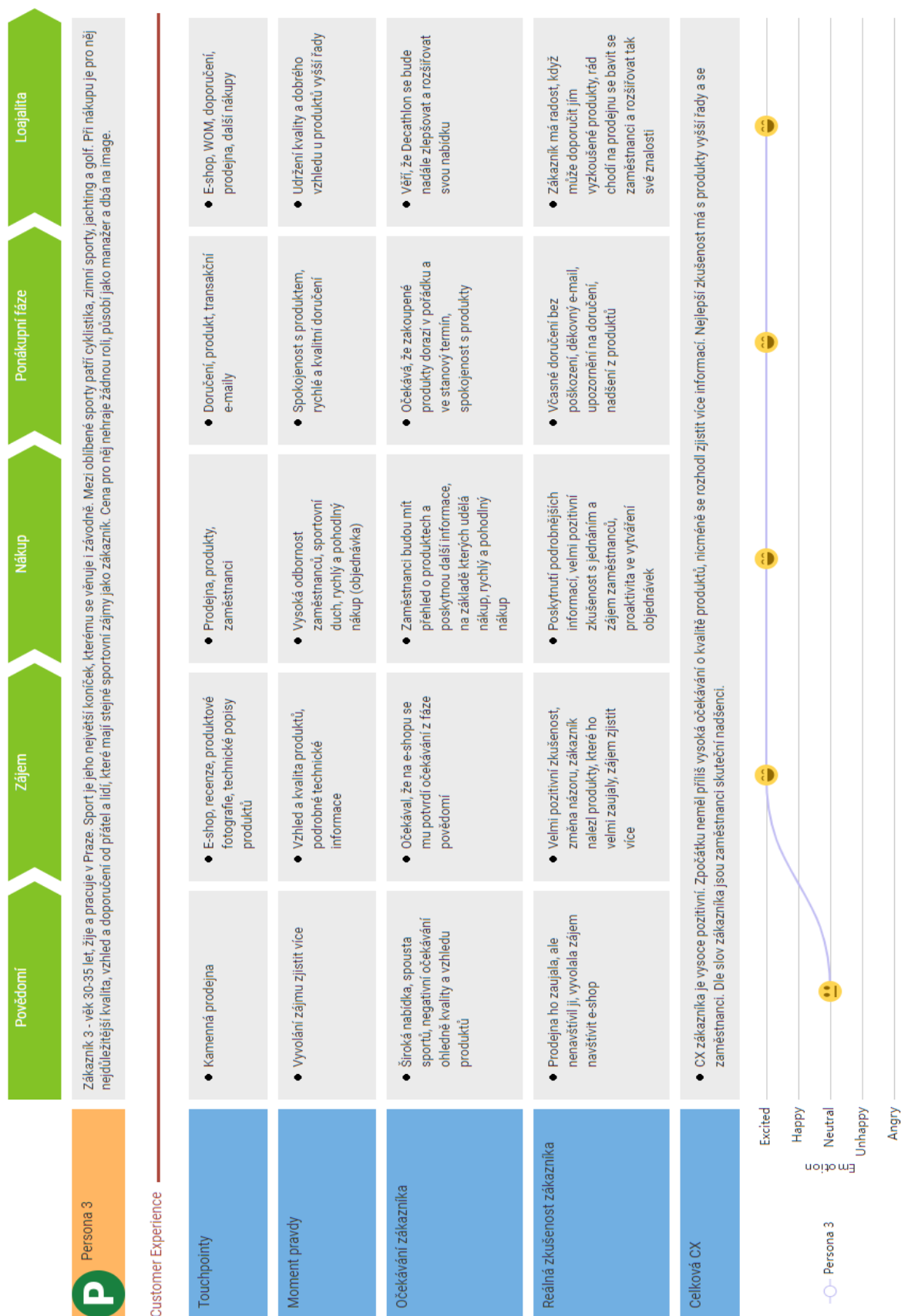
Příloha 6 Mapa zákaznické cesty-zákazník 2



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 2 (2022)

Dalším dotazovaným zákazníkem je paní Romana. Romaně je 32 let, žije ve Středočeském kraji, ale pracuje v Praze. Zákaznice žije se svým přítelem a nákupy zajišťuje převážně ona. Zákaznice hraje raketové sporty, zejména squash, tenis a badminton. Mezi další sportovní oblasti jejího zájmu je turistika a fitness. Při nákupním chování je pro ni důležité zejména to, jak produkt vypadá a jaká je jeho cena. Kvalita produktu je pro ni až za těmito faktory. Zákaznice pracuje v marketingu, takže se o společnosti Decathlon dozvěděla primárně z reklam a tiskovin ještě předtím, než Decathlon vstoupil aktivně na český trh. Interakce z reklamy v ní vyvolala očekávání levného, diskontního obchodu, které příliš nevyhledává a její BX bylo spíše negativní. Zákaznice tedy na základě reklamy nejevila zájem o zjišťování nabízeného sortimentu a poznávání společnosti. Později se zákaznice setkala s pozitivním WOM od svých známých na tuto společnost a její produkty. Pozitivní WOM v ní vyvolalo zájem prozkoumat nabídku sportovního sortimentu a zjistit, zda nabízí i pro ni vzhledově zajímavé produkty. Zákaznice preferuje primárně online nakupování, takže nejprve navštívila e-shop společnosti. Na e-shopu navštívila několik sportovních sekcí a prohlížela si produkty. U produktů, které ji svým vzhledem zaujaly, si přečetla i recenze a zobrazila další produktové fotografie. Zákaznice zde očekávala, že rychle najde zajímavé a vzhledově uspokojivé produkty, které si bude moci v budoucnu zakoupit, až bude mít potřebu takový produkt vlastnit. Když zákaznice potřebovala nakoupit sportovní produkty, vzpomněla si již na Decathlon a na to, že se jí na e-shopu zalíbily produkty, které by nyní využila. Jednalo se zejména o turistické vybavení a oblečení. Zákaznice tedy navštívila znovu e-shop a znovu vybírala produkty, které ji zaujaly. Nutno podotknout, že při dalších návštěvách e-shopu si již neprohlížela celou nabídku daného sportu, ale filtrovala si jednotlivé kategorie, ze kterých chtěla nakoupit. Zákaznice od nákupu online očekávala rychlost doručení, pohodlnost a možnost uložení produktů v košíku, aby se k nim mohla například během dne vrátit. Zde má zákaznice negativní zkušenost pouze s tím, že produkty se po pár hodinách z košíku odstraní a je tedy potřeba je znovu vyhledat a vložit do košíku. Taková situace byla pro zákaznici vyčerpávající, jelikož si nepamatovala, co vše měla v košíku a musela znovu strávit čas hledáním produktů. Po přidání požadovaných produktů do košíku již pokračovala dále k vytvoření objednávky. Po zvolení dopravy ji e-shop nechtěl pustit dál a požadoval po zákaznici přihlášení do zákaznického účtu. Zákaznice zde očekávala možnost nákupu bez registrace, jako nabízí spousta jiných e-shopů. Zkušenost s nákupem online byla tedy negativně ovlivněna kvůli nutnosti vytvoření účtu a vynulování košíku. Nakonec zákaznice vytvořila registraci a objednávku dokončila. Jako doručení své objednávky zákaznice vždy volí vyzvednutí na prodejně, což hodnotí jako kladné, jelikož má prodejnu blízko práce, a navíc doručení na prodejnu je zdarma. Zkušenost s vyzvednutím objednávky hodnotí kladně. Zaměstnanci prodejny byli dle zákaznice pozorní a přátelští a měla pocit, že je mezi svými lidmi. S objednanými produkty byla zákaznice velice spokojena a ocenila děkovný e-mail za vytvoření objednávky a po vyzvednutí e-mail na hodnocení nákupu, které v ní vyvolaly pocity důležitosti. Zákaznice za celou svou dobu nakupování u Decathlonu neměla negativní zkušenost s produktem, aby ho byla nucena vrátit či vyměnit. Celková zkušenost zákaznice je spíše pozitivní. Zákaznice oceňuje širokou nabídku produktů za přijatelnou cenu a rovněž i nabídku designových produktů. Zákaznice ale uvedla, že neplánuje nakupovat veškeré sportovní vybavení pouze v Decathlonu. Bude se snažit hledat designové produkty za pro ni přijatelnou cenu a pokud požadované produkty, které odpovídají jejím představám, zde nenajde, nakoupí u konkurence. Nabídku produktů vždy prozkoumává online a hledá například i jiné alternativy. Zákaznice rovněž uvedla, že svou pozitivní zkušenost bude šířit dál. Například na základě pozitivní zkušenosti navrhla Decathlon jako společnost, od které by její zaměstnavatel mohl zakoupit dary pro své zaměstnance. Zákaznice rovněž uvedla, že očekává, že se společnost zaměří na odstranění povědomí Decathlonu jako levného diskontu a bude více budovat identitu značky jako lovebrandu.

Příloha 8 Mapa zákaznické cesty-zákazník 3



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 3 (2022)

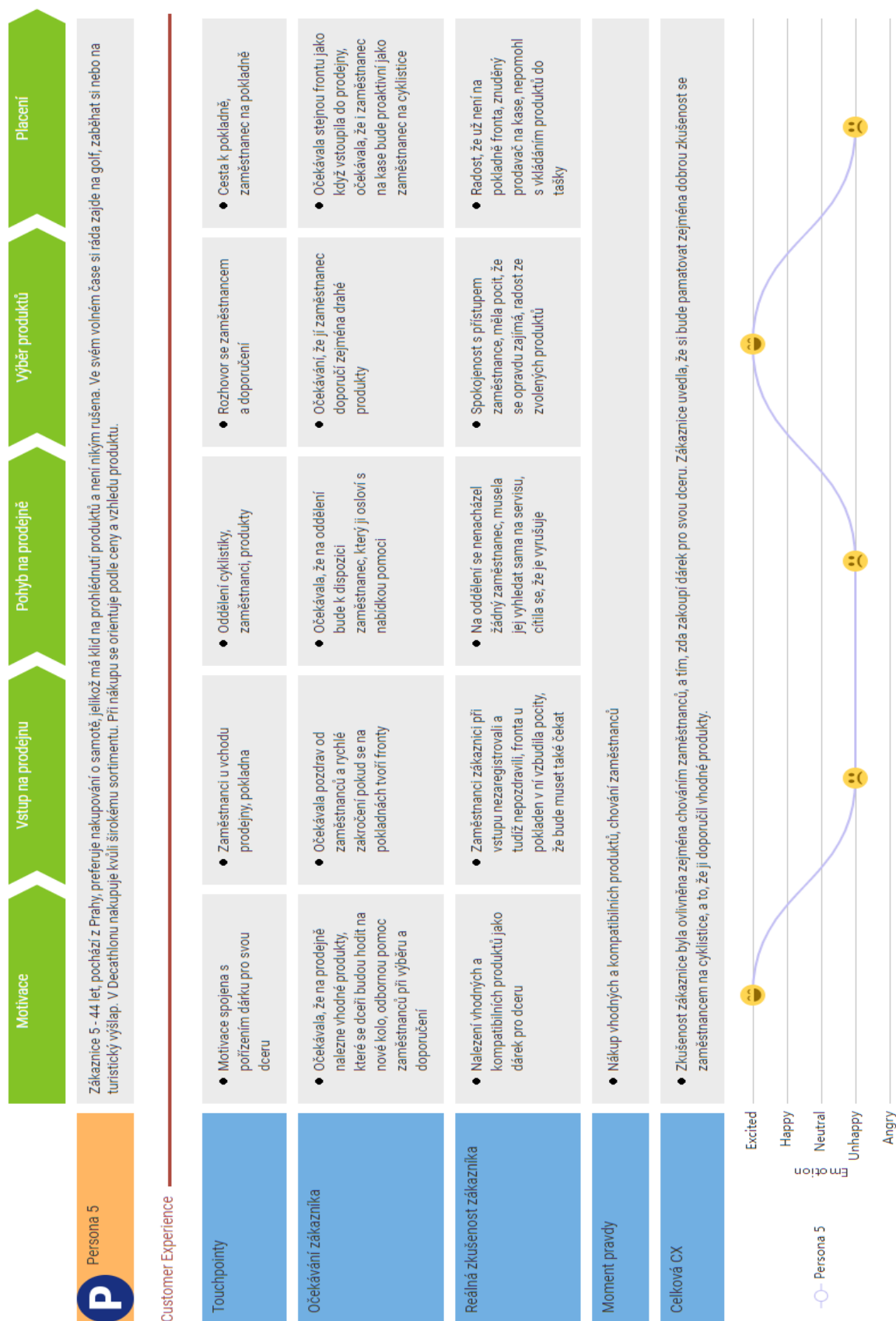
Dalším zákazníkem, u kterého byla zkoumána zákaznická cesta napříč zákaznickým cyklem, je pan Kamil. Zákazníkovi je 30-35 let a pracuje a žije v Praze. Sport je jeho největší koníček, kterému se věnuje i závodně. Nejvíce ho baví cyklistika, zimní sporty, jachting a golf. Při nákupním rozhodování je pro něj důležitý vzhled produktu a kvalita, cena v jeho preferencích nehraje žádnou roli. Dále ho velmi silně ovlivňuje doporučení a zkušenost od svých přátel a dalších lidí, se kterými sdílí stejné sportovní zájmy. Zákazník působí jako manažer, a tak je pro něj důležitá i určitá image. Decathlonu si všiml náhodou při návštěvě obchodního centra. Do této doby nezaregistroval žádné reklamy, takže touchpoint prodejny byl pro něj moment, kdy si společnosti všiml. Zákazník v první fázi povědomí od Decathlonu očekával, že zde najde širokou nabídku produktů z velkého množství sportů. Zároveň ale měl negativní očekávání ohledně kvality a vzhledu produktů. Zákazník očekával, že společnost bude nabízet levné a méně kvalitní produkty, které nebudou pro něj dostatečně reprezentativní. Decathlon v zákazníkovi vzbudil zájem dozvědět se více, a tak zákazník navštívil webové stránky společnosti a očekával, že se mu potvrdí jeho prvotní očekávání ohledně levných a nevzhledných produktů. Zákazníkova zkušenost při zjišťování a procházení produktů byla jiná, než očekával. Zákazník při listování e-shopem zjistil, že Decathlon nabízí jak levnější řady produktů, tak i profesionální a vzledově přitažlivé produkty. Tato pozitivní zkušenost ovlivnila vnímání společnosti v očích zákazníka a způsobila zájem o další zjišťování. Zákazník se poté rozhodl navštívit prodejnu, jelikož si před nákupem chtěl být jistý o funkcích a technických parametrech produktů, které jej zaujaly. Zákazník od návštěvy prodejny očekával zejména odbornou znalost produktů mezi zaměstnanci a sportovního ducha zaměstnanců. Tyto kvality zákazník vnímá jako důležitý moment pravdy, ať už nakupuje kdekoliv. Při příchodu na prodejnu byl zákazník pozdraven a poté zamířil na jednotlivá oddělení sportu. Podle zákazníka byla orientace na prodejně přehledná a ocenil zejména grafickou komunikaci sportů na prodejně (POS a POP materiály). Zákazník vždy vyhledává konkrétní oddělení, které ho zajímá. Podle slov zákazníka, si neprochází oddělení sportů, které nedělá, neboť je to dle jeho názoru zbytečné ztrácení času. Zákazník tedy navštívil patřičná oddělení a ihned oslovil zaměstnance a navázal s ním konverzaci na téma jednotlivých produktů. Jak již bylo zmíněno, pro zákazníka bylo nejdůležitější, aby zaměstnanci dokázali poskytnout odborné rady a informace, jelikož se zákazník zajímal zejména o dražší řady produktů, které jsou již vzhledově propracovanější. Dle slov zákazníka zkušenost s personálem prodejny vždy předčila jeho očekávání. Při rozhovoru se zaměstnanci se vždy cítil nadšeně a měl pocit, že vede konverzaci se svým kamarádem, neboť rozhovory byly vždy, dle slov zákazníka, plné nadšení, energie a radosti z poznání nových informací. Zákazník hodnotí velice pozitivně interaktivní prvky na prodejně, kde si zákazníci mohou vyzkoušet produkty, které se jinak používají venku. Na základě rozhovorů se zaměstnanci zákazník ještě na prodejně vždy vytvářel s personálem objednávku, nebo zakoupil produkty na místě v případě, že byly dostupné. Tento aktivní prvek od zaměstnanců neočekával, jeho očekávání bylo, že jej zaměstnanci vyzvou, aby si objednávku případně vytvořil sám. Co se týče nákupu, pro zákazníka bylo důležité, aby nad tím nestrávil příliš času. Očekával tedy, že nákup pro něj bude pohodlný a rychlý a že například po vytvoření objednávky se nebude muset o nic již starat. Například pomoc s objednávkou hodnotí zákazník jako velice pozitivní a vnímá toto jako vstřícné gesto od personálu. V ponákupní fázi byl zákazník vždy spokojen se zvolenými produkty, a ještě se neseťkal s případem, kdy by produkt musel reklamovat či vrátet. V případě objednávek z e-shopu je spokojen s dopravou, tedy s rychlostí a kvalitou dopravy. Zákazník v ponákupní fázi očekává, že zakoupený produkt bude odpovídat požadované kvalitě a že bude doručen v pořádku. Celková zkušenost zákazníka je velmi pozitivní. V první fázi zákaznické cesty měl zákazník neutrální očekávání ohledně zkušenosti v Decathlonu, která se postupem jednotlivých touchpointů a získaných zkušeností měnila ve vysoce pozitivní zkušenost, která dle slov zákazníka přesáhla jeho očekávání a plánuje u Decathlonu nakupovat

i nadále. Jako hlavní výhodu vnímá širokou nabídku sportů a produktových řad, kvalitu a důkladně proškolené a nadšené zaměstnance. Zákazník uvedl, že svou pozitivní zkušenost chce rozšiřovat dále, zejména ve svém okruhu lidí, se kterými sportuje. Podmínkou pro další nákupy je pro zákazníka udržení si standardu kvality a zajímavého vzhledu produktů. Zákazník rovněž uvedl, že rád navštěvuje i prodejnu a baví se se zaměstnanci a získává tak nové informace a znalosti nejen o nabízených produktech.

Čtvrtým zákazníkem, kde autorka zkoumala zákaznickou cestu a zkušenost napříč právě provedeným nákupem, je slečna Anna. Zákaznici je 21 let a žije ve Středočeském kraji. Zákaznice studuje vysokou školu a do toho pracuje jako asistentka pro dětské sportovní tábory. Mezi faktory, které ovlivňují její nákupní chování na trhu se sportovním vybavením, patří především vzhled, barva a práce, kterou vykonává. Dalším faktorem, který ovlivňuje její nákupní chování jsou její předešlé zkušenosti nebo zkušenosti její rodiny a známých. Jelikož zákaznice pracuje na sportovních táborech, je od ní očekáváno, že bude mít zájem o sport a tento fakt bude navenek viditelný (například je od zákaznice očekáváno, že na sportovním táboře bude oděna ve sportovním oblečení). Mezi její oblíbené sporty patří kolektivní sporty, turistika, běh a jezdeckví. Zákaznice navštívila prodejnu za účelem nakoupení nového sportovního oblečení na novou sezonu a zároveň aby prozkoumala nové produkty, které by mohly být využity na sportovní tábory. Zákaznice od nákupu očekávala, že stráví příjemný čas na prodejně a nakoupí zamýšlené produkty. Při příchodu na prodejnu pro zákaznici není důležité, zda si ji všimne personál a pozdraví ji. Pozdrav vnímá jako milé gesto, ale nevyžaduje jej. Nicméně v den nákupu byla zákaznice pozdravena zaměstnancem, který zároveň připojil k pozdravu úsměv. Zákaznice uvedla, že ji tato akce ze strany zaměstnance zlepšila den a cítila se příjemně. Po příchodu a pozdravu zákaznice zaznamenala zvýšený hluk na prodejně, zejména dětský křik. Ačkoliv zákaznice pracuje s dětmi, nakupování vnímá jako formu odpočinku a očekává, že bude mít během nakupování svůj klid. Zákaznice následně zamířila do první uličky a měla v plánu si projít celou prodejnu. Jelikož v Decathlonu nakupuje již delší dobu, ví, jak se na prodejně orientovat a kde se jaké sporty nachází. Zákaznice uvedla, že jediná doba, kdy se cítí na prodejně zmatená je, když se vyměňuje sezónní nabídka (zimní/letní sporty). Zákaznice tedy jednotlivě obcházela každou uličku a prohlížela si nabízené produkty. V tomto momentě zákaznice očekává, že bude mít svůj prostor a klid na výběr a zkoumání produktů a preferuje být nerušená. Při právě provedeném nákupu bylo její očekávání nenaplněno, jelikož se jí zaměstnanci na třech různých sportovních oddělení zeptali, zda mohou pomoci s nákupem. Zákaznici dle jejích slov nevadí, pokud se jí na tuto otázku zeptá jeden zaměstnanec během nákupu, ale když má třikrát odpovídat, že pomoc nepotřebuje, cítí se být obtěžována a narušuje to její příjemný pocit z nákupu. V souvislosti s pohybem na prodejně zákaznice vnímá prostor prodejny a očekává, že i ostatní zákazníci se chovají slušně a respektují pohyb jiných zákazníků. Zákaznice si během pohybu na prodejně ukládala produkty, které ji zaujaly, do nákupního koše s účelem, že až obejde celou prodejnu, navštíví zkušební kabinky a produkty vyzkouší. Zákaznice tedy zamířila do kabinek, a očekávala, že většinu produktů, které si zvolila, ji budou sedět, neboť se jí líbil vzhled a zvolená barva. Při cestě ke kabinkám zákaznice zažila negativní zkušenost, kde rodiče nehlídali své děti a ty se pohybovaly bez dozoru dospělé osoby po části prodejny na koloběžkách. Zákaznice vstoupila do zkušební kabinky za účelem vyzkoušení produktů. Vzhledem k tomu, že si zákaznice vybrala své běžné velikosti, dva produkty jí velikostně nesedly, z čehož byla zklamaná a cítila se demotivovaně. Produkty se jí ale líbily natolik, že měla zájem o jejich koupi, tak se vyzkoušení rozhodla vzít produkty v jiné velikosti. Zákaznice v tuto chvíli měla smíšené pocity, neboť je zvyklá na svou běžnou velikost a situace, kde by měla zvolit velikost jinou, byla pro ni nekomfortní. U regálu zjistila, že nová velikost již nebyla k dispozici, což vnímala jako zklamání, neboť s tímto produktem by byla barevně slazena se svým koněm. Zákaznice se přesouvá do bodu placení. Zákaznice očekává, že v takto větších obchodech a s takovým množstvím pokladen (cca 8 pokladen), nebude muset čekat frontu na zaplacení. Po příchodu na pokladnu před ní byl pouze jeden zákazník a fungovaly dvě pokladny, což vnímala pozitivně. Při interakci se zaměstnancem na pokladně zažila pocit zájmu, kdy se jí zaměstnanec zeptal, zda našla vše potřebné. Celkový dojem z kroku placení byl pozitivní a nad očekávání zákaznice. Zákaznice hodnotí celkovou zkušenost s tímto nákupem spíše negativně. Pro zákaznici je momentem

pravdy klid při nakupování a samostatnost, což nesplnilo dotazování tří zaměstnanců a děti bez dozoru na prodejně. Zákaznice měla negativní zkušenost s nevyhovující velikostí produktu, který byl podle jejích slov ten, který nejvíce chtěla zakoupit. Zákaznice uvedla, že se na daný produkt podívá na e-shopu a případně jej objedná online. Zákaznice chce nadále nakupovat u společnosti Decathlon, protože se jí nabízené produkty líbí.

Příloha 11 Mapa zákaznické cesty-zákazník 5



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 5 (2022)

Zákaznice Alena pochází z Prahy a je jí 44 let. Prodejnu navštívila bez doprovodu, protože preferuje nakupování o samotě a má ráda klid při nákupu. Prodejnu navštívila za účelem pořízení dárku pro svou dceru. Mezi její oblíbené sporty patří běh, golf a turistika. V Decathlonu nakupuje zejména z toho důvodu, že zde může najít několik sportů pod jednou střechou a nabízený sortiment je poměrně široký. Nemusí tedy navštěvovat specializované obchody na jednotlivé sporty, ale nakoupí vše při jedné návštěvě. Mezi další faktory, které ovlivňují její zákaznické chování patří cena a vzhled produktu. Zákaznice uvedla, že když se jí nedaří vybrat konkrétní dárek ve formě produktu či služby, sáhne po dárkové kartě, ať už jde o jakoukoliv společnost. Zákaznice uvedla, že v rámci této návštěvy prodejny hledala dárek v podobě cyklistického vybavení, jelikož si její dcera zakoupila rovněž u Decathlonu horské kolo, ale příslušenství měla dostati darem. Zákaznice tedy prodejnu navštívila s očekáváním toho, že zakoupí pro svou dceru cyklistické příslušenství, které bude zároveň kompatibilní s dceřiným horským kolem. Jelikož zákaznice sama neprovozuje cyklistiku, předem věděla, že bude potřebovat pomoc s výběrem vhodných produktů. Zákaznice nebyla po příchodu na prodejnu pozdravena ani zaregistrována zaměstnanci, dle pozorování zákaznice se dva zaměstnanci u vchodu prodejny mezi sebou bavili a smáli a nezaregistrovali příchod zákaznice. Zákaznice při příchodu kamkoliv vždy zdraví, a to samé očekává od ostatních, neboť to považuje za slušnost a dobrý základ pro navození vzájemného vztahu, zejména v oblasti společnost-zákazník. Zákaznice po příchodu na prodejnu zaregistrovala frontu u pokladnách a pouze jednu otevřenou pokladnu. V tomto případě zákaznice očekává, že když je na prodejně k dispozici více pokladen, měly by tyto pokladny být využívány, aby zákazníci dlouho nečekali ve frontě. Skutečnost toho, že viděla frontu u pokladen v ní vyvolalo pocit, že až nakoupí, bude muset taky čekat ve frontě a její zkušenost po pozitivním příchodu se zhoršila, protože se již zákaznice začala připravovat na nepříjemné čekání. Zákaznice tedy zamířila do oddělení cyklistiky a nejprve si prošla nabídku, které příslušenství na kolo Decathlon nabízí, a které produkty by její dcera ocenila. Zákaznice očekávala, že když bude delší dobu stát u regálů a prohlížet si produkty, že za ní přijde zaměstnanec a sám zákaznici osloví s nabídkou pomoci. Reálná zkušenost zákaznice byla ale taková, že na oddělení cyklistiky se zrovna žádný zaměstnanec nenacházel, a zaměstnanci z cyklistiky byli na servise jízdních kol. Musela tedy sama oslovit personál a požádat o pomoc. Zde zákaznice uvedla, že se cítila, že zaměstnanec vyrušuje, neboť zaměstnanec zrovna seřizoval jízdní kolo a musel tak od této činnosti odejít. Zákaznice by ocenila, kdyby na daném oddělení byl alespoň jeden zaměstnanec připraven k okamžité pomoci zákazníkům tak, aby se nemuseli chodit ptát o pomoc na servis. Zákaznice nejprve uvedla, které produkty potřebuje a jaké kolo vlastní její dcera. Následně ještě požádala zaměstnance o doporučení dalších doplňkových produktů, které by mohla její dcera využít. Zákaznice uvedla, že při samotném rozhovoru měla pocit, že se zaměstnanec upřímně zajímá a chce zákaznici pomoci nalézt vhodné produkty, které budou její dceři vyhovovat. Ocenila také to, že zaměstnanec působil lidsky a používal termíny, kterým rozumí i člověk, který cyklistiku neprovozuje. Zákaznice měla v tomto bodě negativní očekávání, že se jí zaměstnanec pokusí prodat zejména ty dražší produkty. Ze zákaznice se ale zaměstnanec nezaměřil na cenu, ale na účel a funkci jednotlivých produktů. Spolu se zaměstnancem vybrali několik produktů, které byly zároveň kompatibilní s daným horským kolem. Zákaznice byla spokojena s volbou produktů a měla dobrý pocit z toho, že měla pro dceru vhodný dárek, u kterého měla jistotu funkce a kompatibility. Zaměstnanec z cyklistiky se se zákaznicí rozloučil a popřál jí hezký zbytek dne. Z rozloučení zaměstnance a jeho celkového přístupu měla zákaznice pozitivní pocity, které byly navíc umocněny radostí ze zvolených produktů. Zákaznice následně zamířila k pokladnám a očekávala, že zde bude stejná fronta jako při příchodu na prodejnu. Proto ji příjemně překvapilo, že zde fronta nebyla a zamířila tedy rovnou na kasu. Zákaznice byla v tomto bodě v pozitivních emocích, které vznikly předchozími zkušenostmi. Zákaznice zde

očekávala, že i zkušenost na kase bude vysoce pozitivní a že její aktuální návštěva prodejny bude nezapomenutelná. Zákaznice tedy vyložila veškeré produkty do přehrádky na pokladně a očekávala další pozitivní zkušenost. Zaměstnanec na kase zákaznici pouze pozdravil, zeptal se na zákaznický účet a následně sdělil finální cenu. Po zaplacení si zákaznice musela zakoupené produkty naskládat sama do tašky, což v tomto případě hodnotí negativně, jelikož některé příslušenství se hůře skládá do tašky ve výšce po pás a ocenila by, kdyby zaměstnanec při načítání zboží zároveň produkty ukládal do tašky. Dle vyjádření zákaznice musela vynaložit více námahy na konci nákupu a v bodě oslovení zaměstnance, ale její celková pozitivní zkušenost s výběrem produktů a chování zaměstnance na cyklistice převažuje.

Příloha 13 Mapa zákaznické cesty-zákazník 6



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 6 (2022)

Dalším zákazníkem je pan Zdeněk. Zákazník navštívil prodejnu se svým synem (cca 10 let). Zákazníkovi je 36 let a bydlí ve Středočeském kraji. Jednalo se o první nákup v Decathlonu, který byl motivován zejména nižší cenou dětské koloběžky, než má konkurence. Pro zákazníka je při nakupování důležitá cena, bezpečnost a funkce produktu. Pan Zdeněk ze sportů vykonává aktivní chůzi a turistiku. Jeho nákupní preference jsou z velké části ovlivněny rodinou a své nákupy tak většinou přizpůsobuje potřebám a přání rodiny. Před návštěvou prodejny si zákazník udělal průzkum na českých e-shopech, které nabízí dětské koloběžky. Z dostupné nabídky mu přišla nejvýhodnější varianta koloběžka z Decathlonu, zákazník při průzkumu bral do úvahy cenu, technické parametry a recenze jiných zákazníků. Na základě vlastního průzkumu spolu se synem navštívili prodejnu, kde byla tato koloběžka dostupná, aby si ji prohlédli naživo a případně rovnou zakoupili. Zákazník od návštěvy prodejny očekával, že se koloběžka bude synovi líbit a že mu bude vyhovovat. Po příchodu na prodejnu pozdravil a stejnou reakci měli i zaměstnanci při vchodu do prodejny. Z pozdravu měl zákazník neutrální pocit, jelikož neměl žádná očekávání a bylo mu dle jeho slov jedno, zda ho zaměstnanci pozdraví či nikoliv. Jelikož toto byla první zkušenost s prodejnou, bylo pro něj náročné se na prodejně zorientovat. Zákazník očekával, že produkty budou řazeny podle druhu produktů, nikoliv podle sportů. Zhruba v polovině prodejny si zákazník všiml umístěných bannerů u vstupu do každé uličky, které znázorňovaly, který sport se v dané uličce nachází. Zákazník následně uvedl, že mu takové uspořádání obchodu vlastně dává smysl a považuje takové uspořádání za přehledné. Co se týče atmosféry a dojmu z prodejny, zákazník ocenil velké rozložení a méně zákazníků. Po nalezení oddělení s koloběžkami se cítil zákazník ztraceně, jelikož nabídka koloběžek je na prodejně poměrně široká a nemohl zpočátku zamýšlenou koloběžku najít. Na daném oddělení se aktuálně nacházel zaměstnanec, který zákazníka oslovil s nabídkou pomoci. Zákazník tuto aktivitu hodnotí pozitivně, jelikož se v ten moment soustředil na nalezení zamýšlené koloběžky a byl rád za usnadnění hledání. Zaměstnanec mu ukázal koloběžku a zároveň z regálu odendal testovací kus, aby ji mohl zákazníkův syn ihned vyzkoušet. Zákazník byl nadšený z reakce syna na koloběžku a ocenil možnost vyzkoušení produktu ihned na místě. Ze zaměstnance cítil upřímný zájem a byl překvapen, jak přátelsky se k synovi zaměstnanec choval. Zatímco syn zákazníka jezdil na oddělení na koloběžce, zákazník se snažil zjistit více technických informací o produktu. Důležitá pro něj byla zejména bezpečnost koloběžky, případné náhradní díly, záruka a zda Decathlon nabízí i servis koloběžek. Z interakce a získaných informací byl zákazník utvrzen v nákupu a svou zkušenost při výběru produktu hodnotí nad svá očekávání. Zaměstnanec se následně zeptal zákazníka, zda syn vlastní bezpečnostní helmu a zda si nepřeje další doplňky ke koloběžce. Společně tedy vybrali ještě helmu na koloběžku a bezpečnostní zámek na uzamknutí koloběžky. Po interakci se zaměstnancem se zákazník i syn rozloučili. Zákazník očekával, že najde koloběžku a přesune se synem rovnou k pokladně. Jeho reálná zkušenost byla natolik pozitivní, že se zákazník se synem po prodejně ještě porozhlédli a povrchově prozkoumali nabízený sortiment. Zákazníka i jeho syna na prodejně zaujali zejména interaktivní prvky, jako je například maketa kamenného terénu, který připomíná horský terén, basketbalový koš a možnost jej vyzkoušet. Zákazník nečekal, že zde nalezne takové interaktivní vyžití, které se líbilo zejména jeho synovi. U pokladny byl zákazník dotázán, zda našel vše, co potřeboval a zda má založený zákaznický účet. Zákazníkova právě zažitá zkušenost jej ovlivnila k založení zákaznického účtu. Zaměstnanec na pokladně byl dle zákazníka trpělivý a přirozený. Zákazník uvedl, že ani z jedné interakce neměl pocit, že by mu zaměstnanci vnucovali produkty nebo sdělovali naučené prodejní fráze. Zákazník svou první zkušenost s Decathlonem hodnotí vysoce pozitivně a tvrdí, že tato zkušenost předčila jeho očekávání i zkušenosti s konkurenty. Zákazník rovněž sdělil, že je pro něj důležité to, jak se cítí jeho syn a synova pozitivní reakce a pocit v něm vyvolali ještě větší radost z návštěvy prodejny.

Příloha 15 Mapa zákaznické cesty-zákazník 7



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 7 (2022)

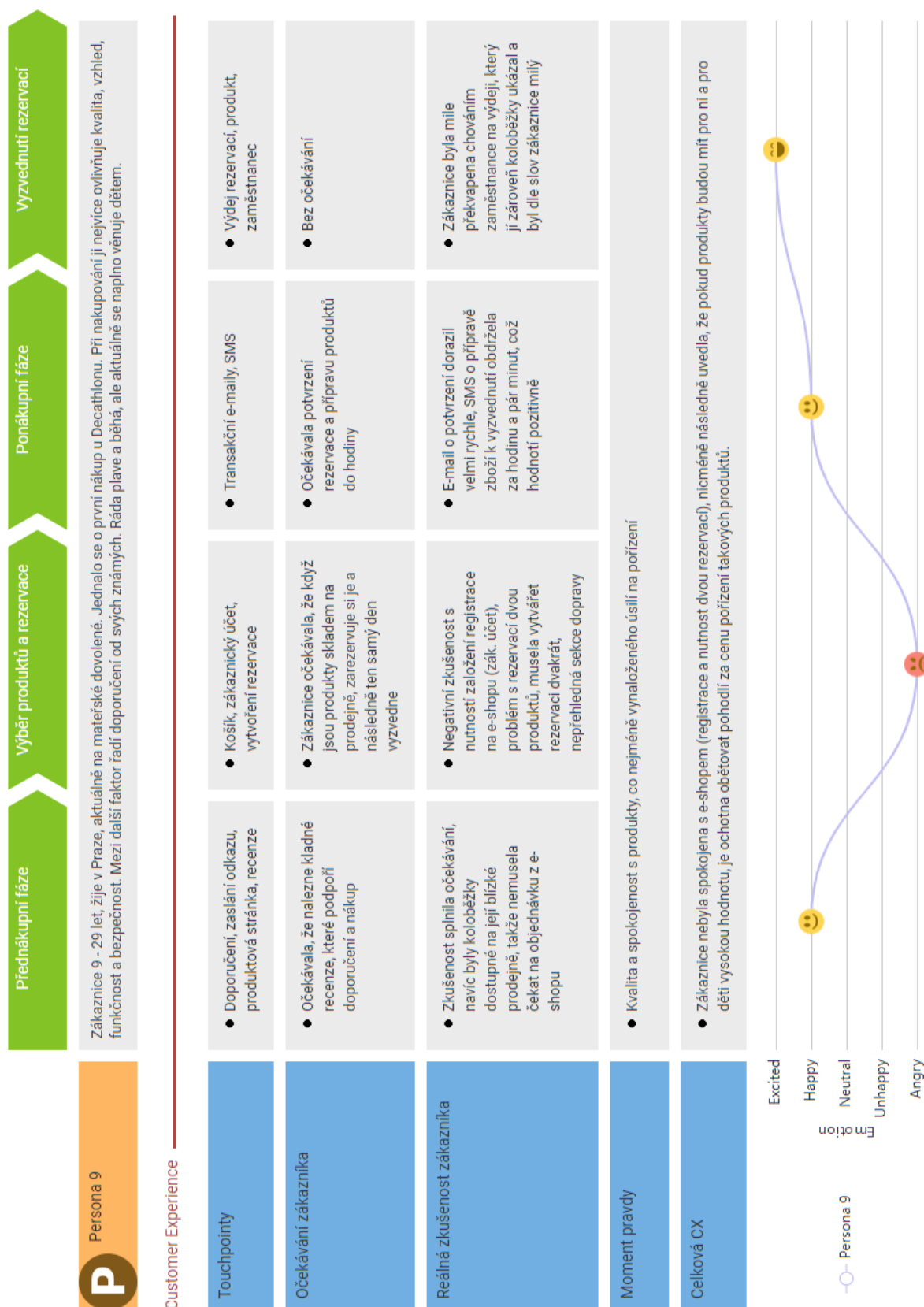
Posledním zákazníkem, u kterého autorka zkoumala zákaznickou zkušenost v kontextu zákaznické cesty při nákupu na prodejně je pan Lukáš. Zákazníkovi je 51 let a žije v Praze. Prodejnu navštívil bez doprovodu a preferuje rychlé a klidné nakupování. Ze sportů se zajímá o rybolov, lov a myslivost. U Decathlonu nakupuje již několik let, stejně jako celá jeho rodina. Při nákupu jsou pro něj důležité zejména technické parametry, vlastnosti produktů, předchozí zkušenosti a je pro něj důležitá i rozsáhlá nabídka velikostí. Motivací k tomuto nákupu bylo zakoupení nové bundy a kalhot do přírody a na lov. Ještě předtím, než prodejnu navštívil, navštívil e-shop Decathlonu a podíval se na nabízený sortiment v těchto sportech. Zákazník preferuje nakupování offline, tedy na prodejnách. Na e-shopu si tedy vybral produkty, které ho zaujaly a přečetl si k nim i recenze a popisy produktů, kde věnoval pozornost především vlastnostem produktů a jejich funkčnosti. Pro zákazníka je momentem pravdy i to, zda je produkt dostupný na dané prodejně, neboť mu nevyhovuje objednávání online a případné vrácené produktů. Po příchodu na prodejnu si jako první všimá hluku, množství zákazníků a zaměstnanců. Zákazník přišel na prodejnu s očekáváním, že si zde bude moci vyzkoušet několik produktů a vyhovující produkty si zakoupí. Při příchodu na prodejnu očekává, že jej zaměstnanci zaregistrují a pozdraví jej. Toto očekávání se naplnilo a zákazník byl při příchodu na prodejnu spokojen. Zákazník již ví, jak je prodejna uspořádána a dle jeho slov mu rozdělení prodejny na jednotlivé sporty vyhovuje. Při cestě do oddělení lovu a přírody zaznamenal několik dětí bez dozoru dospělého, jak běhají po prodejně a dělají hluk. Taková skutečnost v zákazníkovi vyvolala spíše negativní pocity, neboť očekává, že rodiče se na veřejných místech budou svým dětem věnovat a nenechají je vyrušovat ostatní zákazníky. Zároveň očekává, že pokud taková situace nastane, je úkolem zaměstnanců vyhledat rodiče a požádat je, aby na své děti dohlédli a nenechali je vyrušovat ostatní zákazníky. Zákazník zamířil do uličky patřičného oddělení a nejprve se porozhlédl a podíval na nabídku na prodejně. Zákazník sdělil, že si všiml několika produktů, zejména pak bund, které vykazovaly zjevné vady z výroby. Šlo například o opačně našitý zip nebo rozpárané lemy. Tato skutečnost v zákazníkovi vyvolala pochyby o kvalitě produktů, jelikož do této doby neměl žádnou zkušenost s vadami u výrobků dané společnosti. Při výběru se tedy zaměřil i na důkladné prozkoumání, zda vybrané produkty nevykazují rovněž nějaké vady z výroby či jiné nekvality. Zákazník se po procesu výběru produktů rozhodl, že si produkty půjde vyzkoušet do kabinky. Dle slov zákazníka, není spokojen se zrcadli, které jsou umístěné v kabinkách. Tuto skutečnost odůvodnil zejména špatným nasvícením a pocitu zvláštního zkreslení postavy při zkoušení. Zákazník v době zkoušení produktů očekával, že mu bude sedět jeho běžná velikost a že jeho velikost bude u všech produktů stejná. Zde se setkal se zklamáním, neboť dva z celkem šesti produktů neodpovídaly uvedené velikosti a byl nucen jít produkty vyměnit za jinou velikost. Vrátil se tedy zpět na oddělení, ale bohužel požadovanou velikost v regálu nenašel. Na tomto oddělení se aktuálně nenacházel žádný zaměstnanec, který by mohl poradit či případně zkontrolovat skladové zásoby na prodejně. Zákazník se tedy rozhodl přejít do jiného oddělení a zeptat se na dostupnost produktů zaměstnanců z jiného oddělení. Zákazník uvedl, že zaměstnanec byl ochotný a neměl problém mu pomoci. Zákazník z předchozích zkušeností neměl nikdy problém s chováním zaměstnanců a vždy se snažili mu co nejvíce pomoci a vyhovět. Zaměstnanec zkontroloval množství produktů a zjistil, že oba produkty, které nebyly v regálu, by se měly nacházet na prodejně. Požádal tedy zákazníka o strpení s tím, že se pokusí tyto produkty dohledat. Zákazník měl pozitivní reakci na přístup zaměstnance, který šel hledat produkty na prodejnu. V tomto případě očekával, že zaměstnanec mu sdělí, že pokud nejsou produkty v regálu, pravděpodobně jsou již vyprodané. Po zhruba deseti minutách se zaměstnanec vrátil na oddělení, kde čekal zákazník, spolu s dvěma produkty, které se vydal hledat. Zákazník uvedl, že spíše předpokládal, že se produkty nenajdou a nebude si je tedy moci zakoupit. Zároveň uvedl, že ze zaměstnance byla cítit upřímná radost, protože udělal radost zákazníkovi.

Zaměstnanec se se zákazníkem rozloučil a popřál mu hezký zbytek dne. Zákazník pak zamířil k pokladně, kde se tvořila fronta několika čekajících lidí na zaplacení. Pro zákazníka to v tomto momentu nebylo překážkou, zejména protože ze zkušenosti očekával, že jakmile se tvoří fronta, otevře se i další pokladna. Jeho očekávání se po chvíli naplnilo a na pokladny přišel na pomoc další zaměstnanec, který frontu před placením pomohl zredukovat. Při samotném placení zákazník vždy očekává pozdrav od zaměstnance a vyžádání zákaznické karty. V tomto případě se i toto očekávání naplnilo, a navíc byl zákazník dotázán, zda našel vše, co potřeboval a zda byl s nákupem spokojen. Po zaplacení zákazník očekával, že mu zaplacené produkty bude zaměstnanec rovnou ukládat do tašky, neboť objem nákupu byl větší. Zaměstnanec ale zboží do tašky nenaskládal a počkal, až si zákazník produkty naskládá do tašky sám a poté se s ním rozloučil. Zákazník uvedl, že jeho celková zkušenost se společností Decathlon je pozitivní, ale vidí zde prostory pro zlepšení, jako například výměnu zrcadel nebo skládání produktů do tašek.

Prvním zákazníkem, kde autorka zkoumala získanou zkušenost při online nákupu, je pan Josef. Zákazníkovi je 25 let a v Decathlonu začal online nakupovat při prvním lockdownu způsobeném pandemií Covid-19. Zákazník rád zkouší nové sporty a z toho důvodu zde začal nakupovat, protože je dle jeho názoru v Decathlonu dobrý poměr cena/kvalita. Ze sportů ho nejvíce baví fitness, box a basketbal. Při nakupování ho nejvíce ovlivňuje cena, jelikož je studentem vysoké školy a nemá stabilní příjem. Dalším kritériem je očekávaná kvalita za vynaloženou cenu a široká nabídka sportů a sportovního vybavení na jednom e-shopu. Zákazník připouští, že jeho online nákupní chování výrazně ovlivňují slevové a další akce a doporučení známých osobností, které sleduje na sociálních sítích a kterým důvěřuje. V Decathlonu nakupuje online z toho důvodu, že je na e-shopu širší nabídka produktů, než na prodejně a může si zvolit doručení na prodejnu, které je zdarma. Předmětem výzkumu jeho zákaznické zkušenosti v rámci online nákupu je jeho poslední objednávka, kterou si taktéž nechal doručit na prodejnu. Motivace k objednávce byla zejména blížící se expirace věrnostního voucheru, který nechtěl nechat propadnout, ikdyž v tu chvíli necítil potřebu nakoupit. Zákazník v souvislosti s věrnostním voucherem uvedl nespokojenost s věrnostním programem. Dle jeho názoru je v porovnání s jinými obchody nedostatečný a očekával by větší slevu či další výhody. Navštívil tedy přímo stránky e-shopu a prozkoumal několik sportovních kategorií, které zákazníka zajímaly. Jelikož se jednalo o neplánovaný nákup, motivovaný pouze blížící se expirací šeku, nechtěl zákazník příliš utrácet. Očekával tedy, že na e-shopu nalezne produkt, který využije ale zároveň nebude drahý. Ve fitness kategorii našel část, která se zabývá sportovní výživou. Tato část ho zaujala, jelikož sportovní výživu a zejména proteiny, nakupoval u jiné společnosti. Na e-shopu si tedy otevřel několik produktových karet s různými druhy proteinů. V této oblasti je pro zákazníka důležitá cena, složení proteinu a chuť. Zaujaly ho nejvíce tři příchutě a očekával, že složení a chuť nebudou dle jeho požadavků. Pročetl si tedy složení i recenze, které jeho očekávání vyvrátily. Zvolil tedy dvě příchutě proteinů v základní velikosti a vložil je do košíku. Zákazník popisuje, že jakmile vložil produkty do košíku, všiml si, že má potřebu se ještě porozhlédnout na e-shopu a jeho zájem o nakupování a utracení finančních prostředků se zvýšil. Navštívil tedy ještě sekci fitness oblečení a všiml si, že je v nabídce několik nových produktů, které vzbudily jeho zájem. Vložil tedy několik dalších produktů do košíku a když dojel na konec stránky fitness oblečení, přesunul se ke košíku. Zákazník přiznává, že se jednalo o impulsivní chování a že jediný faktor, který bránil objednání všech produktů, byla celková cena. Jakmile zákazník spatřil celkovou cenu za produkty, postupně v košíku produkty odebíral a vyhodnocoval, které produkty chce více a proč. Na konci tohoto procesu mu v košíku zbyl pouze jeden protein a jeden kus fitness oblečení. Zákazník v této objednávce chtěl poprvé využít svůj věrnostní voucher, hledal tedy, v jakém kroku se zadává. Zákazník zde očekával, že použití voucheru v online objednávce bude snadné a rychlé. Ve druhém kroku objednávky zadal číslo voucheru do pole „slevový kód“, ale při tomto pokusu mu stránka sdělila, že kód je neplatný. Zákazník tento postup opakoval ještě třikrát. Zákazník cítil vztek a nechápal, proč by měl být kód neplatný. Rozhodl se proto zavolat na zákaznickou podporu e-shopu. Zákazník očekával, že jeho voucher půjde bez problému uplatnit a poté očekával, že kontakt na zákaznickou podporu bude více dostupný. Zákazník byl nespokojen, jelikož mu nešel zadat věrnostní voucher do objednávky, a protože musel celý proces objednání opustit a hledat na e-shopu kontakt na zákaznický servis. Po několika minutách hledání našel číslo na zákaznickou linku a kontaktoval zákaznický servis. Zákazník na tomto místě očekával, že bude dlouho čekat na spojení s operátorem. Před samotným spojením si zákazník vyslechl robota na telefonu a poté již hovor převzal operátor. Zákazníkovi bylo sděleno, že věrnostní šek zadává do jiného pole a že se zadává až o krok dále. Zákazník tedy s připojeným operátorem přešel do dalšího kroku a zde si všiml volného pole pro zadání šeku. Zákazník při kontaktu se zákaznickou podporou ocenil rychlé obslužení hovorů a milé vystupování. Po zadání

věrnostního šeku dokončil objednávku a vyčkal na potvrzovací e-mail. Pro zákazníka jsou potvrzovací a další informační e-maily velmi důležité, neboť dle jeho slov má alespoň přehled, co se s objednávkou děje a kdy dorazí. Jakmile byla objednávka připravena k vyzvednutí, zákazník si ji přišel na prodejnu vyzvednout a zaplatit. Pro zákazníka je v bodě vyzvednutí důležité, zda byl alespoň přibližně dodržen termín doručení, v jakém stavu zásilka dorazila a aby produkty nevykazovaly žádné vady.

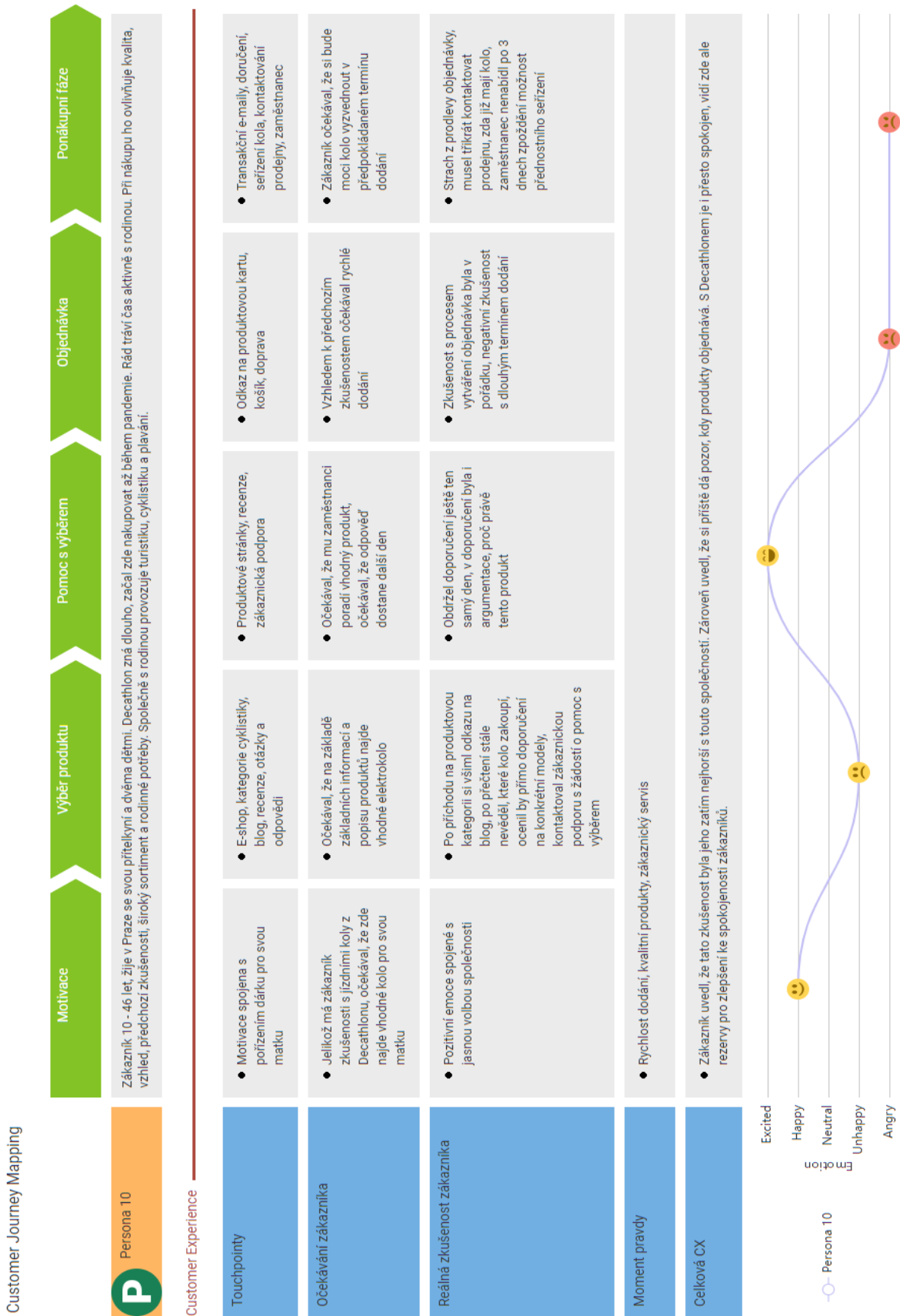
Příloha 18 Mapa zákaznické cesty-zákazník 9



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 9 (2022)

Dalším zákazníkem je paní Martina z Prahy. Zákaznici je 29 let a aktuálně je na mateřské dovolené. Jednalo se první nákup u společnosti Decathlon, který byl realizován na základě doporučení její kamarády. Zákaznici při nakupování nejvíce ovlivňuje kvalita, vzhled, funkčnost a bezpečnost produktu. Zákaznice rovněž spoléhá na doporučení od svých známých, které mají podobné potřeby a preference jako zákaznice. Zákaznice ráda plave a běhá, ale aktuálně se naplno věnuje svým dětem. Motivací této objednávky bylo doporučení na dětské koloběžky od její kamarády. Zákaznice tedy obdržela od kamarádky odkaz, který ji přeměroval na produktovou stránku dané koloběžky. Zákaznice si přečetla popis produktu a recenze, které ji utvrdily v nákupu. Vložila dvě koloběžky do košíku a pokračovala dále k dokončení objednávky. Jelikož byly dvě koloběžky skladem na pražské prodejně, rozhodla se vytvořit online rezervaci, a očekávala, že si bude moci produkty ještě ten samý den vyzvednout. Při volbě dopravy ji e-shop vyzval, aby se přihlásila ke svému účtu, nebo si zaregistruje nový účet. Zákaznice je z jiných e-shopů zvyklá, že pokud zákazník nemá registraci, je zde možnost zvolit nákup bez registrace. Tuto možnost ale nikde nezahledla, a tak si tedy vytvořila zákaznický účet. Tuto překážku vnímala velice negativně, neboť ji to zdrželo, nechtěla se zde registrovat a není si jistá, zda chce v Decathlonu nadále nakupovat. Po zaregistrování tedy přešla znovu do košíku a očekávala, že zbylý proces objednávky již bude bez problému. Zákaznice přešla do kroku dopravy, kde si zvolila, na jaké prodejně chce vytvořit rezervaci. Potvrdila svou volbu, ale všimla si, že se jí z košíku odebrala jedna koloběžka. Šla tedy znovu do prvního kroku košíku a přidala odstraněnou koloběžku a šla znovu do kroku dopravy. Zde ji e-shop ukazoval opět jen jeden kus produktu. Zákaznice tedy zkusila vytvořit rezervaci na jednu koloběžku. Po zvolení dopravy následoval krok platby, kde zákaznice zvolila možnost zaplatit rezervaci na dobírku na prodejně. Po výběru způsobu platby již měla možnost rezervaci dokončit. Jakmile dokončila tuto rezervaci, vrátila se zpět na hlavní stránku a znovu vyhledala požadovanou koloběžku. Koloběžku znovu vložila do košíku a postupovala dále stejně jako při prvním vytváření rezervace. Zákaznice očekávala, že bude možné vytvořit jednu rezervaci se dvěma produkty, jelikož byly oba dostupné na zvolené prodejně. Dle jejích slov je matoucí sekce dopravy, kde si právě zákazník volí, zda chce objednávku doručit z e-shopu nebo případně z prodejny, je-li produkt na prodejně dostupný. Dle zkušenosti zákaznice, by tato možnost měla být více zřetelná a mělo by být možné vytvořit jednu rezervaci za předpokladu, že oba produkty jsou na prodejně k dispozici. Po dokončení obou rezervací, zákaznice zkontrolovala svou e-mailovou schránku, zda vše proběhlo v pořádku a rezervace jsou přijaty ke zpracování. Zákaznice udává, že e-maily přišly velmi rychle a že jejich informační obsah je v pořádku. Zákaznice tedy vyčkala na SMS upozornění ohledně připravenosti rezervace k vydání. Zákaznice předpokládala, že produkty budou připraveny do jedné hodiny od objednání, jak je deklarováno v popisu služby. Dle jejích slov informační SMS obdržela zhruba hodinu a několik minut od vytvoření rezervací, což hodnotí velice kladně. Pro zákaznici je momentem pravdy zejména kvalita produktů a co nejnížší možné vynaložené úsilí, které musela na e-shopu vynaložit. Zákaznice zároveň uvedla, že v případě, že bude s produkty spokojená, je schopna obětovat určitou námahu na pořízení, když produkt pro ni bude mít větší hodnotu. Vyzvednutí na prodejně probíhalo v pořádku. Zákaznice měla velmi pozitivní zkušenost se zaměstnancem na výdeji rezervací, který jí na místě koloběžky rychle ukázal a seznámil ji se základními informacemi.

Příloha 20 Mapa zákaznické cesty-zákazník 10



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zákazníkem 10 (2022)

Posledním zákazníkem, u kterého autorka zkoumala zkušenost během nákupu online, je pan Tadeáš. Zákazníkovi je 46 let a žije v Praze se svou přítelkyní a dvěma dětmi. Decathlon znal zejména z reklamy a od doporučení známých, ale nakupovat u této společnosti začal až během pandemie, kdy byla všechna sportoviště uzavřená a zákazník chtěl s rodinou začít sportovat a trávit volný čas i aktivně. Při nakupování ho ovlivňuje zejména kvalita, vzhled, široký sortiment a rodinné potřeby. Mezi oblíbené sporty, které rád provozuje se svou rodinou, patří zejména turistika, cyklistika a plavání. Předmětem zkoumání byla jeho poslední zkušenost s nákupem na e-shopu, který byl motivován zakoupením dárku pro svou matku k narozeninám. Zákazník se svěřil, že si jeho matka přeje začít lehce sportovat a že by jednou ráda jela se svým synem a jeho rodinou na cyklo výlet. Po úvaze s partnerkou se tedy rozhodl pořídit své matce elektrokolo z Decathlonu, jelikož zde měl zkušenosti s funkčností a kvalitou jízdních kol. Zákazník ale nevěděl, jaké kolo zvolit a jak se rozhodnout. Prvním krokem byla návštěva e-shopu, kde očekával, že nalezne užitečné informace, které mu pomohou zvolit správný model elektrokola. Po zadání požadovaného klíčového slova do vyhledávače na stránkách Decathlonu mu vyběhla kompletní nabídka z řad elektrokol. Hned na začátku nabídky byl odkaz na blog s obrázkem „Jak vybrat elektrokolo“. Zákazník očekával, že v tomto průvodci nalezne veškeré informace a že výběr poté bude snadný. Na základě tohoto očekávání se cítil pozitivně. Pročetl si celý článek, ve kterém se dozvěděl, podle jakých parametrů lze vybírat produkt a shlédl přiložené video, které obsahovalo hlavní dělení elektrokol a rozdílů mezi nimi. Po dočtení článku byl zákazník dle jeho slov ztuhlý a zmatený, neboť zde nebyla uvedena konkrétní kola a modely. Na tomto místě očekával, že zde bude uvedeno alespoň jedno Decathlonem doporučené kolo z každé kategorie (horské, městské, trekové, skládací). Zákazník se z blogu přesunul zpět na hlavní stránku e-shopu, odkud si znovu vyhledal kategorii elektrokol. V levém panelu si vyfiltroval jednotlivé kategorie elektrokol a zaujaly jej tři produkty. Dvě elektrokola byla treková a jedno městské. Zákazník očekával, že se na jednotlivých produktových kartách dozví o kolech více informací, které mu pomohou zvolit správné kolo pro svou matku. Zákazník si tedy přečetl všechny dostupné informace, recenze a sekce s otázkami a odpověďmi. Nyní se jeho výběr zúžil na dva produkty a již nevěděl, jaký produkt zvolit. Rozhodl se tedy kontaktovat zákaznický servis s představou, že mu pomohou s výběrem a případně mu sdělí další doplňující informace. Na stránce e-shopu zákazník našel kontaktní formulář, na který se rozhodl napsat svůj dotaz spolu s informacemi, které je třeba při výběru zvážit. Zákazník neočekával, že dostane odpověď rychle, proto se z účtu odhlásil a odešel z e-shopu. Druhý den si zákazník ve své e-mailové schránce všiml, že již obdržel odpověď ze zákaznické podpory, ještě v den kontaktování. Dle vyjádření zákazník cítil nejistotu a strach, jelikož už potřeboval kolo objednat, aby stihlo být doručeno do narozenin jeho matky. Po otevření zprávy si zákazník na první pohled všiml jednoho přiloženého odkazu, na který ihned kliknul. Odkaz zákazníka přeměroval na produktovou kartu doporučeného elektrokola, kde zákazník ihned zvolil požadovanou velikost a vložil produkt do košíku. Zákazník se následně přesunul do kroku doprava, kde na základě předchozích zkušeností očekával, že bude produkt doručen během několika málo dní. V tomto kroku jeho zkušenost byla negativní, jelikož nejbližší termín doručení byl určen v den narozenin, kdy chtěl obdarovat svou matku elektrokolem. I přesto však pokračoval v nákupu a zvolil jako místo doručení prodejnu. Prodejnu zvolil zejména ze dvou důvodů, a to, že doprava je zde zdarma a že kolo bude při vyzvednutí seřizené a smontované. Důležitost hodnoty dárku ale nadřadil delšímu doručení, a tak přešel do dalšího kroku, kde si zvolil platbu na dobírku a objednávku dokončil. Do e-mailu mu dorazilo potvrzení o objednávce, které dle slov zákazníka obsahovalo veškeré potřebné informace. Jeho emocionální reakce na tento informační e-mail byla neutrální. Zákazník se po několika dnech přihlásil do svého zákaznického účtu na e-shopu, aby ověřil, v jakém stavu se objednávka aktuálně nachází. Zákazník uvedl, že byl se cítil nervózně a měl strach, aby objednávka byla

včas odeslána, neboť se několik dní nacházela ve stejném statusu. O několik dní později zákazník obdržel e-mail s informací o odeslání objednávky ze skladu. Po získání této informace zákazník předpokládal, že následující den bude kolo připravené k vyzvednutí. Další den tedy dopoledne zkontaktoval zvolenou prodejnu a informoval se, zda jeho objednávka již dorazila. Zaměstnanci mu bohužel sdělili, že jeho objednávku na prodejně zatím nenevidují. Zákazník poté volal na prodejnu každý den, aby zjistil, zda je objednané elektrokolo již na prodejně. Třetí den tohoto zjišťování, již zaměstnanci zákazníkovi potvrdili, že kolo dorazilo a že jej zaměstnanci musí nejprve zkontrolovat a seřadit. Zákazník očekával, že zaměstnanci se nabídnou s možností přednostního seřízení a kolo si bude moci vyzvednout ještě ten den. Zaměstnanec tuto nabídku zákazníkovi nedal, takže jej zákazník sám požádal o možnost přednostního seřízení. Zaměstnanec souhlasil a požádal zákazníka, aby vyčkal na informační SMS. Zákazník takové zdržení hodnotí negativně a dle jeho vyjádření by bylo vhodné například upozornit zákazníky, kteří si objednávají kolo, že může být vyzvednutí zdrženo z důvodu práce na kole. Zákazník tvrdí, že tato zkušenost pravděpodobně neovlivní jeho budoucí nákupy u této společnosti, pouze si dá příště pozor na včasné objednání produktů z e-shopu.

DIPLOMOVÁ



PRÁČE

Customer Experience a mapy zákaznických cest ve vybrané společnosti

Bc. Lucie Weissová, PEMMA01

Řešená problematika

úvod

Cílem práce je vytvořit mapy zákaznických cest a získaných zákaznických zkušeností napříč danou zákaznickou cestou. Na základě zjištěných poznatků navrhnout taková opatření, která budou přispívat ke zlepšování zákaznické zkušenosti u společnosti Decathlon.

problém

Nezaměřovat se pouze na spokojenost, ale zjišťovat i zkušenost zákazníků v rámci jejich zákaznické cesty a předběhnout tak konkurenci.

přístup

Na základě kvalitativních dat vypracovat mapy zákaznických cest zachycující získané zkušenosti napříč touchpointy.

Postup řešení

zdroj

Hlubkové polostrukturované rozhovory se zákazníky, Mystery Shopping, strukturovaný rozhovor se zaměstnancem.

získávání

Rešerše odborné literatury a akademických prací, sekundární data o spokojenosti a zkušenosti, syntéza s finančními výsledky, kvalitativní výzkum na prodejních.

zpracování

Vypracování záznamového archu pro Mystery Shopping, vytvoření 10 map zákaznických cest a získaných zkušeností, očekávání, momentů pravdy a celkové zkušenosti.

Výsledky práce

Ze sekundárních dat vyplynulo, že úroveň spokojenosti má rostoucí charakter, povrchní pozitivní vztah mezi spokojeností a tržbami.

Z rozhovoru se zaměstnancem vyplynulo, že úspěšně využívají CRM k budování vztahů se zákazníky, ale CX je zaznamenávána pouze skrze zákaznickou podporu.

Byly vypracovány mapy, které zachycují CX. Na některých touchpointech rozdílné zkušenosti.

Součástí kvalitativního výzkumu bylo zaznamenání zkušeností do záznamového archu.

Přednákupní fáze

Výběr produktů a rezervace

Ponákupní fáze

Vyzvednutí rezervací

P

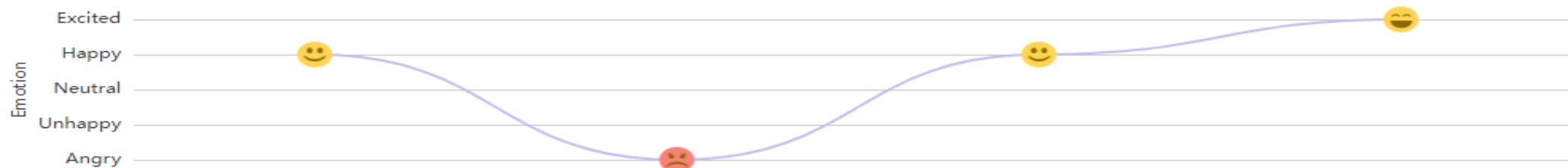
Persona 9

Zákaznice 9 - 29 let, žije v Praze, aktuálně na mateřské dovolené. Jednalo se o první nákup u Decathlonu. Při nakupování ji nejvíce ovlivňuje kvalita, vzhled, funkčnost a bezpečnost. Mezi další faktor řadí doporučení od svých známých. Ráda plave a běhá, ale aktuálně se naplno věnuje dětem.

Customer Experience

Touchpointy	<ul style="list-style-type: none"> Doporučení, zaslání odkazu, produktová stránka, recenze 	<ul style="list-style-type: none"> Košík, zákaznický účet, vytvoření rezervace 	<ul style="list-style-type: none"> Transakční e-maily, SMS 	<ul style="list-style-type: none"> Výdej rezervací, produkt, zaměstnanec
Očekávání zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> Očekávala, že nalezne kladné recenze, které podpoří doporučení a nákup 	<ul style="list-style-type: none"> Zákaznice očekávala, že když jsou produkty skladem na prodejně, zarezervuje si je a následně ten samý den vyzvedne 	<ul style="list-style-type: none"> Očekávala potvrzení rezervace a přípravu produktů do hodiny 	<ul style="list-style-type: none"> Bez očekávání
Reálná zkušenost zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> Zkušenost splnila očekávání, navíc byly koloběžky dostupné na její blízké prodejně, takže nemusela čekat na objednávku z e-shopu 	<ul style="list-style-type: none"> Negativní zkušenost s nutností založení registrace na e-shopu (zák. účet), problém s rezervací dvou produktů, musela vytvářet rezervaci dvakrát, nepřehledná sekce dopravy 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail o potvrzení dorazil velmi rychle, SMS o přípravě zboží k vyzvednutí obdržela za hodinu a pár minut, což hodnotí pozitivně 	<ul style="list-style-type: none"> Zákaznice byla mile překvapena chováním zaměstnance na výdeji, který jí zároveň koloběžky ukázal a byl dle slov zákaznice milý
Moment pravdy	<ul style="list-style-type: none"> Kvalita a spokojenost s produkty, co nejméně vynaloženého úsilí na pořízení 			
Celková CX	<ul style="list-style-type: none"> Zákaznice nebyla spokojena s e-shopem (registrace a nutnost dvou rezervací), nicméně následně uvedla, že pokud produkty budou mít pro ni a pro děti vysokou hodnotu, je ochotna obětovat pohodlí za cenu pořízení takových produktů. 			

○ Persona 9



Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Společnost poskytne zaměstnancům potřebná školení, aby výsledné přístupy k zákazníkům a chování bylo unifikované a aby byl poskytován co nejlepší zážitek z této interakce.



2. Společnost by měla upravit určité oblasti na webu (blog, košík, registrace), jelikož na těchto místech měli zákazníci negativní zkušenosti.



3. Decathlon by si měl udržet kvalitu produktů a dalších vlastností, jelikož tento prvek je předpokladem pro loajalitu zákazníků.

Závěr



Práce přinesla vyhotovení zákaznických map a zkušeností v rámci zákaznické cesty.



Novým řešením je zaměřit se na zážitek, emoce a zkušenosti během interakcí se společnostmi a jejich prvky.



Problematika byla posunuta díky hloubkovému šetření, které zkoumá zákaznické zkušenosti, nikoli pouze spokojenost.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**