

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Faktory customer experience se zaměřením na místo prodeje a její aplikace u konkrétní firmy

2022

Anežka Kasalická



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Kreativní marketing a komunikace

**Faktory customer experience se zaměřením na místo
prodeje a její aplikace u konkrétní firmy**

Autor: Anežka Kasalická

Vedoucí práce: Martin Charvát

2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce, Martinu Charvátovi, za cenné rady, připomínky a za čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat také Ondřeji Bystroňovi z agentury Czech Promotion a Tereze Janouškovcové ze společnosti Bikero, za poskytnuté cenné informace a ochotu při poskytnutí materiálů a podkladů pro zpracování praktické části.

ABSTRAKT A KLÍČOVÁ SLOVA

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem Customer experience a jeho kontextem v marketingovém průmyslu. Je popsán jeho vývoj, oblasti s ním spjaté jako je customer relationship management, způsoby jeho vyhodnocování, loajalita zákazníků, očekávání jako hlavní podstata v hodnocení zážitku zákazníkem a body dotyku. Hodnotí se, zda jsou tyto teoretické informace funkční a hlavně přínosné, nejen v kontextu společnosti Bikero. V rámci případové studie je veden hloubkový rozhovor s retailových designérem, který popisuje využití postupy. Tyto poznatky jsou následně názorně popsány a názorně ukázány při deskriptivní analýze poskytnutých materiálů a faktorů konkrétní prodejny. Výstup popisuje propojení teoretických informací zabývajících se zákaznickou zkušeností v kontextu praktického a konkrétního využití CX společnosti. Hodnotí a ověřuje, že teorie odpovídá její funkci v praxi a je obecně velmi přínosná v obchodní a marketingové činnosti za podmínek jejího správného použití a optimalizace. Součástí deskriptivní analýzy jsou i detailně rozepsány a zdůvodněny postupy využívané v retailových prodejnách Bikero. Závěr je zaměřen na zobecnění a případné potvrzení výstupů v rámci možného dalšího využití a vyhlídky budoucího směřování tohoto narůstajícího marketingového fenoménu.

Klíčová slova

Zákaznická zkušenost, CRM, Zážitek, Retail, Loajalita, Body dotyku

ABSTRACT AND KEYWORDS

Abstract

The bachelor thesis deals with the topic of customer experience and its context in the marketing industry. It describes its development, and related topics such as customer relationship management, methods of evaluation, customer loyalty and their expectations as the main point in evaluating customer experience and points of contact. It is evaluated whether this theoretical information is functional and especially beneficial not only in the context of Bikero. As part of the case study, an in-depth interview is conducted with a retail designer who describes the procedures used. These findings are then clearly described and demonstrated in a descriptive analysis of the materials provided, in the particular retail store. The output describes the connection of theoretical information dealing with customer experience in the context of practical and specific use of CX company. It evaluates and verifies that the theory corresponds to its function in practice and is generally very beneficial in business and marketing activities under the conditions of its proper use and optimization. The descriptive analysis also describes and justifies the procedures used in Bikero retail stores. The conclusion is focused on the generalization and possible confirmation of outputs within the possible further use and prospects of the future direction of this growing marketing phenomenon.

Keywords

Customer experience, CRM, Experience, Retail, Loyalty, Touchpoints

OBSAH

ÚVOD	1
TEORETICKÁ ČÁST	3
1.1 CUSTOMER EXPERIENCE	4
HISTORIE	4
<i>Holistický marketing</i>	5
DEFINICE A POPIS CX	6
1.2 PRINCIPY ÚČINNÉ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI	6
SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	7
1.3 OČEKÁVÁNÍ	8
OČEKÁVÁNÍ VS EMOCE A FYZICKÝ FAKTOR	9
ZÓNA TOLERANCE	11
1.4 BODY DOTYKU/TOUCHPOINTS	11
ELEMENTY BODŮ DOTYKU	12
KOMPARACE CRM A CX	14
CRM	14
TECHNOLOGIE A PROCES CRM	16
LOAJALITA ZÁKAZNÍKŮ	17
1.5 ZPŮSOBY A METRIKY MĚŘENÍ CX.....	17
NPS	18
CSAT.....	19
CES.....	19
TEXTOVÉ HODNOCENÍ	19
CUSTOMER JOURNEY	20
MOMENTY KONTAKTU V PRŮBĚHU FÁZÍ CX	20
1.6 RETAIL SEKTOR	21
PODPRAHOVÉ ATRIBUTY POP KOMUNIKACE	21
<i>Světlo v místě prodeje</i>	21
<i>Strukturovanost, organizovanost, uspořádanost</i>	23
<i>Jednoduchost</i>	24
KOGNITIVNÍ MAPA PRODEJNY	24

PRAKTICKÁ ČÁST	25
1.7 SPOLEČNOST BIKERO	26
ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI.....	26
STRUKTURA FIRMY	27
VIZE A STRATEGIE	27
2020	28
2021	28
VIZE DO BUDOUCNA	29
1.8 METODOLOGIE	30
1.9 HLOUBKOVÝ ROZHOVOR S RETAIL DESIGNEREM ONDŘEJEM BYSTRONĚM	30
1.10 PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	39
DESKRIPTIVNÍ ANALÝZA PRODEJNY	39
ZÁVĚR.....	45
TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK.....	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	52

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je fenomén customer experience, jakožto zákaznická zkušenost, v rámci místa prodeje a její následná aplikace u konkrétní firmy. V rámci teoretické části je zákaznická zkušenost zasazena do kontextu marketingu a zejména jeho novodobého vývoje. Dále je popsána a vysvětlena spolu s konkrétními atributy, jenž jí přímo determinují a ve velké míře ovlivňují. Jsou zde také zmíněny nejdůležitější principy a předpoklady k docílení pozitivní zkušenosti. Další část je věnována tématu porovnávání vnímané kvality a očekávání, které představují stěžejní aspekty při tvorbě jak pozitivní, tak negativní zákaznické zkušenosti, v závislosti na jejich výsledku. Konkrétně, složka očekávání je popsána jako jeden z hlavních a počátečních bodů, jenž je možný přímo ovlivňovat marketingem a aktivitami s ním spojenými. V rámci utváření zkušenosti hrají hlavní roli body dotyku, tzv. touchpointy, které jsou rozděleny do několika kategorií. V těchto momentech je podle jejich povahy a operativnosti možné zákazníky příslušně ovlivňovat a komunikovat k nim požadované informace. V rámci povahy CX tématu je část zaměřena na osvětlení pojmu CRM, neboli customer relationship managementu, jenž je důležitou složkou na rozcestníku obsahu CX, mezi které patří také technologie a aplikace, včetně UX, sociálních sítí či jiných prozákaznický zaměřených přístupů. Další část je zaměřena především na systémy měření a analyzování konkrétních zákaznických zkušeností. Ty zahrnují metriky jako je NPS, CSAT, CES nebo customer journey, které popisují principy zjišťování a vyhodnocování těchto zážitků zákazníků. Dále je zde také popsáno a uvedeno téma praktické části – retail odvětví, které obsahuje zejména atributy pro komunikaci. Konkrétně jsou zde vypsány faktory jako je osvětlení, strukturovanost, organizovanost prodejny, význam jednoduchosti při vystavování produktů a vlivy tzv. kognitivní mapy.

V první polovině praktické části je proveden hloubkový rozhovor s retail designerem, který popisuje funkčnost a osvědčená pravidla, která se používají v retail marketingu, zejména pak v rámci uspořádání prodejen. Jsou zde popsány konkrétní techniky a myšlenky společnosti Bikero, které v tomto rámci firma využívá a tyto principy jsou zde také zdůvodněny. Rozhovor obsahuje též názor a osobní pohled retail designera na probírané téma Customer experience. Druhá polovina této části obsahuje zejména komparaci teoretických poznatků, dříve, v teoretické části již zmíněných. Ty jsou názorně

aplikovány na konkrétních příkladech prodejen Bikero, pláncích a jiných deskriptivních materiálech. V závěru je obsaženo shrnutí zjištěných a porovnaných informací včetně odhadovaného budoucího vývoje, tohoto poměrně nově probíraného fenoménu.

TEORETICKÁ ČÁST

1.1 CUSTOMER EXPERIENCE

Nejen průmyslová revoluce, ale i vzestup marketingu který se neustále a rychle vyvíjí, způsobil značnou změnu hodnot. Tu lze pozorovat v rámci vnímání společností, značek i jejich výrobků. V průběhu posledního století se výrazně změnil poměr poptávky, jež dříve výrazně převyšovala nabídku, a tudíž nebylo v rámci tržní konkurence potřeba služby rozvíjet nad základní rámec nabídky produktu. V rámci modernizace a industrializace došlo k výraznému převisu nabídky, a tím i k mnohem vyšším standardům a novým trendům, jež jsou v dnešních dnech téměř nezbytné pro úspěšné fungování konkurenceschopnosti na trhu. V současné době tak není úspěch předurčen pouze kvalitou, spolehlivostí, cenou nebo jiným tradičním aspektem. Úspěch značek nyní tkví především v schopnosti přizpůsobit se a schopnosti poskytnout zákazníkům přesvědčivé a emotivní a unikátní zákaznické zážitky, jež se zákazníkům ukládají do paměti.¹

Zákazníci si nyní kupují spíše image a zkušenost, která je nabízena a kterou se společnosti se stejnými produkty odlišují.² V rámci přeměny masové produkce a čím dál tím většímu přizpůsobování se zákazníkům je také automaticky předpokládáno, že bude nabídka vytvořena přímo na míru tak, aby uspokojovala jejich potřeby a celková povaha nabídky se tak zcela mění.³

Historie

Do současné doby bylo téma zákaznické zkušenosti diskutované, popsané a analyzované jen v malém počtu zdrojů a pramenů. Velmi dlouhou dobu, přibližně do konce 80. let bylo toto téma popisováno zejména tématy jako je spokojenost zákazníků a funkčností klientského servisu.⁴

Počátek fenoménu, dnes známého jako Customer experience, se datuje k 60. letům 20. století, kdy byly zveřejněny první teorie, zaměřující se na spotřebitelské chování zákazníků, do té doby příliš nediskutované. Zabývali se jimi konkrétně Filip Kotler, John Howar a Jadish Sheth v jednom z prvních výzkumů, s názvem „Customer buying behavior

¹ Shaw and Ivens, s. viii.

² Watkinson 2013, s. xvi.

³ Ibid., s. 15.

⁴ Verhoef 2009, s.32.

process models: Understanding customer experience and customer decision making as process (1960–1970)“. V této studii byla popsána teorie rozhodovacího procesu a její jednotlivé fáze, které působí na utváření zákaznické zkušenosti a to, jak jí nákupní proces ovlivňuje a utváří.⁵ Později, roku 1999 byla zveřejněna kniha, ve které autoři Joseph P. Bine a James H Gilmore, jako první použili termín „zážitková ekonomie“, který představuje nový směr ekonomie a symbolicky tak určili nově přicházející sféru marketingu. Podle jejich teorie, nově, do vztahu nabídky a poptávky vstupuje další aspekt – zážitek.⁶

Holistický marketing

Inovovaný a rozšířený koncept – holistický marketing, vzniká a nabírá na síle zejména na samém počátku 21. století, které je v marketingu úzce spjato také s výraznou změnou přístupů a praktik. Definice holistického marketingu je podle Kotlera a Kellera následující:⁷

„Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti.“⁸

V rámci holistického marketingu je důležité vše, včetně propojení jednotlivých dimenzí. Holistický marketing se skládá z několika částí, a propojuje – interní marketing, integrovaný marketing, zabývající se zejména komunikací, výrobky a službami, výkonový marketing zaměřující se především na tržby, prostředí nebo hodnotu a v neposlední řadě vztahový marketing. Tento nový přístup bere v potaz veškeré tyto aspekty a uznává širokost, komplexnost a integrovanost jednotlivých komponentů.⁹

⁵ Verhoef 2009, s. 71.

⁶ Shawn and Ivens 2002, s. viii.

⁷ Kotler 2006, s.49.

⁸ Ibid., s. 49.

⁹ Ibid., s. 49.

Definice a popis CX

Vzhledem k tomu, že je fenomén CX poměrně nový a stále se rozvíjející, není určena jedna přesná definice, která by byla považována za všeobecně platnou. Již publikovaná definice existuje například od dvou autorů, Colina Shawna a Johna Ivensse:

„Zákaznická zkušenost se skládá ze dvou složek: aktivit společnosti ve smyslu vykonávání akcí, a emocí, které u zákazníků vzbuzuje. To vše je ve všech fázích kontaktu náležitě měřeno, a to v porovnání se zákaznickým očekáváním.“¹⁰

Jednu z dalších definic vysvětlující zákaznickou zkušenost popisuje také autor Matt Watkinson, jež zní:

Zákaznická zkušenost je kvalitativní aspekt jakékoliv interakce, zákazníka s určitou společností, jejími produkty nebo službami, kdykoliv v čase.¹¹

Jak bylo již zmíněno, kvalitativní pojem zvaný customer experience je fakt, který je vnímán zejména lidskými smysly. I když jsou stanoveny nejrůznější formy měření jejích hodnot, primární formou jsou subjektivní pocity a vjemy, které v zákaznících vyvolají. Nejde tedy tolik přímo o to, co je předmětem, ale jakým způsobem na zákazníka působí.¹²

Zkušenost také nemusí přímo záviset na užití produktu nebo dané služby. Zahrnuje veškerou interakci včetně pouhého zhlédnutí reklamy, podepsání klubového členství nebo naopak ukončení smlouvy či likvidací produktu který je dále již nevyužitelný.¹³

1.2 PRINCIPY ÚČINNÉ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI

Popis účinných faktorů zákaznické zkušenosti popsal ve své knize Matt Watkinson, který uvádí, že úspěšný a účinný zákaznický zážitek má tyto specifikace:

- silně reflektuje a odráží identitu zákazníka
- zážitky uspokojují vyšší a složitější potřeby zákazníků
- není ponechán na náhodě a je předem plánovaný
- určí, splní a předčí očekávání

¹⁰ Shawn and Ivens 2002, s. 21.

¹¹ Watkinson 2013, s. xv.

¹² Ibid., s. xvi.

¹³ Ibid., s. xvi.

- vzniká a probíhá bez úsilí zákazníka
- probíhá bez stresu
- působí a uspokojuje lidské smysly
- staví zákazníka do pozice pocitu kontroly nad situací
- zahrnuje lidské emoce a zároveň na ně působí¹⁴

Spokojenost zákazníků

Definice pojmu spokojenost je i v dnešní době nejednoznačná. Autoři již několik let hovoří o souvislostech s kvalitou služeb a jak by tyto pojmy měly být odlišovány. Řeší se také příčinnost vztahu kvality služeb a spokojeností se službami a to, co je v tomto vztahu determinátor? V rámci současných pramenů lze ale říci, že se většina teoretických poznatků a autorů shoduje na následujícím: Kvalita služeb a spokojenost jsou dva různé pojmy, které spolu navzájem souvisí. Kvalita služeb je založena spíše na kognitivních procesech, přičemž spokojenost na emocionálních.¹⁵ Mezi nejdůležitější faktory, na základě marketingové zkušenosti je v první řadě samotný produkt nebo výrobek. Následují správné a hodnotné informace, které jsou pro zákazníka snadno pochopitelné a servis, který produkt také výrazně posiluje. Dalším důležitým faktorem je i marketingový přístup, rozvíjející vztahy se zákazníkem a vhodná volba a použití podpory prodeje. Je totiž možné určitým způsobem zastínit nedostatky produktu, což následně může vést i k nespokojenosti po nákupu.¹⁶

Diskonfirmační model spokojenosti

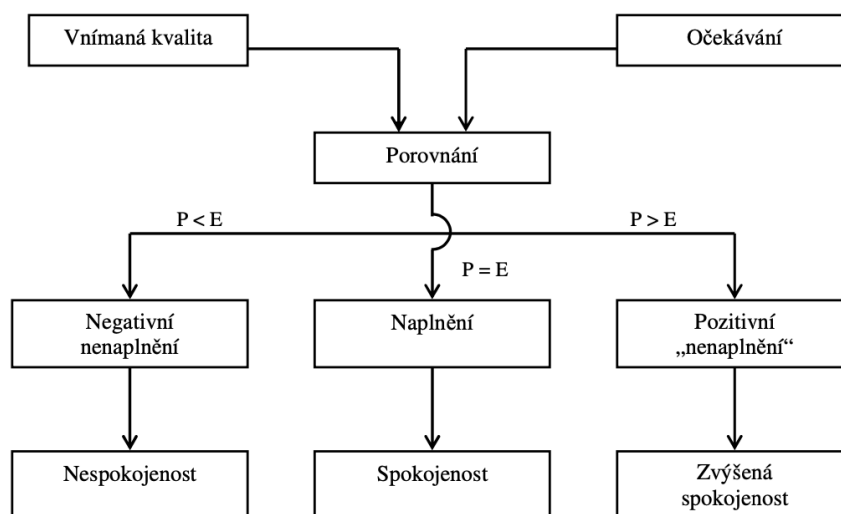
Pojem spokojenost a jeho grafické vyjádření bylo publikováno několika autory. Nejčastější a nejznámější používaný model je tzv. diskonfirmační model spokojenosti z roku 1980. Model popisuje poměr očekávání a reálného zážitku, který je zákazníkem porovnán a vyhodnocen. Při naplnění očekávání vzniká spokojenost zákazníka. Míra pozitivní nebo negativní odezvy je závislá celkovém poměru těchto dvou složek.¹⁷

¹⁴ Watkinson 2013, s. xvi.

¹⁵ Lukášová 2009, s. 34.

¹⁶ Koudelka 2018, s. 223–224.

¹⁷ Ibid., s. 35.



Obrázek 1 - Diskonfirmační model spokojenosti (zdroj: Lukášová)

1.3 OČEKÁVÁNÍ

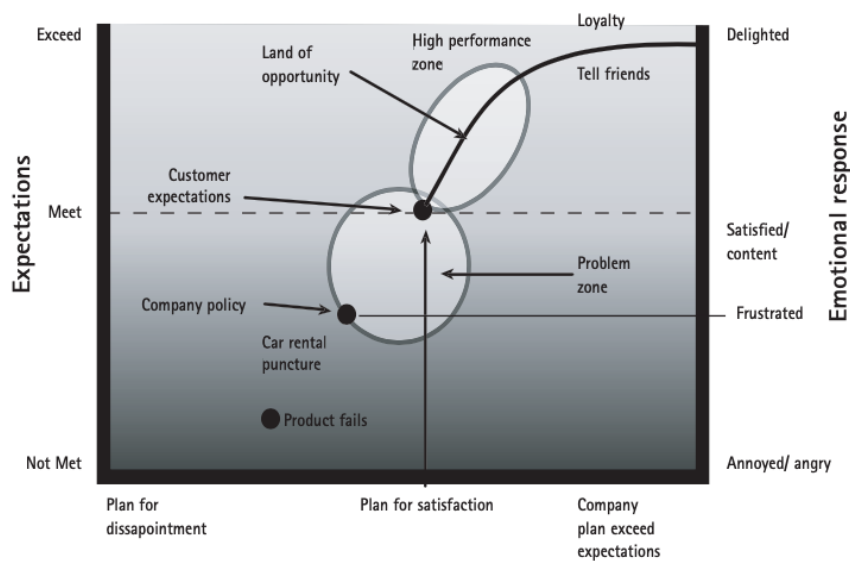
Očekávání zákazníka má v kontextu zákaznického zážitku, a stejně tak ve výsledku nákupu při stejném procesu a průběhu velký vliv. Počáteční očekávání v tomto vztahu nastoluje hranice, podle kterých se poté řídí výsledné procesy nákupu. Očekávání od firmy je nastoleno několika faktory a vlivy. Mezi ty se řadí:

- 1) **Osobnost** daného člověka v kontextu vlastních potřeb, zájmů, postojů nebo životní úrovně.
- 2) **Kultura** ve smyslu hodnot, norem a vzorců, které jsou v rámci dané kulturní charakteristiky daného národa automaticky očekávány.
- 3) **Zkušenosti** s firmou determinují zákazníkovo očekávání ve smyslu nastavení určité hranice a úrovně, které jsou při dalších návštěvách porovnávány.
- 4) **Marketing** a informace z okolních zdrojů, které jsou poskytovány v rámci word of mouth nebo marketingové prezentace firmy, čímž je částečně nastolována všeobecná charakteristika a princip firmy.¹⁸

¹⁸ Lukášová 2009, s. 38

Očekávání vs emoce a fyzický faktor

Právě lidské emoce spolu s očekáváním zákazníka výrazně ovlivňují a nastolují výsledek probíhajícího nákupu. Na grafu podle Verhoefa lze pozorovat přímou spojitost emoční odpovědi a pozitivní odpovědi zákazníka v závislosti na hodnotě nesplnění či překročení jak fyzického, tak emočního očekávání v souvislosti s nákupem. V případě překročení očekávání nastává tzv. High performance zone (v překladu zóna vysokého výkonu), v průběhu které se vytváří složka loajality a věrnosti zákazníka. Ta pozitivně ovlivňuje jeho chování v rámci dalšího nákupu.¹⁹



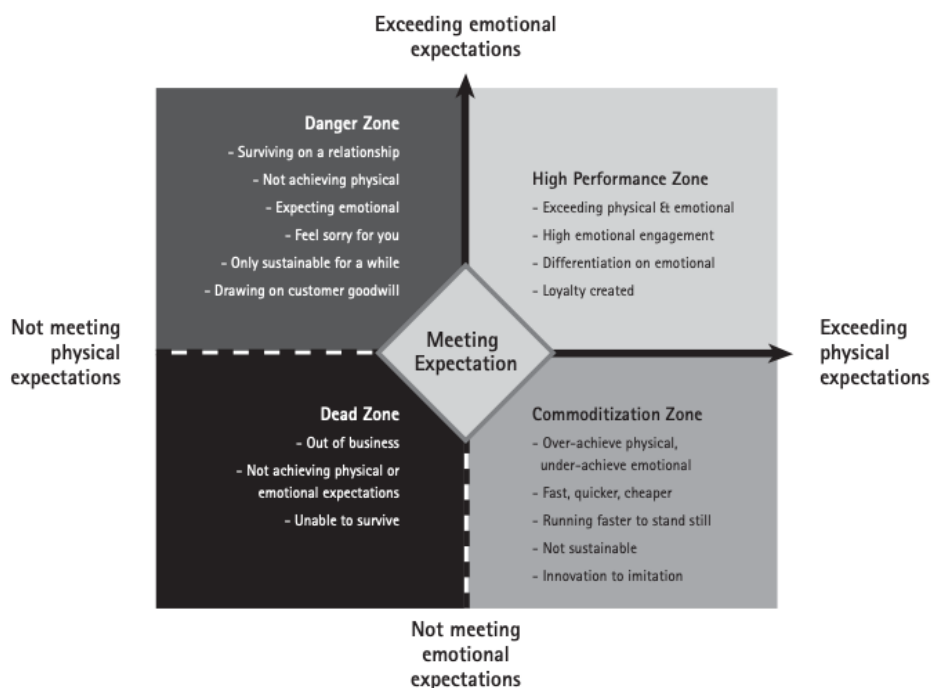
Obrázek 2 - Očekávání a emoce vs. realita (Zdroj: Verhoef, s. 29)

Vyjma zóny vysokého očekávání, která je v rámci zákaznického zážitku nejlepším výsledkem, existují další tři zóny v rámci vyhodnocování očekávání zákazníka.

První, „Dead zone“, neboli mrtvá zóna, nastává v případě, že není dosaženo fyzické ani emoční očekávání. V tomto případě rapidně klesá, až mizí pravděpodobnost této volby při budoucím nákupu, i v rámci dalšího rozhodování. „Commoditization zone“ (česky komoditní zóna), je stádium, ve kterém byla překročena fyzická očekávání ale zároveň nebylo nedosaženo emočních. Tato situace nastává v případech, kdy se služba vyznačuje rychlostí či velmi nízkou cenou, ale zároveň postrádá dosahování emoční roviny. „Danger

¹⁹ Verhoef 2009, s. 29, 40.

zone“ (česky nebezpečná zóna) nastává, pokud nebyly dosaženy fyzické očekávání a požadavky, zato byly úspěšně dosaženy emoční. Tyto případy jsou zpravidla udržitelné pouze pro omezeně krátkou dobu, a to také pouze v rámci dobré vůle a často v určité lítosti zákazníka.²⁰



Obrázek 3 - Zóny zákaznické zkušenosti (zdroj: Verhoef, s. 40)

Dá se obecně říci, že hlavní měřítko vzniku kvalitní zákaznické zkušenosti je neustále překonávání fyzických i emocionálních očekávání. K tomu je tedy potřeba přesně pochopit a porozumět svému potenciálnímu zákazníkovi včetně jeho očekávání a na tyto informace navázat.²¹

Samotná očekávání jsou nastavována různými podněty, které jsou ve většině případů možná přímo ovlivnit. Velkou roli zde hrají také základní hodnoty. Zároveň, pokud je hranice očekávání překročena, je poté zákazníkem brána jako milník, který se pak stává určitým standardem. To stejné platí i v opačném případě, kdy je zkušenost výrazně pod jeho hranicí. Je tedy vždy při příštím nákupu nastaveno v jiném měřítku, než tomu bylo u předchozí zkušenosti a v průběhu času se vyvíjí.²²

²⁰ Verhoef 2009, s. 29.

²¹ Shawn and Ivens 2002, s. 25–26.

²² Shawn and Ivens 2002, s. 21, 30.

Zóna tolerance

Existuje také tzv. zóna tolerance, která charakterizuje dvě úrovně očekávání zákazníka – žádoucí službu a akceptovatelnou službu. Žádoucí služba udává stav, který se liší podle individuálních požadavků. Akceptovatelná služba je nejnižší možná úroveň poskytnuté služby, kterou je zákazník schopný přijmout. Mezi těmito dvěma hranicemi se nachází tzv. zóna tolerance, jež je u každého zákazníka individuální a liší se také v závislosti na poskytovaném typu služby či produktu. Pokud služba odpovídá škále v zóně tolerance, je výsledkem spokojený zákazník.²³

Bylo zjištěno, že zóna tolerance se mění, a to jednak v návaznosti na širší výběru poskytovatele služeb. Pokud není v rámci služby více možností volby, zákaznickova tolerance se zmenšuje. Pokud je naopak na výběr pouze jeden, či dva prodejci, zóna tolerance se rozšiřuje a zákazník je v rámci služeb výrazně benevolentnější. Její šíře je také menší, pokud jde o obsah či výstup služby. Širší je naopak pokud jde o proces a to, jakým způsobem bylo něco poskytnuto.²⁴

1.4 BODY DOTYKU/TOUCHPOINTS

Existují čtyři typy bodů dotyku, tzv. touchpointů, se kterými se zákazník setkává v průběhu jeho cesty. Tyto body jsou charakteristické pro jejich rozhodující a důležitou složku při utváření celkového vjemu.²⁵

1. Body dotyku řízené značkou (brand-owned)

Tyto body jsou přímo iniciovány a řízeny konkrétní společností. Zahrnují veškeré mediální a reklamní způsoby jako je například inzerce, webové stránky, věrnostní program a elementy marketingového mixu jako například balení produktu nebo servis.

2. Body dotyku řízené partnerem (partner-owned)

Body dotyku řízené partnerem představují takové body, jež nejsou v rukou a kontrole dané společnosti, nýbrž jejich partnerů. Mezi ty patří například marketingová

²³ Lukášová 2009, s. 35.

²⁴ Ibid., s. 36.

²⁵ Vefhoef 2009, s.76.

agentura, komunikační agentura nebo jakákoliv jiná instituce s konkrétní společností přímo spolupracující a komunikující k jejím zákazníkům za ní.

3. Body dotyku řízené zákazníkem (customer-owned)

Zákazníkem řízené body dotyku jsou touchpointy zahrnující zejména akce zákazníka, které firma, nebo kdokoli jiný nemá pod přímou kontrolou. Patří mezi ně například metoda výběru platby.

4. Externí a sociální body dotyku

Externí body dotyku zahrnují situace a faktory, jež mají určitý vliv z vnějšího prostoru, a které zákazník ani daná společnost nemůže jakkoliv ovlivnit. Přesto ale mají na nákupní proces určitý vliv. Řadí se mezi ně například prostředí prodejny, ostatní zákazníci nebo nezávislé informační zdroje.²⁶

Elementy bodů dotyku

Existuje několik druhů elementů, které jsou charakteristické pro body dotyku v rámci nákupního procesu. Cesta a celkový zážitek zákazníka je tvořený právě tzv. touchpointy které jsou složeny z jednotlivých elementů.²⁷

Atmosférické

Tyto elementy zahrnují veškeré fyzické vlastnosti obchodu. Atmosférické typy elementů se vyskytují v maloobchodních prodejnách ve všech fázích cesty zákazníka. Mezi ty se řadí například vybavení, uspořádání, celkový design obchodu, vůně, světla nebo samotné vystavení produktů. V rámci internetových stránek a e-shopů se jedná zejména o barevnost, grafiku, designové rozložení, hudební podkres nebo technologické rozhraní a software.

²⁶ Verhoef 2009, s.76–78.

²⁷ Stein 2016, s. 8.

Technologické

Mezi technologický typ elementů se řadí veškerá interakce zákazníka s formou technologie. Ty se v rámci technologického pokroku v prodejnách vyskytují čím dál tím více a častěji. Řadí se mezi ně například snadnost použití produktu, technologie nebo proces, který zajistí zákazníkovi větší pohodlí a komfort. Spadají mezi ně ale také samoobslužné technologie a pokladny.

Komunikační

Komunikační prvek obsahuje přímou interakci prodejce směrem k zákazníkovi, a to včetně reklamních a marketingových sdělení. Řadí se mezi ně například propagační zprávy, emaily a jiná sdělení, informace na webových stránkách či sociálních sítích a reklamní komunikace, sdělovaná prodejcem.

Procesní

Mezi procesní elementy se řadí všechny akce, vyvinuté úsilí a kroky zákazníka které musí vykonat, aby dosáhl konkrétního výsledku. Mezi tyto elementy se řadí například čekací doba, navigační systém nebo servisní proces.

Interakce zaměstnanec – zákazník

Mezi tento typ elementů patří přímé a nepřímé interakce zákazníků se zaměstnanci. Řadí se mezi ně například personalizace a osobní přístup zaměstnance, příjemné vystupování, ochota nebo schopnost zaměstnance pomoci s výběrem.

Interakce zákazník – zákazník

Tyto elementy zahrnují veškeré přímé i nepřímé interakce zákazníka s ostatními zákazníky. Je to například tzv. „Word Of Mouth“, neboli ústní sdělení informací o produktu či službě např. známým, přátelům či rodině. Dále se mezi tyto elementy řadí recenze a hodnocení zákazníků, přímá interakce s dalšími zákazníky či známými v rámci produktu či služby nebo například zkušenost, vyvolaná jinými zákazníky, jež určitým způsobem zneprjemňuje samotný nákup.

Produktová interakce

Elementy interakce s produktem zahrnují přímé i nepřímé styky zákazníků s hmotným i nehmotným produktem či službou nabízenou prodejcem. Spadá mezi ně například kvalita, šíře sortimentu nebo přímé a nepřímé interakce produktů jako je zkušenost samotným produktem, například s jeho vzhledem.²⁸

Komparace CRM a CX

	CRM	CX
Popis	Zahrnuje praktiky, strategie a technologie využívané firmou k analyzování zákazníka.	Vnímání zákazníka po interakci s firmou, značkou, produktem či servisem.
Data	Získává až později, po vykonaném nákupu či po styku se zákazníkem.	Získává reálně v čase v bodech dotyku při měření aktuální zkušenosti.
Pohled	Zevnitř ven	Zvenčí dovnitř

Obrázek 4 - Komparace CRM a CX (zdroj: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/infographic/The-differences-between-CRM-vs-CX-strategy>)

CRM

Customer Relationship Management, v překladu řízení vztahů se zákazníky (dále jen CRM), je specifický nástroj, který je využíván pro komunikaci s jednotlivými segmenty zákazníků. Zahrnuje veškeré systémy, jenž mají jako hlavní funkci podporu řízení vztahů se zákazníky. Obsah a fungování CRM je tvořeno především z dlouhodobě známých procesů. K definitivnímu pojmenování tohoto přístupu a cílenému řízení zákazníků došlo ale až v pozdějších letech, a to až okolo roku 2000, kdy nastal v tomto odvětví velký pokrok a

²⁸ Stein 2016, s.8–16.

důraz na jeho rozvoj.²⁹ Autor Chlebovský popisuje CRM jako „*Interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*”³⁰ CRM procesy umožňují lepší třídění a nakládání s informacemi o zákaznících, které tak pomáhají efektivnější vyhodnocování zejména obchodní aktivity společnosti a mapovat efektivnost marketingových aktivit. Cílem řešení CRM je schopnost získání, uspokojení a následné udržení si zákazníka.³¹

Specifické cíle CRM procesů jsou:

- 1) Udržení stávajících zákazníků
- 2) Porozumění zákazníkům a získání personalizovaných informací
- 3) Identifikace klíčových procesů
- 4) Zlepšení spokojenosti zákazníků v rámci řešení specifických klíčových procesů
- 5) Schopnost oslovovat nové potenciální zákazníky
- 6) Přizpůsobování a personalizace komunikačních a distribučních kanálů konkrétním segmentům zákazníků³²

V rámci správného využívání dat CRM je pro firmu možné dosahovat efektivnějších marketingových procesů, racionalizaci procesů, prodeje, jejich efektivnější řízení, lepší plánování, využívání veškerých zdrojů nebo rychlejší a cílenější reakce při změně prodejů nebo trendů na trhu. Dá se říci, že správné zapojení procesů a zejména využití dat CRM, může být pro firmy výhodné ve smyslu efektivnějšího řízení firemních zdrojů spolu se schopností vyšších zisků a obrátů. To vše v důsledků lepší personalizace a

²⁹ Customer Relationship Management (CRM). Středoevropské centrum pro finance a management. *Finance-management.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Customer+Relationship+Management+CRM&IdPojPass=58>>.

³⁰ Chlebovský 2006, s. 190.

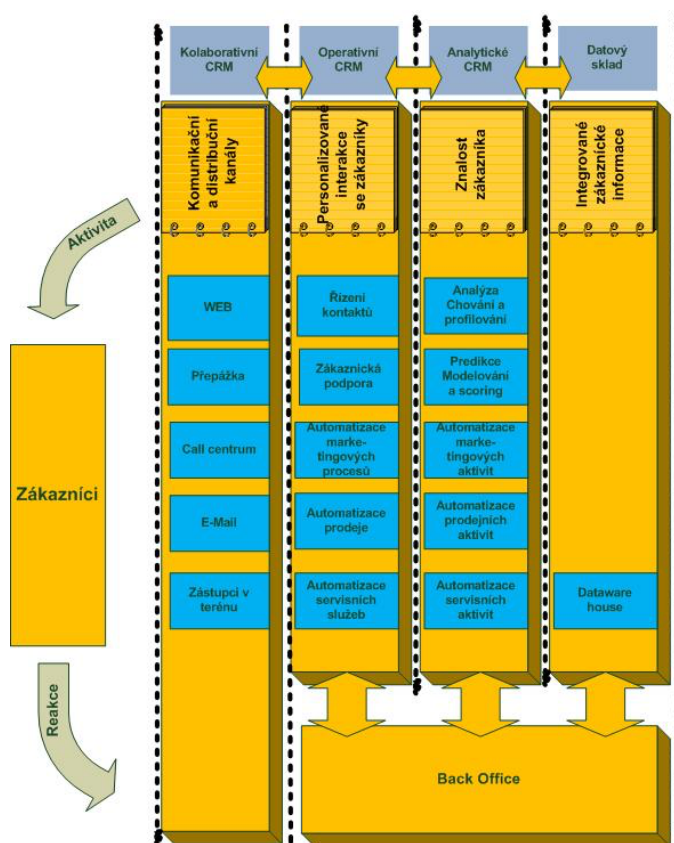
³¹ Co je CRM systém? *Vyber-crm.cz* [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <<https://www.vyber-crm.cz/co-je-crm-system>>.

³² Customer Relationship Management (CRM). Středoevropské centrum pro finance a management. *Finance-management.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Customer+Relationship+Management+CRM&IdPojPass=58>>.

komunikace v rámci uspokojování konkrétních potřeb zákazníků a udržování si jejich loajality dané společnosti.³³

Technologie a proces CRM

Technologická stránka procesu zahrnuje především získání informací a znalostí o zákaznících známé jako datový sklad, viz obrázek č. 5, kterých se následně analyzují vyhodnocují vzorce chování a potřeb (operativní a analytické CRM). Tyto získané informace a podklady se nadále využívají k efektivním a personalizovaným interakcím s klienty a dalšími distribučními kanály při styku se zákazníky (zvané jako kolaborativní CRM).³⁴



Obrázek 5 - Technologie CRM (zdroj: https://cs.wikipedia.org/wiki/Ř%C3%ADzen%C3%AD_vztahů_se_zákazn%C3%ADky)

³³ Customer Relationship Management (CRM). Středoevropské centrum pro finance a management. *Finance-management.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Customer+Relationship+Management+CRM&IdPojPass=58>>.

³⁴Řízení vztahů se zákazníky. *cs.wikipedia.org*, [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Ř%C3%ADzen%C3%AD_vztahů_se_zákazn%C3%ADky>.

Loajalita zákazníků

Loajalita neboli věrnost zákazníků, je stav, který nastává v případech pozitivní nerovnováhy reálného výkonu a zážitku vůči očekávání. Zpravidla se projevuje opakovaným nákupem, referencemi dalším zákazníkům jako jsou přátelé, či známí a cenovou tolerancí.³⁵ Věrnost má charakteristiky, jako je to, že je vždy záměrná, trvá v čase, závisí na možnosti volby z alternativ a je funkcí kognitivního procesu, kterým zákazník při rozhodování hodnotí.³⁶ Existuje také tzv. retence zákazníků, což je důležitý ukazatel v rámci kontextu loajality zákazníka, který ukazuje racionální postoj zákazníka vůči případné změně dodavatele a zahrnuje aktivity, které směřují k jejich udržení.³⁷ Dnešní výzkumy také ukazují, že čeští spotřebitelé přistupují k nakupování mnohem obezřetněji, než tomu bylo dříve.³⁸

1.5 ZPŮSOBY A METRIKY MĚŘENÍ CX

Co se týká měření zákaznické zkušenosti, neexistuje žádný typ měření, který by dokázal pokrýt veškeré skutečnosti a výsledky této problematiky. Vzhledem k velmi vysoké komplexnosti a zejména subjektivitě zkoumání, jsou výsledky měření často zkráceny pouze na určitý segment, nebo typ výsledků, popisující pouze určitou část zkoumání. Existuje ale několik typů měření, která se v rámci zkoumání a popisování zákaznické zkušenosti využívají. Mezi nejnámější a nejpoužívanější metody se řadí například NPS, SCAT, CES nebo textové hodnocení.³⁹

³⁵ Kozel et. al. 2006, s. 244.

³⁶ Koudelka 2018, s. 222.

³⁷ Kozel et. al. 2006, s. 246.

³⁸ Mulačová 2013, s. 256.

³⁹ Jak měřit zákaznickou zkušenost? Zorientujte se v základních CX metrikách. *Staffino.com*. [online]. [cit. 2022-02-29]. Dostupné z <<https://staffino.com/blog/cs/jak-merit-zakaznickou-zkusenost-zorientujte-se-v-zakladnich-cx-mikach/>>.

NPS

Tzv. „Net promoter score“, neboli metrika NPS, se využívá při měření zákaznické loajality a zákaznické zkušenosti za využití zpětné vazby zákazníka. NPS byla vyvinuta společností Satmetrix, Bain & Company a Fredem Reichheldem, poprvé publikována roku 2003 v rámci Harvard Business Review. Funguje v rámci zjišťování, zda by firmu, popřípadě konkrétní službu zákazník dále doporučil svým známým nebo přátelům. Pravděpodobnost se udává na bodové škále od 0 do 10. Tato odpověď je většinou doplněna textovým polem, kam zákazník může napsat důvod svého hodnocení.⁴⁰

Zákazníci se v rámci počtu bodů rozdělují do následujících skupin:

- **Příznivci (9–10 bodů)** jsou věrní nadšenci, kteří mají tendenci provádět u dané společnosti opakované nákupy. Zároveň danou společnost referují svým známým, čímž zvyšují růst.
- **Pasivní (7–8 bodů)** představují spokojené zákazníky bez většího nadšení. Nejsou firmě loajální a využívají nabídek i jiných prodejců.
- **Odpůrci (0–6 bodů)** jsou zákazníci, kteří jsou nespokojení a mohou ji poškodit negativní odezvou svým přátelům či známým.⁴¹

Ačkoli výsledek tohoto měření není jednorázově tolik vypovídající, nejlepší je tuto metriku porovnávat, jak se mění v čase. Informace získané z volně napsaného textu může firmě pomoci zjistit a analyzovat, s čím jsou zákazníci nespokojení, nebo naopak spokojení. Při velmi velkém vzorku odpovědí je možné v těchto případech využívat analýzu textu, která odhalí nejčastěji zmiňovaná slova a probíraná témata. Existuje také několik benchmarků, pomocí kterých lze skóre dále porovnávat s dalšími průměry v rámci oblasti podnikání, nebo například velikosti firmy.⁴²

⁴⁰ Kozel et. al. 2006, s. 246.

⁴¹ Ibid., s. 246.

⁴² Jak měřit zákaznickou zkušenost? Zorientujte se v základních CX metrikách. *Staffino.com*. [online]. [cit. 2022-02-29]. Dostupné z <<https://staffino.com/blog/cs/jak-merit-zakaznickou-zkusenost-zorientujte-se-v-zakladnich-cx-metrikach/>>.

CSAT

Customer satisfaction Score, neboli metrika CSAT zjišťuje a analyzuje, nakolik byl zákazník spokojený se službami společnosti. Ty lze měřit napříč téměř všemi body dotyku.⁴³ Obvykle se zákazníkovi předkládá otázka typu: „*Jak jste byl spokojený s našimi službami?*“ nebo hodnotová škála, doplněná například smajlíky s měnící se náladou.⁴⁴

CES

Tento způsob metriky ukazuje hodnotu a míru toho, jak moc velké úsilí musí zákazník vyvinout, aby vyřešil svůj požadavek, popř. provedl nákup. To lze měřit například v případech řešení reklamace nebo samotného nákupu.⁴⁵ Forma ankety bývá velmi podobná, jako je tomu u metrik NPS i CSAT. Liší se zde otázka, která zjišťuje zážitek při využití konkrétní služby. Využívají se například otázky jako: „*Jak jednoduché pro vás bylo nakoupit/objednat/použít službu?*“, přičemž je možné zvolit hodnotu na škále od 1 do 10. Hodnota 1 představuje extrémní složitost, 10 jednoduchost.⁴⁶

Textové hodnocení

Jako jedna z možností měření a analyzování zákaznické zkušenosti je také samotné textové hodnocení, které umožňuje vyjádření konkrétnějších a detailnějších popisů. Tyto výsledky jsou také při větším objemu dat možné analyzovat pomocí speciálních systémů,

⁴³ Jak měřit zákaznickou zkušenost? Zorientujte se v základních CX metrikách. *Staffino.com*. [online]. [cit. 2022-02-29]. Dostupné z <<https://staffino.com/blog/cs/jak-merit-zakaznickou-zkusenost-zorientujte-se-v-zakladnich-cx-metrikach/>>.

⁴⁴ Jak měřit Customer Experience – co si zákazníci myslí a jak se chovají? *Uxcxwt.medium.com*. [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z <<https://uxcxwt.medium.com/jak-merit-customer-experience-co-si-zakazn%C3%ADci-mysl%C3%AD-a-jak-se-chovaj%C3%AD-a83d8004b481>>.

⁴⁵ Jak měřit zákaznickou zkušenost? Zorientujte se v základních CX metrikách. *Staffino.com*. [online]. [cit. 2022-02-29]. Dostupné z <<https://staffino.com/blog/cs/jak-merit-zakaznickou-zkusenost-zorientujte-se-v-zakladnich-cx-metrikach/>>.

⁴⁶ Jak měřit Customer Experience – co si zákazníci myslí a jak se chovají? *Uxcxwt.medium.com*. [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z <<https://uxcxwt.medium.com/jak-merit-customer-experience-co-si-zakazn%C3%ADci-mysl%C3%AD-a-jak-se-chovaj%C3%AD-a83d8004b481>>.

jenž vyhledají často se opakující slova, popř. témata, která jsou zákazníci zmiňována a diskutována.⁴⁷

Customer journey

Pojem customer journey. neboli cesta zákazníka, představuje proces od úplného začátku po konečný proces, samotného nákupu produktu. V průběhu cesty se zákazník dostává v rámci touchpointů do kontaktu s výrobkem, osobami či samotnou značkou. Primárně pomocí těchto míst se poté následně cesta zákazníka mapuje a analyzuje.⁴⁸

Metoda mapování zákaznické cesty je vhodná při:

- Mapování situace včetně obav a motivace zákazníka v průběhu všech fází nákupu
- Zjišťování, jak zákazníka konkrétně a správně oslovit
- Získání konkrétních podnětů a obsahu k dalšímu plánování⁴⁹
- Případné optimalizování výdajů
- Zlepšení zákaznické zkušenosti
- Navýšení a zkvalitnění prodejů
- Nastavení nových mechanismů pro komunikaci se spotřebitelem⁵⁰

Momenty kontaktu v průběhu fází CX

V průběhu všech fází je ovlivňován a formován zákaznický zážitek, který se v čase vyvíjí. V průběhu času v rámci vývoje technologií se výrazně rozšířily možnosti jednotlivých momentů touchpointů, které je v současnosti možné velmi přesně zvolit a následně cílit. Vývoj přešel z výhradně osobního kontaktu prodejců spotřebitelem přes

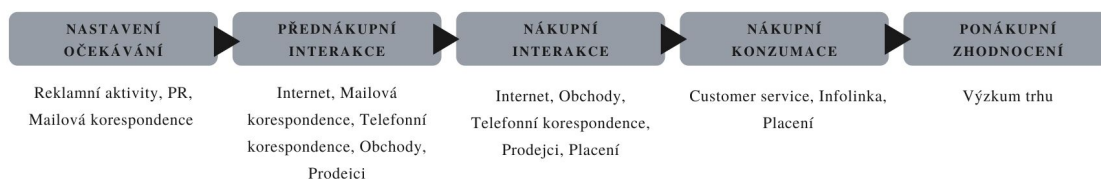
⁴⁷ Jak měřit zákaznickou zkušenost? Zorientujte se v základních CX metrikách. *Staffino.com*. [online]. [cit. 2022-02-29]. Dostupné z <<https://staffino.com/blog/cs/jak-merit-zakaznickou-zkusenost-zorientujte-se-v-zakladnich-cx-metrikach/>>.

⁴⁸ QuestionPro. Cesta zákazníka a mapování cesty zákazníka. Definice, příklad, šablona, cíle, sledování, software a nástroje. *Questionpro.de* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z <<https://www.questionpro.de/cs/customer-journey-mapping/>>.

⁴⁹ Obsahová agentura. [C&CKH 25] Vydejte se na cestu zákazníka. *Obsahova-agentura.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://www.obsahova-agentura.cz/akademie/vydejte-se-na-cestu-zakaznika>>.

⁵⁰ Shawn and Ivens 2002, s. 67.

reklamní působení, počátek televizního vysílání, vzestup infolinek až po vznik a vzestup internetu, který sčítá nespočet nových možností kontaktu se spotřebitelem.⁵¹



Obrázek 6 - Fáze CX (zdroj: Shaw s. 66, vlastní zpracování)

1.6 RETAIL SEKTOR

Pod pojem maloobchod neboli retail, spadají veškeré aktivity v rámci prodeje služeb nebo zboží, které jsou určeny přímo konečnému zákazníkovi.⁵² Hlavní místo retailu jsou velkoprodejny, které se stávají významnými činiteli a ekonomickými silami. Jedním z nejdůležitějších specifíků retailu jsou bezprostřední a přímý kontakt se zákazníkem, vytváření podmínek pro konkurenční vztahy jednotlivých výrobců a retailové prostory obchodů jako určitý typ společenského prostředí, v němž probíhají nejrůznější mezilidské interakce.⁵³

Podprahové atributy POP komunikace

Existuje několik pravidel a konceptů, které se v rámci prodejen dají využít při cílení na pozornost a smysly zákazníka. Lze také výrazně zvýšit množství impulzivních nákupů a ovlivnit celkový prodej.⁵⁴

Světlo v místě prodeje

Světlo, jeho typy, síla a barva hrají v kontextu POP komunikace velký význam. Formy světla mohou výrazně ovlivňovat zákaznickou náladu i chování. Světlo má zároveň

⁵¹ Ibid., s. 64.

⁵² Kotler 2006, s. 489.

⁵³ Postler 2020, s. 14–15.

⁵⁴ Jesenský 2018, s. 307.

vliv na image prodejen a výrobků v nich vystavovaných. Pomocí zvolených typů světel je možné také zvýšit nebo naopak oslabit hodnotu výrobků. Není ale možné vyvolat stejným typem světla totožné emoce u všech zákazníků, protože každá cílová skupina má jiné, individuální vnímání a požadavky na osvětlení.⁵⁵

V rámci působení na smysly a zákazníka je možno zvolit 4 atributy světel, které se podle designéra Johna Flynnna dělí následovně:

- 1) Světlé/tmavé
- 2) Konstantní/nerovnoměrné
- 3) Centrální/obvodové
- 4) Teplé/chladné

Pomocí správného zvolení kombinace těchto atributů je možné docílit správné atmosféry v obchodě tak, aby byla vhodná pro daný sortiment a požadavky značky.⁵⁶

Světlé a jasné světlo

Během několika výzkumů bylo zjištěno, že jasné světlo obecně působí podnětněji a vyvolává četnější reakce nakupujících. Světlé barvy světla a chladné teploty barev evokují zejména pohodlí a zvýšenou pozornost. Vzniká ale také riziko příliš ostrého osvětlení, které může působit opačně a vzbuzovat u některých zákazníků úzkost. Produkty na takto osvětlených místech jsou podle studií více atraktivní a vzniká u nich mnohem větší pravděpodobnost, že budou zákazníci registrována a vzbudí tak zájem.⁵⁷ Velmi účinným komunikačním nosičem s jasným světlem se v poslední době stávají také světelné rámy, které podle výzkumů připoutají až dvakrát vyšší pozornost kolemjdoucích zákazníků. Zvyšuje se také doba, kterou u osvětleného nosiče stráví, a to až o 215 procent.⁵⁸

⁵⁵ Ibid., s. 344.

⁵⁶ Ibid., s. 345.

⁵⁷ Psychologie osvětlení v retailu. *Mistoprodeje.cz*. [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/psychologie-osvetleni-v-retailu/>>.

⁵⁸ Světlo v místě prodeje: přitahuje pozornost a pomáhá v orientaci. *Popai.cz*, [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<http://www.popai.cz/novinky/svetlo-v-miste-prodeje-pritahuje-pozornost-a-pomaha-v-orientaci>>.

Teplé světlo

Teplejší barvy naopak vyvolávají v lidech pocit uvolnění a klidu, a proto se tak využívají v prostorech, kde není potřeba stimulovat pozornost, jako jsou například kavárny nebo restaurace.

Existuje také rozdílné vnímání těchto druhů světla napříč kontinenty. Bylo zjištěno, že země směrem na sever od České republiky preferují u svých prodejen spíše teplejší světlo. Naopak je tomu například u Spojených arabských emirátů, kde je jasné osvětlení vnímáno jako luxusní, a proto je například v Dubajských retailových prodejnách velmi hojně využíváno.⁵⁹

Denní světlo

Sluneční světelné paprsky mají v rámci osvětlování prostor velmi pozitivní vliv. Existují tzv. světlovody, které jsou schopné přivést do interiérů denní světlo. Po provedených výzkumech bylo zjištěno, že se produktivita zaměstnanců při podpoře světlovodů zvýšila o 6–16 %. Zákazníci se také v takových světelných podmínkách cítí příjemně a celkové prodeje v prodejnách s výrazným denním světlem zvedly zhruba o 40 %.⁶⁰

Strukturovanost, organizovanost, uspořádanost

Je již od přírody dáno, že lidský mozek má rád řád, a v mnoha situacích ho také preferuje nad chaosem a nepřehledností. Proto je i v zájmu prodejců, vytvářet uspořádané a organizované prostředí, které umožní zákazníkům rychle se zorientovat, a soustředit se dále na vystavované zboží. V případě chaosu je lidský mozek spíše soustředěn na určité dekódování tohoto stavu a jeho pozornost se tak neupíná přímo k danému výrobku.⁶¹

⁵⁹ Jesenský 2018, s. 345–346.

⁶⁰ Ibid., s. 348.

⁶¹ Ibid., s. 308–309.

Jednoduchost

Jak bylo již zmíněno, je žádoucí, aby byla nabídka zboží co nejeuspořádanější a zároveň nejjednodušší. Počet prvků, které je člověk schopný během dané chvíle vyhodnotit je maximálně sedm, v nejlepším případě pouze dva až tři.

Existuje tzv. Frezieho pravidlo 3–4–5, které popisuje, že komunikace prodejny by měla být uzpůsobena tak, aby jí zákazník pochopil do tří vteřin, viditelná ze čtyř směrů a aby mluvila celkem pěti slovy nebo elementy. Pokud by těchto atributů bylo více, je pro lidský mozek těžší situaci vyhodnocovat a myšlenkové procesy jsou tak příliš energicky náročné.⁶²

Kognitivní mapa prodejny

Ač bylo dříve snahou udržet zákazníka v prodejně co nejdelší dobu tak, aby k žádaným položkám nákupu musel projít i dalšími, v tu chvíli nepotřebnými částmi obchodu, novodobá snaha je zaměřena spíše na opak. V posledních letech je zaměřena navigace tak, aby byla co nejméně komplikovaná. Moderní přístup prodeje již v mnoha případech vytváří takové prostředí, aby produkt našel co nejrychleji, a mohl se tak v co nejkratším intervalu věnovat dalším, případným položkám nákupu.⁶³

Při zkoumání lidského přemýšlení při orientaci se v složitějším prostředí bylo zjištěno, že se v lidském mozku, konkrétně v části hippocampus, tvoří a ukládá zvláštní proces orientace, zvaný kognitivní mapa. Tato mapa je tvořena při opakovaných činnostech a orientaci se v prostorech, která je v mysli vytvořena ze složitějších celků a usnadňuje tak opakovanou orientaci a pohyb v prostoru. Díky kognitivní mapě mají zákazníci také zjednodušený rozhodovací proces, což je také benefitem pro samotné prodávající. Tím, že mapa funguje v myslích zákazníků automaticky a cítí se tak díky tomuto procesu v prodejnách „jako doma“, mohou se tak mnohem více soustředit na důležitější část procesu – výběr požadovaného zboží. Tento proces není uvědomován a je hluboko zakódován.⁶⁴

⁶² Ibid., s. 311.

⁶³ Ibid., s. 310.

⁶⁴ Postler 2020, s. 107.

PRAKTICKÁ ČÁST

1.7 SPOLEČNOST BIKERO

Založení společnosti

Společnost Bikero je česká firma, jejíž sortiment se zaměřuje zejména na cyklistickou výbavu pro všechny cyklistické nadšence. Byla založena roku 2015 Janem Coufalem, který je zároveň jedním ze spoluzakladatelů komunikační a marketingové agentury Czech Promotion. Firmě se v prvních pár letech příliš nedařilo a vypadalo to, že nastane krach firmy. Formě Bikero běžela od začátku rozhlasová kampaň, která ale přestala dostačovat. Roku 2017 společnost zainvestovala ve spolupráci s agenturou do televizního sponzoringu, a to při příležitosti Tour de France. Poté následovaly sponzoringové kampaně na většině kanálů. Téhož roku otevřela firma první prodejnu v Praze.

Roku 2018 se ziskovost zlepšila. I přes to, že marketing byl ze strany značky Bikero zvládnutý skvěle, chyběla mu detailní a zejména profesionální znalost cyklistického trhu. K pozitivnímu vývoji firmy v této rovině přispěla zejména změna strategie spolu s přijutím nového manažera, specialisty v oboru, a současného ředitele firmy Bikero – Martina Kudrny. Jako správný krok toto potvrzovaly i výsledky, které od té doby rostly.⁶⁵

Obraty začaly být v plusových číslech a následujícího roku se již téměř zdvojnásobily.⁶⁶

Výrazné změny nastaly také ve vedení firmy. Jan Coufal prodal celý svůj podíl právě agentuře Czech Promotion, ve které nyní vlastní 40procentní podíl. Zbylá část patří dalším členům agentury – Milanu Drozenovi a Michalu Růžičkovi.⁶⁷

⁶⁵ Bikero, Case study: Od červených čísel k nejznámější značce. [textový dokument]. Praha, 2021. 1

⁶⁶ Forbes. Většina lidí jezdí na špatném kole. Bikero toho využilo a roste o stovky procent. *Forbes.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://forbes.cz/vetsina-lidi-jezdi-na-spatnem-kole-bikero-toho-vyuzilo-a-roste-o-stovky-procent/>>.

⁶⁷ Forbes. Většina lidí jezdí na špatném kole. Bikero toho využilo a roste o stovky procent. *Forbes.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://forbes.cz/vetsina-lidi-jezdi-na-spatnem-kole-bikero-toho-vyuzilo-a-roste-o-stovky-procent/>>.

Struktura firmy

Struktura je zatím plochá, Firma Bikero je relativně malá firma, a plánuje se rozrůst na střední. Tím, že je ve firmě zhruba 30 zaměstnanců, je tok informací rychlý a plynulý. Ve vedení je jeden ředitel, pod kterým jsou manažeři, kteří si řídí své vlastní divize (ty mají v současné době o 2-3 pracovníky), pokud se nejedná o manažera prodejen. Někteří zaměstnanci mají tzv. „klobouky“. To znamená, že v podstatě zastávají více pozic a pokaždé, když něco dělají nasadí si tzv. klobouk. Takže se dá říci, že tým je relativně flexibilní a na rozhodování o důležitých věcech se podílí téměř všichni z kanceláře. Vedení není direktivní, ale spíše demokratické až participativní.⁶⁸

Vize a strategie

„Naším cílem je dostat kvalitní cyklistiku víc mezi lidi. Naučit se žít víc aktivně, užívat si života a pohybu a bavit se s přáteli. Nejezdit do práce jenom autem, nežít ve stereotypu, udržovat se v kondici a nepodceňovat vybavení. Věříme, že k výslednému požitku není potřeba mít tu nejlepší výbavu na světě, takže klademe důraz jak na prémiové značky, tak i na levnější, ale léty prověřenou kvalitu.“⁶⁹

Vizí společnosti Bikero je, usnadňovat cestu ke sportu pro zákazníky – jednak poskytováním kvalitních rad, dostatku informací, možností objednání online a vyzvednutí balíčku buď v hezké a snadno dostupné prodejně, využitím Bikero kurýra, nebo zasláním přímo na adresu. Snaží se na trh přinášet nové, inovativní a zajímavé produkty, které lidem usnadní jízdu na kole. Typický zákazník je zpravidla cyklistický laik, který nemá o cyklistice moc velký přehled a zároveň se tak může i vyhýbat specializovaným či větším cyklistickým prodejnám, protože se v nich necítí dobře, a protože může mít pocit, že má příliš mnoho možností na výběr.⁷⁰

⁶⁸ E-mailová korespondence s Terezou Janouškovcovou [online], 12. 2. 2022, tereza.janouskovcova@bikero.cz.

⁶⁹ Bikero. O nás. *Bikero.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://www.bikero.cz/o-nas/>>.

⁷⁰ E-mailová korespondence s Terezou Janouškovcovou [online], 12. 2. 2022, tereza.janouskovcova@bikero.cz.

2020

Krize a nové příležitosti přinesl rok 2020 spolu se silící koronavirovou pandemií, která ovlivnila téměř veškerou ekonomiku. Přes to, že trh slábl a finance na marketing se v mnoha případech eliminovaly, společnost Bikero tento stav využila a investovala do kampaní v televizním prostoru, kde byla inzerce v tu dobu oproti normálním okolnostem výrazně levnější. Počátkem roku 2020 se tak spustily masivní televizní kampaně, které zvýšily obrát o více než dvojnásobek v porovnání s předchozím rokem. Značka Bikero se v tu dobu stalo lídrem na českém trhu s koly, což potvrdily přesné kampaňové pre-testy a post-testy. Testy s podpořenou znalostí značky vzrostly na 67 % a celkové tržby činily téhož roku zhruba 115 milionů korun.⁷¹

2021

Vzhledem k ekonomickým dopadům pandemie a přetrvávajícím omezením se výrazně zkomplikovala dodávka veškerého sortimentu. Přizpůsobení se této situaci vyžadovalo také uzpůsobení strategie, která již neodpovídala potřebám a požadavkům společnosti, a musela být nově z velké části zaměřena na e-commerce prodej. Meziroční růst tržeb e-shopu ale i tak dosáhl 148 % a to při nárůstu nákladů o 51 %.⁷²

Nová strategie pro značku Bikero nově přizpůsobila komunikaci a celkovou strategii pro online prostředí. Ta zahrnuje mnohem přesnější cílení kampaní na potenciální zákazníky. Nově se společnost také mnohem více zaměřila na aktuální trendy nebo sezónní produkty a intenzivněji propojuje online s offline prostředím. Aktuálně má firma Bikero otevřené čtyři prodejny – tři v Praze (v Holešovicích, na Brumlovce a na Bořislavce) a jednu v Hradci Králové.⁷³

⁷¹ Bikero, Case study: Od červených čísel k nejznámější značce. [textový dokument]. Praha, 2021.

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

Vize do budoucna

Plán a cíl společnosti Bikero je, stát se největším prodejcem kol a cyklistického vybavení v ČR. Do roku 2030 plánují otevřít 21 prodejen tak, aby byla v každém krajském městě 1 prodejna. Dalším cílem je dostat se na obrat 1 mld. Mezi překážky patří aktuálně velmi složitá situace na trhu se zbožím, kterého je nedostatek, díky čemuž vzniklo netržní prostředí – dodavatelé si vybírají komu a za kolik budou zboží prodávat a poptávka zdaleka převyšuje nabídku. Další překážkou, kterou se ale daří dobře překonávat, je nedůvěra a neochota lidí nakupovat v online prostředí – to se naštěstí díky Covidu daří bořit, a je zde vidět pozitivní trend. Trh s cyklistickým zbožím je velmi konzervativní, většina dodavatelů není ochotná vstupovat do nových inovativních projektů, mají své stabilní uzavřené procesy, které jim vyhovují a které nejsou ochotni měnit (například poskytují územní exkluzivitu) – to vše je do budoucna také slabina. O zahraniční expanzi zatím firma neuvažuje. Ta by přicházela do úvahy v době, kdy by firma Bikero byla stabilně největším prodejcem v ČR a nemělo by mít další potenciál pro růst. Trh je aktuálně ale velmi roztržštěný, největší hráči mají méně než 2 % trhu.⁷⁴

⁷⁴ E-mailová korespondence s Terezou Janouškovcovou [online], 12. 2. 2022, tereza.janouskovcova@bikero.cz.

1.8 METODOLOGIE

Cíl zjišťování a zkoumání v rámci této bakalářské práce je zejména analyzování, porovnání a zhodnocení podstaty a funkce faktorů customer experience, jež využívá společnost Bikero v souvislosti s teoretickými informacemi a podklady. Výsledkem výzkumu má být i zjištění, zda jsou tyto přístupy a faktory customer experience úspěšné a jaký je jejich přibližný a předpokládaný vývoj v blízké budoucnosti.

Jako výzkumnou kvalitativní metodu jsem zvolila rozhovor, vedený s retail designérem prodejen Bikero – Ondřejem Bystroněm. Hlavním tématem zjišťování v rámci položených otázek, byly jeho osobní poznatky z praxe, osvědčené praktiky a celkový konkrétním přístup nového konceptu prodejny k zákazníkovi a jeho prožitku. Pro porovnání s teoretickými poznatky o podprahových faktorech v obchodech byly dotazovány také otázky s touto tematikou – zejména pak o osvětlení, uspořádání nebo organizaci obchodu.

Druhá část praktické části je zaměřena na deskriptivní analýzu spolu s představením konceptu a funkce prodejen Bikero, skrze mapy a další materiály.

1.9 HLOUBKOVÝ ROZHOVOR S RETAIL DESIGNEREM ONDŘEJEM BYSTRONĚM

1. Mohl byste prosím říct pár slov o sobě a tom, jaká je náplň vaší práce a jaké zkušenosti máte z minulých let?

„Pracoval jsem 18 let ve společnosti Ikea, v oddělení retail designu. Ikea má tento koncept poměrně propracovaný, takže je tam celá řada lidí, kteří nedělají nic jiného, než vytváření vnitřku obchodního domu a celkově zákaznickou zkušenost. Je to tam velmi dobře řízené. Obecně, prodej vlastně nelze zvětšit jiným způsobem, než zvýšením počtu zákazníků, navýšením konverze nebo zvětšením hodnoty na účtence. My jsme zejména chtěli, ať se k nám lidé opakovaně vraceli a aby ta zkušenost byla co nejvíce plynulá, jasná ať dává smysl. Co funguje dobře, je, když v rámci zvyšování konverze poskytnete doplňkový prodej. Ten ale bývá nadužívané slovo a je potřeba ho dělat chytře a vědět, co se kupuje, s čím a proč by to měl někdo kupovat s čím. Poté samozřejmě zvyšovat věci na účtence – buď

prodat více kusů nebo zvýšit hodnotu věcí. V případě prodání více kusů je to buď doplňkový, nebo spontánní nákup, kdy lidé v obchodě vidí něco, co nemá velkou hodnotu, ale velmi se jim hodí, například otvírák na pivo. Tím, že Ikea obchoduje na desítkách tisíc zákazníků každý týden, tak když si každý koupil otvírák v hodnotě deseti korun, udělá to obrovské tržby. Druhá věc, jak je možné ovlivnit tu účtenku, je prodávat věci dražší. Tam se dělá klasický trik, kdy se vytváří cenové žebříčky. Pokud máte tři lahve vína, jedna stojí 79, druhá 150 a třetí 240. Takto se stanovují cenové kotvy. Všichni tak ví vstupní, nejvyšší a střední cenu. Velká většina si pak kupuje tu střední kategorii. Nejhorší je, když máte pouze jednu lahev, a jednu cenu. Je to pak bez kontextu a zákazník neví, jestli to je drahé, nebo levné. Je potřeba vytvořit zdání toho výběru. Rok jsem také dělal retail managera a nyní dělám dva roky v agentuře. Velcí klienti, pro které se nám povedla hezká práce, je třeba Pilsner Urquell u kterého jsme dělali vystavení, nebo Vekra u které pracujeme na novém konceptu showroomu.“

2. Co ve společnosti Bikero máte přeně na starosti?

„Firma Bikero nás oslovila v době, kdy měli dvě prodejny. Jednu v Holešovicích a druhou v Hradci Králové, a chtěli se někam posunout. Já sedím v Czech Promotion systems, což je divize, která se stará o místo prodeje ale také například strategii pro firmy.“

3. Mohl byste mi prosím vysvětlit filozofii prodejen Bikero a jeho konceptu Bike-Air Connect, které jsou vizuálně odlišné od konkurenčních retailových designů prodejen? Mohl byste vysvětlit, jaké jsou hlavní myšlenky a funkce tohoto konceptu?

„Když za námi přišli spolumajitelé firmy Bikero, kteří jsou zároveň i spolumajitelé agentury Czech Promotion. V případě pěti P jde o product, promotion, place, person a price. Měli velmi dobře zvládnuté promo a to, že o Bikero jako o značce bylo slyšet, měli mezi lidmi vysokou top of mind i celkové povědomí o značce. Nedělali ale úplně dobře produkt, a cenu. Proto přijali současného ředitele, Martina Kudrnu, který měl velkou zkušenost z Mall.cz, ze sekce sportovního vybavení a věděl, jaké portfolio budovat a za jaké ceny prodávat. V místě prodeje byla celá řada retailových chyb. Když jsem si dělal vlastní výzkum v Holešovicích, bylo vidět, že to dělali „nějak“. V případě retailu je ale potřeba,

aby to dobře fungovalo, udělat věci správně. Je to částečně také způsobeno tím, že tady pořád není silné povědomí o tom, co je to retail, jak má fungovat a proč se ty věci dělají. Často je dělají architekti, kteří navrhli deset budov a jeden obchod. Dělají to bez znalosti toho, že retail má nějaká pravidla a měl by fungovat jako mašina na peníze. To místo by mělo něco generovat a aby tomu tak bylo, musí být ty věci správně poskládaný.

Pokud pracujete, nikdy to není ve vzduchoprázdnu. Když jsem začal pracovat na projektu společnosti Bikero, udělal jsem si rešerši. Za prvé jsem se ptal klienta, koho vnímá jako konkurenci, pak jsem si konkurenci prošel nebo nabral fotky, a také se sám díval. Vždy vedle vás něco je, a málokdy vznikne někdy něco super originálního. Když ne v Čechách, vždy je třeba v zahraničí nějaký zajímavý koncept. Dlouhou dobu jsem tedy procházel konkurenci. V Čechách, nejen v tomto segmentu, si mnoho obchodníků myslí, že je nejlepší, když dají mnoho věcí na výběr. Ale není to tak. Čím více věcí je prodáváno, tím se zvětšuje zákaznická neschopnost si vybrat. Výběr by měl být tedy samozřejmě široký, ale nějakým způsobem redukováný. První věc, které jsem si všiml byla, že jsou vystavovány „kolo na kole“ a nebylo možné si nic vybrat. To byla jedna z věcí, kterou jsme se chtěli odlišit. Cílovka značky Bikero, z které jsme také vycházeli, je člověk, kterému je okolo třiceti, má nějaké střední peníze, poměrně mladý, a chce do toho sportu vstoupit. Cílovka není někdo, kdo utrácí desítek tisíc za kola. Vy to tedy chcete tomu klientovi maximálně zjednodušit, aby nepřišel s tím, že je to něco komplikovaného. Spousta konkurentů prodává kola velmi specializovaně. Často se stává, že když si přijdete koupit kolo, nemáte s nimi žádnou zkušenost, začne se vás personál ptát na velmi odborné otázky. Vy ale takové znalosti nemáte, pouze si chcete jednou za čas s kamarády vyjet dvacet kilometrů na stezce nebo třeba sám po přírodě. První impulz tedy je, to udělat maximálně zjednodušeně, ať je to pochopitelné.

Poté jsme si udělali analýzu. V Bikeru je hlavní claim – „Kolo, to je Bikero“. Přemýšlel jsem, co to znamená pro nás, pro retail. Když kolo je Bikero, tak Bikero je kolo a snažil jsem si říct, co kolo charakterizuje. Když jedete na kole, máte rozhled, pro mnoho lidí jsou to také kamarádi (málo lidí jezdí samo a je to jeden z prvních impulzů), rychlost a funkčnost. Kolo je v první řadě pro většinu lidí hlavně funkční záležitost a až teprve poté začnou řešit vzhled. Udělal jsem si tedy takový rozklad, co každé z těchto klíčových slov znamená pro klienta, a co by mělo být zobrazené. Pokud jde o funkčnost, nepotřebujete tedy nic navíc. Prodejna je tedy poměrně minimalistická, bez dekorací, výkonná a jednoduchá. Bikero má také poměrně silný e-shop, kde dělají většinu obrátů. Chtěli jsme,

aby to fungovalo pro klienta tak, že je jedno, zda nakoupí v obchodě nebo na internetu. Ta výsledná zkušenost by měla být vždy rychlá, jednoduchá a výkonná. Koncept, kterým jsme toto nazvali, je Bike-air connect.“

4. Jaká je celková prezentace značky Bikero a jak se tato image projevuje v designu prodejen?

„Měli samozřejmě firemní manuál a logo manuál, který nebyl moc dodržováno, což si myslím, že je obecně problém mnoha značek. Nejdůležitější je, udržet v rámci komunikace konzistentní práci desítky let. Z něčeho jsme tedy vycházeli a snažili jsme se s tím pracovat. Když jsem dělal velké interview s Martinem Kudrnou a říkal mi o směru, kterým chtějí jít, říkal mimo jiné, že by si přáli mít vnitroblok, což je v posledních patnácti letech velmi populární. To jsme stáhli, nicméně jsme se snažili být v prostoru minimalističtí.“

5. Jaká je vaše snaha působení na zákazníka? S jakým pocitem by měl v ideálním případě zákazník od vás odcházet?

„Když vstoupíte do prodejny, velmi důležitý je první dojem. První dojem jsou kola. Bikero sice nemá většinu obrátů z kol, ale doplňků a oblečení, ale kola jsou něco, co je profiluje. Kolo si koupíte jednou za deset let, ale helmu, nové pedály a další doplňky si kupujete častěji. Jednoduše jsme chtěli, ať to působí na první pohled jako klíčový produkt – kola. To byl náš cíl. Je to velmi jednoduché a efektivní pro klienta i pro personál, aby to nějakým způsobem fungovalo. Pro ukázání, že jsou profesionálové, jsme nechtěli, aby se personál příliš odborně vyptával. Chtěli jsme, aby servis v rámci prodejny byl viditelný. To je mnohem lepší podpora toho, říct, že jsme odborníci. Dvě hlavní věci jsou tedy kola – jednoduchost a profesionalita.“

6. Jak přistupuje Bikero a jeho prodejny k zákaznickému zážitku? Jsou nějaké konkrétní snahy v tomto rámci, na kterých si zakládáte?

„Myslím si, že je důležitější, jak to funguje. Co si myslím, že jsme udělali velmi dobře, je úroveň osvětlení. Světlo je věc, která se v Česku v retailu hodně podceňuje, a

myslím si, že se nám to povedlo a udělali jsme to tak, aby to fungovalo dobře. Nebylo to úplně jednoduché, protože to pro klienta samozřejmě stojí opravdu hodně peněz. Když se dochází k té realizaci, stojí to až statisíce. Podařilo se nám ale dohodnout, udělat to tak, jak jsme zamýšleli, a myslím, že to je polovina zážitku a to, proč to funguje. Ač já se tímto zabývám 99 % zákazníků o této problematice nepřemýšlí. Oni potřebují mít dobrý přehled, možnost srovnání a hlavně dobrý pocit. Neřeší, zda je světlo dobré, nebo špatné, to je práce specialisty, který má zajistit, aby klient viděl to, co má vidět. On neví, že to ovlivňuje jeho nákupní proces. Pokud bych měl ze všech podpůrných prostředků prodeje vybrat jeden, který je nejdůležitější ale zároveň nejvíce podceňovaný, tak by to bylo světlo. To závisí na tom, že oko má nějakou fyziku a nějakým způsobem funguje. Hledá v prostoru nejsvětlejší místo a tomu se přizpůsobuje. Zároveň lidé přirozeně jdou tam, kde je to světlé. Je tedy mnoho různých konsekvencí a když to uděláte dobře, tak to funguje. Když se to udělá naopak nedostatečně a špatně, tak mají lidé špatný pocit. Neví ale, proč takový pocit mají, nejsou totiž odborníci na světlo a nedokáží říct, že je to špatně osvětlené. Mají zkrátka pocit, že jim to nevyhovuje a dále to neumí více identifikovat.“

7. Podle jakých pravidel a rámců jsou vystavovány a seskupovány jednotlivé typy produktů nebo značek?

„Když plánujete, nejdříve je potřeba si rozdělit prostor na potenciální obchodní prostor a podpůrné prostory, které z různých důvodů nelze využít k prodejním činnostem z různých důvodů. Je potřeba mít zázemí, servis, cestu kudy chceme, aby zákazník šel. Poté jsem si zjišťoval, jaké jsou konkrétní proudy. V každé pobočce máte nejen zákazníky, ale zaměstnance nebo například servismany. Chtěli jsme, aby zákazník měl možnost prostor projít co možná nejvíce, ale zároveň, pokud jde například do servisu, v co nejkratším čase. Tedy tak, aby to fungovalo pro každý proud tak, jak potřebujete, co možná nejlépe. Při dalším dělení toho, co by tam mělo být, je hlavní výloha kol. To je něco, co dělá první dojem a to, co by mělo být na hlavním místě. Zde (viz obrázek č.4) je umístěna pokladna i z toho důvodu, že jsme chtěli, aby z ní byl přehled o tom, co se v prodejně děje. Zelená část jsou doplňky, které vyžadují asistenci prodáváče, a proto jsou logicky také v blízkosti pokladny. Růžová část je oblečení, a u něho je důležité brát v potaz, že může udělat velmi hezkou zadní pohledovou stěnu. Kola na pohledové stěně mohou fungovat, ale hlavně to jsou dráty a tyče, se kterými je v tomto případě těžké případě pracovat. Oblečením jde

naopak udělat plochu, která bude barevná a něčím zajímavá. S product manažerkou jsme spolu také rozebírali rozmístění a uspořádání oblečení. Snažili jsme se to udělat tak, aby věci dávaly smysl v tom, jak si produkty mohou koupit. To i v případě ukazování setů, například ve stejné barevnosti, aby si zákazník mohl představit, že když si koupí vše dohromady, bude vypadat cool. Je i překvapivé, pro kolik lidí je důležité, aby při sportu vypadali dobře. Původně jsme měli ideu, že uděláme i koutek pro kavárnu. Ještě se mi nestalo, že by klient neměl přehnaná očekávání, co se toto prostoru týká. Bylo nám nejdříve od klienta řečeno, že je potřeba mít v prostoru několik desítek kol. Pak by ale prostor skončil právě jako konkurenční vystavování a ztratil by se přehled a jednoduchost výběru. Snažili jsme se tedy udělat věci tak, aby zůstal výběr. Jsou to například horská kola, silniční kola, elektrokola a podobně a od každé kategorie musí zůstat možnost výběru, která bude jednoduchá. Věděli jsme, že kategorie dětských kol je velmi specifická a velmi narůstá. V době Covidu obzvlášť, byl toto velmi dobrý byznys. V rámci zjednodušování je také důležité, že si zákazníci koupí více, než předpokládali, protože nákup je rychlý.

Značky byly jasně dány, protože Bikero má určité dodavatele, na které má výhradní zastoupení, a to se odrazilo také v plánu. U oblečení je to například vidět nejvíce. S produktovou manažerkou jsme se snažili najít rovnováhu právě mezi profílovostí a zajímavostí pro klienta. Výhoda je, že v obchodě není potřeba ukazovat celé portfolio, to je spolehlivě vidět na e-shopu a každý si ho může prohlédnout. U nás, co se týká oblečení ukazujeme a zejména medium a high segment. To, co je pro cenově senzitivního zákazníka levné, je samozřejmě jednoduše možné objednat na internetu, V retailu je ale důležité prodávat a to věci, které mají o něco vyšší marži a co více profiluje.“

8. Je nějaký dispoziční koncept a rozmístění sekcí a produktů v prodejnách, kterým se Bikero řídí tak, aby byl co nejpraktičtější a nejfunkčnější? Popřípadě, má prodejna nějaký navigační či vizuální systém sekcí a oddělení?

„Ohledně navigace byla diskuze. Udělali jsme osnovu komunikace, která obsahovala čtyři úrovně - čistě orientační a jednoduchou cenovou komunikaci. Dá se říci, že jsou dva hlavní důvody, proč lidé chodí v Čechách do retailu - akce – to si myslím, že je často nadužívané a že se to dělá špatně. Silný motiv jsou také nové věci. Vždy, když zákazník přijde, je důležité, aby viděl něco nového. Například, fashion retail to dělá velmi dobře a to, že vždy když přijdete a uvidíte něco nového. Poslední měla být emoce. Chtěli jsme udělat

velké grafiky, kdy by lidé viděli sami sebe na kole. Nedopadlo to úplně tak, jak to bylo naplánované, protože klient měl velmi jasnou představu o tom, co chce. Myslím si, že to byl zrovna případ pasti, kdy svůj odborný pohled považuje za pohled veřejnosti.“

9. Využívají vaše prodejny selektivního vystavování vybraných produktů jednotlivých kategorií například pod termínem “nejprodávanější”?

„Slovo nejprodávanější dle mého nikomu nic neřekne. Víím, že toto například dobře funguje u knih, kde se dělají žebříčky top sellerů. U kol ale takový způsob tolik nefunguje. Chtěli jsme udělat kategorie, když jedete občas, často a kolo pro profíky. To umožní zákazníkovi správně nastavit to, co kupuje. Když chcete jezdit často, a koupíte se nejprodávanější kolo, které k tomu není nejvhodnější, nedostanete to, co potřebujete. To, co dle mého je nejdůležitější a mělo by být dostatečně vidět jsou novinky.“

10. Využívá se v rámci prodejny speciálního typu osvětlení, popřípadě? Pokud ano, jaké má toto osvětlení funkci a jaké jsou principy jeho působení na zákazníky?

„Světlo jsem již rozebíral. Zastává v retailu asi 50 % úspěchu. Můžete mít nejhezčí a nejlépe naplánovanou prodejnu světa, ale pokud nebude dobře osvětlená, nelze prodej správně řídit. Důležité je, že prodej se přímo řídí. To bývá chyba, kterou dělá většina prodejců. Existují místa, která jsou v prostoru cennější než jiná. O těch je potřeba vědět a správně je využívat k tomu, aby se zde vystavily produkty, které chcete prodávat.“

11. Soustředí se prodejna na zachování vizuální rovnováhy a estetického vzhledu?

„Samozřejmě potřebujete, ať prostor působí esteticky. Mnoho lidí říká, že design je individuální a že ho každý vnímá jinak, ale není to pravda. Design je obecně velmi specifická disciplína, která má mnoho svých pravidel, která určitým způsobem fungují. I když zákazník nedokáže popsat, proč na něj něco působí, je to něco, jak jsme se jako lidé vyvinuli. Je potřeba pracovat s kompozicí, rovnováhou. Chtěli jsme, aby prodejna vypadala určitým konkrétním způsobem, ale často se naráží na možnosti klienta, které se týkají rozpočtu. Je tedy potřeba najít průsečík mezi tím, jak potřebujete na zákazníka

působit a možnostmi prodejce. Je tam samozřejmě ekonomická úloha, kterou to celé začíná. Designer potřebuje znát, kolik má prodejna vydělávat, kolik bude obsluhovat zákazníků nebo jaká bude průměrná účtenka, aby se tomu mohl s realizací prodejny přizpůsobit a vyladit jí tak, aby se v ní prodávalo to, co potřebujete. V rámci estetiky je ale zkráceně velmi důležitá kompozice a rovnováha.“

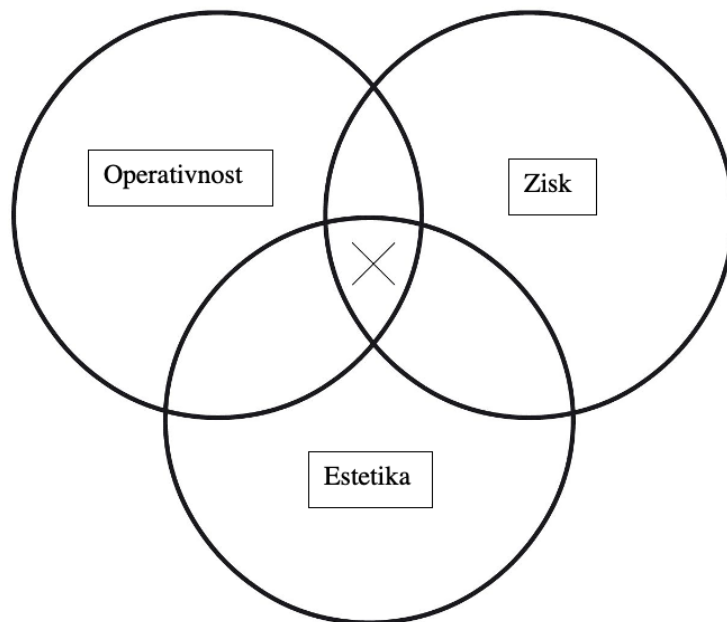
12. Jaká je vize firmy Bikero a zejména prodejen do budoucna? Existuje něco, co vám z dispozičního a funkčního hlediska dělá problém a chtěli byste to do budoucna lépe řešit?

„To je otázka spíše přímo na vedení, každopádně si osobně myslím, že je potřeba se snažit o pokrytí Prahy. Praha je velké město a potenciál je velký. Pokud jste obchodník, je vždy potřeba hodnotit to, jaký má prodejna dosah. Záleží, z jakého okruhu lidé do obchodu dojíždějí, protože to vytváří dobré vodítko k tomu, zjistit kolik je případně potřeba dalších prodejen. Myslím si, že v případě firmy Bikero by bylo klidně možné mít až 6 poboček, bez nějakého kanibal efektu. Když děláme pro klienty analýzu dosahu pobočky, často mě samotného překvapuje, jak malý mají dosah. Penetrace je možná hustá, aniž by se kanibalizoval obrat poboček, které již existují. K tomu je dobré využít data, například z e-shopu. Ten generuje mnoho dat, které je možné použít i v retailu. Když například zjistíte, že České Budějovice jsou silné, pravděpodobně by dávalo smysl, uvažovat na pobočce v těchto místech.“

13. Jak hodnotíte vývoj designu a koncepci prodejen v porovnání s minulostí? Myslíte si, že je tento vývoj a změna důležitá?

„U nás v Česku je obecně problém v tom, že mnoho lidí designuje retail a chtějí dělat pouze design. Ale aby to fungovalo, je potřeba aby úspěšná pobočka byla na průsečíku tří kruhů. Musí v první řadě umožňovat dobrou operativu (dobrý provoz). Aby pobočka fungovala, musíte znát objemy, počty zaměstnanců a zajistit to, aby to v první řadě fungovalo tak, aby provoz obchodníka nestál příliš mnoho peněz. A na to se často zapomíná. Občas, když řeším pobočku nějakého jiného klienta, vidím, že toto zrovna nefunguje, jak by mělo pro samotný personál. Tím pádem nemůže fungovat ani pro samotného klienta. Druhá věc je zajištění zisku a toho, aby pobočka generovala příjmy,

protože to je důvod, proč vzniká. Můžeme se bavit o pop-upech a jiných retailech které nejsou primárně zaměřeny na zisk, ale v tom případě se jedná o marketingový nástroj, který je na omezenou dobu. Pobočka jako taková musí přímo generovat zisk. Třetí věc je estetika a to, aby prostor lahodil oku. Poté, průnikem všech tří věcí je možné dělat úspěšný retail. V poslední době vidím, že mnoho firem si uvědomilo estetiku (například Lidl, Albert) a snaží se předělávat koncepty. Nejsm si ale jistý, zda nezapomínají na ty další dva pilíře – to musí být operovatelné a profitabilní. Stále také v Čechách platí to, že si mnoho firem myslí, že čím více, tím lépe. Že když toho do prodejny umístí více věcí, budou mít větší prodeje. Ale není tomu tak. Paretovo pravidlo 80/20 platí v retailu specificky. Když děláme analýzu pro klienta a rozpadneme si jeho portfolio a obraty, vždy 20 % produktů dělá 80 % obratu.“



Obrázek 7 - Graf faktorů úspěšného retailu (zdroj: Vlastní zpracování podle rozhovoru s Ondřejem Bystroněm)

14. Jaký je Váš názor na narůstající potřebu po kvalitní Customer experience?

Myslíte si, že je v současnosti a blízké budoucnosti potřeba, se na zákaznický zážitek zaměřovat?

„Myslím si, že je to něco, co začaly firmy nyní řešit, jenže málokdo má skutečnou praxi a umí ten obchod dělat. Customer experience není nic nového. Je prakticky stejně

stará, jako je prodej. Pokud máte zdravý rozum, děláte prodejnu tak, aby odpovídala požadavkům, potřebám a chutím zákazníka. To, že se o tom nyní mluví více mi spíše připadá, že si to lidé začínají čím dál tím více uvědomovat. Často ale lidé s tímto konceptem pracují pouze povrchově s tím, že se málo dotýkají reálné praxe. Customer experience je nedílná součást nakupovacího procesu posledních deset tisíc let. A pokud je tedy obchodník, tak s tím pracuje, a pokud ne, tak je zkrátka hloupý.“

1.10 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Deskriptivní analýza prodejny

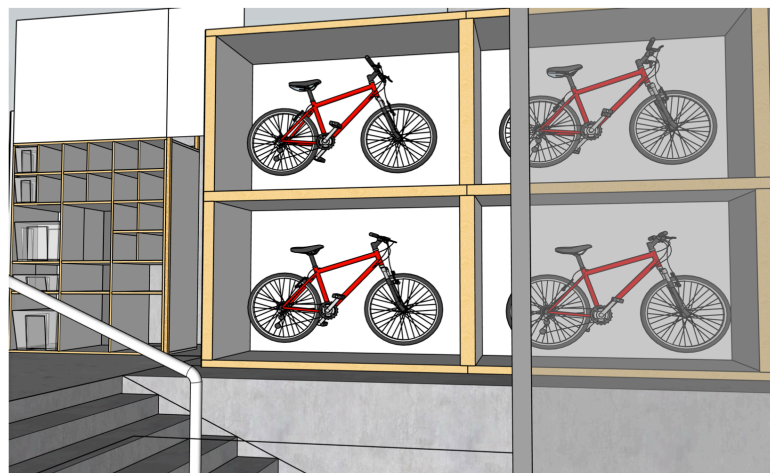
Následující analýza prodejen obsahuje rozepsané části nového konceptu retail prostorů v nové prodejně Bikero v pražské Brumlovce. Koncept nové prodejny je odlišný od verze designu starších prodejen, jež byly také jedny z prvních. Design a rozmístění prostor a částí je vytvořený pod záštitou retail designera – Ondřeje Bystroně, který tak uplatňoval své několikaleté znalosti a praxi v tomto odvětví.

Materiály jsou zvoleny dle popisu již zmíněného charakteru jízdního kola – funkčnost bez příkras a dekorací, jednoduchost a výkon. To reflektuje výběr materiálů jako je beton, lesklý kov, průmyslová podlaha nebo sklo, které spojuje přírodní prvek – překližka. Jejich barva také umožňuje lepší přehlednost a kontrastu v prodejně, což je v souladu s myšlenkou jednoduchosti a funkčnosti. Kulaté hrany nábytku a dalších detailů mají v zákaznických evokovat přátelské prostředí.



Obrázek 8 - Vzorík použitých materiálů (Zdroj: Interní prezentace, uloženo v archivu autorky)

Umístění produktů je jedním ze stežejných bodů retailového designu. V tomto případě byl řešen problém přílišné složitosti a neorganizovanosti kol v konkurenčních prodejnách. I proto, se Bikero rozhodlo umístění produktů pojmout jinak, a umístit je zejména na stěny. Volba takového umístění je vhodná také proto, že i v rámci merchandizingu jsou místa v úrovních očí u mnoha klientů nejžádanější, nejdražší a zároveň nejúčinnější co se týká ne tolik náročnému získání pozornosti zákazníka. Největší rozdíl v prodejnosti produktu v rámci jeho umístění je při přesunutí zboží z úrovně očí do úrovně kolen. Tento rozdíl prodejnosti tvoří zhruba 80 %. Proto je nejvhodnější, umístit do těchto míst nezbytně nutné produkty, pro které se zákazníci opakovaně vracejí.⁷⁵ Navíc, jednoduchá orientace zákazníka a celková uspořádanost prostor výrazně pozitivně ovlivňuje impulzivní chování a celkový prodej. Jak bylo již zmíněno, Bikero pomáhá zákazníkům, kola pro laiky rozlišovat na několik kategorií a tím také pomoci předejít vzniku rozhodovací paralýzy, která proces nákupu výrazně prodlužuje.⁷⁶



Obrázek 9 - Vizualizace vystavení produktů (zdroj: Interní prezentace, uloženo v archivu autorky)

⁷⁵ Kozel 2011, s. 223.

⁷⁶ Jesenský 2018, s. 310.

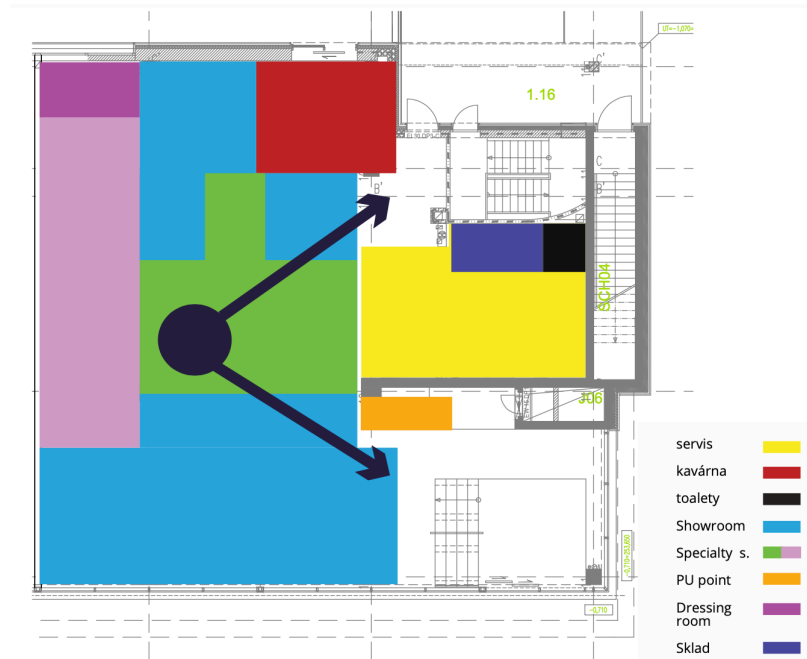


Obrázek 10 - Vizualizace pohledu zákazníka (zdroj: Interní prezentace, uloženo v archivu autorky)

Rozmístění prostor prodejen je tvořeno na základě funkčnosti a míře potřebné pozornosti zákazníka k danému produktu nebo skupině produktů. Je dokázáno, že lidská psychika mnohem lépe zpracovává skupiny a seskupené produkty, což opět zvyšuje schopnost orientace a tím pádem také pozitivně ovlivňuje nákup.⁷⁷ Černě znázorněná je pokladna, která je umístěna tak, aby z ní byl rozhled do všech koutů prodejny a zároveň, aby byla pro zákazníky dobře přístupná. Žlutou barvou je vyznačený servis kol, který z několika důvodů umístěn tak, aby byly práce v něm viditelné všem zákazníkům. Tento

⁷⁷ Jesenský 2018, s. 310.

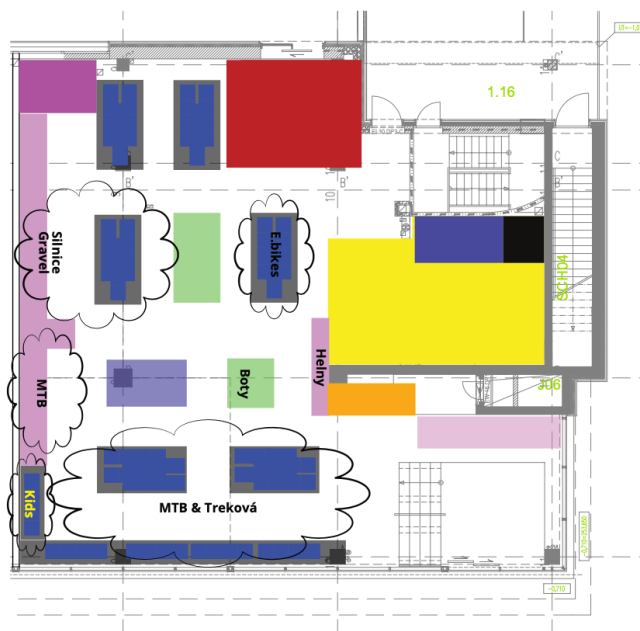
prvek ukazuje transparentnost komunikace a zejména pak nenásilně prokázanou profesionalitu a znalosti v oboru, které jsou v tomto oboru produktů důležité prokazovat.



Obrázek 11 - Plánek rozmístění ploch prodejny (zdroj: Interní prezentace, uloženo v archivu autorky)

Kategorie a jejich rozmístění jsou hlavní složkou, která pomáhá zákazníkům orientovat se v prodejně a vytvářet si v mysli tzv. kognitivní mapu. Pomocí té je poté zjednodušeno rozlišení produktů a zákazníkovi tak zbývá podstatně větší množství času,

věnovat se samotnému výběru. V případě, že je orientace jakkoli narušena, ztěžuje se celkový průběh nákupu a rozhodovací struktury.⁷⁸



Obrázek 12 - Plánek rozmístění sekcí prodejny (zdroj: Interní prezentace, uloženo v archivu autorky)

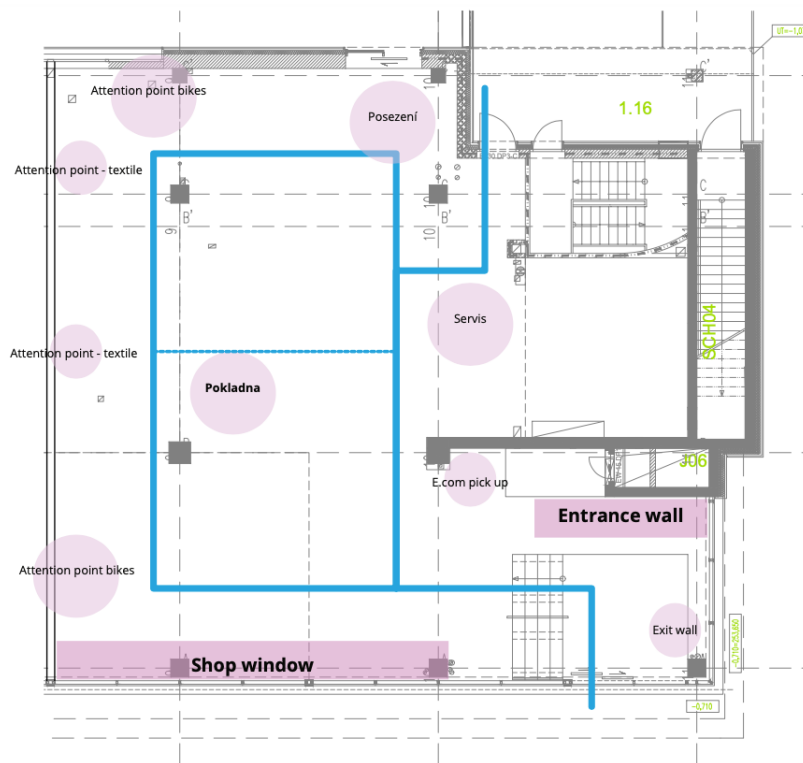
Klíčová místa, nebo také tzv. touchpointy jsou v rámci prodejen Bikero následující:

- Attention point bikes
- Attention point – textile
- Shop window
- E.com pick up
- Service
- Pokladna

Každý důležitý bod v prostoru prodejny by měl být logicky a systematicky uzpůsobený v rámci předpokládaných tras zákazníka, jako je to znázorněno na obrázku č. 8. Bikero se také rozhodlo použít servis jinak, než tomu bývá běžně, a to umístěním přímo do viditelných prostor prodejny. Zákazníci tak mají možnost procesy servismanů přímo vidět, což obchodu dodává již zmíněný pohled profesionality bez toho, aby ji museli dokazovat přímo prodejci. Zároveň tato strukturovanost, orientovaná prozákaznický by

⁷⁸ Postler 2020, s. 108.

neměla být vytvořena na úkor operativnosti prodejny. Tyto dvě složky by měly být poměrně souladu, aby retailová prodejna, jako celek, mohla správně fungovat.



Obrázek 13 - Plánek cest zákazníka v prodejně (zdroj: Interní prezentace, uloženo v archivu autorky)

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo porovnat a zanalyzovat dosavadní i současné faktory customer experience, zejména pak klíčové činitele v retailovém prostředí. Ty byly názorně aplikovány a popsány v prostředích prodejen konkrétní firmy.

Customer experience je téma, které existuje v rámci marketingu a retailu od nepaměti, přičemž až v posledních dvaceti letech se rozebírá a popisuje více do hloubky. K tomu dochází zejména z důvodu narůstající síly konkurence, vyspělejších marketingových technik a celkové modernizace tohoto odvětví. Praktiky, které v rámci retailového odvětví fungovaly dříve, jsou nyní již na jiných úrovních, nezbytných pro udržení konkurenceschopnosti. Jednou z výrazných odlišností od minulých let, kdy bylo snahou prodejců cestu i proces zákazníka co nejvíce prodloužit, pozorujeme dnes, v návaznosti na nové poznatky o chování zákazníka, výrazné zjednodušení orientace v prodejnách. V těch můžeme dnes naopak pozorovat snahu o to, aby proces nákupu byl pro zákazníka co nejvíce zkrácený a ulehčený.

Zkušenost zákazníka je velice komplexní a obsáhlé téma. Ovlivňuje ho nespočet faktorů v závislosti na individuálních aspektech zákazníka, které hrají v tomto vztahu velkou roli. I přesto je ale možné v rámci vytváření konkrétních zážitků nalézt mnoho vzorců a zákonitostí, které zákaznickou zkušenost přímo ovlivňují a determinují. Jedním ze stěžejních faktorů utváření hodnoty zkušenosti je očekávání zákazníka versus skutečný zážitek. V této závislosti je poté možné pozorovat pozitivní či negativní výsledek, který poté výrazně ovlivňuje další chování a to, jak společnost zákazníků v budoucnosti vnímá. Pokud je zkušenost zákazníka pozitivní, rozvíjí se u něho výrazná loajalita a zároveň schopnost šířit povědomí o značce mezi známé či kamarády.

K tomu, aby došlo k pozitivní zkušenosti v rámci retailových prodejen, je potřeba zaměřovat se na veškeré aspekty které ji ovlivňují, zejména pak na vyvážený průsečík tří oblastí – operativnosti, estetiky a zisku.

V rámci budoucího vývoje této problematiky se předpokládá, že se bude jeho důležitost čím dál více zvyšovat, a to z několika důvodů. Mezi hlavní činitele tohoto jevu je zejména neustále narůstající počet prodejců a tím i zdokonalování a detailní řešení jednotlivých procesů, které jsou v současnosti díky marketingovým technikám, již prozkoumány více do hloubky.

Mezi další velmi důležité téma blízké budoucnosti je i fakt loajality zákazníků k dané firmě, která se pro udržení, popřípadě narůstání tržeb úspěšných firem, v návaznosti na neustále se rozšiřující trh, stává stěžejní. Customer experience je oblast, jimi přímo ovlivnitelná, která může po její správné optimalizaci a využití, výrazně pozitivně ovlivnit celkový prodej, spokojenost zákazníku a zejména pak celkový růst firmy.

TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK

Customer experience (CX) = pocitová zákaznická zkušenost z interakce zákazníka ve vztahu k naší značce

Customer Effort Score (CES) = metrika pro měření zákaznické zkušenosti

Customer Relationship management (CRM) = systémy pro řízení vztahů se zákazníky

Customer Satisfaction Score (CSAT) = metrika pro měření zákaznické zkušenosti

Net Promoter Score (NPS) = metrika pro měření zákaznické zkušenosti

Retail = maloobchod, tj. jako protiklad supermarketům či jiným velkým obchodům či obchodním řetězcům

Retence zákazníků = zahrnuje veškeré aktivity směřující k udržení odcházejících zákazníků

Rozhodovací paralýza = je označení pro neschopnost si vybrat z velkého množství nabízejících se možností

Touchpoint = bod dotyku – místo setkání zákazníka se značkou

Top of mind = znamená subjektivní dominantní pořadí dané značky v mysli

User Experience (UX) = souhrn pravidel a přístupů, nejčastěji v rámci online prostředí, které se využívají při vytváření uživatelského prostředí tak, aby vedly ke zlepšení uživatelské zkušenosti

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Prameny

Rozhovor s Ondřejem Bystroněm vedla Anežka Kasalická, 7.3. 2022. Zvukový záznam uložen v archivu autorky.

Bikero, Case study: Od červených čísel k nejznámější značce. [textový dokument]. Praha, 2021.

E-mailová korespondence s Terezou Janouškovcovou [online], 12. 2. 2022, tereza.janouskovcova@bikero.cz.

Literatura

Chlebovský, Vít. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM): Tvorba koncepce a její implementace*. Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky a managementu, 2004.

Jesenský, Daniel. *Marketingová komunikace v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018.

Kotler, P., Keller, K. *Marketing management*. Přeložil Tomáš Juppa, přeložil Martin Machek. Praha: Grada Publishing, 2013.

Koudelka, Jan. *Spotřebitelé a marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2018.

Kozel, R., Mynářová, L., Svobodová, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011.

Lukášová, Růžena, et al. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2009.

Mulačová, Věra, et al. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013.

Postler, M., Bárta, V., *Retail marketing*. Praha: Press21, 2020.

Patterson, P. G. *Expectations and Product Performance as Determinants of Satisfaction for a High-Involvement Purchase*. *Psychology & Marketing*, 1993, vol. 10, no. 5, pp. 449–465.

Verhoef, Peter C., et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 2009, 85.1: 31-41.

Stein, A., Ramaseshan, B., Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2016, 30: 8-19.

Shaw, Colin, et al. *Building great customer experiences*. London: Palgrave, 2002.

Watkinson, M., *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences*. Pearson UK, 2013.

Internetové zdroje

Co je CRM systém? *Vyber-crm.cz* [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <<https://www.vyber-crm.cz/co-je-crm-system>>.

Customer Relationship Management (CRM). Středoevropské centrum pro finance a management. *Finance-management.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Customer+Relationship+Management+CRM&IdPojPass=58>>.

Řízení vztahů se zákazníky. *cs.wikipedia.org*, [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Ř%C3%ADzen%C3%AD_vztahů_se_zákazn%C3%ADky>.

QuestionPro. Cesta zákazníka a mapování cesty zákazníka. Definice, příklad, šablona, cíle, sledování, software a nástroje. *Questionpro.de* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z <<https://www.questionpro.de/cs/customer-journey-mapping/>>.

Jak měřit zákaznickou zkušenost? Zorientujte se v základních CX metrikách. *Staffino.com*. [online]. [cit. 2022-02-29]. Dostupné z <<https://staffino.com/blog/cs/jak-merit-zakaznickou-zkusenost-zorientujte-se-v-zakladnich-cx-metrikach/>>.

Jak měřit Customer Experience — co si zákazníci myslí a jak se chovají? *Uxcxwt.medium.com*. [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z <<https://uxcxwt.medium.com/jak-měřit-customer-experience-co-si-zákazn%C3%ADci-mysl%C3%AD-a-jak-se-chovaj%C3%AD-a83d8004b481>>.

Obsahová agentura. [C&CKH 25] Vydejte se na cestu zákazníka. *Obsahova-agentura.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://www.obsahova-agentura.cz/akademie/vydejte-se-na-cestu-zakaznika>>.

O nás. *Bikero.cz*, [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <<https://www.bikero.cz/o-nas/>>.

Forbes. Většina lidí jezdí na špatném kole. Bikero toho využilo a roste o stovky procent. *Forbes.cz* [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://forbes.cz/vetsina-lidi-jezdi-na-spatnem-kole-bikero-toho-vyuzilo-a-roste-o-stovky-procent/>>.

Světlo v místě prodeje: přitahuje pozornost a pomáhá v orientaci. *Popai.cz*, [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<http://www.popai.cz/novinky/svetlo-v-miste-prodeje-pritahuje-pozornost-a-pomaha-v-orientaci>>.

Psychologie osvětlení v retailu. *Mistoprodeje.cz*. [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <<https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/psychologie-osvetleni-v-retailu/>>.

The differences between CRM vs. CX strategy. *Techtarget.com*, [online]. [cit. 2022-02-29]. Dostupné z:
<<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/infographic/The-differences-between-CRM-vs-CX-strategy>>.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Diskonfirmační model spokojenosti	8
Obrázek 2 - Očekávání a emoce vs. realita	9
Obrázek 3 - Zóny zákaznické zkušenosti	10
Obrázek 4 - Komparace CRM a CX.....	14
Obrázek 5 - Technologie CRM	16
Obrázek 6 - Fáze CX	21
Obrázek 8 - Graf faktorů úspěšného retailu	38
Obrázek 9 - Vzorník použitých materiálů	39
Obrázek 10 - Vizualizace vystavení produktů.....	40
Obrázek 11 - Vizualizace pohledu zákazníka	41
Obrázek 12 - Plánek rozmístění ploch prodejny	42
Obrázek 13 - Plánek rozmístění sekcí prodejny	43
Obrázek 14 - Plánek cest zákazníka v prodejně	44