



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

UPLATNĚNÍ KONCEPCE "ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÝCH ZKUŠENOSTÍ" VE STRATEGICKÉM MARKETINGU

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

DIZERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. David Havří

ŠKOLITEL

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2023

Zadání dizertační práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Ing. David Havíř
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku

Uplatnění koncepce “řízení zákaznických zkušeností” ve strategickém marketingu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Stanovení východisek, cílů, výzkumných otázek a hypotéz disertační práce

Sekundární výzkum

Primární výzkum – I. fáze

Primární výzkum – II. fáze

Získané poznatky

Závěr

Bibliografie

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavní cíl práce:

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

Dílčí cíle práce:

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

Základní literární prameny:

Bendle, N. T., Farris, P. W., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2016). Marketing Metrics. Upper Saddle River: Pearson.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2. vyd.). Sage Publications.

Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159.

<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>

McCull-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *The Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0054>

Pennington, A. (2016). *Customer Experience Book*. Harlow: Pearson Education Limited.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Sarstedt, M., & Mooi, E. (2018). *A Concise Guide to Market Research*. Berlin: Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4>

Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. New York: Wiley. ISBN: 978-0471237747.

Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40.

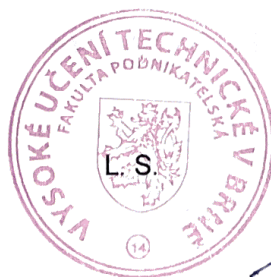
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>

vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009).

Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. V Proceedings of the European Conference on Information Systems ECIS (s. 2206–2217). Verona: Università di Verona, Facoltà di Economia.

Termín odevzdání dizertační práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24.

V Brně, dne 16. 5. 2019



prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
předseda oborové rady

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

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

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

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

KLÍČOVÁ SLOVA

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

ABSTRACT

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

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

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

KEYWORDS

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

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

HAVÍŘ, David. *Uplatnění koncepce “řízení zákaznických zkušeností” ve strategickém marketingu* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-12-18]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/158772>. Dizertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená dizertační práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. 12. 2023

Ing. David Havíř

autor

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA, za cenné rady při zpracování této doktorské práce. Dále děkuji Josému L. Roldánovi, Ph.D. za odborné rady v oblasti metodologie.

OBSAH

OBSAH	16
ÚVOD	19
1 STANOVENÍ VÝCHODISEK, CÍLŮ, VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ DIZERTAČNÍ PRÁCE	21
1.1 Východiska dizertační práce	21
1.2 Cíle dizertační práce	23
1.3 Formulace výzkumných otázek a hypotéz	24
1.4 Způsob dosažení cílů dizertační práce	27
1.5 Vymezení výzkumné oblasti	31
2 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM	32
2.1 Metodologie sekundárního výzkumu.....	33
2.1.1 Rámec pro literární rešerši	34
2.1.2 Proces sekundárního výzkumu.....	39
2.1.2.1 První etapa – Úvodní rešeršní činnosti.....	40
2.1.2.2 Druhá etapa – Prohlubující rešeršní činnosti.....	45
2.1.2.3 Třetí, čtvrtá a pátá etapa – Víceoborové rešeršní činnosti.....	52
2.2 Zákaznická zkušenost	53
2.2.1 Zákaznická zkušenost v moderním marketingu	53
2.2.2 Definice zákaznické zkušenosti	56
2.2.3 Zákaznická cesta a styčné body	59
2.2.4 Zákaznická a zkušenostní hodnota.....	64
2.2.5 Zákaznická zkušenost – faktory, aspekty, dopady, konceptualizace	71
2.2.5.1 Vstupy do zákaznické zkušenosti	71
2.2.5.2 Povaha zákaznické zkušenosti.....	76
2.2.5.3 Důsledky zákaznické zkušenosti	82
2.2.5.4 Konceptuální model zákaznické zkušenosti.....	85
2.2.6 Mezidisciplinární kontext zákaznické zkušenosti	86
2.3 Uživatelská zkušenost v produktovém designu	89

2.4 Zkušenost z pohledu antropologie	94
2.5 Behaviorální ekonomie a zkušenost.....	97
2.6 Psychologie a zkušenost	100
2.6.1 Lidské potřeby.....	100
2.6.2 Lidské cíle	106
2.6.3 Potřeby, přání a cíle zákazníků.....	110
2.6.4 Motivace.....	111
2.6.5 Lidské vnímání a jednání	117
2.6.5.1 Kognitivní složka.....	119
2.6.5.2 Afektivní složka.....	122
2.6.5.3 Konativní složka.....	130
2.6.6 Paměť	131
2.6.7 Systém lidského chování.....	140
2.6.8 Kvalita života, blahobyt, štěstí a životní spokojenost	146
2.7 Makromarketing a zkušenost	152
2.7.1 Ekologie, udržitelnost, zodpovědnost, cirkulární a sdílená ekonomika.....	154
2.7.1.1 Sdílená ekonomika	158
2.8 Strategický marketing	171
2.8.1 Metriky marketingové výkonnosti	172
2.8.2 Faktor	182
2.9 Syntéza informací a zhodnocení současného stavu	184
2.9.1 Základní teoretická východiska primárního výzkumu	185
2.9.2 Konceptuální model	187
2.9.2.1 Faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost.....	189
2.9.2.2 Zákaznická zkušenost.....	191
2.9.2.3 Důsledky zákaznické zkušenosti	192
2.9.2.4 Hypotetické vztahy mezi koncepty	194
2.9.3 Vymezení oblasti výzkumu	198
2.9.4 Shrnutí části sekundárního výzkumu	199

3 PRIMÁRNÍ VÝZKUM – I. FÁZE	202
3.1 Pilotní studie	204
3.1.1 Zúčastněné pozorování.....	204
3.1.1.1 Metodologie zúčastněného pozorování	205
3.1.1.2 Výsledky zúčastněného pozorování pilotní části výzkumu.....	207
3.1.2 Dotazníkové šetření.....	209
3.1.2.1 Metodologie dotazníkového šetření	210
3.1.2.2 Výsledky dotazníkového šetření pilotní části výzkumu	211
3.1.3 Shrnutí pilotní části výzkumu	214
3.1.3.1 Metody vícerozměrné statistické analýzy	217
3.2 Modelování pomocí strukturálních rovnic.....	218
3.2.1 Využití metody PLS-SEM v oblasti zákaznické zkušenosti.....	220
3.2.1.1 Metodologie literární rešerše	220
3.2.1.2 Výsledky literární rešerše	222
3.3 Předvýzkum	225
3.3.1 Předvýzkum – první fáze	225
3.3.1.1 Metodologie první fáze předvýzkumu.....	226
3.3.1.2 Výstupy z první fáze předvýzkumu.....	228
3.3.2 Předvýzkum – druhá fáze.....	229
3.3.2.1 Metodologie druhé fáze předvýzkumu.....	229
3.3.2.2 Výstupy z druhé fáze předvýzkumu	231
3.3.3 Shrnutí předvýzkumu	232
3.4 Shrnutí první fáze primárního výzkumu	233
4 PRIMÁRNÍ VÝZKUM – II. FÁZE	235
4.1 Metodologie	239
4.2 Výsledky hlavní části výzkumu	247
4.2.1 Analýza dat metodou PLS-SEM	252
4.2.1.1 Posouzení vhodnosti modelu.....	253
4.2.1.2 Posouzení měřicího modelu	253

4.2.1.3 Posouzení strukturálního modelu	258
4.3 Zhodnocení hypotéz.....	262
4.4 Zodpovězení výzkumných otázek.....	265
4.5 Shrnutí hlavní části výzkumu.....	268
5 ZÍSKANÉ POZNATKY	270
5.1 Závěry a doporučení	270
5.1.1 Kontext.....	270
5.1.2 Závěry	271
5.1.3 Doporučení.....	272
5.1.3.1 Doporučení pro faktory zákaznické zkušenosti.....	273
5.1.3.2 Doporučené postupy pro řízení zákaznické zkušenosti.....	275
5.2 Přehled naplnění cílů práce.....	281
5.3 Přínosy	284
5.3.1 Vědecký přínos.....	284
5.3.2 Manažerský přínos	285
5.3.3 Pedagogický přínos	286
5.4 Limity.....	288
5.4.1 Limity zkreslení poznatků.....	288
5.4.2 Limity zobecnitelnosti poznatků	289
5.4.3 Limity hloubky poznatků	290
5.4.4 Limity aktuálnosti poznatků.....	290
5.5 Prostor pro budoucí výzkum.....	291
5.5.1 Detailní porozumění ovlivňujících faktorů	291
5.5.2 Validace výzkumného instrumentu a modelu zákaznické zkušenosti	291
5.5.3 Hlubší integrace poznatků z příbuzných vědních disciplín.....	293
5.5.4 Řízení zákaznické pozornosti, vzpomínek a transformace	293
ZÁVĚR	296
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	304
SEZNAM ZKRATEK	349

SEZNAM OBRÁZKŮ	352
SEZNAM TABULEK	353
SEZNAM GRAFŮ	357
SEZNAM PŘÍLOH	358

ÚVOD

Strategický marketing je dle Horákové (2003) jedním z významných nástrojů k budování dlouhodobé konkurenční výhody, v rámci něhož by se podniky měly zaměřit na zákaznické potřeby spíše než na vlastní produkt. Měl by tak svými procesy vést manažery a podnikové organizační jednotky k porozumění zákaznickova smýšlení, jeho přání a hodnot (Horáková, 2003).

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

Dle Horákové (2003), v kontextu strategického marketingu, by měli být zákazníci vnímáni jako ti, již kupují užitky, které jim výrobky přinášejí. V tomto doporučení lze shledat návaznost na čím dál více posilující fenomén ekonomiky sdílení (Deloitte, 2017). Ekonomika sdílení vychází z předpokladu, že lidé ve skutečnosti nechtějí věci samotné, ale výhody, které jim věci vlastněné přinášejí. A tak se dnes přes platformy pro sdílení sdílí jak finanční, tak i hmotné prostředky. Přestože trend sdílení je z pohledu zákazníků (B2C, C2C) poměrně nový, v mezipodnikovém (B2B) prostředí se již hojně využívá mnoho let. Ekonomika sdílení staví na technologických inovacích, averzi k riziku a preferencích mladších generací, které shledávají velké investice jako svazující a přijímají sdílení a přístup jako přípustnou alternativu k vlastnictví. Vytváří se tak prostor pro výzkum zaměřený na roli zákaznické zkušenosti v prostředí s absencí

nákupu a následným vlastnictvím produktů, v prostředí, kde zákazníkům skutečně jde o nákup užitků. Výzkum na téma zákaznické zkušenosti na poli sdílené ekonomiky je zároveň výzkumně velmi málo pokryt, a tak bude B2C oblast sdílené ekonomiky využita pro nezbytné zúžení zaměření výzkumu dizertační práce.

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

V této kapitole bude nejprve shrnut současný stav poznání v oblasti výzkumu řízení zákaznické zkušenosti. Na základě tohoto stavu budou dále stanoveny cíle dizertační práce. V souladu s těmito cíli, na základě literární rešerše (viz kapitola 2 Sekundární výzkum), jsou formulovány výzkumné otázky a výzkumné hypotézy.

1.1 Východiska dizertační práce

V průběhu let podniky pro získávání konkurenční výhody přešly od fenoménu marketingového konceptu přes zaměření na zákaznickou spokojenost až k řízení vztahů se zákazníky (Schmitt, 2003). Zaměření na produkt a prodej, kontrast mezi očekávanými funkcemi produktu a realitou, zaměření na informace o zákaznících a transakcích s nimi jsou považovány za hlavní charakteristiky těchto přístupů (Schmitt, 2003). Naneštěstí žádný z těchto přístupů, navzdory své podstatě, nedokázal přitáhnout dostatečnou pozornost k zákazníkovi, což se ukázalo být zásadním k odlišení se od konkurence a budování konkurenční výhody (Schmitt, 2003).

Řízení zákaznické zkušenosti, trend posledních desetiletí, má být řešením tohoto problému (Schmitt, 2003). Znovu oživuje myšlenku vztahu se zákazníkem, ale buduje nad ní mnohem komplexnější koncept zkušenosti. Tento směr také znovu oživuje tvrzení, že lidé nakupují zboží a služby, aby naplnili své hlubší smyslové, emoční, hédonické tužby a klade velký důraz na to, jak *prožívají* procesy nezbytné k dosažení těchto tužeb a vyšších cílů (Maklan a Klaus, 2011).

Frowová a Payne (2007) vytvářejí vazbu mezi zákaznickou zkušeností a zmíněnou spokojeností tvrzením, že zákaznická spokojenost odráží veškeré předchozí a přítomné zkušenosti s produktem nebo značkou. Ve spojitosti se vztahem se zákazníkem poukazují na to, že zkušenost je třeba vnímat napříč celým životním cyklem zákazníka, ne pouze v době nákupu nebo v průběhu služby (Frowová a Payne, 2007). Lemonová a Verhoef (2016) a Jain a kol (2017) pak volají po konceptualizaci zákaznické zkušenosti a její zasazení do kontextu ostatních marketingových konstruktů.

Klaus a Maklan (2013) uvádějí zásadní tvrzení, které podporuje významnost zákaznické zkušenosti, a to, že zákaznická zkušenost nahrazuje kvalitu jakožto marketingové bitevní pole. Reinartz a Ulaga (2008) poukazují na to, že diferenciací je čím dál častěji dosahováno prostřednictvím služeb, jelikož zboží se stalo komoditizovaným. Meyer a Schwager (2007) jdou ještě dále a dodávají, že i služba je komoditizována a současní zákazníci vyhledávají působivé zkušenosti.

Obecně se podniky i vědci shodují na tom, že zákaznická zkušenost může poskytovat nové příležitosti v konkurenčním boji a je tématem pro všechny typy organizací, ať už se jedná o oblast podnik-spotřebitel (B2C) nebo podnik-podnik (B2B) (Klaus, 2011).

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

Vymezení jazykových postupů

Originální anglické sousloví „customer experience“ má v českém jazyce již ustálený překlad „zákaznická zkušenost“, a tak bude pro překlad slova „experience“ primárně využíván pojem „zkušenost“. Pojem „experience“ však nese další významy a může být překládán i jako „prožitek“, „zážitek“, v závislosti na kontextu. V případech, kdy bude takto využito pro překlad jiné slovo než „zkušenost“ nebo bude učiněno českému jazyku nepřirozené sklonění pojmu zkušenost z důvodu neexistujícího ustáleného ekvivalentu, bude takové slovo, pro vyjádření vazby k pojmu „zkušenost“, respektive „experience“, označeno kurzívou.

1.2 Cíle dizertační práce

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

Hlavní cíl dizertační práce je tak formulován následovně:

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

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

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

1.3 Formulace výzkumných otázek a hypotéz

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

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

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

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

Na základě uvedených výzkumných otázek, poznatků z literární rešerše a předvýzkumu byly dále stanoveny následující hypotézy:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

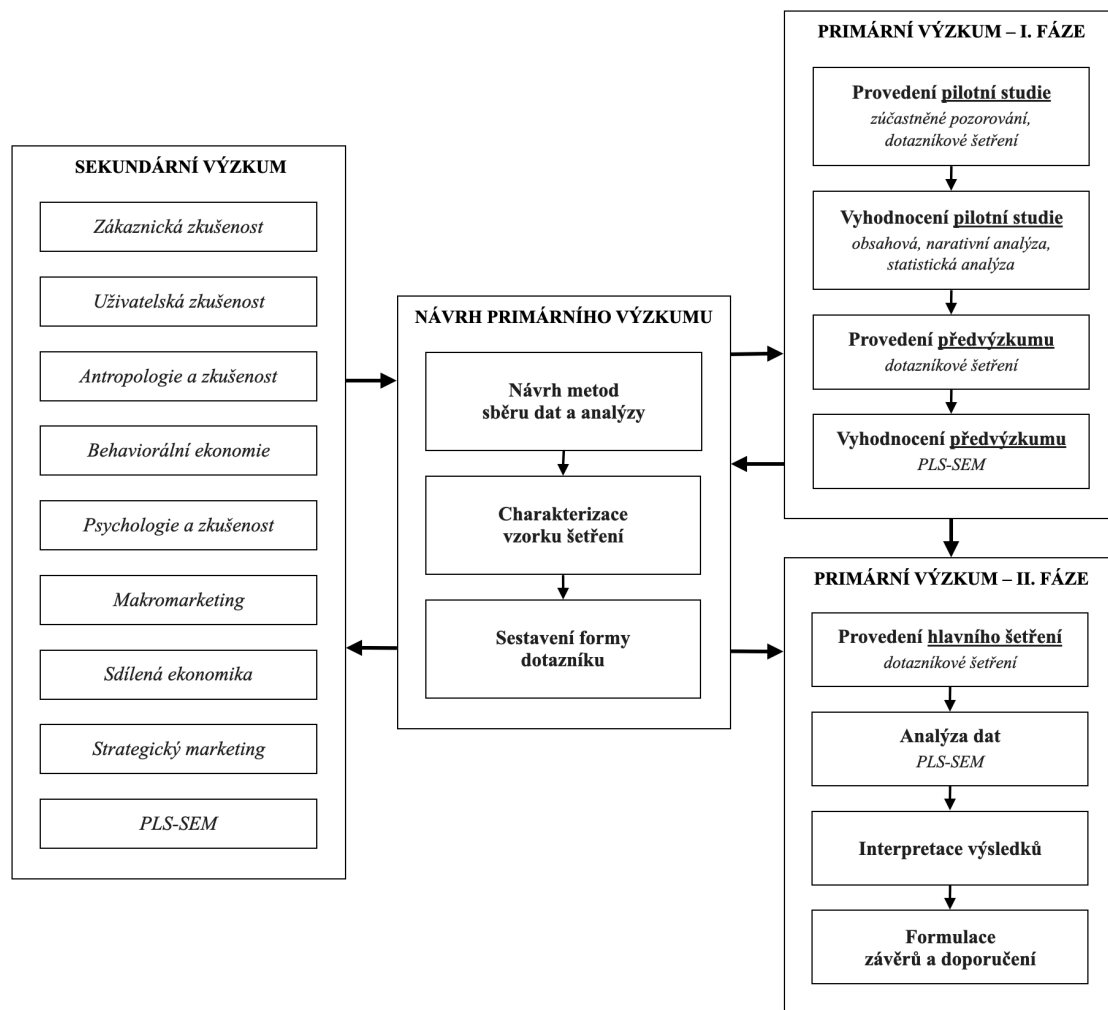
1.4 Způsob dosažení cílů dizertační práce

Tato dizertační práce se skládá ze čtyř celků. Sekundárního výzkumu (kapitola 2) obsahujícího literární rešerše na témata: zákaznické zkušenosti (kapitola 2.2), uživatelské zkušenosti v produktovém designu (kapitola 2.3), zkušenosti z pohledu antropologie (kapitola 2.4), behaviorální ekonomie a zkušenosti (kapitola 2.5), psychologických aspektů zkušenosti (kapitola 2.6), makromarketingu a v rámci něho cirkulární a sdílené ekonomice (kapitola 2.7), strategického marketingu a marketingových metrik (kapitola 2.8), se syntézou informací a výstupem ve formě konceptuálního modelu, výzkumných otázek a hypotéz v kapitole 2.9.

Druhým celkem je primární výzkum – I. fáze (kapitola 3), v rámci níž byla provedena pilotní studie (kapitola 3.1) formou zúčastněného pozorování a dotazníkové šetření, dodatečná literární rešerše na téma využití modelování pomocí strukturálních rovnic metodou parciálních nejmenších čtverců (kapitola 3.2) a následný dvoufázový předvýzkum (kapitola 3.3), ve kterém byla optimalizována podoba dotazníku a měřícího modelu. Výstupem tohoto celku je návrh strukturálního a měřícího modelu, včetně nástroje pro sběr dat (dotazníku) pro druhou fázi primárního výzkumu.

Třetím celkem je primární výzkum – II. fáze (kapitola 4), tedy hlavní část primárního výzkumu, během které byl využit zmíněný dotazník pro sběr dat týkajících se zákaznické zkušenosti, jejich faktorů a marketingových metrik. Získaná data byla vyčištěna a podrobena analýze metodou PLS-SEM (kapitola 4.2). Výstupem této části jsou zhodnocené hypotézy (kapitola 4.3) a odpovědi na výzkumné otázky (kapitola 4.4).

Výsledky byly dále využity jakožto východiska pro výstup následující kapitoly získaných poznatků (kapitola 5) – formulaci doporučených přístupů k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, v oblasti sdílené ekonomiky.

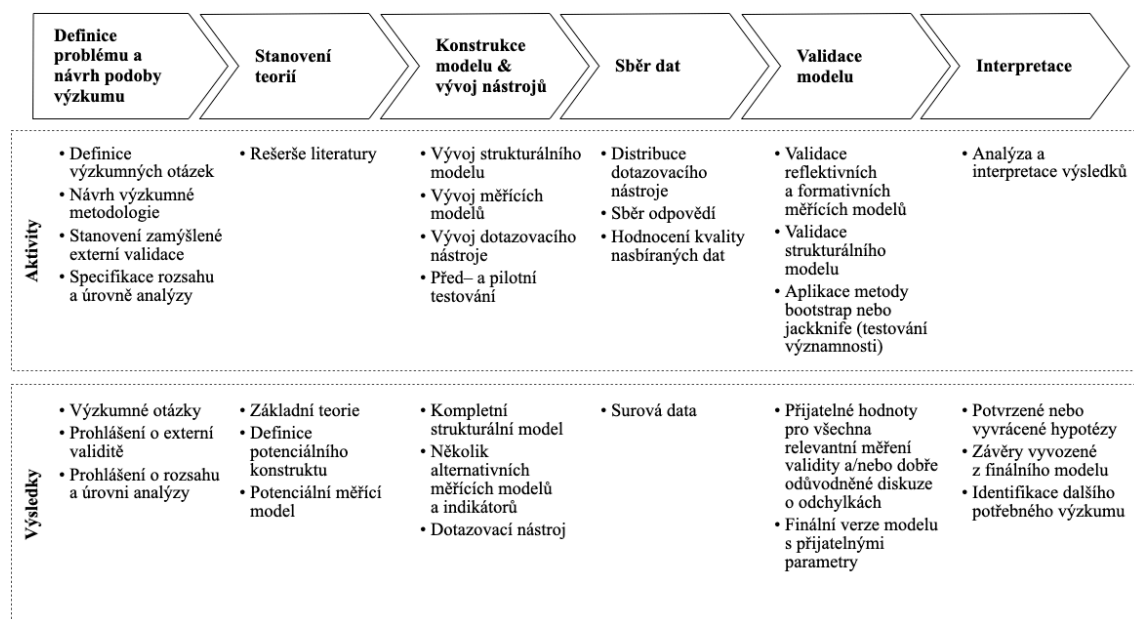


Obrázek 1. Schéma fází výzkumu (vlastní zpracování).

Tento postup byl zvolen na základě rámce pro aplikaci PLS-SEM od Urbacha a Ahlemanna (2010), kteří prostřednictvím sledu šesti fází mapují proces od definice výzkumných otázek až po interpretaci výsledků a identifikaci prostoru pro další výzkum. Těmito fázemi jsou:

1. definice problému a návrh podoby výzkumu,
2. stanovení teorií,
3. konstrukce modelu a vývoj nástrojů,
4. sběr dat,
5. validace modelu,
6. interpretace.

V případě postupu dosažení cílů dizertační práce byla fázi 2 (Stanovení teorií) věnována kapitola 2 (Sekundární výzkum), fázi 3 (Konstrukce modelu a vývoji nástrojů) kapitola 3 (Primární výzkum – I. fáze), zároveň napříč těmito dvěma kapitolami byla zpracována i fáze 1. Fázi 4 (Sběr dat) a fázi 5 (Validace modelu) byla věnována kapitola 4 (Primární výzkum – II. fáze) a poslední fázi rámce, fázi 5 (Interpretace), byla věnována kapitola 5 (Získané poznatky).



Obrázek 2. Rámec pro aplikaci PLS-SEM (Urbach a Ahlemann, 2010).

Výstupy jednotlivých celků (Sekundární výzkum, Primární výzkum – I. fáze, Primární výzkum – II. fáze, Získané poznatky) byly postupně naplněny dílčí i hlavní cíl dizertační práce tak, jak je prezentováno v následující tabulce.

Tabulka 1. Přehled naplnění cílů práce (vlastní zpracování).

Cíl	Kapitoly	Přístup
formulace přístupů k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, v oblasti sdílené ekonomiky	5.1 Závěry a doporučení	interpretace výsledků a formulace doporučení

Cíl	Kapitoly	Přístup
kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, sdílené ekonomiky a klasifikace přidružených pojmů	2.2 Zákaznická zkušenost 2.3 Zkušenost v produktovém designu 2.4 Zkušenost v antropologii 2.5 Behaviorální ekonomie a zkušenost 2.6 Psychologie a zkušenost 2.7 Makromarketing a zkušenost 2.8 Strategický marketing 2.9 Syntéza informací	mezioborová literární rešerše
konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky	3.2 Modelování pomocí strukturálních rovnic metodou parciálních nejmenších čtverců 3.3 Předvýzkum 4 Primární výzkum – II. fáze	literární rešerše, dotazníkové šetření, analýza metodou PLS-SEM
identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky	2.9 Syntéza informací 3.1 Pilotní studie 3.3 Předvýzkum 4 Primární výzkum – II. fáze	mezioborová literární rešerše, zúčastněné pozorování, dotazníkové šetření, analýza metodou PLS-SEM

1.5 Vymezení výzkumné oblasti

Oblasti zákaznické zkušenosti i sdílené ekonomiky nabízejí rozsáhlý prostor pro realizaci výzkumu. Zákaznická zkušenost svou komplexností, různými úrovněmi detailu zkoumání a stále postrádající ustálenou definicí a konceptualizací, sdílená ekonomika pak svými principy aplikovanými v mnoha segmentech, odvětvích a produktových kategoriích.

Z pohledu vymezení v rámci tématu zákaznické zkušenosti se tato práce zaměřuje na úroveň zákaznické cesty, tedy na hodnocení jedné dílčí zkušenosti zákazníka s vybranou firmou a jejím vlivem na zákaznický orientované marketingové metriky.

Z pohledu vymezení v rámci tématu sdílené ekonomiky se tato práce zaměřuje na průnik kapacitně omezených aktiv a zdrojů, přístupu k aktivům a poskytování formou peer-to-peer v oblastech ubytování a přepravy, konkrétně na přední platformy umožňující poskytování služeb ubytovacích (Airbnb) a přepravních služeb (Uber, Bolt) působící v Evropě (Deloitte, 2017; Martin, 2016; Schlagwein a kol., 2019; Úřad vlády České republiky, 2017).

V rámci vymezení základního souboru se tato práce zaměřuje na zkušenost zákazníků nejvíce využívajících služeb podniků využívajících principů sdílené ekonomiky, tedy těch spadajících do generace Y (Evropská komise, 2018; Garg 2020; Kumar a kol., 2018), konkrétně zákazníků české a slovenské národnosti ve věku 18–34 let s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou nebo probíhajícím či ukončeným vysokoškolským vzděláním (k období sběru dat, v roce 2021).

2 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM

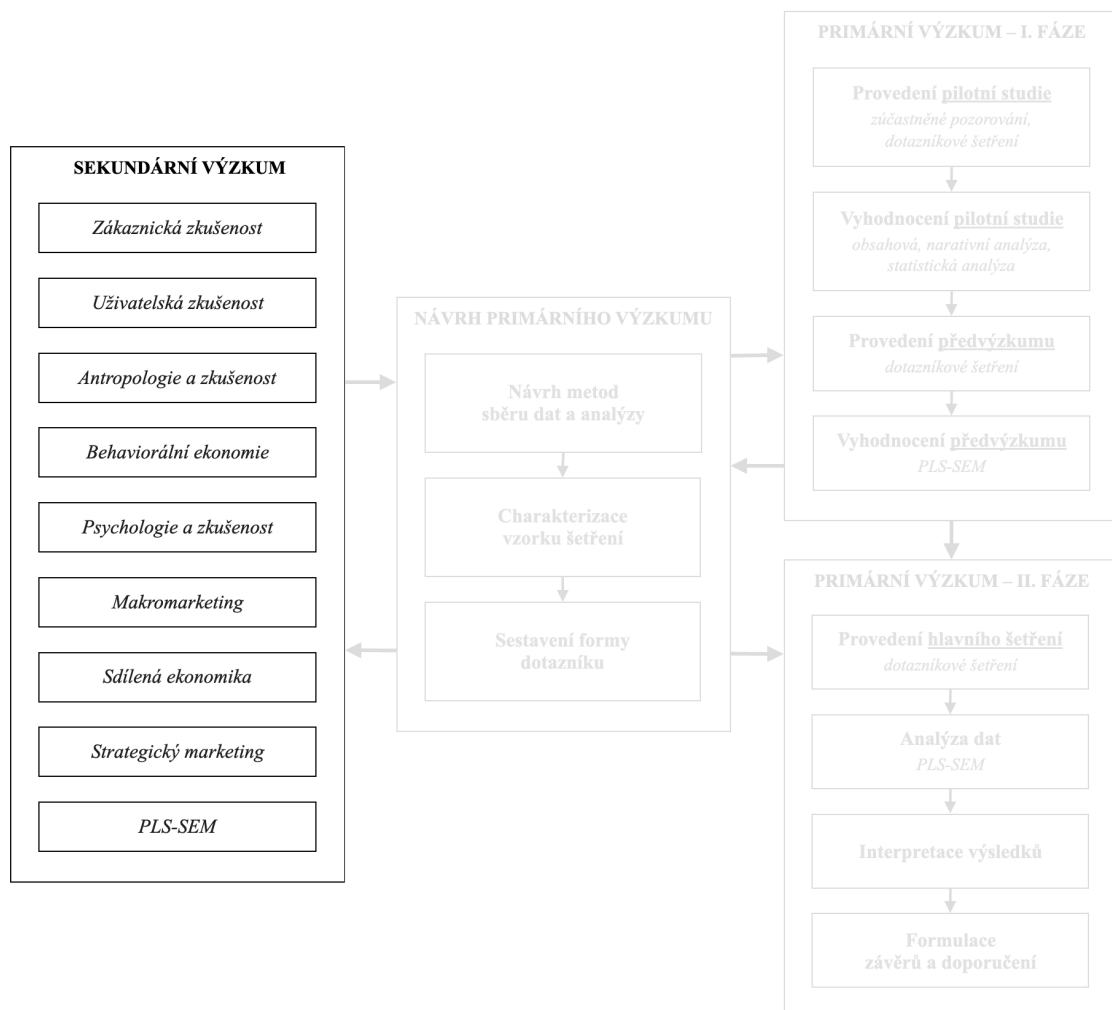
Tato část práce se zabývá analýzou současného stavu poznání na poli řešené problematiky zákaznické zkušenosti, identifikací sdružených témat a pojmů napříč vědními disciplínami a jejich vzájemným teoretickým propojením pro návrh konceptuálního modelu jakožto východiska pro fáze primárního výzkumu.

Za hlavní pracovní cíl části sekundárního výzkumu byl stanoven návrh konceptuálního modelu zákaznické zkušenosti obsahující faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost a marketingové metriky zákaznickou zkušeností ovlivňované. Tento cíl byl stanoven v souladu s rámcem pro využití metody PLS-SEM od Urbacha a Ahlemanna (2010) jako nezbytný předpoklad pro návrh strukturálního a měřicího modelu, tedy za účelem konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky (dílčí cíl dizertační práce) s následnou identifikací faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky (dílčí cíl dizertační práce).

Pro naplnění tohoto hlavního pracovního cíle sekundárního výzkumu byly pak stanoveny dílčí pracovní cíle – kategorizace současných poznatků v oblasti řízení zákaznické zkušenosti, identifikace přidružených témat a pojmů k tématu řízení zákaznické zkušenosti a zasazení tématu řízení zákaznické zkušenosti do širšího kontextu ostatních vědních disciplín. Tyto dílčí pracovní cíle je jednak nutné naplnit pro naplnění hlavního pracovního cíle části sekundárního výzkumu, zároveň však pro naplnění dílčího cíle dizertační práce – kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, sdílené ekonomiky a klasifikace přidružených pojmů.

V následujících podkapitolách jsou postupně prezentovány výsledky literární rešerše na téma zákaznické zkušenosti, příbuzného tématu uživatelské zkušenosti v produktovém designu, vnímání zkušenosti z pohledu antropologie a behaviorální ekonomie. Následuje podkapitola zabývající se psychologickými aspekty zkušenosti. Další dílčí kapitola sekundárního výzkumu je věnována makromarketingu a cirkulární a sdílené ekonomice. Předposlední podkapitola se zabývá strategickým marketingem

a marketingovými metrikami. V poslední kapitole jsou získané poznatky syntetizovány a navržen konceptuální model, který je dále využíván v částech primárního výzkumu.



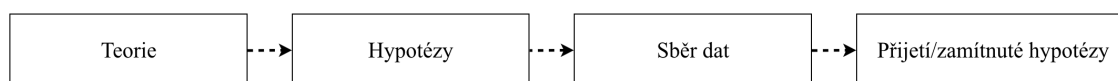
Obrázek 3. Schéma fází výzkumu (vlastní zpracování).

2.1 Metodologie sekundárního výzkumu

V této kapitole bude přiblížen metodologický přístup k sekundárnímu výzkumu, stejně tak jako východiska pro jeho zpracování. Nejprve bude představen obecný přístup k výzkumu, dále rámec využívaný pro literární rešerši včetně způsobu jeho využití pro rešerše na poli zákaznické zkušenosti.

Deduktivní přístup

Deduktivní přístup, kterého bylo v této práci využito, zahrnuje nejprve stanovování hypotéz na základě existujících poznatků (náplň této kapitoly) a následný výzkum navržený a realizovaný pro jejich testování (Wilson, 2010). Jedná se o strukturovaný přístup, založený na sběru a zpracování kvantitativních dat, přičemž, v případě generalizace zjištění, je třeba zaručit dostatečné množství těchto dat (Koráb, 2016). Využití tohoto přístupu přináší validní odpovědi na dříve stanovená tvrzení a předpoklady (Bara a Bucciarelliová, 2000).

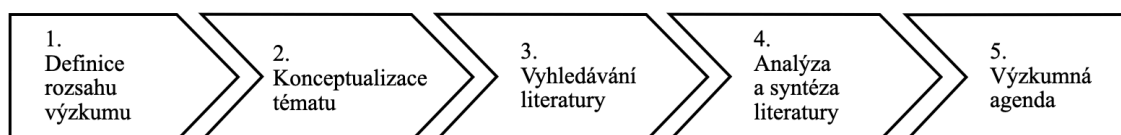


Obrázek 4. Vizualizace deduktivního přístupu (Koráb, 2016).

2.1.1 Rámec pro literární rešerši

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

Jeho první fází je definice rozsahu a zaměření rešerše za využití Cooperovy taxonomie (Cooper, 1988). Pro následné vymezení obsahu rešerše autoři doporučují definovat klíčové pojmy pomocí koncepčního mapování (Rowleyová a Slacková, 2004). V další fázi, vyhledávání literatury, dochází k výběru vědeckých časopisů, renomovaných konferencí, databází a volbě již konkrétního pevného souboru klíčových slov pro vyhledávání relevantní literatury. Během její analýzy a syntézy vom Brocke a kol. (2009) doporučují využít koncepční matice (Websterová a Watson, 2002) k odhalení potenciálního prostoru pro výzkum. V poslední fázi rámce se tato matice analyzuje a stanovují se výzkumné otázky týkající se nejméně pokrytých konceptů.



Obrázek 5. Lineární vizualizace jednoho cyklu řešeršního rámce (vom Brocke a kol., 2009).

Tento rámec byl využit pro zajištění systematičnosti i transparentnosti výzkumného procesu. Kapitoly této části budou pro zjednodušení demonstrace tematických návazností a zvýšení čtivosti uspořádány logicky, tedy chronologicky nereflektují postup získávání informací v rámci řešeršní činnosti.

Definice rozsahu výzkumu

Pro definici rozsahu výzkumu byla využita již zmíněná doporučená Cooperova matice sestávající z šesti charakteristik – zaměření, cíl, organizace, perspektiva, publikum, pokrytí (Cooper, 1988). Zaměření reprezentuje ústřední zájem autora. Podle Coopera (1988) je řešerše s jediným zaměřením velmi ojedinělá a udává, že je běžné mít dvě až tři zaměření, která se liší mírou pozornosti.

Cíl udává, čeho chce autor dosáhnout, může to být: formulace obecných tvrzení na základě více zdrojů; řešení konfliktu mezi protichůdnými myšlenkami nebo tvrzeními navržením nové koncepce; překlenutí propasti mezi teoriemi nebo disciplínami vytvořením společného lingvistického rámce; prokázání, že předchozí závěry odvozené z literatury nejsou opodstatněné (vycházejíce z vlastního teoretického postoje nebo metodologického kritéria); identifikace otázek dominujících v předchozích výzkumech; identifikace otázek, které by měly dominovat budoucímu výzkumu; identifikace metodologických problémů, které zabraňují pokroku v dané oblasti (Cooper, 1988). Cooper (1988) tvrdí, že u řešerší je též běžné mít více cílů a udává, že se spolu dobře doplňují integrace a kritika i integrace a identifikace ústředních problémů.

Z pohledu perspektivy naopak Cooper (1988) uvádí, že neutrální, nezaujatý, deskriptivní postoj je opakem přijímání, obhajování postoje neboli interpretativní perspektivy. Během rešerše je tedy možné se vyskytovat v jednu chvíli pouze na jednom místě v tomto intervalu. Zřídka se však také stává, že autor v průběhu rešerše zaujme postoj, a tedy svou pozici změní (Cooper, 1988).

Pokrytí, tedy míru, do které autoři hledají a zařazují literaturu do svých rešerší pak Cooper (1988) považuje za nejvíce odlišující charakteristiku. Vyčerpávající pokrytí znamená obsáhlou prezentaci prací relevantních k tématu za účelem zařazení veškeré nebo většiny literatury a jejího promítnutí do závěrů za nevýhody nižší detailnosti (Cooper, 1988). Vyčerpávající pokrytí s reprezentativními citacemi se pak odlišuje pouze tím, že je ve výsledné práci uveden jen určitý vzorek zdrojů a v rámci shrnutí není uveden vyčerpávající seznam zdrojů (Cooper, 1988). Reprezentativní pokrytí vychází ze vzorku zdrojů, které zastupují větší skupiny literatury (Cooper, 1988). V rámci stěžejního pokrytí jsou prezentovány zdroje, které jsou pro dané téma zásadní například tím, že prezentují klíčové myšlenky, otázky, metody, které ovlivnily směr výzkumu ve svém odvětví (Cooper, 1988). V kontextu pokrytí pak Cooper (1988) uvádí, že zatímco pokrytí vyčerpávající a vyčerpávající s reprezentativními citacemi jsou výlučnými směry, je možné nalézt reprezentativní a stěžejní pokrytí pospolu.

Charakteristika organizace určuje, zda jsou rešerše organizovány chronologicky, podle toho, jak se témata vyskytovala v průběhu času (historická); nebo tak, že jsou práce sdružovány podle myšlenek, ke kterým se vážou (konceptně) či podle použitých metod (metodologická) (Cooper, 1988). I zde jsou možné kombinace, například historické organizování v rámci konceptní organizace (Cooper, 1988).

Styl psaní a míra použití odborné terminologie reflektuje poslední zvolenou charakteristiku – audienci (Cooper, 1988).

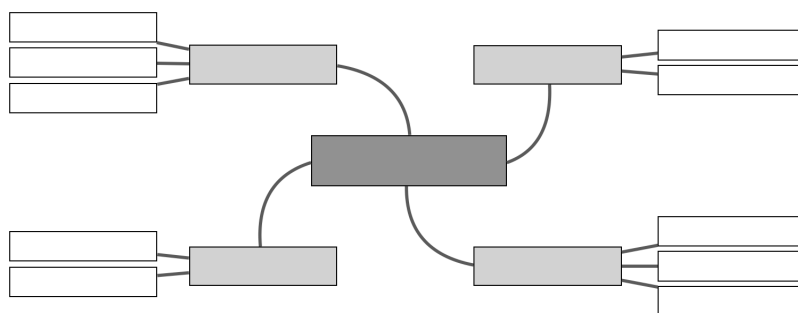
Tabulka 2. Cooperova taxonomie literární rešerše (Cooper, 1988).

Charakteristika	Kategorie				
1) Zaměření	výstupy výzkumu	výzkumné metody	teorie	praxe nebo aplikace	
2) Cíl	integrace	a) generalizace b) řešení konfliktů c) lingvistické propojení	kritika	identifikace ústředních problémů	
3) Perspektiva	neutrální reprezentace		přijetí postoje		
4) Pokrytí	vyčerpávající	vyčerpávající s reprezentativními citacemi	reprezentativní	stěžejní/centrální	
5) Organizace	historická	koncepční		metodologická	
6) Audience	specializovaní vědci	všeobecní vědci	odborníci	zákonodárci	široká veřejnost

Vzhledem ke komplexnosti výzkumu bylo realizováno několik cyklů zmíněného rešeršního rámce, přičemž každý takový cyklus byl prováděn s určitým obecným významem v rámci celku a definován různou kombinací těchto charakteristik. V případech, kdy bylo zvoleno více kategorií u jedné charakteristiky, byly uvedeny sestupně dle priority.

Konceptualizace tématu

Výstupem druhého kroku rešeršního rámce je koncepční mapa daného tématu, která poskytuje jak vizuální podporu pro další výzkum, tak sadu klíčových slov, která vstupují do fáze další. Koncepční mapování jako klíčová aktivita tohoto kroku v první iteraci má za úkol získat širší konceptuální pohled a už v této fázi nastínit potenciální směr výzkumu.



Obrázek 6. Kostra koncepční mapy.

Vyhledávání literatury

Třetí fáze sestává z vyhledávání relevantní literatury v databázích pomocí filtru identifikovaných klíčových slov, následně pomocí zpětného a dopředného vyhledávání (citační řetězení) a průběžného vyhodnocování zdrojů.

```
TITLE-ABS-KEY ( (klíčové_slovo_1 OR klíčové_slovo_2 OR klíčové_slovo_3 OR
klíčové_slovo_4) AND klíčové_slovo_5) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR
LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-
TO ( PUBYEAR , 2017 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2016 )) AND ( LIMIT-
TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) OR LIMIT-
TO ( DOCTYPE , "cp" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ch" ) ) AND ( LIMIT-
TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "French" ) )
```

Obrázek 7. Příklad řetězce vyhledávacího filtru v databázi Scopus.

Analýza a syntéza literatury

Předposledním krokem definovaným rešeršním rámcem autorů vom Brockem a kol. (2009) je analýza a syntéza literatury, během které jsou v nasbírané literatuře identifikovány jednotlivé koncepty, což následně umožňuje jejich organizaci a syntézu informací z dosavadního výzkumu na zvolené téma. V tomto kroku byla využita obsahová analýza.

Obsahová analýza je obecným pojmem zahrnujícím množství strategií pro analýzu textu, při nichž se využívá systematického kódování a kategorizování

velkého množství textových dat pro nalezení trendů, vzorců, frekvencí a vazeb použitých slov (Gbrichová, 2007; Powersová a Knapp, 2006). Obsahovou analýzou je možné analyzovat data jak kvalitativně, tak zároveň tato data kvantifikovat (Gbrichová, 2007).

Výzkumná agenda

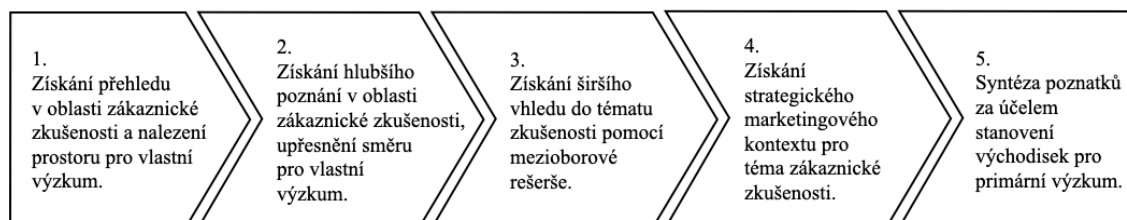
Závěrečnou fází rešeršního rámce je stanovení výzkumné agendy na základě v předchozím kroku odhalených směrů pro možný vlastní vědecký přínos. V této práci má finální výzkumná agenda formát výzkumných otázek a výzkumného plánu obsahujícího metodologický rámec.

2.1.2 Proces sekundárního výzkumu

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

Celý proces sekundárního výzkumu lze rozdělit do několika etap. První etapa, byla prováděna za účelem získání obecného vhledu a aktuálního stavu poznání v oblasti zákaznické zkušenosti. Druhá etapa přistupovala k zákaznické zkušenosti s užším záměrem, a to identifikací faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost a marketingových metrik ovlivňovaných zákaznickou zkušeností. Ve třetí etapě byly na základě poznatků z předchozích etap zkoumány oblasti spjaté s tématem zákaznické zkušenosti, konkrétně uživatelská zkušenost, zkušenost z pohledu antropologie,

zkušenost v kontextu behaviorální ekonomie, psychologie. Čtvrtá etapa se věnovala marketingovým tématům, a to konkrétně makromarketingu a strategickému marketingu. V páté fázi pak byly integrovány veškeré poznatky a navržen konceptuální model jakožto východisko pro primární výzkum.



Obrázek 8. Fáze literární řešerše (vlastní zpracování).

2.1.2.1 První etapa – Úvodní řešeršní činnosti

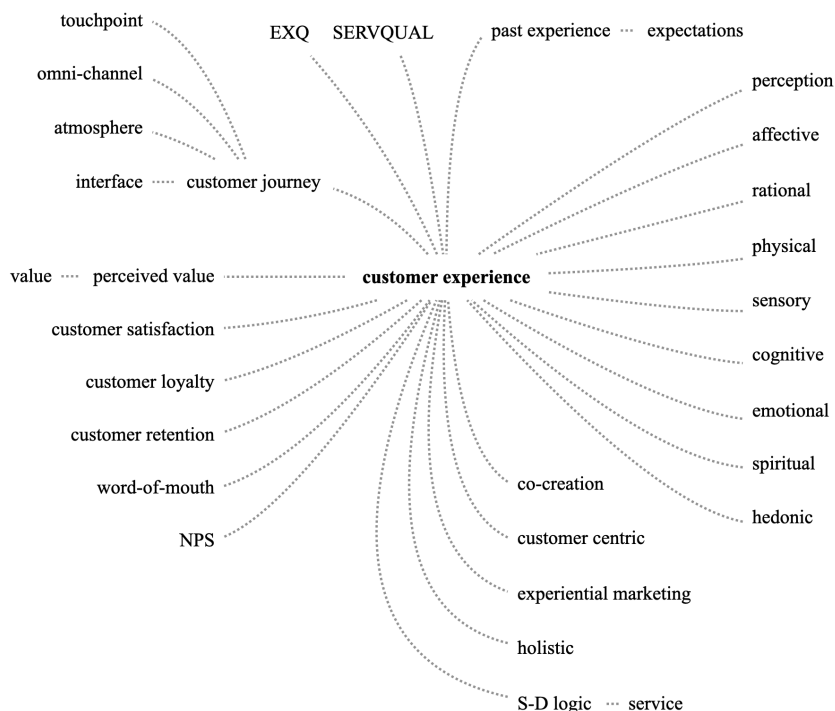
Úvodní etapu sekundárního výzkumu prováděnou v letech 2016–2017 se záměrem porozumět stavu vědeckého poznání na poli zákaznické zkušenosti a identifikovat směr pro vlastní výzkum lze dle rámce od vom Brockeho a kol. (2009) popsat následovně.

Po definici rozsahu řešeršní činnosti pro první etapu sekundárního výzkumu (zaměření na výstupy výzkumu, výzkumné metody, teorie; zacílení na integraci lingvistickým propojením a identifikaci ústředních problémů; perspektiva – neutrální reprezentace; pokrytí stěžejní/centrální; koncepční organizace; audience – specializovaní vědci) byl pro účely konceptualizace tématu proveden první sběr vědeckých prací. Tento proces se zaměřoval na padesát nejvíce citovaných vědeckých článků z databází Scopus a Web of Science publikovaných v posledních deseti letech (k datu realizace řešerše), tedy konkrétně mezi lety 2007–2017. Pro zaručení aktuálnosti prezentovaných a používaných poznatků byla tato etapa stejným způsobem realizována v roce 2020 znovu.

Tabulka 3. Shrnutí první fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Fáze	Formát výstupu	Výstup	
1. Definice rozsahu výzkumu	charakteristiky	zaměření	výstupy výzkumu, výzkumné metody, teorie
		cíl	integrace – lingvistické propojení, identifikace ústředních problémů
		perspektiva	neutrální reprezentace
		pokrytí	stěžejní/centrální
		organizace	koncepční
		audience	specializovaní vědci
	vyhledávací fráze Scopus	TITLE-ABS-KEY ("customer experience" OR "experiential marketing") AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j") OR LIMIT-TO (SRCTYPE , "p")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "cp") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2010) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2009) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2008) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2007))	
vyhledávací fráze Web of Science	TS=("customer experience" OR "experiential marketing") AND PY=(2017 OR 2016 OR 2015 OR 2014 OR 2013 OR 2012 OR 2011 OR 2010 OR 2009 OR 2008 OR 2007) AND DT=(ARTICLE OR PROCEEDINGS PAPER)		

Z tohoto souboru byla získána klíčová slova objevující se napříč vědeckými články pro následnou definici filtračních řetězců, stejně tak jako soubor klíčových autorů pro oblast zákaznické zkušenosti. Filtrační řetězce byly vytvořeny z kombinací vyselektovaných klíčových slov, doplňkových obecných upřesňujících slov a logických operátorů.



Obrázek 9. Úvodní konceptualizace tématu zákaznické zkušenosti.

Tabulka 4. Shrnutí druhé fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Fáze	Formát výstupu	Výstup
2. Konceptualizace tématu	klíčová slova	<p>affective, atmosphere, co-creation, cognitive, customer centric, customer experience, customer journey, customer loyalty, customer retention, customer satisfaction, emotional, expectations, experiential marketing, EXQ, hedonic, holistic, NPS, omni-channel, past experience, perceived value, perception, physical, rational, S-D logic, sensory, service interface, SERVQUAL, spiritual, touchpoint, value, word-of-mouth</p>
	klíčové autoři	<p>Boltonová, R. N.; Frowová, P.; Gentileová, C.; Jaakkolaová, E.; Klaus, P.; Lemonová, K. N.; Maklan, S.; McColl-Kennedyová, J. R.; Meyer, C.; Parasuraman, A.; Roseová, S.; Schmitt, B.; Schouten, J. W.; Schwager, A.; Vargo, S. L.; Verhoef, P. C.; Voss, C.</p>

Po aplikaci filtračních řetězců v databázích Web of Science a Scopus a výběru klíčových položek na základě názvu a abstraktu byl získán soubor zdrojů – klíčových vědeckých článků z časopisů, z konferenčních sborníků a několik knih na téma zákaznické zkušenosti, který doplnil soubor zdrojů z fáze první.

Tabulka 5. Shrnutí třetí fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Fáze	Formát výstupu	Výstup
3. Vyhledávání literatury	knihovna	soubor vědeckých článků a knih na téma zákaznické zkušenosti

Články byly zařazeny do osobní bibliografie a následně v rámci kroku analýzy a syntézy podrobeny detailnímu čtení a citačnímu řetězení. Tímto postupem byla získána jak teoretická základna pro téma zákaznické zkušenosti, tak desítky odkazů na potenciálně přínosné zdroje. Důležitým výstupem této části je soubor výzkumných otázek a úkolů s potenciálem rozvinout poznání týkající se zákaznické zkušenosti navržených ostatními autory. Z tohoto souboru byly následně vyselektovány otázky a úkoly vyhodnocené jako zodpověditelné a proveditelné v rámci této dizertační práce s ohledem na zdroje, studijní zaměření, expertízu autora.

Tabulka 6. Shrnutí čtvrté fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Fáze	Formát výstupu	Výstup
4. Analýza a syntéza literatury	dílčí část rešerše vybrané otázky a úkoly určující směry přínosného výzkumu v průběhu let	teoretická základna v oblasti zákaznické zkušenosti <ul style="list-style-type: none"> • „Jak mohou být zkušenosti zákazníků měřeny tak, aby byly zachyceny všechny aspekty tohoto konstruktů?“ (Verhoef a kol., 2009, s. 34) • „Jaký je dopad jednotlivých faktorů zákaznické zkušenosti na každou ze složek této zkušenosti?“ (Verhoef a kol., 2009, s. 34) • „Zvyšují strategie orientované na zákaznickou zkušenost firemní výkonnost?“ (Verhoef a kol., 2009, s. 34) • „Jaké zdroje zákazníci přinášejí do služby? Určit kategorie zdrojů, dovedností a schopností, které zákazníci přinášejí do zkušenosti.“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 432) • „Jak se liší postupy v závislosti na rolích, osobnosti a cílech každého účastníka v rámci zákaznické zkušenosti?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433) • „Jaké specifické aktivity a interakce zlepšují zákaznickou zkušenost?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433) • „Jak mohou být na různých styčných místech zákaznickovy cesty zkušenosti optimalizovány?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433)

Fáze	Formát výstupu	Výstup
4. Analýza a syntéza literatury	vybrané otázky a úkoly určující směry přínosného výzkumu v průběhu let	<ul style="list-style-type: none"> • „Jaké jsou vzorce sekvencí interakcí, které charakterizují zákaznickou zkušenost?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433) • „Jak lze efektivně kombinovat kvalitativní a kvantitativní měření zkušeností zákazníků?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433) • „Jak souvisí hlouběji konceptualizovaný konstrukt CX s ostatními hlavními konstrukty v oblasti řízení zákazníků a marketingu?“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Jaké jsou dopady CX?“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Jaký účinek má zlepšená CX napříč odvětvími na blahobyt spotřebitelů?“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Jak lze CX měřit při zohlednění její bohaté, vícerozměrné povahy?“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Jak můžeme měřit konstrukt CX napříč několika styčnými body a fázemi zákaznické cesty? Jsou pro různé fáze zákaznické cesty zapotřebí různá měřítka? Existují pro měření optimální okamžiky? Jaké rychlé a jednoduché metriky mohou poskytnout vhled?“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Přinést spolehlivou konceptualizaci zákaznické zkušenosti na základě teoretických základů a empirické validace.“ (Jain a kol., 2017, s. 656) • „Zaměřit se na diskusi o <i>zkušenostní</i> hodnotě a charakterizaci, typologii, předchůdcích a důsledcích zákaznické zkušenosti.“ (Jain a kol., 2017, s. 656) • „Vypracovat a ověřit rámec pro řízení celkové zákaznické zkušenosti, který lze zobecnit napříč odvětvími.“ (Jain a kol., 2017, s. 656) • „Studovat, dokumentovat a ověřovat postupy pro řízení zákaznické zkušenosti pro vývoj teorií.“ (Jain a kol., 2017, s. 656) • „Rozvíjet robustní měření kvality zákaznické zkušenosti, reakcí zákazníků na praktiky zákaznické zkušenosti a vzpomínek na zákaznickou zkušenost.“ (Jain a kol., 2017, s. 656)

V poslední fázi byla definicí výzkumné agendy, tedy kroků pro následnou rešeršní činnost, v reakci na získané otázky a úkoly pro přínos v oblasti zákaznické zkušenosti, uzavřena pomyslná první etapa rozsáhlé rešeršní činnosti sekundárního výzkumu.

Tabulka 7. Shrnutí páté fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Fáze	Formát výstupu	Výstup
5. Výzkumná agenda	akční kroky	provést rešerši v oblastech: <ol style="list-style-type: none"> a) faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost <ul style="list-style-type: none"> • role prvků marketingového mixu • role zákazníka b) aspektů/dimenzí zákaznické zkušenosti <ul style="list-style-type: none"> • zákaznické cesty • zákaznickova vnímání c) faktorů ovlivňovaných zákaznickou zkušeností <ul style="list-style-type: none"> • vlivu na marketingové metriky • vlivu na zákazníka

2.1.2.2 Druhá etapa – Prohlubující rešeršní činnosti

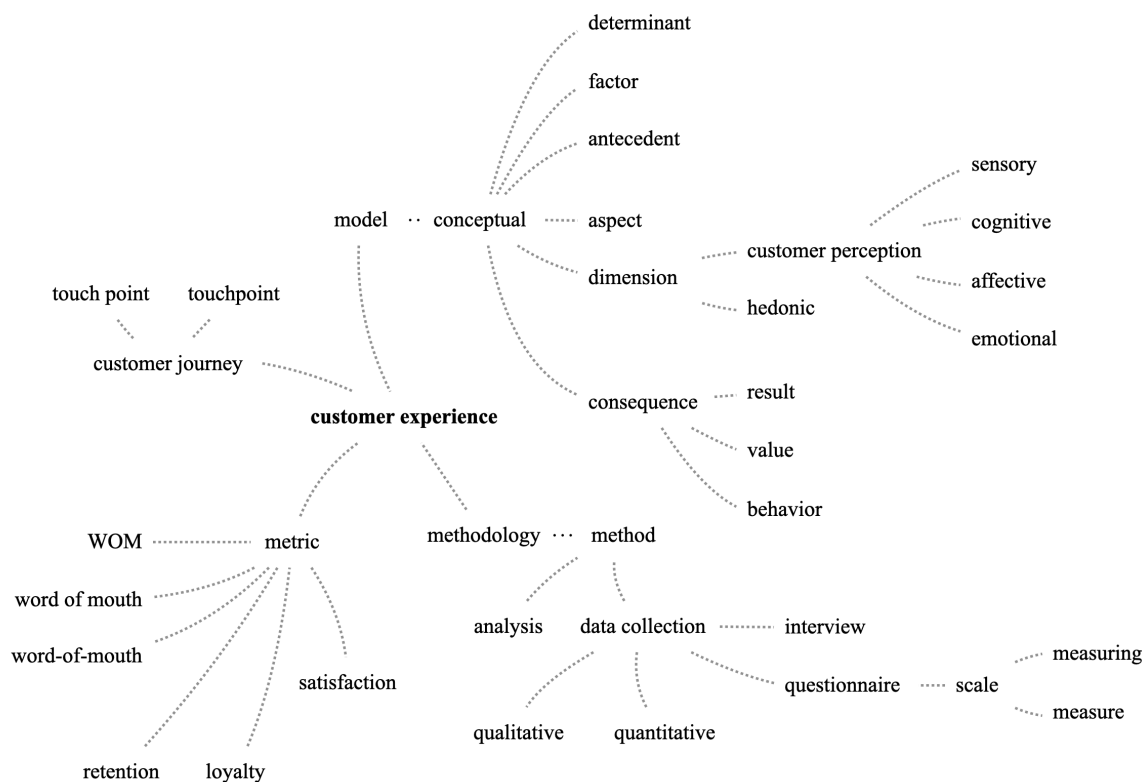
Druhá etapa sekundárního výzkumu byla jako navazující rešeršní činnost prováděna v letech 2017–2019 za účelem hlubšího porozumění marketingovému konceptu zákaznické zkušenosti jakožto vědnímu tématu se zaměřením na oblasti shrnuté výzkumnou agendou etapy první.

Tento proces je opět komunikován pomocí rešeršního rámce (vom Brocke a kol., 2009). Zaměření tohoto výzkumu bylo na výzkumné metody a teorie. Cílem byla integrace – generalizace poznatků z více zdrojů s následným kritickým zhodnocením za účelem upřesnění výzkumného směru. V souvislosti s tím byla nejprve adoptována neutrální reprezentace, následně byl přijat postoj. Pro důkladné zmapování současného stavu bylo zvoleno vyčerpávající pokrytí. Organizace byla zvolena koncepční. Za cílovou skupinu byly opět zvoleni specializovaní vědci.

Tabulka 8. Shrnutí první fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Fáze	Formát výstupu	Výstup	
1. Definice rozsahu výzkumu	charakteristiky	zaměření	teorie
		cíl	integrace – generalizace; kritika
		perspektiva	neutrální reprezentace, přijetí postoje
		pokrytí	vyčerpávající s reprezentativními citacemi
		organizace	koncepční
		audience	specializovaní vědci

Druhá fáze konceptualizace tématu čerpala z výstupů analýzy a syntézy první etapy pro sestavení souboru klíčových slov relevantních k účelu této fáze.



Obrázek 10. Pokročilá konceptualizace tématu zákaznické zkušenosti.

Tabulka 9. Shrnutí druhé fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

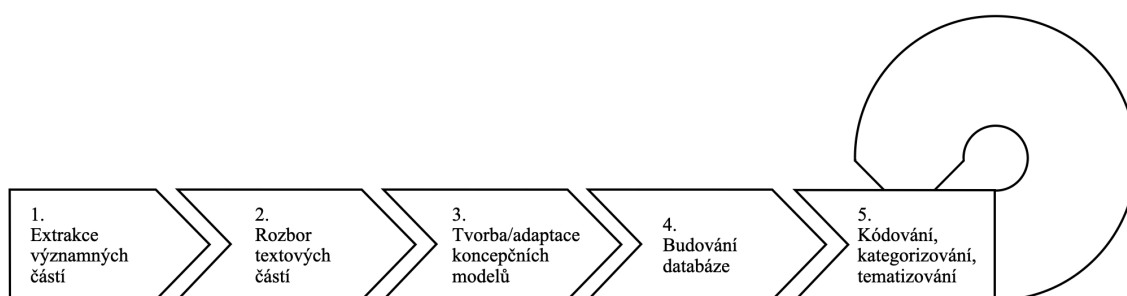
Fáze	Formát výstupu	Výstup
2. Konceptualizace tématu	klíčová slova	affective, analysis, antecedent, aspect, behavior, cognitive, data collection, conceptual, consequence, customer experience, customer journey, customer perception, determinant, dimension, emotional, factor, hedonic, interview, loyalty, measure, measuring, method, methodology, metric, model, qualitative, quantitative, questionnaire, result, retention, satisfaction, scale, sensory, touchpoint, touch point, value, word of mouth, word-of-mouth, WOM
	vyhledávací fráze Scopus	TITLE-ABS-KEY ("customer experience") AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j") OR LIMIT-TO (SRCTYPE , "p")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "cp")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017))
	vyhledávací fráze Web of Science	TS=("customer experience") AND PY=(2019 OR 2018 OR 2017) AND DT=(ARTICLE OR PROCEEDINGS PAPER)

Vzhledem k vyčerpávajícímu pokrytí byl využit vyhledávací řetězec s klíčovým slovem „customer experience“. Pro zaručení dostatečné detailnosti a proveditelnosti následným manuálním procesem obsahové analýzy bylo stanoveno omezení na rok publikace, konkrétně byly filtrovány nejnovější články, tedy ty publikované v posledních třech letech (2017–2019). Po aplikaci vyhledávacího kritéria bylo z databází Web of Science a Scopus získáno 442 výsledků. Výběrem, k řešeným oblastem relevantních, položek na základě názvu a abstraktu byl získán soubor zdrojů – přes sto vědeckých článků z časopisů a konferenčních sborníků, který doplnily stejným způsobem vybrané zdroje z existující knihovny z první etapy. Dohromady vybraný soubor čítal 139 zdrojů.

Tabulka 10. Shrnutí třetí fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

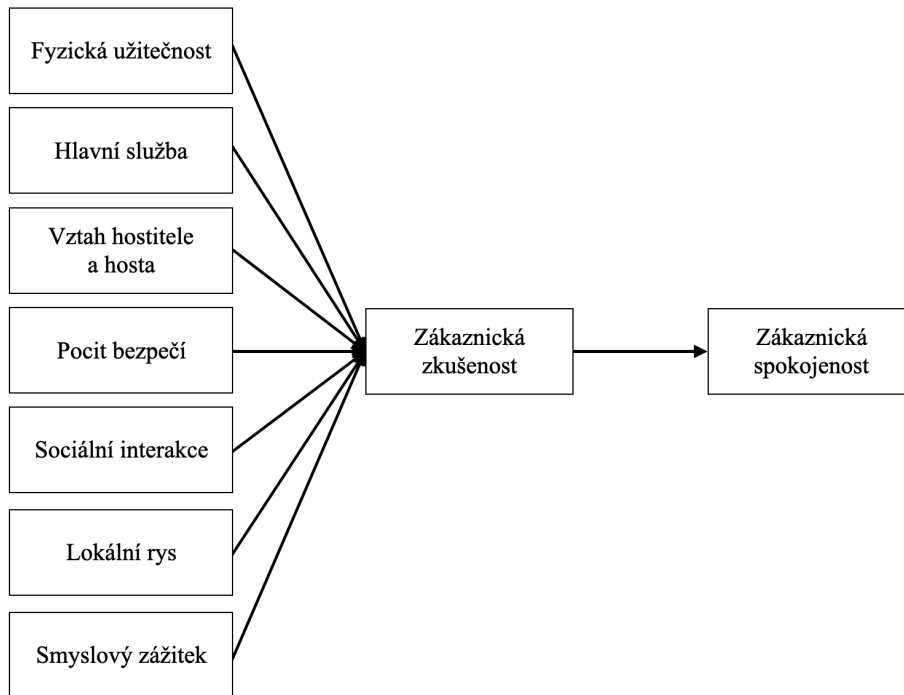
Fáze	Formát výstupu	Výstup
3. Vyhledávání literatury	knihovna	<ul style="list-style-type: none"> soubor, k řešeným oblastem (viz Tabulka 7) relevantních vědeckých článků na téma faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost, aspektů a dimenzí zákaznické zkušenosti a faktorů ovlivňovaných zákaznickou zkušeností

Z veškerých článků v souboru byly následně za využití technik skimmingu a skeningu za účelem analýzy a syntézy informací extrahovány významové části pro následnou obsahovou analýzu. Tyto významové části byly následně podrobeny rozboru na textové jednotky. Výsledný počet takových jednotek byl 1 707.



Obrázek 11. Vizualizace procesu obsahové analýzy v rámci fáze analýzy a syntézy.

Na základě tohoto rozboru byly vytvořeny (viz Obrázek 12) či adaptovány koncepční modely k jednotlivým zdrojům, z nichž byla následně vytvořena databáze klíčových prvků.



Obrázek 12. Konceptuální model k článku od Lyua a kol. (2019).

Každý takový klíčový prvek měl přiřazeno své unikátní ID, rok publikace zdrojového článku, jeho citaci, zkoumané odvětví a poznámku získanou z daného zdroje, případně pomocí citačního řetězení, nesoucí informace zaručující co nejpřesnější přiřazení kódu, kategorie a tématu. Procesem iterativního kódování a překódování, kategorizace a tematizace byl každému takovému prvku přiřazen unikátní kód, kategorie a téma. Speciální položkou byl údaj o příslušnosti k jedné ze tří hlavních identifikovaných oblastí zkušenosti, v souladu s oblastmi zájmu uvedenými ve výzkumné agendě z první etapy výzkumu (a – faktor ovlivňující zákaznickou zkušenost, b – aspekt/dimenze zákaznické zkušenosti, c – faktor ovlivňovaný zákaznickou zkušeností).

Spojením jednotlivých témat mezi sebou a s jejich podružnými kategoriemi, kódy a prvky byla vytvořena rozsáhlá rozvětvená hierarchická struktura koncepčně

mapující oblast zákaznické zkušenosti. Tento diagram byl následně zjednodušen na úroveň témat a převeden do formy základního konceptuálního modelu respektujícího rozdělení na oblasti a), b), c).

Samotná témata a kategorie následně posloužila jako klíčová slova v dalších krocích, fázích a etapách výzkumného procesu. V následující Tabulce 11 jsou prezentována témata prvním klíčovým slovem následovaným souborem podružných kategorií zastoupených množinou sdružených klíčových slov v hranatých závorkách (číselné údaje v závorkách udávají počet článků pokrývajících dané téma či kategorii).

Primárním výstupem této výzkumné fáze bylo prohloubené poznání v oblasti zákaznické zkušenosti včetně nedostatků (a tedy i podkladů pro upřesnění směru výzkumu), soubor klíčových slov/témat a soubor oborů k dodatečnému prozkoumání.

Tabulka 11. Shrnutí čtvrté fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Fáze	Formát výstupu	Výstup
4. Analýza a syntéza literatury	dílčí část rešerše	<ul style="list-style-type: none"> prohloubené poznání a konceptualizace oblasti zákaznické zkušenosti
	klíčová slova týkající se oblasti a)	<ul style="list-style-type: none"> brand (24) [activity (3), brand (6), communication (5), image (9), reputation (4), responsibility and ethics (4), trust (5)] core product/service (71) [customization, personalization, and flexibility (15), features, attributes, and functions (27), offering (24), product (5), quality, excellence, and expertise (19), service (17), usability and accessibility (24)] customer (38) [attitude (8), characteristics (16), device (1), involvement (11), motivation (4), needs, requirements, expectations, desire (8), past experience (8), skill, knowledge, and education (12)] marketing (21) [marketing (3), price (13), promotion (9), social media presentation (3)] physical/virtual environment (73) [atmosphere and ambience (18), attributes, elements, and features (23), customization and personalization (4), design and architecture (27), environment type (32), location (2), navigation, accessibility and usability (14), utility and function (10)] people (52) [companions (3), employees (40), experts (3), other customers (13), social elements (12)]
	klíčová slova týkající se oblasti a)	<ul style="list-style-type: none"> peripheral service (28) [administrative and purchase process (6), customer support (5), delivery (4), peripheral service (3), post-purchase (3), technology (12), usability and accessibility (3)]

Fáze	Formát výstupu	Výstup
4. Analýza a syntéza literatury	klíčová slova týkající se oblasti b)	<ul style="list-style-type: none"> • affective (55) [affect (6), affective (4), attitude (4), emotions (27), feelings (39), mood (1)] • behavioral (18) [behavioral (7), intention (6), response (5)] • cognitive (46) [certainty, reliability, and safety (4), challenge (3), cognition (6), information (3), perception (32), risk (2), sense (3), thinking and decision (2)] • experience (84) [affective (24), behavioral (22), brand (3), cognitive (26), elements, factors, and attributes (15), evaluation (3), experience (8), experience quality (8), journey, stage, and touchpoint (13), sensory (22), social (37), source (6)] • mental state (14) [attention (14)] • sensory (7) [perception (6), sensory (1), social (1)] • value (32) [added (2), affective (12), brand (1), cognitive (25), customer (3), experiential (7), social (5), value (1), value type (5)]
	klíčová slova týkající se oblasti c)	<ul style="list-style-type: none"> • brand (22) [awareness (3), brand (6), competitiveness (2), equity (7), image (9), performance (5)] • customer (72) [behavior (2), interest (1), life (4), memory (1), satisfaction (66), social (2)] • customer-brand (89) [engagement (10), feedback (4), loyalty (38), relationship (18), return (34), spent (15), word of mouth (40)]
	fundamentální nedostatky v oboru	<ul style="list-style-type: none"> • absence mezioborové teoretické základny • terminologická rozříštěnost

V tuto chvíli byla definicí výzkumné agendy, na základě výstupů z předchozí fáze, uzavřena úvodní část rozsáhlé rešeršní činnosti v oblasti zákaznické zkušenosti. Na základě prohloubeného vhledu do oblasti zákaznické zkušenosti a otázek a úkolů pro budoucí výzkum od ostatních autorů z první etapy (všechny byly znovu zhodnoceny jako relevantní, tedy s potenciálem rozvinout poznání týkající se zákaznické zkušenosti) byly definovány vlastní výzkumné otázky. Zároveň byl vytvořen soubor akčních kroků pro další výzkumný postup, tedy mezidisciplinární rešerši konceptů příbuzných zákaznické zkušenosti, za účelem holistického pochopení zákaznické zkušenosti, a nezbytný pro zodpovězení stanovených výzkumných otázek.

Tabulka 12. Shrnutí páté fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Fáze	Formát výstupu	Výstup
5. Výzkumná agenda	vybrané výzkumné otázky a úkoly	<ul style="list-style-type: none"> • „Jak mohou být zkušenosti zákazníků měřeny tak, aby byly zachyceny všechny aspekty tohoto konstruktů?“ (Verhoef a kol., 2009, s. 34) • „Jaký je dopad jednotlivých faktorů zákaznické zkušenosti na každou ze složek této zkušenosti?“ (Verhoef a kol., 2009, s. 34) • „Zvyšují strategie orientované na zákaznickou zkušenost firemní výkonnost?“ (Verhoef a kol., 2009, s. 34) • „Jaké zdroje zákazníci přinášejí do služby? Určit kategorie zdrojů, dovedností a schopností, které zákazníci přinášejí do zkušenosti.“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 432) • „Jak se liší postupy v závislosti na rolích, osobnosti a cílech každého účastníka v rámci zákaznické zkušenosti?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433) • „Jaké specifické aktivity a interakce zlepšují zákaznickou zkušenost?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433) • „Jak mohou být na různých styčných místech zákaznickovy cesty zkušenosti optimalizovány?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433) • „Jaké jsou vzorce sekvencí interakcí, které charakterizují zákaznickou zkušenost?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433) • „Jak lze efektivně kombinovat kvalitativní a kvantitativní měření zkušeností zákazníků?“ (McColl-Kennedyová a kol., 2015, s. 433) • „Jak souvisí hlouběji conceptualizovaný konstrukt CX s ostatními hlavními konstrukty v oblasti řízení zákazníků a marketingu.“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Jaké jsou dopady CX?“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Jaký účinek má zlepšená CX napříč odvětvími na blahobyt spotřebitelů?“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Jak lze CX měřit při zohlednění její bohaté, vícerozměrné povahy?“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Jak můžeme měřit konstrukt CX napříč několika styčnými body a fázemi zákaznické cesty? Jsou pro různé fáze zákaznické cesty zapotřebí různá měřítka? Existují pro měření optimální okamžiky Jaké rychlé a jednoduché metriky mohou poskytnout vzhled.“ (Lemonová a Verhoef, 2016, s. 87) • „Přinést spolehlivou conceptualizaci zákaznické zkušenosti na základě teoretických základů a empirické validace.“ (Jain a kol., 2017, s. 656) • „Zaměřit se na diskusi o zkušenostní hodnotě a charakterizaci, typologii, předchůdcích a důsledcích zákaznické zkušenosti.“ (Jain a kol., 2017, s. 656) • „Vypracovat a ověřit rámec pro řízení celkové zákaznické zkušenosti, který lze zobecnit napříč odvětvími.“ (Jain a kol., 2017, s. 656) • „Studovat, dokumentovat a ověřovat postupy pro řízení zákaznické zkušenosti pro vývoj teorií.“ (Jain a kol., 2017, s. 656) • „Rozvíjet robustní měření kvality zákaznické zkušenosti, reakcí zákazníků na praktiky zákaznické zkušenosti a vzpomínek na zákaznickou zkušenost.“ (Jain a kol., 2017, s. 656)
5. Výzkumná agenda	výzkumné otázky	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké faktory mají vliv na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y? • Jak významný je vliv jednotlivých faktorů na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y? • Jaký vliv má zákaznická zkušenost na zákaznický orientované marketingové metriky v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?

Fáze	Formát výstupu	Výstup
	akční kroky	sekundární výzkum napříč příbuznými disciplínami: <ul style="list-style-type: none"> • uživatelská zkušenost • antropologie • behaviorální ekonomie • psychologie • makromarketing • strategický marketing

2.1.2.3 Třetí, čtvrtá a pátá etapa – Víceoborové řešeršní činnosti

Na základě uvedené výzkumné agendy byl dále prováděn v letech 2019–2020 sekundární výzkum pro realizaci uvedených akčních kroků. Jelikož se jednalo o doplňkový výzkum pro získání širšího povědomí o příbuzných konceptech konceptu zákaznické zkušenosti, snížil se rozsah tohoto výzkumu.

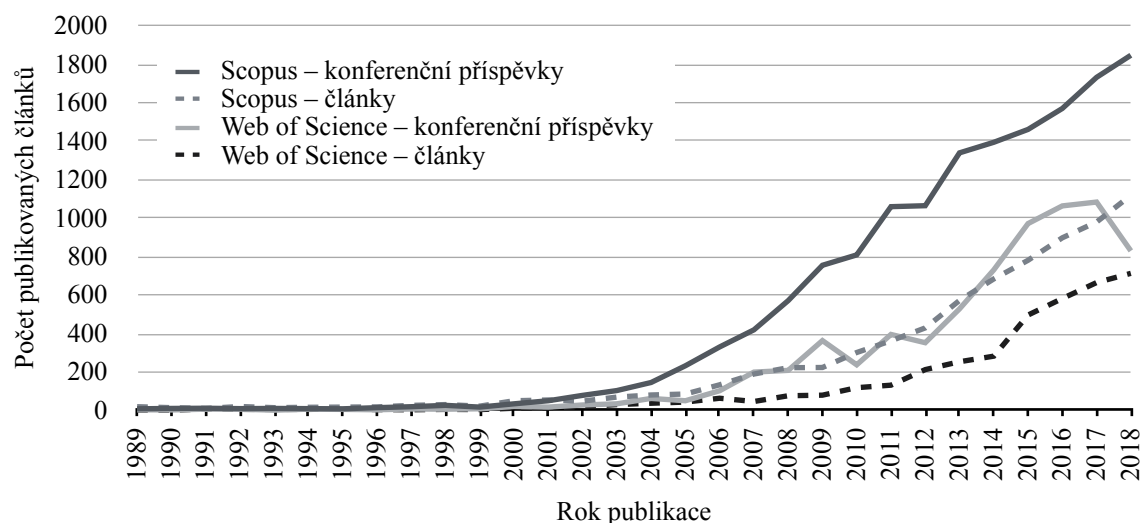
Výsledné poznatky k jednotlivým tématům získané během procesu sekundárního výzkumu jsou prezentovány v následujících kapitolách a syntetizovány na konci celé části.

2.2 Zákaznická zkušenost

Téma (zákaznické) zkušenosti je v marketingové oblasti akademické i manažerské přítomno již přes půl století (Abbott, 1955; De Keyser a kol., 2020; Frowová a Payne, 2007; Holbrook, 2006; Holbrook, 2007a; Holbrook, 2007b; Holbrook, 2007c; Holbrook a Hirschmanová, 1982; Homburg, 2017; Johnston a Kong, 2011; Kotler, 1974; Klaus a Maklan, 2013; Klaus, 2020; McColl-Kennedyová a kol., 2015), překvapivě však ani k roku 2020 stále není stanovena její ucelená a všeobecně přijatá definice, její konceptualizace, ani spolehlivý a holistický způsob jejího řízení (De Keyser a kol., 2020; Klaus, 2020).

2.2.1 Zákaznická zkušenost v moderním marketingu

Přestože má zákaznická zkušenost dlouhou historii, zlom v akademickém i manažerském zájmu nastal až s příchodem přelomu tisíciletí (např. Carbone a Haeckel, 1994; Jobs, 1997; Pine a Gilmore, 1998; Schmitt, 1999a) a zájem o ni neustále roste. Arne De Keyser ve spolupráci s předními autory v oblasti zákaznické zkušenosti – Phillipem Klausem a Katherine N. Lemonovovou – uvádějí, že se zákaznická zkušenost během krátké doby stala pro akademiky i manažery dominantním marketingovým konceptem (De Keyser a kol., 2020).



Graf 1. Počet indexovaných článků a konferenčních příspěvků pod klíčovým slovem „customer experience“ v databázích Web of Science a Scopus mezi lety 1989–2018 (vlastní zpracování, 8. 7. 2019).

Homburg (2017) uvádí, že zatímco se v akademické oblasti vedla debata o budoucnosti marketingového konceptu, podniky začaly adoptovat řízení zákaznické zkušenosti jako jeden z nejslibnějších přístupů.

Schmitt (1999b) ve své knize na téma zákaznické zkušenosti poukazuje na nedostatky „tradičního marketingu“ – marketingových principů, konceptů, metod používaných v minulém století, zejména mezi lety 1970–2000. Ten definuje jako zaměřený na funkce a benefity, vnímající zákazníky jako racionálně se rozhodující, nezaměřující se na skutečné potřeby zákazníků a takový, který cílí na oblasti pro zákazníky nevýznamné (Schmitt, 1999b). V další knize na téma zákaznické zkušenosti Schmitt (2003) na tuto dobu nahlíží z pohledu tří přístupů – marketingového konceptu, zákaznické spokojenosti a řízení vztahů se zákazníky, přičemž všechny tři posuzuje jako chybné. Žádný z nich podle něho není ve skutečnosti plnohodnotně orientovaný na zákazníka, což naopak řízení zákaznické zkušenosti je a tím se stává radikálně odlišným středobodem zájmu, který nabízí potenciál pro diferenciaci a konkurenční výhodu (Schmitt, 2003). Meyer a Schwager (2007) vidí řízení vztahů se zákazníky (CRM) rozdílné od řízení zákaznické zkušenosti (CXM) v tom, jaká data a kdy organizace o zákaznících sbírá. Zatímco se CRM zabývá historií transakčních dat v kontextu ex-post, CXM se zabývá tím, co si zákazník myslí a jaké jsou jeho reakce v každou danou chvíli, interim (Meyer a Schwager, 2007).

Druhá zásadní kniha v oblasti zákaznické zkušenosti z přelomu tisíciletí patří dvojici Pine a Gilmore (1999), kteří naopak historii rozdělují z pohledu ekonomik a komplexnosti nabídky, respektive ekonomické hodnoty – komodity, zboží, služby, zkušenosti, přičemž každá komplexnější forma zahrnuje formu nižší jako nástroj plus přidanou hodnotu. V aktualizovaném vydání pak přidávají pátý stupeň – transformaci (Pine a Gilmore, 2011), myšlenku pěti stupňů však poprvé prezentovali již v roce 1997 (Pine a Gilmore, 1997). V rámci příručky k zákaznické zkušenosti každému stupni přiřazují ekonomickou funkci, rozsah užití, metodu doručení, důvod nákupu atd. (Pine a Gilmore, 2013). Zákaznická zkušenost je těmito charakteristikami definována jako vytvářená a spoluutvářená, definována pocity, které vyvolává v průběhu času, kdy je vnímána smysly, *prožívána* a zapamatována (Pine a Gilmore, 2013).

Maklan a Klaus (2011) vnímají přelom tisíciletí jako dobu, kdy oblast marketingu zaznamenala velké přesuny, od tvorby rychloobrátkových spotřebních produktových značek, přes budování vztahů se zákazníky (CRM), marketing služeb, po tvorbu působivých *zážitků*. Zároveň také Maklan a Klaus (2011) tvrdí, že vznikl nesoulad mezi tím, o co usiluje manažerská obec a obec akademická. Zájmu o zákaznickou zkušenost přisuzují to, že se výzkum opět zaměřil na dřívější tvrzení, že lidé nakupují zboží a služby jako prostředky pro naplnění hlubších emocionálních, smyslových a hédonických tužeb (Maklan a Klaus, 2011). Což poukazuje na to, že jde zákazníkům o to, co *prožívají* během plnění těchto tužeb a vyšších cílů (Maklan a Klaus, 2011). Tím je rozdíl mezi zbožím a službami stírán (Maklan a Klaus, 2011).

Zatímco se diskuze mnoha autorů i po vzrůstu zájmu o zkušenost týkaly (a stále ještě týkají) zboží a služeb, v rámci směrů, jakými je například logika dominantní služby (Vargo a Lusch, 2004) termín zkušenost postupně prostupoval akademickou i manažerskou oblastí. A tak prostupuje již od devadesátých let, které lze považovat za první zásadní období pro koncept zkušenosti v oblasti marketingu. O třicet let později tak vědečtí pracovníci stále nastupují do vlaku zákaznické zkušenosti a tím pomyslně reagují na výzvu Thomsona a kol. (1989), kteří vyzývali k navrácení zájmu o *zážitek*.

V roce 2008 i Vargo a Lusch (2008) reagují s tvrzením, že termín zkušenost je pravděpodobně aktuálnější a přesnější pojem pro to, co doposud nazývali službou, přičemž tvrdí, že pojem zkušenost lépe svým významem odráží to, co chtějí komunikovat. Výsledkem tak je rozšíření souboru základních předpokladů logiky dominantní služby o další (desátý) předpoklad, který nepřímou uznává roli zkušenosti. Přitom Gilmore a Pine (1997) už od roku 1997 zastávají názor, že zboží a služby jsou komoditizovány a zákazníci touží po něčem dalším – *zážitcích*. A o rok později výslovně upozorňují, že zkušenost bývá zaměňována se službou, přestože se jedná o odlišný další vývojový stupeň ekonomické nabídky a toto slučování připodobňují zaměňování zboží se službami (Pine a Gilmore, 1998). Rok 2009 zaznamenává další významnou podporu pro zákaznickou zkušenost, a to článkem od Verhoefa a kol. (2009), na kterém se podílel také A. Parasuraman, autor instrumentu SERVQUAL,

identifikující zákaznickou zkušenost jako jedno z ústředních témat, které doposud nebylo dostatečně řešeno jako samostatný konstrukt na úkor pozornosti věnované zákaznické spokojenosti a kvalitě služeb. V roce 2016 Vargo a Lusch (2016) shrnují, že se v průběhu posledních let vyjasnilo, že hodnota vzniká její spolupůsobou a je doručována prostřednictvím holistických zkušeností v překrývajících se ekosystémech služeb.

V roce 2020 pak Vargo (2020) znovu uvádí, že další posun se v marketingové oblasti týká (zákaznické) zkušenosti. V tomto ohledu rozebírá koncept hodnoty a na základě Lanningovy (1998) knihy usuzuje, že jeho záměrem bylo změnit perspektivu z poskytování hodnoty prostřednictvím zboží a služeb k tvorbě hodnoty prostřednictvím zákaznické zkušenosti. Klaus (2020), jeden z nejvýznamnějších autorů v oblasti zákaznické zkušenosti, pak přichází v roce 2020 s tvrzením, že nastal konec brandingů, tak jak ho známe, a manažeři by se měli zaměřit na jediné – zákaznickou zkušenost.

Tabulka 13. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.1 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
De Keyser a kol. (2020)	Zákaznická zkušenost se během krátké doby stala dominantním marketingovým konceptem pro akademiky i manažery.
Pine a Gilmore (2013)	Zákaznická zkušenost je definována jako vytvářená a spoluutvářená, definována pocity, které vyvolává v průběhu času, kdy je vnímána smysly, <i>prožívána</i> a zapamatována.
Maklan a Klaus (2011)	Rozdíl mezi zbožím a službami je stírán.
Vargo a Lusch (2008)	Termín zkušenost je pravděpodobně aktuálnější a přesnější pojem pro to, co bylo doposud nazýváno službou v rámci logiky dominantní služby.
Vargo (2020)	Další posun v marketingové oblasti se týká zákaznické zkušenosti.
Klaus (2020)	Manažeři by se měli zaměřit na jediné – zákaznickou zkušenost.

2.2.2 Definice zákaznické zkušenosti

Přestože se přední vědci i manažeři shodují a již mnoho let propagují, že zákaznická zkušenost je to, na co by se měla marketingová manažerská i akademická obec

zaměřovat, stále ještě nedošlo ke shodě nad její jednotnou definicí. V průběhu let se tak postupně s příchodem nových vědců do oblasti i s rozšířením poznání vytvářely nové a nové upřesňující definice.

Carbone a Haeckel (1994) zákaznickou zkušenost definovali jako dojmy vyvolané setkáním lidí s produkty, službami, podniky, jako vnímání vyvolané konsolidací smyslových informací. Ottoová a Ritchie (1996) zase jako subjektivní duševní stav pociťovaný účastníkem. Schmitt (1999a) definoval zákaznickou zkušenost jako výsledek setkání, podstoupení nebo *prožívání* situací a dělí ji do několika typů – smyslovou zkušenost, afektivní zkušenost, kreativní kognitivní zkušenost, zkušenost fyzickou, chování a životního stylu a zkušenost sociální identity. Meyer a Schwager (2007) zákaznickou zkušenost definují jako interní a subjektivní odezvu zákazníka na jakýkoli přímý nebo nepřímý kontakt se společností. Gentileová a kol. (2007, s. 397), čerpající převážně z knih od LaSalleové a Brittona (2003) a Shawa a Ivense (2005), svou frekventovaně citovanou definicí nabízí konkrétnější a ucelenější pohled na koncept zákaznické zkušenosti: „Zákaznická zkušenost pramení ze souboru interakcí mezi zákazníkem a produktem, společností nebo částí její organizace, které vyvolaly reakci (LaSalleová a Britton, 2003; Shaw a Ivens, 2005). Tato zkušenost je absolutně osobní a zahrnuje zapojení zákazníka na různých úrovních (racionální, emoční, smyslové, fyzické a duchovní) (LaSalleová a Britton, 2003; Schmitt, 1999a). Její hodnocení závisí na srovnání mezi očekáváním zákazníka a podněty vyplývajícími z interakce se společností a její nabídkou během různých okamžiků kontaktu nebo styčných bodů (LaSalleová a Britton, 2003; Shaw a Ivens, 2005).“

De Keyser a kol. (2015) definují zákaznickou zkušenost jako obsahující kognitivní, emocionální, fyzické, smyslové a sociální prvky, které značí zákaznickovy přímé i nepřímé interakce s činiteli na trhu. Beckerová a Jaakkolaová (2020) na základě analýzy 136 zdrojů shrnuli definice zákaznické zkušenosti do osmi kategorií, reprezentovaných zde již zmíněnými autory jako Holbrook a Hirschmanová (1982), Pine a Gilmore (1998), Schmitt (1999a), Vargo a Lusch (2004, 2008) nebo Verhoef a kol. (2009), dle oblasti, do které tyto zdroje náleží. Na základě této vyčerpávající rešerše Beckerová a Jaakkolaová (2020, s. 637) navrhuje novou definici zákaznické

zkušenosti: „neúmyslné, spontánní odezvy a reakce na konkrétní podněty“. V reakci na to však De Keyser a kol. (2020, s. 434) tvrdí, že takto širokou definici lze shrnout jako „zákaznická zkušenost je všechno“. Sami pak prezentují vlastní literární rešerši 143 zdrojů na téma zákaznické zkušenosti a na základě ní činí, dle tvrzení jednoho ze spoluautorů (Klaus, 2020), nezbytný krok pro oblast zákaznické zkušenosti z pohledu její zralosti – formulaci názvosloví srozumitelného pro všechny akademiky i manažery nezávisle na odvětví, která pomůže v orientaci v takto široce definované oblasti (De Keyser a kol., 2020). Toto názvosloví je postaveno na třech stavebních kamenech – styčných bodech (bodech interakce mezi zákazníkem a značkou/podnikem), kontextu (situačně dostupných zdrojích interních a/nebo externích pro zákazníka) a kvalitách (atributy, které reflektují povahu odezev a reakcí zákazníka na interakce se značkou/podnikem) (De Keyser a kol., 2020).

Tabulka 14. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.2 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Carbone a Haeckel (1994)	Zákaznická zkušenost jsou dojmy vyvolané setkáním lidí s produkty, službami, podniky, je to vnímání vyvolané konsolidací smyslových informací.
Ottoová a Ritchie (1996)	Zákaznická zkušenost je subjektivní duševní stav pocíťovaný účastníkem.
Schmitt (1999a)	Zákaznická zkušenost je výsledek setkání, podstoupení nebo <i>prožívání</i> situací.
Schmitt (1999a)	Zákaznická zkušenost se dělí na smyslovou zkušenost, afektivní zkušenost, kreativní kognitivní zkušenost, zkušenost fyzickou, chování a životního stylu, a zkušenost sociální identity.
Meyer a Schwager (2007)	Zákaznická zkušenost je interní a subjektivní odezvou zákazníka na jakýkoli přímý nebo nepřímý kontakt se společností.
Gentileová a kol. (2007)	Zákaznická zkušenost pramení ze souboru interakcí mezi zákazníkem a produktem, společností nebo částí její organizace, které vyvolaly reakci.
Gentileová a kol. (2007)	Zákaznická zkušenost je absolutně osobní a zahrnuje zapojení zákazníka na úrovni racionální, emoční, smyslové, fyzické a duchovní.
Gentileová a kol. (2007)	Hodnocení zákaznické zkušenosti závisí na srovnání mezi očekáváním zákazníka a podněty vyplývajícími z interakce se společností a její nabídkou během různých okamžiků kontaktu nebo styčných bodů.
De Keyser a kol. (2015)	Zákaznická zkušenost obsahuje kognitivní, emocionální, fyzické, smyslové a sociální prvky, které značí zákaznickovy přímé i nepřímé interakce s činiteli na trhu.

Zdroj	Poznatek
Beckerová a Jaakkolaová (2020)	Zákaznická zkušenost jsou neúmyslné, spontánní odezvy a reakce na konkrétní podněty.
De Keyser a kol. (2020)	Názvosloví zákaznické zkušenosti je postaveno na třech stavebních kamenech – styčných bodech (bodech interakce mezi zákazníkem a značkou/podnikem), kontextu (situačně dostupných zdrojích interních a/ nebo externích pro zákazníka) a kvalitách (atributy, které reflektují povahu odezev a reakcí zákazníka na interakce se značkou/podnikem).

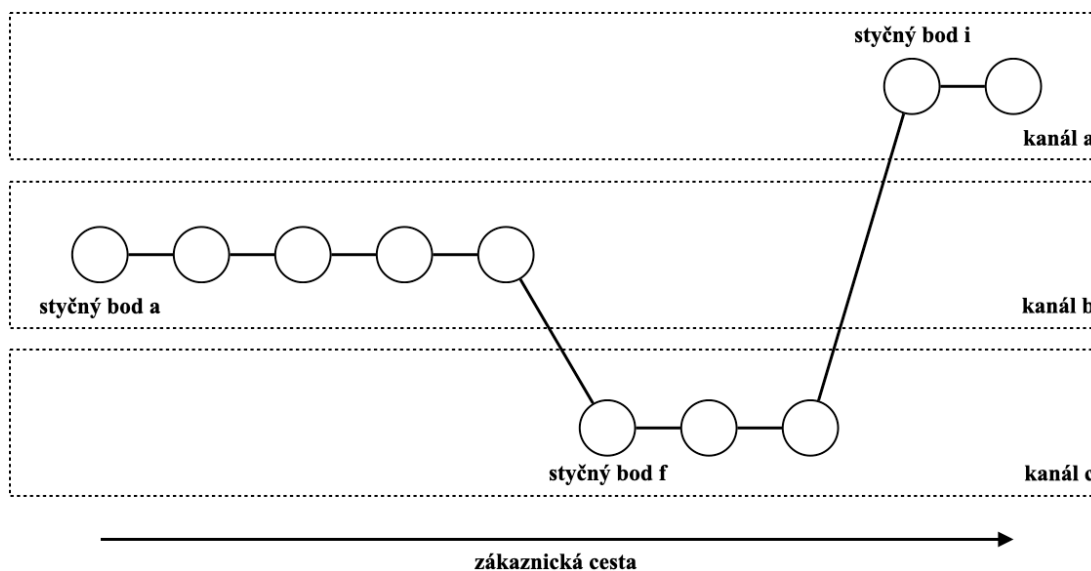
2.2.3 Zákaznická cesta a styčné body

V rámci tématu zákaznické zkušenosti je často využíván pojem zákaznická cesta (anglicky customer journey), společně pak s pojmy styčný bod (anglicky touchpoint) a omni-channel (vícekanálové prostředí).

Styčný bod označuje událost styku, interakce, či přímého i nepřímého kontaktu (Meyer a Schwager, 2007) zákazníka s externím prvkem, který může být pod kontrolou nebo i mimo kontrolu podniku, během něhož tento zákazník podstupuje určitou zkušenost a vnímá ji ve vztahu k určité značce (De Keyser a kol., 2020; Norton a Pine, 2013; Pennington, 2016). Lemonová a Verhoef (2016) udávají, že každý takový bod má přímý i nepřímý efekt na zákaznickovo chování. Proto Norman (2009) upozorňuje, že vytvoření úplné, plynulé a koherentní zkušenosti závisí právě na zvažování všech akcí, systémových odpovědí, každé zprávě, kdy vše má konzistentně přispívat k celku. Lemonová a Verhoef (2016) zároveň upozorňují, že některé z těchto bodů jsou kritické, jinak nazývané momenty pravdy (anglicky moments of truth, MOT), a ty mají nejvýznamnější dopad na reakce zákazníků.

Sled takových událostí, styčných bodů, se nazývá zákaznická cesta (Pennington, 2016). Během ní se může zákazník vyskytovat na různých kanálech, například v online obchodě, kamenném obchodě, na zákaznické lince, přičemž toto prostředí se označuje za vícekanálové (Lemonová a Verhoef, 2016; Pennington, 2016). Lemonová a Verhoef (2016) uvádějí, že zákazníci mají vůči jednotlivým kanálům různé preference a plynulá zkušenost napříč integrovanými kanály vytváří silnější zákaznickou zkušenost. Taktéž tvrdí, že pro každou fázi zákaznické cesty je z pohledu

nákladů a výhod vhodný různý kanál (Lemonová a Verhoef, 2016). Barwitz a Maas (2018) shrnují, že právě nabídka více kanálů umožňuje zákazníkům individualizovat si svou zákaznickou cestu. Norman (2009) uvádí, že řízení celkové zákaznické zkušenosti, od začátku do konce, není výsadou jen luxusních značek, ale i těch běžných. Boltonová a kol. (2014) upozorňují, že i malé změny mohou mít velký dopad na celkovou vnímanou zkušenost během zákaznické cesty.



Obrázek 13. Vizualizace zákaznické cesty (vlastní zpracování).

Každou zákaznickou cestu je možné rozložit na několik chronologicky uspořádaných fází, které sdružují jednotlivé styčné body ze zákaznickovy perspektivy (Pennington, 2016). Pennington (2016) například zákaznickou cestu vztahující se k večeři v restauraci rozděluje do fází plánování, příjezdu, večeření, platby a opouštění, přičemž fáze plánování obsahuje interakce s webovými stránkami, přáteli, restaurací po telefonu. Dle Nortona a Pinea (2013) je pak metrikou úspěchu zákaznické cesty, jestli zákazník vnímá, že svůj čas strávil dobře a pokud ho je ochoten trávit na této cestě opakovaně.

Jako východisko pro návrh zákaznické cesty doporučují Pine a Gilmore (2011) koncept dramatické struktury od Gustava Freytaga (1898) (expozice/úvod, kolize/stupňování, krize/vrchol, peripetie/obrat – klesání, katastrofa/závěr). Později Norton a Pine (2013) doporučují jeho adaptaci od Laurelové (1993), která popisuje sekvenci

fází dramatického scénáře od výkladu přes podněcující incident, vzrůstající akci, krizi, vyvrcholení, upadající akci po objasnění. Hirschmanová a Holbrook (1982) uvádějí podobnou strukturu řecké literatury a dramatu – prolog, chór, vrchol, epilog, jenž považují za nejpreferovanější strukturu z pohledu vývoje vzrušení, která je přítomna například ve hrách fotbalu, filmech, románech či koncertech a imituje situace spojené s lidskou sexualitou a rozmnožováním (Maslow, 1968; Zuckerman, 1979).

Někteří autoři jako například zmiňovaní Lemonová a Verhoef (2016) nebo De Keyser a kol. (2020) v rámci analýzy zákaznické cesty přijímají pro snazší řízení perspektivu podniku a dělí fáze, v souladu s Arnouldem a kol. (2002), na před-nákupní, nákupní, po-nákupní. De Keyser a kol. (2020) navíc člení styčné body na fyzické, digitální a lidské, dále buď pod kontrolou podniku nebo mimo její kontrolu; těmito třemi charakteristikami vytvářejí třídimenziální pohled na zákaznickou cestu. Lemonová a Verhoef (2016) dělí styčné body na ty vlastněné značkou, partnerem, zákazníkem a sociální/externí. Moonová a kol. (2016) shrnují čtyři základní komponenty zákaznické cesty: fáze, zákaznickovy cíle, úkoly a rutiny.

Mapování zákaznické cesty

Proces analýzy zákaznické cesty se nazývá mapování zákaznické cesty (anglicky customer journey mapping) a lze jej považovat za příbuzný plánování služby (anglicky service blueprinting) (Bitnerová a kol., 2008) a plánu zkušenosti se službou (Service Experience Blueprint™) (Carbone a Haeckel, 1994). Zároveň je ze své povahy kompatibilní s marketingovým trychtýřem, a tedy i hierarchickými modely jako například AIDA (Dukesmith a kol., 1904), variacemi na něj, cyklem zkušenosti (Dubberly a Evensonová, 2008), stejně tak jako s metodami, jakými jsou například metoda kritických incidentů (anglicky critical incident technique, CIT) (Flanagan, 1954) nebo metoda sekvenčních incidentů (sequential incident technique, SIT) (Stauss a Weinlich, 1997). Silnou paralelu lze vnímat i s oblastí rozhodování spotřebitelů (Holbrook, 1987), kde Arndt (1976) identifikuje fáze rozpoznání problému (uvědomění si rozdílu mezi vytouženým a aktuálním stavem), interního a externího hledání

informací pro posouzení alternativ (vyjasnění cílů, zkoumání produktů, čtení recenzí, word-of-mouth), implementace nákupu (převod vlastnictví), fyzické konzumace (použití produktu pro uspokojení cílů), po-konzumní aktivity (posouzení očekávání s realitou, recyklace, prodej).

Přestože Pennington (2016) uvádí, že v počátečních fázích mapování zákaznické cesty, je tato cesta analyzována z perspektivy nejtypičtějšího zákazníka, přičemž až v pozdějších fázích je příhodné analyzovat zákaznickou cestu pro více typů zákazníků, Rosenbaum a kol. (2017) poukazují, že společnosti tento fakt opomíjejí, a tak jsou jejich zákaznické cesty chybné. Norton a Pine (2013) zase kritizují přístup společností, které pro zmapování zákaznické cesty nezískávají informace přímo od zákazníků. Definice takového zákazníka, respektive osoby, stejně tak jako scénáře, ve kterém se tato osoba nachází je jedním ze způsobů, jak přijmout nezbytný (Lemonová a Verhoef, 2016) skutečně zákaznický orientovaný přístup a jeho perspektivu (Penington, 2016). Jedním z nástrojů, které mohou doplnit mapu zákaznické cesty pro podporu definice osoby je například empatická mapa (Rosenbaum a kol., 2017).

Rosenbaum a kol. (2017) poukazují na to, že samotnou mapu zákaznické cesty lze využít jako nástroj strategické inovace. Pro tento účel k pomyslné horizontální ose, reprezentující časovou složku zákaznické cesty, respektive její etapy, doplňují na vertikální osu strategické akce vázající se k řízení jednotlivých styčných bodů (Rosenbaum a kol., 2017). Norton a Pine (2013) zase vnímají zákaznickou cestu jako výsledek implementace promyšleného více disciplinárního strategického plánu. Ve spojitosti s tím tvrdí, že zákaznická cesta reflektuje společností navržený scénář sekvence událostí, během kterých doručuje hodnotu zákazníkovi, zaručuje ziskovost sama sobě a odlišnost od konkurence (Norton a Pine, 2013).

Bitnerová a kol. (2008) vertikálně doplňují zákaznickovy akce na zákaznické cestě o fyzické prvky společnosti, se kterými se zákazník v daný moment dostává do styku, akce zaměstnanců a podpůrné procesy, čímž vytváří zmíněný service blueprint. Arndt (1976) jako druhou dimenzi využívá míru rozhodovacího procesu. Peltolaová a kol. (2015) vertikálně umisťují zákazníkovi dostupné kanály v rámci

vícekanálového prostředí zákaznické cesty. Feng a kol. (2018) doplňují horizontální osu fází o čtyři na sebe navazující fáze přijetí, požitku, dokončení a loajality. Trischler a Zehrerová (2012) k časové ose přidávají informace o (ne)splnění a očekáváních zákazníka. Pennington (2016) k očekávané kvalitě zkušenosti doplňuje vnímanou kvalitu a mezi nimi vyznačuje prostor pro zlepšení. Bridge (2012) mapu zákaznické cesty doplňuje o zákaznickou potřebu, cíle a pocity. McColl-Kennedyová a kol. (2017) na osu y umisťují emoce a v průběhu času zaznamenávají plynulou emoční angažovanost a emoční reakce. Ve své další práci McColl-Kennedyová a kol. (2019) doplňují styčné body o hodnototvorné prvky, diskrétní emoce a kognitivní reakce. Jüttnerová a kol. (2013) vertikální osu, v souladu s teorií prostředek-cíl (anglicky means-end) a žebříkovou analýzou, využívají jako hodnotovou cestu, která zahrnuje všechny úrovně abstrakce, od atributů přes důsledky po osobní hodnoty zákazníka (Reynolds a Gutman, 1988). Lim a Kim (2018) ve své variaci na mapu zákaznické cesty, tabuli návrhu zkušenosti (anglicky Experience Design Board), kombinují fáze zákaznické cesty a různorodé faktory, které mají na zákaznickou zkušenost vliv. Følstad a Kvale (2018) ve své literární rešerši na téma zákaznické cesty dospěli k závěru, že existuje mnoho pohledů na zákaznickou cestu, její obsah, a tedy existuje mnoho podob i způsobů, jak ji jako nástroj využít.

Tabulka 15. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.3 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
De Keyser a kol., (2020), Meyer a Schwager (2007), Norton a Pine, (2013), Pennington (2016)	Styčný bod označuje událost styku, interakce či přímého i nepřímého kontaktu zákazníka s externím prvkem, během něhož tento zákazník podstupuje určitou zkušenost a vnímá ji ve vztahu k určité značce.
De Keyser a kol., (2020), Meyer a Schwager (2007), Norton a Pine, (2013), Pennington (2016)	Externí prvek styčného bodu může být pod kontrolou nebo i mimo kontrolu podniku.
Lemonová a Verhoef (2016)	Styčný bod má přímý i nepřímý efekt na zákaznicko chování.
Lemonová a Verhoef (2016)	Některé ze styčných bodů jsou kritické, jinak nazývané momenty pravdy (moments of truth, MOT), a mají nejvýznamnější dopad na klíčové výstupy zákazníků.

Zdroj	Poznatek
Norman (2009)	Vytvoření úplné, plynulé a koherentní zkušenosti závisí právě na zvažování všech akcí, systémových odpovědí, každé zprávě, kdy vše má konzistentně přispívat k celku.
Norman (2009)	Řízení celkové zákaznické zkušenosti, od začátku do konce, není výsadou jen luxusních značek, ale i těch běžných.
Boltonová a kol. (2014)	I malé změny mohou mít velký dopad na celkovou vnímanou zkušenost během zákaznické cesty.
Lemonová a Verhoef (2016), Pennington (2016)	Sled styčných bodů se nazývá zákaznická cesta, během níž se může zákazník vyskytovat na různých kanálech, toto prostředí se pak označuje za vícekanálové.
Norton a Pine (2013)	Zákaznická cesta je výsledek implementace promyšleného více disciplinárního strategického plánu.
Norton a Pine (2013)	Zákaznická cesta reflektuje společností navržený scénář sekvence událostí, během kterých doručuje hodnotu zákazníkovi, zaručuje ziskovost sama sobě a odlišnost od konkurence.
Rosenbaum a kol. (2017)	Mapu zákaznické cesty lze využít jako nástroj strategické inovace.

2.2.4 Zákaznická a zkušenostní hodnota

V rámci své koncepce úspěšuschopnosti Zich (2009) poukazuje na jeden z kritických prvků, a to hodnotu konkurenční výhody z pohledu zákazníka. Zeithamlová (1988) na základě explorativního výzkumu shrnuje v jedné definici, že vnímaná hodnota je pro zákazníka celkové hodnocení užitečnosti produktu na základě vnímání toho, co je přijato za to, co bylo dáno. Zeithamlová (1988) dále dodává, že vnímání toho, co je přijato i toho, co je dááno se liší napříč zákazníky. Někteří se zaměřují na vysokou kvalitu, jiní na množství, někteří berou v potaz pouze finance, jiní i čas, proto je hodnota více osobní a zároveň konceptem na vyšší úrovni než například kvalita (Zeithamlová, 1988). Holbrook (1994) pak hodnotu definuje jako relativní (osobní, závislou na kontextu a porovnání) preferovanou (v porovnání s alternativou) interaktivní (subjekt-objekt) zkušenost. Miller a kol. (2002) hodnotu vnímá v tom, že podnik přináší zákazníkovi to, čím mu pomůže zjednodušit život. Sawhney a kol. (2006) tvrdí, že vytvořit hodnotu pro zákazníka znamená vyřešit některý z jeho problémů. Tuli a kol. (2007) vnímají hodnoty v kontextu uspokojováním potřeb zákazníka. Braxová a Jonssonová (2009), v souladu s definicí od Zeithamlové (1988),

udávají, že hodnotu zákazníkovi přinese to, když se mu umožní získat ve výstupu více, než vložil jako vstup. Normann a Ramirez (1993) i Strandvik a kol. (2012) shledávají hodnotu v odlehčování zákazníkovi od jeho zodpovědností. Woodruff (1997) hodnotu vnímá více z psychologického pohledu, a udává, že podnik vytváří produktem hodnotu tak, že podporuje zákazníkům klid na duši či bezstarostnost. Samotnou zákaznickou hodnotu definuje jako zákazníkem vnímanou preferenci a hodnocení těch atributů produktu, jejich výkonu a dopadů, které vyvstávají během používání a které zprostředkovávají (nebo zamezují) dosahování cílů a záměrů tohoto zákazníka během tohoto používání (Woodruff, 1997). Woodruff (1997) tím vymezuje tři úrovně žádoucí hodnoty, a tedy i tři úrovně spokojenosti s přijatou hodnotou. První úroveň tvoří žádoucí produktové atributy a jejich výkonnost se spokojeností založenou na attributech (Woodruff, 1997). Na druhé úrovni jsou žádoucí dopady při použití a spokojenost založená na dopadech (Woodruff, 1997). A třetí úroveň zastupují zákaznické cíle a záměry se spokojeností založenou na cílech (Woodruff, 1997).

Holbrook (2006), Helkkulaová a Kelleherová (2010) i Sawhney a kol. (2006) upozorňují na dlouhodobější používání a interakce, kdy se vnímání hodnoty může v čase měnit. Echeverri a Skålen (2011) dodávají, že takové interakce jsou ovlivňovány postoji, city, zkušenostmi a spokojeností zákazníka. Z tohoto tvrzení vyplývá, že proces tvorby hodnoty není čistě v rukou společností, respektive jejich produktů, ale je spolutvořen společně se zákazníkem a dalšími faktory. Obecně tak existují dva pohledy na proces tvorby hodnoty, hodnota vycházející z jejího doručení či směny a hodnota plynoucí z používání (Grönroos, 2008; Normann, 2001; Vargo a Lusch 2008). Souhrnně tak lze proces tvorby hodnoty definovat jako tvorbu výstupů podniku, které přinášejí výhodu zákazníkovi jejich používáním, podstupováním či konzumací (Banyteová a Dovalieneová, 2014; Grönroos, 2008; Hassan, 2012; Vargo a Lusch, 2008).

Grönroos a Voima (2013) rozdělují proces tvorby hodnoty na tři sféry definované tím, kdo na ni má vliv; na jedné straně na sféru poskytovatele, na druhé sféru zákazníka a prostřední společnou sféru, kde dochází k interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem a spolutvořbě hodnoty. Aby však mohla být míra samotné

hodnoty stanovena nebo posouzena, musí být výhradně jejím příjemcem nebo zákazníkem vnímána či *zažita* (Grönroos a Voima, 2013).

Tradiční pohled na problematiku tvorby hodnoty je tedy založen na faktu, že dodavatel výstupů má pod kontrolou tvorbu hodnoty vnímanou zákazníkem. Naproti tradičnímu pojetí stojí například zjištění Strandvika a kol. (2012), že zákazníci nehodnotí hodnotu odděleně u jednotlivých prodejců, produktů, služeb, ale vnímají ji z hlediska kontextu množin produktů a služeb. Tyto balíky produktů a služeb, vazby a integrace mezi nimi pak mají výrazný vliv na výslednou vnímanou zkušenost (Solomon a Buchanan, 1991; Vargo a Lusch 2004).

Spojitosť mezi tématy zákaznické zkušenosti a tvorby hodnoty lze vnímat zejména v umístění zákazníka do středobodu zájmu podniku (Antonová a kol., 2018; Boltonová a kol., 2018; Dacko, 2017; Chandlerová a Lusch, 2015; Jaakkolaová a kol., 2015; Leeová a kol., 2015; Marbachová a kol., 2016; Pandey a Mookerjee, 2017; Russel-Bennettová a kol., 2017; Vargo a Lusch, 2016; Varshneyaová a Das, 2017; Wang a kol., 2018; Zolkiewskiová a kol., 2017). U tohoto zákazníka oba přístupy zkoumají jeho očekávání a následně efektivní způsoby jejich naplnění či předčení. Tedy jak takovému zákazníkovi poskytnout vyšší přidanou hodnotu či lepší *zážitek* v porovnání se standardem nastaveným konkurencí. Oba přístupy se také zaměřují na tvorbu dlouhotrvajících vazeb mezi zákazníkem a podnikem a jejich řízením lze podpořit diferenciaci a budovat konkurenční výhodu, hodnotu značky, spokojenost zákazníků a jejich loajalitu (Choiová a kol., 2016; Russel-Bennettová a kol., 2017).

Samotné přiblížení témat zákaznické zkušenosti a vnímání hodnoty činí již Holbrook a Hirschmanová (1982), kteří proti sobě staví perspektivu informačního zpracování, zaměřenou na užitečnost a funkčnost, kdy objekt nabývá hodnoty prostřednictvím ekonomických benefitů, které nabízí, a perspektivu *zkušenostní*, kde je hodnocen afektivní výtěžek z produktu. Mathwicková a kol. (2001) pak přímo uvádějí, že zkušenost samotná může být bohatým nositelem hodnoty, vnější i vnitřní (Babin a Darden, 1995; Batra a Ahtola, 1991; Mano a Oliver, 1993), a rozvádí, že vnímání *zkušenostní* hodnoty je založeno na interakcích nebo vzdáleném ocenění zboží

či služby. Berry a kol. (2002) pak z pohledu manažerského tvrdí, že začíná být čím dál jasnější, že je třeba vytvářet hodnotu formou *zážitků*.

O třináct let později Jaakkolaová a kol. (2015) stále upozorňují, že z hlediska tvorby hodnoty a marketingu celkově je nezbytné studovat zkušenost a to, jak je transformována na výslednou hodnotu pro zákazníka. Průnikem zákaznické hodnoty a zákaznické zkušenosti se dále zabývá například McColl-Kennedyová a kol. (2019), Payne a kol. (2020), Ramaswamy (2020) nebo Varshneyaová a kol. (2017). Holbrook (2000) však poukazuje, že myšlenka hodnoty tkvící v *zážitcích* spotřebitele není rozhodně nová a odkazuje na práci Lebergotta (1993), který tuto myšlenku trasuje až k dílům klasických ekonomů Smithe, Marshalla a Keynesa. V kontextu spotřební zkušenosti Hirschmanová a Holbrook (1986) uvádějí čtyři základní typy hodnoty: ekonomickou, sociální, hédonickou a deontologickou.

Tabulka 16. Typologie hodnot dle Hirschmanové a Holbrooka (1986).

	Vnější (prostředek, utilitární)	Vnitřní (cíl)
Orientovaná na sebe	ekonomická hodnota	hédonická hodnota
Orientovaná na ostatní	sociální hodnota	deontologická hodnota

Hirschmanová a Holbrook (1986) ve své typologii hodnot dále uvádí dimenzi aktivity/pasivity. Z této rozšířené škály perspektiv (orientace, aktivita, zaměření) následně vyplývá celkem osm typů hodnoty (Hirschmanová a Holbrook, 1986).

Tabulka 17. Rozšířená typologie hodnot dle Hirschmanové a Holbrooka (1986).

		Vnější (prostředek, utilitární)	Vnitřní (cíl)
Orientovaná na sebe	Aktivní	efektivnost (výstup/vstup, pohodlí)	hra (zábava)
	Pasivní	dokonalost (kvalita)	estetika (krása)
Orientovaná na ostatní	Aktivní	status (úspěch, dojem)	etika (spravedlnost, cnost, morálka)
	Pasivní	úcta (reputace, materialismus, majetek)	spiritualita (víra, extáze, posvátnost)

Například Smith a Colgate (2007) se drží ve své typologii tradičního dělení na hodnotu funkční/instrumentální, hédonickou/zážitkovou (Babin a kol., 1994; Batra a Ahtola, 1991; Holbrook a Hirschmanová, 1982; Richinsová, 1997) a navíc zahrnují hodnotu symbolickou/expresivní a nákladovou/obětovanou. Touto typologií tak pokrývají benefity identifikované již Schoutenem a McAlexandrem (1989) – funkční, symbolické, *zážitkové*.

Aulia a kol. (2016) na základě rešerše v oblasti zákaznickem vnímané hodnoty dělí hodnotu do tří hlavních skupin, každou tuto skupinu pak do dvou dalších podskupin podle potřeby zákazníka.

Tabulka 18. Typologie hodnot dle Aulii a kol. (2016).

Hodnota	Potřeba	Hodnota
Produktová	Funkčnosti produktu	funkční, ergonomická, obětovaná
	Potěšení	<i>zážitková</i> , pohodlí
Sociální	Přijetí	přijetí
	Komplimentu/ocenění	dojmu
Osobní	Být sám sebou	shody (estetika a image značky)
	Konat dobro	smyslu

Leroi-Wereldsová (2019) ve snaze zavést novou typologii zákaznické hodnoty vychází z populární typologie hodnot od Holbrooka (1999) a snaží se ji rozšířit a aktualizovat pro současnou podobu trhu. Leroi-Wereldsová (2019) uvádí sedm základních charakteristik zákaznické hodnoty, které vycházejí z nejdůležitějších definic tohoto fenoménu, stejně tak jako z, v předchozí kapitole již zmiňované, logiky dominantní služby (Vargo a Lusch, 2004):

1. Zákaznická hodnota zahrnuje interakci mezi subjektem (zákazníkem) a objektem (např. produktem, aktivitou).
2. Zákaznická hodnota se týká kompromisu mezi výhodami a náklady na objekt.

3. Zákaznická hodnota není v objektu, ale v zákaznické zkušenosti s tímto objektem.
4. Zákaznická hodnota je osobní, protože je subjektivně stanovena zákazníkem.
5. Zákaznická hodnota závisí na konkrétní situaci.
6. Zákaznická hodnota je vícerozměrná a skládá se z více typů hodnot.
7. Zákaznická hodnota je (spolu)vytvářena zákazníkem prostřednictvím integrace zdrojů.

Její typologie zákaznické hodnoty pak vychází ze dvou typů hodnot, pozitivní a negativní (Leroi-Wereldsová, 2019). Do pozitivních hodnot patří pohodlí (efektivnost), dokonalost, status, sebevědomí, radost (hra), estetika, únik (spiritualita), personalizace, kontrola, novota, vztahové výhody, sociální výhody, ekologické výhody (etika), společenské výhody (etika) (Leroi-Wereldsová, 2019). Mezi negativní hodnoty Leroi-Wereldsová (2019) řadí cenu, čas, námahu, riziko soukromí, bezpečnostní riziko, výkonnostní riziko, finanční riziko, fyzické riziko, ekologické náklady a společenské náklady.

Tabulka 19. Typologie hodnot dle Leroi-Wereldsové (2019).

Typ	Hodnota
Pozitivní	pohodlí (efektivnost), dokonalost, status, sebevědomí, radost (hra), estetika, únik (spiritualita), personalizace, kontrola, novota, vztahové výhody, sociální výhody, ekologické výhody (etika), společenské výhody (etika)
Negativní	cena, čas, námaha, riziko soukromí, bezpečnostní riziko, výkonnostní riziko, finanční riziko, fyzické riziko, ekologické náklady, společenské náklady

Následující tabulka obsahuje shrnutí klíčových poznatků na téma zákaznické a zkušenostní hodnoty.

Tabulka 20. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.4 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Zeithamlová (1988)	Vnímaná hodnota je pro zákazníka celkové hodnocení užitečnosti produktu na základě vnímání toho, co je přijato za to, co bylo dáno.
Zeithamlová (1988)	Vnímání toho, co je přijato i toho, co je dáváno se liší napříč zákazníky, někteří se zaměřují na vysokou kvalitu, jiní na množství, někteří berou v potaz pouze finance, jiní i čas, proto je hodnota více osobní a zároveň konceptem na vyšší úrovni než například kvalita.
Holbrook (1994)	Hodnota je relativní (osobní, závislá na kontextu a porovnání) preferovaná (v porovnání s alternativou) interaktivní (subjekt-objekt) zkušenost.
Holbrook (1982)	Perspektiva informačního zpracování je zaměřena na užitečnost a funkčnost, kdy objekt nabývá hodnoty prostřednictvím ekonomických benefitů, které nabízí, a perspektivu <i>zkušenostní</i> , kde je hodnocen afektivní výtěžek z produktu.
Berry a kol. (2002)	Je čím dál jasnější, že je potřeba vytvářet hodnotu ve formě <i>zážitků</i> .
Jaakkolaová a kol. (2015)	Z hlediska tvorby hodnoty a marketingu celkově je nezbytné studovat zkušenost, tedy jak je zkušenost transformována na výslednou hodnotu pro zákazníka.
Holbrook (2000)	Myšlenku hodnoty tkvící v <i>zážitcích</i> spotřebitele lze nalézt už u klasických ekonomů Smitha, Marshalla a Keynesa (Lebergott, 1993).
Hirschmanová a Holbrook (1986)	Z hlediska orientace a umístění hodnoty lze rozeznávat čtyři základní typy hodnoty – ekonomickou, hédonickou, sociální, deontologickou, které mohou být dále členěny na aktivní/pasivní.
Smith a Colgate (2007)	Hodnotu lze dělit na funkční/instrumentální, hédonickou/ <i>zážitkovou</i> , symbolickou/expresivní a nákladovou/obětovanou.
Aulia a kol. (2016)	Hodnotu můžeme rozlišovat na produktovou, sociální a osobní.
Leroi-Wereldsová (2019)	Zákaznická hodnota zahrnuje interakci mezi subjektem (zákazníkem) a objektem (např. produktem, aktivitou).
Leroi-Wereldsová (2019)	Zákaznická hodnota se týká kompromisu mezi výhodami a náklady na objekt.
Leroi-Wereldsová (2019)	Zákaznická hodnota není v objektu, ale v zákaznické zkušenosti s tímto objektem.
Leroi-Wereldsová (2019)	Zákaznická hodnota je osobní, protože je subjektivně stanovena zákazníkem.
Leroi-Wereldsová (2019)	Zákaznická hodnota je vícerozměrná a skládá se z více typů hodnot.
Leroi-Wereldsová (2019)	Do pozitivních hodnot spadá pohodlí (efektivnost), dokonalost, status, sebevědomí, radost (hra), estetika, únik (spiritualita), personalizace, kontrola, novota, vztahové výhody, sociální výhody, ekologické výhody (etika), společenské výhody (etika).
Leroi-Wereldsová (2019)	Do negativních hodnot spadá cena, čas, námaha, riziko soukromí, bezpečnostní riziko, výkonnostní riziko, finanční riziko, fyzické riziko, ekologické náklady a společenské náklady.

2.2.5 Zákaznická zkušenost – faktory, aspekty, dopady, konceptualizace

Z předchozích kapitol vyplývá, že pro porozumění zákaznické zkušenosti jsou důležitými prvky zkoumání objekty (produkty, aktivity atd.), subjekty (zákazníci), interakce mezi nimi a přínosy/hodnota/dopady těchto interakcí po dobu zákaznické cesty (zkušenosti) (Holbrook, 1994; Jaakkolaová a kol., 2015; Zeithamlová, 1988).

2.2.5.1 Vstupy do zákaznické zkušenosti

Holbrook a Hirschmanová (1982) identifikují dva typy vstupů, které vstupují do tvorby zkušenosti. Jsou jimi vstupy z prostředí a vstupy spotřebitele (Holbrook a Hirschmanová, 1982). Vstupy z prostředí mohou být produkty jako zboží a služby či formy umění nebo zábavy, které mají své atributy, vlastnosti, nesou určité výhody a komunikační obsah (Holbrook a Hirschmanová, 1982). Vstupy spotřebitele jsou pak jeho zdroje, úkoly, zapojení, či různorodé osobnostní charakteristiky (Holbrook a Hirschmanová, 1982). Hirschmanová a Holbrook (1986) dále navrhují model, ve kterém jako vstupy figurují osoba se svou motivací, prostředí se svými informacemi a mezi nimi vznikající interakce tvořící danou situaci.

Schouten a McAlexander (1989) identifikují dva hlavní prvky, které v případě prádelny přispívaly k lepší zákaznické zkušenosti – fyzické prostředí a hostitel. U fyzického prostředí společnost provozující tyto prádelny využila design interiéru, vybavení a dekoraci pro vytvoření komfortní domácí atmosféry. Hostitel, respektive zaměstnanec, dodržoval dress code a byl pravidelným tréninkem veden k budování proaktivních vztahů se zákazníky, projevování pozornosti, vstřícnému jednání a pomoci.

Lofman (1991) používá pojem nastavení / *zážitkový vstup*, pro objekty a lidi v bezprostředním fyzickém prostředí a nehmotné atmosférické nebo ostatní prvky prostředí (např. jaro, temné divadlo, romantická večeře), které pomáhají popisovat časovou a prostorovou složku *zážitku*.

Carbone a Haeckel (1994) v kontextu zákaznické zkušenosti mluví o podnětech, které mohou být založené na výkonu (funkční) nebo kontextu. Kontextové podněty pak

dále dělí na ty emitované věcmi – mechanické (vzhled, vůně, zvuk atd.) a lidmi (mezilidské vztahy), přičemž lidské podněty jsou nejefektivnější, když jsou podpořeny mechanickými podněty (Carbone a Haeckel, 1994). Carbone a Haeckel (1994) dále uvádí, že kontextové podněty jsou všechny, které se netýkají funkčnosti a jsou emitovány produkty, službami a/nebo prostředím (Carbone a Haeckel, 1994). Za *zážitkové* podněty pak považují všechny smyslové podněty emitované produkty, službami a/nebo prostředím (Carbone a Haeckel, 1994).

Gilmore a Pine (1997), metaforicky k divadlu, uvádějí, že pro společnosti je nezbytné využívat zboží jako rekvizity a služby jako jeviště pro inscenaci *zážitků*.

Jones (1999) na základě explorativního výzkumu metodou kritických incidentů, v souladu s Holbrooke a Hirschmanovou (1982), identifikoval dva druhy faktorů ovlivňujících zábavnou zkušenost v obchodě – firemní faktory (ceny, výběr, prostředí, prodejci) a zákaznické faktory (sociální aspekty, úkoly, čas, zájem o produkt, finanční zdroje).

Schmitt (1999a) nazývá podněty, které tvoří zkušenost, poskytovatele zkušenosti (anglicky Experience Providers, ExPros). Těmito poskytovateli mohou být například komunikace, vizuální a verbální identita a značka, přítomnost produktu, co-branding, prostředí, elektronická média či lidé.

Prahalad a Ramaswamy (2003) definují *zkušenostní* prostor, kde je zkušenost ovlivňována jedincem umístěným uprostřed, který se určitou mírou zapojuje do probíhajících událostí majících svůj kontext, místo a čas. Na druhé straně pak stojí uzlová organizace, která svazuje velké množství dodavatelů, partnerů a zákaznických komunit a tím formuje *zkušenostní síť*. Tato *zkušenostní síť* pak podporuje *zkušenostní* prostředí tvořené zbožím, službami i kanály, ve kterém se nachází samotný zákazník se svým *zkušenostním* prostorem.

Graceová a O’Cass (2004) v kontextu zkušenosti se službou identifikují tři významné faktory, které ji ovlivňují – klíčovou službu, službu zaměstnanců a prostředí, ve kterém služba probíhá.

Meyer a Schwager (2007) uvádějí několik příkladů toho, co ovlivňuje zákaznickou zkušenost, například výsledky v internetovém vyhledávači, reklamy, balení, design zboží, funkce, jednoduchost použití, spolehlivost. Obecně však shrnují, že zákaznická zkušenost pokrývá veškeré aspekty nabídky podniku, stejně tak jako recenze, doporučení, kritiky ostatních (Meyer a Schwager, 2007).

Verhoef a kol. (2009) na základě literární rešerše popisují zákaznickou zkušenost jako ovlivňovanou faktory sociálního prostředí (referenční skupiny, recenze, personál, spoludestrukce atd.), rozhraní služby (zaměstnanci, technologie, spolupráce atd.), obchodní atmosféry (design, vůně, teplota, hudba atd.), sortimentu (výběr, jedinečnost, kvalita atd.), ceny (věrnostní programy, propagace atd.), zákaznických očekávání na alternativních kanálech, obchodní značky, předchozích zkušeností, situace (lokace, kultura, období, klima, konkurence atd.), zákazníka (cíle, úkoly, postoje, socio-demografie atd.).

Irisawa a Nagasawa (2010) považují za vstupy/příčiny zákaznické zkušenosti produkty a služby s jejich funkcemi, designem a dalšími charakteristikami, například vzhledem, tvarem, vybavením, atmosférou, image, uspořádáním, nasvícením nebo rychlostí. Dále však vnímají jako předchůdce zkušenosti i samotné vnitřní zpracování těchto produktů a služeb zákazníkem (Irisawa a Nagasawa, 2010).

Maklan a Klaus (2011) na základě svého explorativního výzkumu v oblasti hypotečních služeb uvádějí čtyři hlavní oblasti, které ovlivňují zákaznickou zkušenost, přičemž každá taková oblast zahrnuje klíčové prvky, které ji definují – klid v duši (expertíza, jednoduchost procesu, vztah vs. transakce, zachování pohodlí, povědomost, nezávislá rada), zaměření na výsledek (setrvačnost, zaměření na výsledek, předchozí zkušenost, společný základ), momenty pravdy (flexibilita, proaktivita, vnímání rizika, mezilidské dovednosti, zotavení služby), zkušenost s produktem (svoboda volby, meziproductové srovnání, potřeba porovnání, správa účtu).

Roseová a kol. (2012) v prostředí online obchodu definují 10 faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost – rychlost interakce, vzdálený přístup, výzvu,

dovednosti, jednoduchost použití, přizpůsobení, propojenost, estetiku, vnímanou kontrolu a vnímané benefity.

Gargová a kol. (2014) zase shledávají, že v bankovním prostředí zákaznickou zkušenost ovlivňuje 14 faktorů – pohodlí, prostředí, zaměstnanci, funkční prvky, přítomnost ostatních zákazníků, estetika, přizpůsobení, přidaná hodnota, rychlost, klíčová služba, marketingový mix, proces služby, hédonické prvky, zákaznickovy interakce.

Vlastní provedení dodatečné literární rešerše 139 vědeckých článků z let 2010 až 2019 v oblasti zákaznické zkušenosti pro identifikaci faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost vedla k odhalení rozsáhlé hierarchické struktury faktorů.

Tabulka 21. Pokrytí odvětví a let literárními zdroji (vlastní zpracování).

Odvětví/Rok	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2010	Celkem
Přeprava a skladování	2	-	2	-	-	1	-	-	-	5
Ubytování a stravování	4	10	7	1	-	-	-	-	-	22
Umění, zábava a rekreace	2	12	5	2	-	-	-	-	-	21
Informace	1	7	-	-	1	-	-	1	-	10
Maloobchod	-	23	16	2	1	-	2	2	-	46
Zdravotní péče a sociální pomoc	-	3	-	-	-	-	-	-	-	3
Finance a pojištění	-	9	1	1	1	1	-	-	-	13
Velkoobchod	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
Technologie	-	5	2	-	-	-	-	-	-	7
Více/univerzální	2	5	1	-	-	-	1	-	1	10
Celkem	11	76	34	6	3	2	3	3	1	139

Na nejvyšší úrovni lze identifikovat faktory zákazníka, značky, hlavního zboží/služby, lidí, prostředí, ostatních položek marketingového mixu a doplňkové služby.

Tabulka 22. Faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost a jejich zastoupení v literárních zdrojích (Haviř, 2019).

Faktor	Prvky
Zákazník (38)	vlastnosti (16), dovednosti, znalosti a vzdělání (12), potřeby, požadavky, očekávání, tužby (8), zapojení (11), postoje (8), předchozí zkušenosti (8), motivace (4), zařízení (1)
Značka (24)	image (9), značka (6), důvěra (5), komunikace (5), odpovědnost a etika (4), pověst (4), aktivita (3)
Hlavní zboží/ služba (71)	vlastnosti, atributy a funkce (27), použitelnost a dostupnost (24), nabídka (24), kvalita, dokonalost a odbornost (19), služba (17), přizpůsobení, personalizace a flexibilita (15), produkt (5)
Lidé (52)	zaměstnanci (40), ostatní zákazníci (13), sociální prvky (12), doprovod (3), experti (3)
Prostředí (73)	typ prostředí (32), design a architektura (27), atributy, prvky a rysy (23), atmosféra (18), navigace, přístupnost a použitelnost (14), přizpůsobení a personalizace (4), užitečnost a funkčnost (10), umístění (2)
Ostatní položky marketingového mixu (21)	cena (13), propagace (9), marketing (3), prezentace na sociálních médiích (3)
Doplňkové služby (28)	technologie (12), administrativní a nákupní proces (6), zákaznická podpora (5), doručení (4), periferní služba (3), použitelnost a dostupnost (3), po-nákupní služby (3)

Klíčové poznatky týkající se faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost z této kapitoly jsou shrnuty následující tabulkou.

Tabulka 23. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.5.1 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Holbrook a Hirschmanová (1982)	Do tvorby zkušenosti vstupují vstupy z prostředí a vstupy spotřebitele.
Holbrook a Hirschmanová (1982)	Vstupy spotřebitele do zkušenosti jsou jeho zdroje, úkoly, zapojení, či různorodé osobnostní charakteristiky.
Carbone a Haeckel (1994)	Podněty mohou být založené na výkonu (funkční) nebo kontextu.
Carbone a Haeckel (1994)	Lidské podněty jsou nejefektivnější, když jsou podpořeny mechanickými podněty.
Carbone a Haeckel (1994)	Kontextové podněty jsou všechny, které se netýkají funkčnosti a jsou emitovány produkty, službami a/nebo prostředím.

Zdroj	Poznatek
Carbone a Haeckel (1994)	<i>Zážitkové</i> podněty jsou všechny smyslové podněty emitované produkty, službami a/nebo prostředím.
Prahalad a Ramaswamy (2003)	<i>Zkušenostní</i> prostor je místo, kde je zkušenost ovlivňována jedincem umístěným uprostřed, který se určitou mírou zapojuje do probíhajících událostí majících svůj kontext, místo a čas.
Verhoef a kol. (2009)	Pod faktor ceny ovlivňující zákaznickou zkušenost spadají věrnostní programy, propagace atd.
Verhoef a kol. (2009)	Pod faktor situace ovlivňující zákaznickou zkušenost spadají lokace, kultura, období, klima, konkurence atd.
Verhoef a kol. (2009)	Pod faktor zákazníka ovlivňujícího zákaznickou zkušenost spadají jeho cíle, úkoly, postoje, socio-demografie atd.

2.2.5.2 Povaha zákaznické zkušenosti

Perspektiva alternativní, ale zároveň komplementární, často se se zaměřením na faktory objevující, zkoumá samotné zkušenosti, tedy z čeho se zkušenost skládá, jaké jsou její dimenze, aspekty či druhy.

První rozbor samotné zkušenosti vychází z oblasti zkoumání systému zpracování informací člověkem. Holbrook a Hirschmanová (1982) v tomto ohledu na zkušenost nahlíží z pohledu zákaznickova zpracování dříve zmiňovaných podnětů, přičemž prezentují dva systémy – systém zpracovávající informace a *zkušenostní* systém. Oba tyto systémy se pak odlišují jak ve formě zpracování vstupu, tak také v tom, jaké charakteristiky vstupu se ho týkají. K rozboru lidského chování využívají rámec CAB (anglicky cognition-affect-behavior), který rozšiřují a prezentují mezi dvěma systémy rozdíl. Do kognitivní složky systému zpracovávajícího informace spadají prvky jako paměť, znalostní struktury, přesvědčení nebo generování myšlenek, zatímco u *zkušenostního* systému to je v kontrastu podvědomí, představy, fantazie, volné asociace (Holbrook a Hirschmanová, 1982). Afektivní složka systému zpracovávajícího informace zahrnuje postoje a preference, u *zkušenostního* systému to jsou emoce a pocity (Holbrook a Hirschmanová, 1982). Ve složce chování se systém zpracovávající informace zabývá nakupováním, rozhodováním o nákupu, volbami, systém *zkušenostní* naopak použitím, konzumací a aktivitami.

Hirschmanová a Holbrook (1986) následně v souladu s modelem, a tedy výzkumnou činností například Andreasona (1965), Nicosia (1966), Howarda a Shetha (1969) definují model TEAV (anglicky thought-emotion-activity-value), který nad rámec rozšíření každé složky CAB zahrnuje také následné ohodnocení, přičemž všechny tyto čtyři složky mezi sebou interagují a překrývají se.

Vycházejí z modelu TEAV (Hirschmanová a Holbrook, 1986), Lofman (1991) do modelu navíc doplňuje složku smyslové stimulace. Proces smyslové stimulace pak přesněji popisuje jako spotřebitelův překlad tržní nabídky smyslovým procesem/modalitou (zrak, sluch, čich, chuť, hmat) (Lofman, 1991). Složku myšlení Lofman (1991) vyjadřuje atributy (vnímání aspektů tržní nabídky), výhodami (mírou uspokojení spotřebitelových potřeb či tužeb tržní nabídkou) a asociacemi (spojování jednotlivých tržních nabídek k jiným, k objektům, symbolům, konceptům, lidem, místům nebo událostem mimo danou zkušenost, např. podobnost postav s blízkými). Atributy dále dělí na konkrétní (fyzickými elementy a kvalitami, smyslovým popisem, např. tenký, 14 USD) a abstraktní (nefyzickými kvalitami, např. spolehlivost, dobrá kvalita) (Lofman, 1991). Výhody na funkční (instrumentálními, uspokojujícími spotřebou, např. „pomáhá při hubnutí“) a psychologické (uspokojujícími psychologické či sociální potřeby, přispívajícími typicky k sebevědomí, postavení nebo seberealizaci, např. „rozšiřuje obzory“) (Lofman, 1991). Složka pocitů reprezentuje afektivní odpovědi na spotřebu, které zahrnují zaprvé emoce (intenzivní pocity, např. smutek, strach, pýcha) a nálady (rozptýlené delší stavy pocitů, např. zvědavost, nadšení) a zadruhé fyzické pocity, respektive tělesné stavy, organicky odvozené (např. hlad, únava) nebo organicky asociované (např. povzbuzení, uvolnění) (Lofman, 1991). Složku aktivity Lofman (1991) shrnuje jako behaviorální události během spotřeby. Dělí ji na mentální aktivitu (vnitřní dialog neboli průběžný komentář či příběh, který spotřebitel vztahuje k jiné osobě, např. přemýšlení o druhé osobě v konverzaci, výběr nejlepší varianty z dostupných) a motorickou aktivitu (fyzický pohyb, např. plavání, oblékání se) (Lofman, 1991).

Schmitt (1999a) definuje pět typů zkušenosti, kterým souhrnně říká strategické moduly zkušenosti. Jsou jimi zkušenost smyslová (vytvářena působením na zrak, sluch,

čich, chuť, hmat), zkušenost afektivní (vytvářena působením na vnitřní pocity a emoce zákazníka), kreativní kognitivní zkušenost (vytvářena působením na intelekt zákazníka za účelem jeho kreativního zapojení), fyzická zkušenost včetně chování a životního stylu (vytvářena působením po fyzické stránce, prezentací alternativních způsobů dělání věcí, interakcí a životních stylů) a sociálně-totožnostní zkušenost (zahrnující všechny zmíněné moduly za účelem propojení jedince a jeho s něčím nad rámec jeho samotného s jeho osobními pocity) (Schmitt, 1999a).

Gentileová a kol. (2007) na základě předchozí rešerše a stavějící na práci Schmitta (1999a) a Fornerioové a kol. (2006) identifikují šest komponent zákaznické zkušenosti, zároveň však upozorňují, že zákazníci nerozeznávají podobnou strukturu a zkušenost vnímají jako jeden celek reprezentovaný komplexním pocitem. První komponentou je smyslová komponenta, jejíž stimulace ovlivňuje základní smysly, ale i estetické cítění, uspokojení nebo smysl pro krásu (Gentileová a kol., 2007). Emoční komponenta pokrývá afektivní systém generováním nálad, pocitů, emocí (Gentileová a kol., 2007). Kognitivní komponenta zahrnuje myšlení a vědomé mentální procesy, kreativní proces a řešení problémů (Gentileová a kol., 2007). Pragmatická komponenta reprezentuje praktickou činnost, je tedy ovlivňována během celého životního cyklu produktu, například použitelností (Gentileová a kol., 2007). Komponenta životního stylu zastává potvrzování osobního systému hodnot a přesvědčení, často za přijetí určitého životního stylu a chování (Gentileová a kol., 2007). Vztahová komponenta pak sdružuje člověka, jeho sociální prostředí, vztahy s ostatními i s vlastním idealizovaným já (Gentileová a kol., 2007).

Brakus (2008), na základě dělení vjemů od Lakoffa a Johnsona (1999), přidává ke Schmittovým (1999a) *zkušenostním* modulům rozlišení dle složitosti na úrovně primární (evolučně dané, přímé reakce na prostředí) a sekundární (vědomé postupné procesy vnímání, kódování, ukládání, obnovování). Na primární úrovni pak lze nalézt smyslové moduly spektrálních barev a základních tvarů, afektivní moduly spouštějící primární emoce, intelektuální modul sylogismů a myšlenkových schémat a sociální modul příbuzenství (Brakus, 2008). Na sekundární úrovni se nachází u smyslových modulů složité tvary, barvy a estetika, u afektivního modulu spouštění složitějších

emocí, u intelektuálního modulu stimulace kreativity a řešení problémů a u tělesného modulu životní styly (Brakus, 2008).

Verhoef a kol. (2009) udávají, že v jejich pojetí je zákaznická zkušenost reprezentována kognitivními, afektivními, emocionálními, sociálními a fyzickými reakcemi zákazníka.

Verleyeová (2015) se ve svém dělení zkušenosti zaměřuje na oblast její spolutvorby a identifikuje šest druhů zkušeností, ke kterým následně váže očekávané výhody, které plynou právě ze spolutvorby. Nejprve vymezuje hédonickou zkušenost jako zkušenost příjemnou, přinášející hédonické výhody (Verleyeová, 2015). Dále kognitivní zkušenost zprostředkovávající nové poznání a dovednosti, tedy kognitivní výhody (Verleyeová, 2015). Sociální zkušenost umožňující navazování kontaktu s ostatními lidmi a tím přinášející sociální výhody (Verleyeová, 2015). Osobní zkušenost přinášející osobní výhody ve formě získávání lepšího statutu a uznání (Verleyeová, 2015). Pragmatická zkušenost je zkušeností, která přináší výhody lepším řešení osobních potřeb (Verleyeová, 2015). A ekonomická zkušenost je výhodná tím, že kompenzuje zákazníkovo vynaložené úsilí (Verleyeová, 2015).

De Keyser a kol. (2015) definují zákaznickou zkušenost jako složenou ze smyslových, kognitivních, emocionálních, fyzických a sociálních prvků. Boltonová a kol. (2018) zákaznickou zkušenost vnímají jako zahrnující zákaznickovy smyslové, kognitivní, emocionální, sociální a hodnotové odezvy. Roy a kol. (2019) v souladu s Verleyovou (2015) člení zkušenost na hédonickou, kognitivní, sociální/osobní a pragmatickou/ekonomickou.

Zmíněná rešerše 139 vědeckých článků z let 2010–2019 pro odhalení faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost byla zároveň zaměřena na odhalení vnímání povahy a obsahu samotné zákaznické zkušenosti. Ze stejného souboru zdrojů (viz Tabulka 23) byly obsahovou analýzou identifikovány následující soubory prvků. Zatímco se některé články pohybovaly pouze na úrovni zkušenosti (uvedené ve skupině Zkušenost), některé hlouběji rozebíraly jednotlivé identifikované aspekty.

Tabulka 24. Prvky zákaznické zkušenosti (Havíř, 2019).

Skupina	Prvky
Zkušenost (84)	sociální (38), kognitivní (26), afektivní (24), smyslová (22), behaviorální (22), elementy, faktory a atributy (15), zákaznická cesta, fáze a styčné body (13), zkušenost (8), kvalita zkušenosti (8), zdroj (6), hodnocení (3), značka (3)
Smysly (7)	vnímání (6), smysly (1)
Kognitivní (46)	vnímání (32), kognice (6), jistota, spolehlivost a bezpečnost (4), informace (3), výzva (3), pocit (3), myšlení a rozhodování (2), riziko (2)
Afektivní (55)	pocity (39), emoce (27), afekt (6), afektivní (4), postoj (4), nálada (1)
Mentální stav (14)	pozornost (14)
Chování (18)	chování (7), záměr (6), reakce (5)

Druhý pohled na zákaznickou zkušenost analyzuje její podoby, respektive druhy. Pine a Gilmore (1998) například identifikují čtyři dimenze. Na základě matice aktivní/pasivní účasti zákazníka a pohlcení/pohroužení (upoutání pozornosti a *prožívání* v mysli / fyzické či virtuální stání se součástí zkušenosti) zákazníka to jsou zábavná zkušenost (pasivní účast, pohlcení), vzdělávací zkušenost (aktivní účast, pohlcení), estetická zkušenost (pasivní účast, pohroužení), únikový *zážitek* (aktivní účast, pohroužení) (Pine a Gilmore, 1998).

Lanier a Rader (2015) identifikují čtyři základní typy spotřebitelské zkušenosti – výkonnostní, liberální, stochastickou a dobrodružnou. K nim docházejí přes dvoudimenzionální (struktura/anti-struktura a funkce/anti-funkce) pohled na zkušenost (Lanier a Rader, 2015). Výkonnostní zkušenosti leží v průniku struktury a funkce a jsou považovány za obyčejné zkušenosti, které nejdou proti sociálním konvencím (Lanier a Rader, 2015). Týkají se například obchodů, sportovních událostí, televize, videoher a mají požadovaný a očekávaný dopad, zejména týkající se budování identity, postavení a sociálních hierarchií obecně (Lanier a Rader, 2015). Liberální zkušenosti definované kombinací anti-struktury a funkce jsou naopak považovány za neobyčejné, ty, které obohacují člověka narušováním konvencí a osvobozením od běžného života (Lanier a Rader, 2015). Jejich funkcí je budování nových dovedností, perspektiv, identit a jsou spojované s kreativní činností, fantazií nebo hrou (Lanier a Rader, 2015).

Stochastickou zkušenost popisuje kombinace struktury a anti-funkce, její důsledky tak jsou náhodné, nepředvídatelné a nekontrolovatelné, zatímco očekávání jsou velice jasná, což přináší potěšení a tím je tato zkušenost přitažlivá (Lanier a Rader, 2015). Jedná se o zkušenost primárně individualistickou, někdy popisovanou jako deviantní, dětskou, impulsivní či návykovou, do které spadá například gamblerství nebo impulzivní nakupování (Lanier a Rader, 2015). Dobrodružné zkušenosti definuje průnik anti-struktury a anti-funkce (Lanier a Rader, 2015). Jsou to zkušenosti, které se liší od každodenních, nesou prvky nejistoty a neurčitosti, transformují člověka a jsou založené na jejich samotném procesu než obsahu (Lanier a Rader, 2015). Stejně jako stochastické mají individualistický charakter, ale zároveň zastihují člověka v nestabilních situacích v jakémkoliv prostředí (Lanier a Rader, 2015).

Třetím přístupem jsou analyzovány kvality zákaznické zkušenosti. Tak je tomu například u Arnoulda a Priceové (1993), kteří z literární rešerše vypichují afekt, příběh a rituál jako prostředky pro vytvoření neobyčejné zkušenosti. Petermansová a kol. (2013) prezentují *zkušenostní síť* pro maloobchodní prodej skládající se z obecných aspektů zákaznické zkušenosti – subjektivity, specifčnosti v čase a kontextu, interakcí, vícera komunikačních kanálů, rozložení v průběhu času, dynamičnosti, holismu, a z konkrétních aspektů – záměru, téma, *zkušenostních* oblastí, konzistence, smyslů, emocí, hodnot, hédonických aspektů, utilitárních aspektů, zapojení zákazníka na různých úrovních, ponoření, zapojení a zapamatovatelnosti.

Čtvrtým přístupem je pak vymezení prostoru, ze kterého zkušenost vyvstává. Pine a Korn (2011) definují rámeček, který vymezuje prostředí, ve kterém zkušenosti probíhají a popisují jej třemi charakteristikami – kdy zkušenost probíhá, kde zkušenost probíhá, a nad čím se děje. Časovou složku vymezují jako interval času a bez-času, prostorovou složku jako prostor a bez-prostor, složku substance pak vymezují intervalem hmota, bez-hmota. Tyto *zkušenostní* proměnné následně umísťují do trojrozměrné matice a prezentují jednotlivé kombinace jako reality, ve kterých zkušenost probíhá – realita, rozšířená realita, fyzická virtualita, zrcadlená virtualita, pokroucená realita, alternativní realita, rozšířená virtualita a virtualita. Zároveň uvádějí, že čas a bez-čas jsou měřítka změny udávající, co se děje během zkušenosti,

tedy události (aktuální události, autonomní události), jinak řečeno aktivity, posloupnosti. Prostor a bez-prostor reprezentují dimenzi místa (reálná místa, virtuální místa), tedy dějiště zkušenosti, aranžmá. Hmota a bez-hmota definují dimenzi substance, tedy co tvoří zkušenost (atomy, bity), neboli tělo zkušenosti, s čím se člověk setkává a jak je to tvořeno.

Tabulka 25. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.5.2 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Holbrook a Hirschmanová (1982)	Zákazníka lze z pohledu zpracovávání podnětů vnímat z hlediska dvou systémů – systému zpracovávajícího informace a <i>zkušenostního</i> systému.
Holbrook a Hirschmanová (1982)	Systém zpracovávající informace a <i>zkušenostní</i> systém zákazníka se odlišují v charakteristikách vstupu a formě jeho zpracování.
Holbrook a Hirschmanová (1982)	Systém zpracovávající informace a <i>zkušenostní</i> systém zákazníka lze vnímat z hlediska fází modelu kognice-afektu-chování.
Hirschmanová a Holbrook (1986)	Pro zkoumání zákaznické zkušenosti je možné využít model kognice-afektu-chování-spokojenosti.
Hirschmanová a Holbrook (1986)	Všechny čtyři složky <i>zkušenostního</i> modelu myšlenka-emoce-aktivita-hodnota mezi sebou interagují a překrývají se.
Lofman (1991)	<i>Zkušenostní</i> model myšlenka-emoce-aktivita-hodnota lze rozšířit o složku smyslové stimulace.
Schmitt (1999a)	Lze identifikovat pět typů zkušenosti – smyslová, afektivní, kreativní, kognitivní, fyzická (včetně chování a životního stylu) a sociálně-totožnostní.
Gentileová a kol. (2007)	Lze identifikovat šest komponent zákaznické zkušenosti – smyslovou, emoční, kognitivní, pragmatickou, životního stylu a vztahovou.
Brakus (2008)	Zkušenosti lze rozlišovat dle složitosti vnímání na úrovně primární a sekundární.
Verleyeová (2015)	Lze identifikovat šest druhů zkušeností – hédonickou, kognitivní, sociální, osobní, pragmatickou, ekonomickou, ke kterým lze následně vázat očekávané výhody, které plynou z jejího spoluvývoje.
Lanier a Rader (2015)	Spotřebitelskou zkušenost lze na základě dimenzí struktury/anti-struktury a funkce/anti-funkce členit na výkonnostní, liberální, stochastickou a dobrodružnou.

2.2.5.3 Důsledky zákaznické zkušenosti

Za důsledky v pojetí Holbrooka a Hirschmanové (1982) lze považovat funkčnost a zábavu, výsledky a potěšení, účel a požitek (včetně učení se).

Lofman (1991) ve své adaptaci na model TEAV (Hirschmanová a Holbrook, 1986) uvádí složku hodnocení jako *zkušební výstup*, který zastává celkové posouzení tržní nabídky v kontextu dané spotřební zkušenosti a z pohledu jejího použití (např. spokojenost, potěšení z výsledků) i ocenění (např. naplňující, zábavný).

Carbone a Haeckel (1994) uvádějí, že management podniků zákaznické zkušenosti může být využit k diferenciaci, posilování pozitivního word-of-mouth, ovlivňování zákaznických preferencí, zvyšování zákaznické loajality, tedy k budování konkurenční výhody.

Gilmore a Pine (1997) tvrdí, že zkušenost je prostředkem k doručování hodnoty a každá vede ke změně na straně zákazníka.

Schmitt (1999a) stejně jako Carbone a Haeckel (1994) zmiňuje, že řízením zákaznické zkušenosti je možné dosáhnout diferenciaci a navýšení hodnoty produktu. I Prahalad a Ramaswamy (2003) poukazují na potenciál tvorby unikátní hodnoty za využití řízení zkušenosti.

Graceová a O’Cass (2004) zase vnímají zkušenost jako prostředek ke vzbuzování pocitů, podpoře zákaznické spokojenosti a prostřednictvím toho formaci postoje ke značce. Gentileová a kol. (2007) tvrdí, že podstupování pozitivní zákaznické zkušenosti může podpořit tvorbu emocionálních vazeb mezi firemní značkou a zákazníkem, což dále zvyšuje loajalitu zákazníka. Brakus a kol. (2009) uvádí, že zkušenost se značkou přímo ovlivňuje spotřebitelovu spokojenost i loajalitu. Maklan a Klaus (2011) shledávají, že kvalita zákaznické zkušenosti má vliv na zákaznickou spokojenost, loajalitu i word-of-mouth. Roseová a kol. (2012) odhalují vliv zkušenosti na zákaznickou spokojenost, tím na důvěru a opakovaný nákup. Gargová a kol. (2014) také potvrzují vliv zákaznické zkušenosti na zákaznickou spokojenost.

Lanier a Rader (2015), jak již bylo z částí uvedeno dříve, uvádí jako důsledky zkušeností například osobní transformace, budování osobní image, duchovní obohacení, radost, budování dovedností, přijetí nové perspektivy.

Z literární rešerše 139 vědeckých článků z let 2010–2019 vyplynuly tři základní druhy důsledků zákaznické zkušenosti – důsledky týkající se zákazníka, důsledky týkající se značky a důsledky týkající se vztahu mezi zákazníkem a značkou. Detailněji pak byl napříč články rozebírán koncept hodnoty, ve formě důsledku pro zákazníka.

Tabulka 26. Důsledky zákaznické zkušenosti (Havíř, 2019).

Skupina	Prvky
Zákazník (72)	spokojenost (66), život (4), sociální (2), chování (2), paměť (1), zájem (1)
Hodnota (32)	kognitivní (25), afektivní (12), <i>zkušenostní</i> (7), sociální (5), typ hodnoty (5), zákazník (3), přidaná (2), hodnota (1)
Značka (22)	image (9), hodnota (7), značka (6), výkonnost (5), povědomí (3), konkurenceschopnost (2)
Zákazník–značka (89)	word-of-mouth (40), loajalita (38), návrat (34), vztah (18), útrata (15), zapojení (10), zpětná vazba (4)

Klíčové poznatky z této kapitoly, týkající se důsledků zákaznické zkušenosti, jsou shrnuty v následující tabulce.

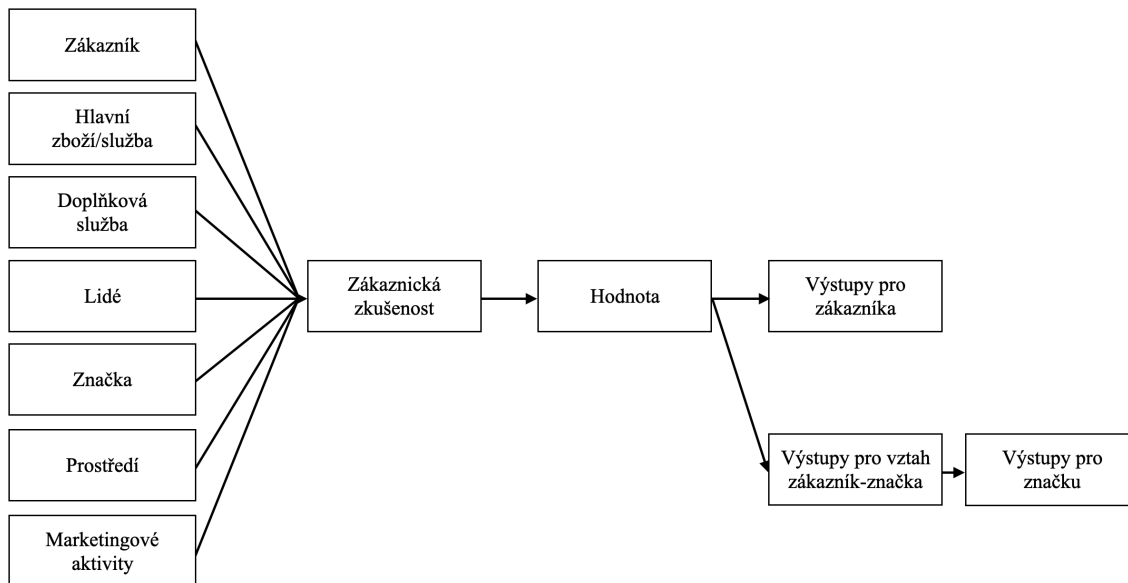
Tabulka 27. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.5.3 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Holbrook a Hirschmanová (1982)	Důsledky zkušenosti jsou funkčnost a zábava, výsledky a potěšení, účel a požitky, včetně učení se.
Lofman (1991)	Hodnocení je <i>zkušenostní</i> výstup, který zastává celkové posouzení tržní nabídky v kontextu dané spotřební zkušenosti a z pohledu jejího použití (např. spokojenost, potěšení z výsledků) i ocenění (např. naplňující, zábavný).
Carbone a Haeckel (1994)	Management podnětů zákaznické zkušenosti může být využit k diferenciaci, posilování pozitivního word-of-mouth, ovlivňování zákaznických preferencí, zvyšování zákaznické loajalita, budování konkurenční výhody.
Gilmore a Pine (1997)	Zkušenost je prostředkem k doručování hodnoty a každá vede ke změně na straně zákazníka.
Schmitt (1999a)	Řízením zákaznické zkušenosti je možné dosáhnout diferenciaci a navýšení hodnoty produktu.

Zdroj	Poznatek
Prahalad a Ramaswamy (2003)	Řízením zákaznické zkušenosti lze utvářet unikátní hodnotu.
Graceová a O’Cass (2004)	Zkušenost je prostředek ke vzbuzování pocitů, podpoře zákaznické spokojenosti, formaci postoje ke značce.
Gentileová a kol. (2007)	Podstupování pozitivní zákaznické zkušenosti může podpořit tvorbu emocionálních vazeb mezi firemní značkou a zákazníkem, což dále zvyšuje loajalitu zákazníka.
Brakus a kol. (2009)	Zkušenost se značkou přímo ovlivňuje spotřebitelovu spokojenost i loajalitu.
Maklan a Klaus (2011)	Kvalita zákaznické zkušenosti má vliv na zákaznickou spokojenost, loajalitu i word-of-mouth.
Roseová a kol. (2012)	Zkušenost má vliv na zákaznickou spokojenost, tím na důvěru a opakovaný nákup.
Gargová a kol. (2014)	Zákaznická zkušenost má vliv na zákaznickou spokojenost.
Lanier a Rader (2015)	Důsledky zkušenosti jsou např. osobní transformace, budování osobní image, duchovní obohacení, radost, budování dovedností, přijetí nové perspektivy.

2.2.5.4 Konceptuální model zákaznické zkušenosti

Integrací v předchozích kapitolách uvedených informací vznikl konceptuální model skládající se ze vstupů zákaznické zkušenosti (kapitola 2.2.5.1 Vstupy do zákaznické zkušenosti), jejích dimenzí (kapitola 2.2.5.2 Povaha zákaznické zkušenosti) a důsledků (kapitola 2.2.5.3 Důsledky zákaznické zkušenosti), tak jak je uvedeno na následujícím obrázku.



Obrázek 14. Konceptuální model (Havíř, 2019).

2.2.6 Mezidisciplinární kontext zákaznické zkušenosti

Zákaznická zkušenost má ze své povahy, svých vstupů, důsledků i vědní příslušnosti vazby na několik ostatních disciplín a témat pomyslně hierarchicky nadřazených i podřazených.

Holbrook (1987) v kontextu témat spotřeby, zkušenosti a hodnoty identifikuje makroekonomii, mikroekonomii, psychologii, sociologii, antropologii, filozofii a humanitní vědy jako disciplíny, které byly při studiu těchto témat přínosné. Ottoová a Ritchie (1996) například poukazují na oblast sociologickou, antropologickou a psychologickou. Schmitt (1999a) kritizuje, že v marketingu není využíváno širšího pojetí zákazníka, které by zahrnovalo současné poznatky z oblastí psychologie, kognitivních věd, sociologie a evoluční biologie. V roce 2000 Zaltman (2000) vyzýval vědce k rozšíření svého obzoru ve vzdálenějších disciplínách, jakými jsou antropologie, sociologie a biologie, zejména za účelem získání vhledu do (pod)vědomí a spojení těla, mozku, mysli spotřebitele a společnosti.

Carùová a Cova (2003) například sdružují definice zkušenosti z oblastí filozofie, sociologie, psychologie, antropologie a etnologie. Holbrook (2006) poukazuje,

že humanitní vědy jako filozofie, historie, literární kritika, kulturní studie nesou potenciál přispět vedle sociálních věd (konvenční antropologie, sociologie a psychologie) k porozumění chování spotřebitele. Berry a Carbone (2007) z praktického hlediska uvádějí, že výzkumné nástroje z domén antropologie, psychologie a dalších mohou být využity k odhalování podnětů zákaznické zkušenosti. Gallarzaová a kol. (2011) ve výzkumu na téma zákaznické hodnoty, uznávajícím její příbuznost se zkušeností, uvádějí, že čerpali z ekonomie, psychologie, sociologie, antropologie, historie, filozofie a dalších disciplín. Schmitt (2011) zase jako základ využívá pohledu na zkušenost z oblastí psychologie, filozofie, spotřebitelského chování a marketingu. V konverzaci mezi Woodward a Holbrook (2013) Holbrook uvádí, že psychologie, sociologie, antropologie, filozofie, etika a další taktéž zkoumají spotřebitelskou zkušenost. De Keyser a kol. (2015) zase svůj rámec zákaznické zkušenosti postavili na základě poznatků nejen z marketingu, ale i filozofie, psychologie a sociologie. Rotoová a kol. (2018) navíc poukazuje na existenci dvou příbuzných směrů – uživatelské zkušenosti a zákaznické zkušenosti, a uvádí, že společnosti jsou nyní vystaveni výzvám plynoucím z jejich průniku.

Již v roce 1967 Kover (1967) kritizoval oblast marketingu a posuzoval ji jako tu, která oplývá nelidskými paradoxními marketingovými modely, které velice zřídka studují skutečnou lidskou bytost. Zároveň nastiňuje používaný model člověka v marketingovém výzkumu jako jedince osamocené, izolovaného, který je však ovlivněn svým sociálním prostředím (Kover, 1967). Pasivního, s povrchními potřebami, jehož chování lze odhadnout podle životního stylu, pro kterého jsou produkty a služby důležité k uspokojení jeho potřeb (Kover, 1967). Takového, který dokáže adekvátně vyjádřit své pocity, a který sice dokáže rozsáhle a jasně mluvit o produktech, ale nedokáže svá přesvědčení a postoje rozklíčovat (Kover, 1967). Na základě toho Kover (1967) navrhuje, aby se nejdříve hledělo na samotného spotřebitele, jehož model by následně určoval metodologii, a ne aby metodologie definovala pohled na spotřebitele.

Tabulka 28. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.6 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Holbrook (1987)	Makroekonomie, mikroekonomie, psychologie, sociologie, antropologie, filozofie a humanitní vědy jsou jako disciplíny přínosné při studiu témat spotřeby, zkušenosti a hodnoty.
Ottoová a Ritchie (1996)	Oblast sociologická, antropologická a psychologická je přínosná pro studium zkušenosti.
Schmitt (1999a)	V marketingu je třeba využívat širšího pojetí zákazníka zahrnující současné poznatky z oblastí psychologie, kognitivních věd, sociologie a evoluční biologie.
Zaltman (2000)	Je doporučeno rozšířit obzor ve vzdálenějších disciplínách jakými jsou antropologie, sociologie a biologie, zejména za účelem získání vhledu do (pod)vědomí a spojení těla, mozku, mysli spotřebitele a společnosti.
Carú a Cova (2003)	Zkušenost je definována v oblastech filozofie, sociologie, psychologie, antropologie i etnologie.
Holbrook (2006)	Humanitní vědy jako filozofie, historie, literární kritika, kulturní studie nesou potenciál přispět vedle sociálních věd (konvenční antropologie, sociologie a psychologie) k porozumění spotřebitelova chování.
Berry a Carbone (2007)	Výzkumné nástroje z domén antropologie, psychologie a dalších oblastí mohou být využity k odhalování podnětů zákaznické zkušenosti.
Gallarzaová a kol. (2011)	Zákaznická hodnota je příbuzná se zkušeností.
Gallarzaová a kol. (2011)	Pro výzkum zákaznické zkušenosti lze čerpat z ekonomie, psychologie, sociologie, antropologie, historie, filozofie a dalších disciplín.
Schmitt (2011)	Na zkušenost lze pohlížet z oblastí psychologie, filozofie, spotřebitelského chování a marketingu.
Woodward a Holbrook (2013)	Psychologie, sociologie, antropologie, filozofie, etika a další taktéž zkoumají spotřebitelskou zkušenost.
De Keyser a kol. (2015)	Pro rámec zákaznické zkušenosti lze vycházet z poznatků marketingu, filozofie, psychologie a sociologie.
Rotoová a kol. (2018)	Existují dva příbuzné směry uživatelské a zákaznické zkušenosti, přičemž společnosti jsou nyní vystaveny výzvěm plynoucím z jejich průniku.
Kover (1967)	Oblast marketingu oplývá nelidskými paradoxními marketingovými modely, které velice zřídka studují skutečnou lidskou bytost.
Kover (1967)	Nejdříve je třeba hledět na samotného spotřebitele, jehož model by následně určoval metodologii, a ne, aby metodologie definovala pohled na spotřebitele.

2.3 Uživatelská zkušenost v produktovém designu

Jordan (2000) zdůrazňuje nutnost širšího pojetí designu zaměřeného na člověka pro holistické pochopení vazby mezi produktem a těmi, kteří mají s produktem zkušenost. Následně navrhuje navázat potěšení, která lidé mají z produktu s jeho atributy (Jordan, 2000). Upozorňuje, že příjemnost není vlastnost produktu, ale výsledek interakce mezi produktem a uživatelem (Jordan, 2000). Jordan (2000) následně využívá Tigerův (1992) rámec čtyř potěšení, který je složen z fyzió-potěšení (tělesné, smyslové), socio-potěšení (vztahy), psycho-potěšení (kognitivní, emocionální) a ideo-potěšení (založené na hodnotě).

Bakhtin (1993) se zabýval zkušeností z perspektivy dějství a poukazuje na to, že dějství může být učiněno unikátní a osobní zkušeností pomocí vlastní interpretace, pocitů a hodnotových soudů. Na základě toho McCarthy a Wright (2004, s. 56) tvrdí, že smysluplné zapojení při zkušenosti závisí na unikátním vědění, cítění, a hodnocení událostí a akcí. Následně pak v kontextu technologií definovali čtyři vlákna zkušenosti: 1) smyslové, založené na smyslových orgánech a vlastním smyslovém zapojení; 2) emocionální, s tvrzením, že emoce, kvality zkušenosti jsou to, co dělá zkušenost unikátní; 3) kompoziční, zabývající se narativní strukturou zkušenosti, jejími částmi a jejich vztahy a výkladem; 4) časoprostorové, vlákno času a místa (McCarthy a Wright, 2004, s. 57–59).

Norman (2004, s. 21–24) uvádí, že emoce odrážejí naše zkušenosti a vzpomínky a identifikuje tři úrovně emocionálního zpracování produktového designu: 1) viscerální úroveň, kde dominují počáteční reakce na fyzické vlastnosti a vzhled, tedy atraktivita (např. vypadá dobře, vytváří dobrý pocit, zní dobře); 2) behaviorální úroveň, kde dominují atributy týkající se používání (např. funkce, výkon, srozumitelnost, použitelnost, fyzický pocit); 3) reflektivní úroveň, zastřešující veškeré dojmy z produktu, jeho sdělení, význam, image (např. vzácnost, prestiž). Norman (2004, s. 63–98) dále tvrdí, že příjemné vzpomínky na reflektivní úrovni mohou přebýt jakékoliv předchozí negativní zkušenosti a zásadně ovlivnit zákaznickovy budoucí nákupní tendence a doporučení.

Ve spojitosti s pamětí a vzpomínkami, Forlizziová a Battarbeeová (2004) popisují proces vzniku *prožívání* (jednoho ze tří druhů týkajících se zkušenosti, který definovali, viz dále), jako povznesení ze stavu bezvědomí do kognitivního stavu, něčeho zapamatovatelného, co je dále možné komunikovat ostatním.

V kontextu produktu, Karapanos a kol. (2009) sdílejí, že v oblasti interakce člověka s počítačem jde výzkum za hranice instrumentálních lidských potřeb, přičemž produkty pomáhají lidem nejen dosahovat svých cílů, ale také sdílet osobní identitu (Belk, 1988) a podporovat osobní rozvoj (Hassenzahl, 2004). Hassenzahl (2004) jmenovitě, ve spojitosti se zkušeností s interaktivními produkty, rozlišuje mezi dvěma druhy atributů: 1) pragmatickými, souvisejícími s použitelností, přispívající k dosažení cíle; 2) hédonickými, orientovanými na uživatele, přispívajícími k osobnímu rozvoji a vyjadřování identity. Hassenzahl (2004) také prezentuje dobrotu a krásu jako dva koncepty hodnocení kvality interaktivních produktů a odhaluje, že dobrota (jinými slovy spokojenost) odráží jak pragmatické, tak hédonické kvality, zatímco krásu odráží především hédonické kvality. Tractinsky a Zmiri (2006) ve svém výzkumu rozlišují zkušenost na uspokojivou a příjemnou, zároveň zjistili, že úroveň uspokojení je ovlivněna zejména použitelností produktu, zatímco úroveň příjemnosti použitelností i estetikou (Tractinsky a Zmiri, 2006).

Forlizziová a Battarbeeová (2004) shrnují, že k porozumění uživatelské zkušenosti se designéři zaměřují na výzkum v oblasti interakce mezi zákazníkem, produktem a vyplývající zkušenosti složené z fyzické, smyslové, kognitivní, emocionální a estetické dimenze. Dále zhodnotili tři různé přístupy k porozumění zkušenosti: 1) zaměřený na produkt, založený na pravidlech produktového designu a druhých zkušenosti; 2) zaměřený na uživatele, orientovaný na akce uživatele a aspekty zkušenosti; 3) zaměřený na interakci, zacílený na zkušenost jako složenou z interakcí mezi uživatelem a produktem (Forlizziová a Battarbeeová, 2004). Sami pak poslední zmíněný přístup považují za nejhodnotnější z pohledu pochopení zkušenosti (Forlizziová a Battarbeeová, 2004). Na základě toho také Forlizziová a Battarbeeová (2004) poskytují interakčně zaměřený rámec, který rozlišuje tři typy interakcí a tři typy zkušeností. Interakce mezi uživatelem a produktem může být: 1) plynulá – nejvíce

automatická, zvládnutá, podobná rituálu, nevyžadující pozornost; 2) kognitivní – vyplývající ze znalosti, dovednosti či zmatení nebo chyby; 3) výrazná – utvářející vazbu mezi uživatelem a produktem, například přizpůsobením (Forlizziová a Battarbeeová, 2004). Z pohledu typů zkušeností se může jednat o: 1) *prožívání* – hodnocení cílů ve vztahu k lidem, produktům a prostředí okolo nás, které může nastat kdykoliv; 2) zkušenost – ohraničená začátkem a koncem, artikulovatelná nebo pojmenovatelná, charakterizovatelná počtem interakcí nebo emocemi; 3) společná zkušenost – sociální zkušenost, která je vytvářena a sdílena s ostatními (Forlizziová a Battarbeeová, 2004). Forlizziová a Battarbeeová (2004) také uvádějí, že nejmenší zkušenosti budou zapomenuty, ale ty největší, ty, které jsou spjaty s ostatními, které jsou extrémně emocionální budou zapamatovány. V souvislosti s tím poukazují na tři základní funkce emocí v kontextu zkušenosti – utvářející, organizační a hodnotící (Forlizziová a Battarbeeová, 2004).

Mahlke (2007) zkoumající kvality interaktivních produktů, tvrdí, že výzkum zaměřený nad rámec instrumentálních potřeb uživatele, tedy na neinstrumentální kvality produktu, je důležitý. Tyto kvality definuje jako estetiku vzhledu (smyslovou zkušenost) a symboliku vzhledu (Mahlke, 2007).

Wiklund-Engblomová a kol. (2009) studovali lidské potřeby (autonomie, příslušnosti, kompetence, stimulace, vlivu, bezpečí) ve výzkumu uživatelské zkušenosti a zjistili, že lidé jsou schopni vyjádřit vazbu mezi produktem a naplněním potřeby. V souvislosti s tím dále uvádějí, že univerzální lidské potřeby mohou být hodnotné pro charakterizaci zkušenosti, stejně tak jako během procesu návrhu produktu (Wiklund-Engblomová a kol., 2009).

Karapanos a kol. (2009) uzavírají svůj výzkum se zjištěním, že přijetí produktu, od orientace přes začlenění po identifikaci, závisí na zkušenosti ovlivněné motivátory zvýšené důvěrnosti, funkční závislosti a emočního pouta.

Hassenzahl a kol. (2010) ve výzkumu zaměřeném na příjemnou zkušenost zkoumali vliv naplnění potřeb na afekt, zkušenost a vnímanou pragmatickou i hédonickou kvalitu. Zjistili, že naplnění potřeb ovlivňuje afekt a vnímání hédonické

kvality, na základě čehož ho nazývají motivátorem, zatímco pragmatickou kvalitu jako hygienický faktor (Hassenzahl a kol., 2010). Na základě svého výzkumu dále tvrdí, že zkušenost lze kategorizovat podle potřeby, kterou naplňuje a může být hodnocena pomocí dotazníku (Hassenzahl a kol., 2010). Pro tento účel Hassenzahl a kol. (2010) a Hassenzahl a kol. (2015) vycházejí z klasifikace potřeb od Sheldona a kol. (2001) a využívají jím navržený formát dotazníku pro hodnocení uspokojivých událostí (Sheldon a kol., 2001). Zásadním tvrzením Hassenzahla a kol. (2010) je to, že zkušenost má univerzální povahu a může být tedy hodnocena napříč produktovými žánry.

Dle ISO nomy 924-11 je uživatelská zkušenost definována jako uživatelova vnímání a odpovědi, které plynou z užití a/nebo očekávaného užití systému, produktu nebo služby (ISO, 2018). Tato vnímání a odpovědi jsou dále přiblížena jako zahrnující emoce, přesvědčení, preference, vnímání, komfort, chování, a úspěchy, které vyvstaly před užitím, z užití, nebo po užití (ISO, 2018). Celková uživatelská zkušenost je pak považována jako důsledek image značky, prezentace, funkcionality, systémového výkonu, interaktivního chování, a pomocných schopností systému, produktu nebo služby (ISO, 2018). Dále norma zahrnuje doplnění objasňující, že uživatelská zkušenost také plyne z uživatelova interního a fyzického stavu vyplývajícího z předchozích zkušeností, postojů, dovedností, schopností, osobnosti i kontextu užití (ISO, 2018).

Tabulka 29. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.3 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Jordan (2000)	Je třeba navázat emoce vyplývající z interakce s produktem s jeho atributy.
Bakhtin (1993)	Zkušenost se stává subjektivní vlastní interpretací, pocity a hodnotovými soudy.
McCarthy a Wright (2004)	Zkušenost závisí na unikátním vědění, cítění, a hodnocení událostí.
McCarthy a Wright (2004)	Zkušenost má dimenzi smyslovou, emocionální, kompoziční a časoprostorovou.
Norman (2004)	Emoce odrážejí zkušenosti a vzpomínky.
Forlizziová a Battarbeeová (2004)	Zkušenost vzniká na základě změny stavu z bezvědomí do kognitivního stavu vědomí.

Zdroj	Poznatek
Forlizziová a Battarbeeová (2004)	Zkušenost lze zkoumat se zaměřením na produkt, uživatele nebo interakci.
Forlizziová a Battarbeeová (2004)	Malé zkušenosti budou zapomenuty.
Forlizziová a Battarbeeová (2004)	Velké, extrémně emocionální a provázané zkušenosti budou zapamatovány.
Karapanos a kol. (2009)	Produkty lidem pomáhají naplňovat potřeby, dosahovat cílů, sdílet osobní identitu, podporovat osobní rozvoj.
Hassenzahl (2004)	Produkty mají pragmatické a hédonické atributy.
Hassenzahl (2004)	Kvalitu produktu lze hodnotit prostřednictvím jeho dobroty a krásy.
Tractinsky a Zmiri (2006)	Zkušenost s produktem lze hodnotit prostřednictvím jeho uspokojivosti a příjemnosti.
Mahlke (2007)	Produkt svými kvalitami naplňuje instrumentální i neinstrumentální potřeby uživatele.
Wiklund-Engblomová a kol. (2009)	Lidé jsou schopni vyjádřit vazbu mezi produktem a naplněním potřeby.
Wiklund-Engblomová a kol. (2009)	Univerzální lidské potřeby mohou být hodnotné pro charakterizaci zkušenosti a pro návrh produktu.
Hassenzahl a kol. (2010)	Naplnění potřeb ovlivňuje afekt a vnímání hédonické kvality zkušenosti.
Hassenzahl a kol. (2010)	Pragmatická kvalita je hygienický faktor.
Hassenzahl a kol. (2010)	Hédonická kvalita je motivátorem.
Hassenzahl a kol. (2010)	Zkušenost lze kategorizovat podle potřeby, kterou naplňuje.
Hassenzahl a kol. (2010)	Zkušenost může být hodnocena pomocí dotazníku.
Hassenzahl a kol. (2010)	Zkušenost má univerzální povahu a může být tak hodnocena napříč produktovými žánry.
ISO (2018)	Uživatelská zkušenost jsou uživatelova vnímání a odpovědi, které plynou z užití a/nebo očekávaného užití systému, produktu nebo služby.

2.4 Zkušenost z pohledu antropologie

Na zkušenost jako takovou lze nahlížet i z vyšší perspektivy, tedy nejen jako na uživatelskou, spotřebitelskou nebo zákaznickou, ale čistě jako zkušenost. Psycholog a filozof John Dewey (1934) tvrdí, že zkušenost se děje nepřetržitě, jelikož všechny interakce, do kterých jsou živí tvorové zapojeni jsou to, co vytváří proces života. Ještě dříve však Dewey (1925) konkrétněji uvedl, že zkušenost zahrnuje to, jak a v co člověk věří, jak a co si představuje, po čem a jak touží, co a jak miluje, o co a jak usiluje, co a jak vidí, co a jak dělá, jak jedná, čím a jak trpí, co a jak zakouší, jak a co si užívá a jak je s ním jednáno. Naopak později zobecňuje definici zkušenosti na něco, co vzniká z vnímání a pocíťování transakcí a vztahů mezi člověkem a jeho fyzickým a sociálním prostředím, tedy objekty a událostmi (Dewey, 1938). Dewey (1925) také zmínil něco, co je dnes široce využíváno v oblasti zákaznické zkušenosti a často spojováno s marketingovým výzkumem Schmitta (1999a), a to, že *prožívat* je vnímat smysly, myslet, utvářet význam, cítit a jednat. Podobně i Kahneman (1999) uvádí, že zkušenost je neustálý proud pocitů, myšlenek a akcí.

Turner (1970), antropolog zkoumající zkušenost a stavějící na práci Deweyho a Diltheyho (Throop, 2003; Turner, 1986), popisuje zkušenost dimenzemi lidské existence jako smyslovou, fyziologickou, emocionální a tělesnou. Throop (2003) tvrdí, že ovlivněn právě Diltheym, Turner (1982) dále rozdělil fyziologickou dimenzi na kognitivní, afektivní a volní poddimenze. Turner (1982) poté, dále v souladu s Diltheym, propojil tyto poddimenze s koncepty smyslu, hodnoty a cíle. Poznání (kognici) minulosti, tedy paměť, je podle něho místem, kde vzniká význam přizpůsobující se a zapadající mezi minulost a přítomnost; afektivní požitek přítomnosti dává vzniknout hodnotám; a na budoucnost orientovaná vůle umožňuje vznik cílů (Turner, 1982).

Ve své eseji, Turner sám zmiňuje Diltheyho (1976) pohled na zkušenost jako něco, co je zpracováno v odlišitelných fázích a zapojuje celý lidský repertoár touhy, ochoty, myšlení a cítění (Turner, 1982, 1986). Turner (1982) dále prezentuje Diltheyho (1927) pohled na strukturu zkušenosti pomocí fází: 1) vjemového jádra, 2) vyvolání

minulých zkušeností, 3) oživení souvisejících pocitů, 4) generování smyslu přemýšlením o spojitosti mezi minulostí a přítomností, 5) vyjádřením zkušenosti.

Bruner, taktéž ovlivněn prací Diltheyho (1976), rozlišuje mezi třemi navzájem propojenými koncepty reality, zkušenosti a vyjádření (Bruner, 1984, 1986). Z pohledu života, definuje realitu jako „život jako žitý“ (co tu skutečně je), zkušenost jako „život jako *prožitý*“ (vědomou reprezentací reality) a vyjádření jako „život jako vyprávěný“ (ohraničenou, artikulovanou, formulovanou a vylíčenou osobní zkušenost) (Bruner, 1984, s. 7, 1986, s. 6).

V případě vnímání života, Abrahams (1986) tvrdí, že život vnímáme jako organizovaný okolo trojice času, místa a příčiny/příležitosti. Uvádí, že zkušenost zahrnuje všechny druhy činů a ztělesňuje význam a pocity dále vyjádřené slovy (Abrahams, 1986). Následně uvádí, že zkušenosti se dějí jednotlivcům, nám nebo ostatním a tyto zkušenosti dohromady budují identitu jedince a příběhy o těchto zkušenostech poskytují významný zdroj sociálního zapojení (Abrahams, 1986). Abrahams (1986, s. 63) rozeznává dva významy slova zkušenost – „proud aktivity“ a „jasně vymezené činy a události“ (Abrahams, 1986, s. 68). Dále rozlišuje mezi dvěma druhy zkušenosti – první „vyvstávající přímo z proudu života“ a druhé plánované a očekávané (Abrahams, 1986, s. 63). Abrahams (1986, s. 67–68), v reakci na Schutzův (1970) koncept světa zkušenosti jako výsledku kontrastu mezi světem reality a světa snů a fantazií, tvrdí, že neexistuje žádný svět, který je více reálný a uvádí, že jejich rozdíl je v tom: 1) „co je do nich společně přineseno jejich účastníky“, 2) „jak soustředěné, intenzivní a stylizované jsou činnosti“, 3) „jak důležité jsou faktory v ovlivňování zkušenosti samotné a jejím porozumění“. Abrahams (1986) ve stejném díle poukazuje na téma americké společnosti a uvádí, že Američané, jakožto národ individualistů, kladou značnou důležitost na zkušenost a shledávají ji jako prostředek k osobnímu rozvoji, seberealizaci a zlepšení života. Ve spojitosti s tím uvádí fráze jako „zkušenost je nejlepší učitel“, „žij a uč se“, a poukazuje na to, že typické téma amerických románů je postava *prožívající* transformační události a stávající se moudřejším (Abrahams, 1986, s. 49–54). Abrahams (1986) doplňuje, že dokonce

přirozeně očekáváme být transformováni na základě našich akcí a vyplývajících zkušeností.

Geertz (1986, s. 374) pak poukazuje na to, že lidé (minimálně Američané) už nepoužívají fráze jako „něco se naučit“ nebo „v něčem uspět“, ale místo toho užívají fráze jako „vzdělávací *zážitek*“ nebo „*zážitek* úspěchu“.

Tabulka 30. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.4 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Dewey (1934)	Zkušenost vzniká nepřetržitě.
Dewey (1934)	Zkušenost vyplývá z interakcí.
Dewey (1934)	Všechny interakce člověka vytváří proces jeho života.
Dewey (1938)	Zkušenost vzniká z vnímání a pociťování transakcí a vztahů mezi člověkem a jeho fyzickým a sociálním prostředím, tedy objekty a událostmi.
Kahneman (1999)	Zkušenost je neustálý proud pocitů, myšlenek a akcí.

2.5 Behaviorální ekonomie a zkušenost

Holbrook (2000) poukazuje na to, že ekonom Lebergott (1993) ve své knize uvádí, že ekonomická aktivita necílí na výstup, ale na zkušenost během spotřeby, přičemž tuto myšlenku spojuje s myšlenkami význačných ekonomů jako klasikem Adamem Smithem, neoklasikem Alfredem Marshalllem či Johnem Maynardem Keynesem. Holbrook (2000) pak cituje Adama Smitha (1776/1937), který uvádí, že spotřeba je jediným cílem veškeré produkce a Alfreda Marshalla (1920/1961), který tvrdí, že člověk není schopen vytvářet materiální věci, nýbrž vytváří užitek a tím pádem tak užitím může pouze spotřebovávat tento užitek. Od Keynesa (1936/1964) Holbrook (2000) vybírá stejné tvrzení, které použil již Smith.

Holbrook (2000) dále cituje i ekonoma Abbotta (1955), který uvádí, že lidé netouží po produktech, ale po uspokojivých *zážitcích*, kterých je dosaženo prostřednictvím aktivity, kterou umožňují zpravidla objekty. Objekty tak svou službou zprostředkovávají zkušenost, kvůli čemuž jsou lidmi chtěny (Abbotta, 1955). Zároveň uvádí velmi podobné tvrzení Norrisové (1941), která místo *zážitků* používá pojem služby, ale ty samotné definuje jako příznivé události, které nastávají v určitém časovém bodě, a které zboží zprostředkovává (Holbrook, 2000).

Thaler (2000, 2016), považovaný za otce behaviorální ekonomie, shrnuje, že první polovina 20. století byla v oblasti ekonomie ve znamení sociálních věd. Kupříkladu uvádí, že Pareto, Pigou, již zmíněný Keynes, neoklasik Fisher nebo Clark zdůrazňovali váhu psychologických faktorů v ekonomickém rozhodování (Thaler, 2000, 2016). Od čtyřicátých let ale shledává, že se ekonomický agent stává čím dál optimalizovanější v důsledku matematické revoluce (Thaler, 2000, 2016). Až se od padesátých let vzdaluje Keynesovu pohledu a stává se více racionální až extrémně racionální (Thaler, 2000). Thaler (2000) však uvedl, že očekává zvrát a s příchodem nového tisíciletí začne docházet k tomu, že člověk v pojetí ekonomickém, doposud homo economicus, začne pomyslně ztrácet IQ, stane se pomalejším z hlediska učení, bude více emocionální, tedy blíže k homo sapiens. Thaler (2000) zároveň očekával, že se ekonomové více zaměří na lidskou kognici, začnou rozlišovat mezi normativní

a deskriptivní teorií a že do ekonomických modelů začnou zasazovat více heterogenní agenty. Později Thaler (2016) dodává, že oba přístupy, tedy normativní i deskriptivní, jsou důležité.

V souladu s tímto očekáváním lze například považovat výzkumnou činnost Morrisa Holbrooka od 90. let v oblasti spotřeby, zkušenosti a hodnoty. Zejména však tomuto očekávání odpovídá celý směr behaviorální ekonomie, který lze považovat za navazující na období před hyperracionalizací ekonomických agentů a znovu omezuje jejich míru racionality (Kahneman a Tversky, 1979; Simon, 1955; Tversky a Kahneman, 1981). Simon (1957) ve své knize prezentuje myšlenku omezené racionality, Kahneman a Tversky (1979) na základě spojení ekonomické a psychologické disciplíny zase prezentují prospektovou teorii. Oba tyto koncepty vycházejí z faktu, že si lidé rozhodovací proces usnadňují a samotný jej ovlivňují další faktory, které mohou vést k neoptimálnímu rozhodování, tedy ne-maximalizaci užitku, což ve výsledku odporuje principům teorie očekávaného užitku (Bernoulli, 1954/1738; Thaler, 2016; von Neumann a Morgenstern, 1947). Thaler a kol. (2013) uvádějí, že toto rozhodování totiž neprobíhá ve vakuu, ale v prostředí s mnoha vlastnostmi, které mohou vědomě i podvědomě rozhodovací proces ovlivnit, přičemž člověka, který toto prostředí vytváří nazývají architektem volby.

Thaler (2016) využívá pojmenování behaviorální ekonomie, tedy směru, který do ekonomické teorie vnáší poznatky ze sociálních věd, zejména psychologie, a ukazuje jeho protipól – směr „ne-behaviorální ekonomie“, respektive neoklasické ekonomie – a poukazuje na dílo Ashrafové a kol. (2005), kteří na behaviorálního ekonomu pasují už Adama Smithe. Thaler (2016) doplňuje Smithův postoj ke třem z nejvýznamnějších konceptů behaviorální ekonomie – nadměrné důvěře, averzi ztráty, sebekontroly a vyjadřuje souhlas s tvrzením, že behaviorální ekonomie nepřináší nic nového, co by Smith již nevedl, pouze se vrací k původnímu pojetí ekonomického agenta jako plnohodnotného člověka. Na závěr Thaler (2016) uvádí, že ekonomie by měla být behaviorální, jak jen je potřeba a pokud se tedy stane, že ekonomický agent takto začne být vnímán, pojem behaviorální ekonomie vymizí.

V kontextu behaviorálních věd, Chase a Dasu (2001) poukazují na to, že podniky, které chtějí zdokonalit své služby se musí zaměřit na zákazníka, psychologii a využít poznatky z oblasti behaviorální a kognitivní vědy, kde je již zkušenost člověka dlouhodobě zkoumána.

Tabulka 31. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.5 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Abbott (1955)	Lidé netouží po produktech, ale po uspokojivých <i>zážitcích</i> , kterých je dosaženo prostřednictvím aktivity, kterou umožňují zpravidla objekty.
Abbott (1955)	Objekty svou službou zprostředkovávají zkušenost, kvůli čemuž jsou lidmi chtěny.
Thaler (2016)	Behaviorální ekonomie je směr, který do ekonomické teorie vnáší poznatky ze sociálních věd, zejména psychologie.
Thaler a kol. (2013)	Rozhodování neprobíhá ve vakuu, ale v prostředí s mnoha vlastnostmi, které mohou vědomě i podvědomě rozhodovací proces ovlivnit.
Chase a Dasu (2001)	Pro zdokonalení služeb se podniky musí zaměřit na zákazníka, psychologii a využít poznatky z oblasti behaviorální a kognitivní vědy, kde je již zkušenost člověka dlouhodobě zkoumána.

2.6 Psychologie a zkušenost

Dle Stara (1989) je základním východiskem behaviorálního výzkumu v marketingu to, že psychosociální faktory jsou minimálně stejně tak důležité jako ty demografické. Na Koverovu (1967) kritiku marketingového pojetí zákazníka majícího paradoxní podobu vzdálenou reálnému člověku, zejména pak pro soulad se směrem behaviorální ekonomie (viz kapitola 2.5) bude provedena rešerše pokrývající základní psychologické koncepty využívané ve vědeckých pracích věnovaných zkušenosti.

2.6.1 Lidské potřeby

Naplňování lidských (zákaznických) potřeb je spjata s tématem managementu, marketingu po celá staletí (Kotler, 1967; Smith, 1776/1937).

Spranger (1928) uvádí, že udržení života závisí na přírodních produktech a silách, které jsou schopné uspokojit lidské potřeby. Dále dodává, že tyto potřeby nejsou konstantní, ale rostou s rozvojem člověka až na hranici, kdy jsou nezbytné potřeby uspokojeny (Spranger, 1928). Schopnost produktů uspokojovat lidské potřeby je nazývána užitekem a proces udržování života uzpůsobováním podmínek je cílem, jehož hodnotovou kvalitu lze vnímat v *zažívání* pocitů příjemnosti/nepříjemnosti a na vyšší mentální úrovni podmínkami užitečnosti/škodlivosti (Spranger, 1928).

Murray (1938) definuje lidské potřeby, vyvolané interními nebo externími podněty, jako síly, které organizují vnímání, apercepci, inteligenci, sklony a akce jedince k transformaci neuspokojivé situace. Takové potřeby mohou být rozděleny podle zdroje plynutí na viscerogenní (primární, fyzické) a psychogenní (sekundární, psychologické) (Murray, 1938). Viscerogenní potřeby zahrnují pozitivní potřeby (k něčemu) kyslíku, vody, potravy, smyslnosti, sexu, laktace (Murray, 1938) a negativní potřeby (od něčeho) vydechování, močení, vyprazdňování, prevence poškození, horka, chladu a ublížení. Murrayovy (1938) psychogenní potřeby jsou dále s přidruženými postoji rozděleny do osmi skupin: 1) nabytí, zachování, uspořádání, zadržení, výstavba; 2) nadřazenost, úspěch, uznání, ukázka; 3) nedotknutelnost, obezřetnost, obrana,

protiopatření; 4) dominance, úcta, podobnost, autonomie, rozporuplnost; 5) agrese, ponižení; 6) vyhýbání se obvinění; 7) přidružení, odmítnutí, péče, závislost na podpoře, hra; 8) poznání, výklad. Významným Murrayovým (1938) tvrzením na základě výzkumu z pohledu zkušenosti je, že mnoho odlišností v osobnosti může být přisouzeno rozdílům v minulé zkušenosti.

Langer (1943) lidské potřeby kategorizuje jako fyzické, sociální a egoistické. Ve stejném roce Maslow (1943a) navrhuje rámec pro výzkum v oblasti lidské motivace složený ze souboru pěti základních lidských cílů (potřeb): fyziologické, bezpečnosti, lásky, úcty a seberealizace. Zároveň také uvádí, že potřeby jsou pro běžného člověka převážně podvědomé, a ne všechno chování je určeno a motivováno těmito potřebami (Maslow, 1943a). Doposud nejkontroverznější na Maslowově (1943a) rámci potřeb je tvrzení o jejich hierarchickém uspořádání. Samotný Maslow (1943a) uvádí, že většina lidí má potřeby uspořádané hierarchicky (fyziologické, bezpečnosti, lásky, úcty a seberealizace), avšak zdůrazňuje, že existují výjimky, navíc každá potřeba nemusí být plně uspokojena, než se objeví potřeba nová. Maslow (1943a) k tomuto dodává, že samotná hierarchie spočívá v klesajícím procentu uspokojení potřeb člověka výše v hierarchii, tedy že člověk bude mít na nejvíce procent uspokojené potřeby na nejnižší úrovni a s vyšší úrovní bude toto procento postupně klesat. Maslowův (1943a) rámec, respektive pyramida, potřeb se stal jedním z nejnámějších a posloužil jako základ pro další vědce v oblasti lidských potřeb, například Barnese (1960) a Harrisona (1966), kteří oba navrhují dvoustupňovou hierarchii.

Barnes (1960) na základní úroveň staví fyziologické potřeby, Harrison (1966) fyziologické a ekonomické. Na vyšší úroveň pak Barnes (1960) staví sebevědomí, uznání ostatních a sounáležitost, Harrison (1966) potřeby sociální nebo ega.

Alderfer (1969) navrhl alternativní konceptualizaci lidských potřeb založenou na třech klíčových lidských potřebách – existenci, spřízněnosti a růstu. Skupinu existenciálních potřeb zastupují potřeby týkající se materiálních a fyziologických tužeb, tedy potřeb po získání existenciálního materiálu pro vyřešení například hladu, žízně, zajištěním platu nebo pracovních podmínek. Alderfer (1969) dále dodává,

že charakteristikou zde je to, že při omezených zdrojích (peníze, jídlo) zisk jedné osoby znamená ztrátu pro osobu druhou a že uspokojení jedné osoby nad rámec nezbytně nutný je závislý na porovnání s ostatními. Potřeby sounáležitosti pak představují potřebu k udržování mezilidských vztahů s osobně důležitými lidmi, (rodinou, přáteli, spolupracovníky, nadřízenými i nepřáteli) již jsou uspokojitelné například sdílením pocitů, myšlenek, přijetím nebo vzájemným porozuměním. Alderfer (1969) v tomto případě dodává, že výsledek procesu uspokojování této potřeby nemusí pro obě strany ústít v pozitivní afektivní stav. Potřeby růstu Alderfer (1969) vidí jako ty, které motivují jednotlivce, aby hledal příležitosti k učení, růstu, rozvoji, kreativitě a produktivitě. Alderfer (1969) dále shrnuje, že toto jsou základní prvky v motivaci a poukazuje, že lidé většinou vyjadřují svá přání jako komplexní cíle, které mohou být na pozadí složeny z těchto několika základních potřeb.

Doyal a Gough (1984) definují dvě individuální potřeby jako přežití/zdraví a autonomii/učení. V širším kontextu uvádějí, že jedinci, jakožto sociální tvorové, nemohou tyto potřeby uspokojit bez společenských potřeb po produkci, reprodukci, kultuře/komunikaci a politické autoritě (Doyal a Gough, 1984). Tyto individuální a společenské potřeby klasifikují jako abstraktní univerzální potřeby, jež jsou minimálními předpoklady pro individuální a společenský život (Doyal a Gough, 1984). Nad rámec toho definují potřebu po osvobození, která plyne z maximalizace volby ve způsobu uspokojování základních potřeb (Doyal a Gough, 1984). Doyal a Gough (1984) se zároveň obecně vyjadřují k pojmu potřeba, kterou v obecné řeči vnímají jako používánu pro kategorii cílů, které jsou společné pro všechny lidi (taktéž nazývané lidské potřeby nebo základní potřeby), nebo pro strategie k dosažení určitých cílů. Pojem potřeba pak staví do kontrastu s pojmem přání, kdy přání definují jako cíle nebo touhy pramenící z individuálních preferencí nebo sociálního a kulturního prostředí (Doyal a Gough, 1984).

Max-Neef a kol. (1989) uvádějí, že znalost lidských potřeb ovlivnila filozofii, psychologii a zaměřují se na ni i politické, ekonomické a sociální disciplíny, přičemž jejich uspokojení je mezinárodním kritériem pro pokrok. Tím poukazují, že lidské potřeby a pokrok jsou spolu spjaty (Max-Neef a kol., 1989). K tomu dále dodávají,

že pokrok je o lidech, a ne o objektech (Max-Neef a kol., 1989). Potřeba je tak indikátorem kvalitativního růstu lidí, z čehož vyplývá, že nejlepší proces pokroku zlepšuje kvalitu života, která závisí na možnostech uspokojení základních lidských potřeb (Max-Neef a kol., 1989). Na základě toho Max-Neef a kol. (1989) prezentují matici lidských potřeb a jejich uspokojení organizovanou podle jejich axiologické (živobyť, ochrana, náklonnost, porozumění, účast, nečinnost, tvorba, identita, svoboda) a existenciální (být, mít, dělat, interagovat) příslušnosti. Zároveň také uvádějí, že jeden objekt uspokojení může uspokojit více potřeb, stejně jako jedna potřeba může být uspokojena více objekty uspokojení (Max-Neef a kol., 1989). K tomu ještě dodávají, že jimi navrhované potřeby jsou základní, a tedy pro všechny napříč kulturami a historií společné (Max-Neef a kol., 1989). Co se však v tomto kontextu mění, jsou způsoby, jakými jsou tyto potřeby uspokojovány (Max-Neef a kol., 1989).

Později Max-Neef (1992), v souladu s Maslowovou (1969, 1996) sebe-kritickou aktualizací pyramidy potřeb, udává, že je tu ještě jedna potřeba, která se pravděpodobně stane společná pro všechny lidi, a to potřeba přesahu. Max-Neef (1992) zmiňuje, že lidské potřeby jsou vzájemně propojené, interaktivní a je je tedy třeba chápat jako systém. Dále dodává, že potřeby mohou být uspokojeny na různých úrovních, v různých intenzitách a s ohledem na jedince, sociální skupiny nebo prostředí (Max-Neef, 1992). Max-Neef (1992) píše, že potřeby působí neustálé pnutí mezi strádáním a potenciálem, a že strádání je mnohými pocíťováno jako pocit fyziologického nedostatku, zatímco potenciál odráží schopnost potřeby angažovat, motivovat a mobilizovat lidskou bytost. Tento potenciál se dokonce může stát zdrojem a k lidské bytosti je možné prostřednictvím jejích potřeb přistupovat (Max-Neef, 1992). Max-Neef (1992) dokonce volal po analýze prostředí člověka pro zajištění příležitostí k realizaci jeho potřeb. Max-Neef (1992) také upozorňuje, že dostupné ekonomické zboží není objektem uspokojení, ale je to vše, od forem organizace, prostor, hodnot po kontext nebo postoje, co jedinci prostřednictvím bytí, vlastnění, dělání a interakci přispívá k aktualizaci lidských potřeb.

Wilcocková (1993) rozpoznává tři kategorie biologických potřeb, první zastoupenou například tělesnou potřebou po výživě, péči, přístřeší, bezpečí a *vnímanou* jako diskomfort a výzva k akci. Do druhé kategorie biologických potřeb řadí například

potřebu po vynakládání většího množství energie, prozkoumávání, porozumění, vyjádření a je *vnímána* pozitivně (Wilcocková, 1993). Třetí kategorii pak zastupuje například potřeba po osobním rozvoji, radosti, spokojenosti, naplnění, smyslu a ústí v odměnu (Wilcocková, 1993).

Ryan (1995) identifikuje dva směry chápání konceptu potřeb. Zaprvé, v souladu s McClellandem a kol. (1992), potřebu jako jakoukoliv implicitní či vlastně přisouzenou motivující sílu, tedy například touhu, cíl, přání nebo hodnotu; tento směr Ryan (1995) spojuje s dříve zmíněným chápáním Murraye (1938). Jako druhý směr Ryan (1995) prezentuje ten, který chápe potřebu čistě jako nezbytnou podmínku nebo vstup k růstu a integritě bytosti, čímž klade značné omezení na jinak z prvního směru vyplývající rozsáhlé seznamy potřeb. Ryan (1995) také poukazuje na to, že podpůrné složky relevantní k psychologickým potřebám se napříč kontexty liší.

Deci a Ryan (2000) souhlasí s dělením základních lidských potřeb od Hulla (1943) na fyziologické a psychologické. Sami se zaměřují na psychologické potřeby a definují je jako potřeby po kompetenci, spřízněnosti a autonomii (Deci a Ryan, 1991). Deci a Ryan (2000) dále uvádí, že uspokojení základních lidských potřeb ovlivňuje osobní rozvoj a výkon. Na základě toho pak shrnují, že potřeby stanovují podmínky, za kterých lidé mohou realizovat psychologický růst, integritu, blahobyt, tedy maximálně realizovat svůj potenciál (Deci a Ryan, 2000).

Csikszentmihalyi (2000) lidské potřeby dělí na existenciální, definované Maslowem (1943a), a *zkušenostní*. Csikszentmihalyi (2000) uvádí, že pokud se člověk dostává do stavu, kdy není motivován k uspokojování žádné potřeby, tedy není mu kladen žádný cíl, kvalita jeho zkušenosti upadá, tím pádem potřeba po *zážitku* plyne z potřeby udržovat stimulované vědomí.

Sheldon a kol. (2001) studovali nejzákladnější lidské potřeby vzhledem k nejspokojivějším událostem a přišli na to, že *prožívání* autonomie, kompetence, spřízněnosti a sebevědomí nejvíce souvisejí s událostmi považovanými za nejspokojivější.

Wilk (2002) spojuje potřeby se spotřebou a identifikuje tři směry, které se zabývají teorií výběru: individuální, sociální a kulturní. Individuální směr prezentuje jako takový, který vnímá spotřebu poháněnou potřebami a potřeby samotné jako interní psychologické a kognitivní procesy (Wilk, 2002). K tomu sám dodává, že základní potřeby jsou ovlivněny informacemi z externích zdrojů, jako například reklam nebo médií. V kontextu sociálních teorií Wilk (2002) interpretuje Veblena (1899) s tvrzením, že lidé mají přirozeně potřebu po sociálním odlišení a solidaritě a spotřebou se je snaží uspokojit. Vzhledem ke kulturnímu směru shrnuje pohled, že největší potřebou člověka je porozumět si navzájem a světu celkově, takže spotřeba je expresivní čin s významem a zboží je využíváno pro sociální komunikaci, vyjádření pocitů a pro kulturní uspořádání prostředí (Wilk, 2002).

McGregor a kol. (2009) vzhledem k potřebám udávají, že rozšíření teorií lidských potřeb o sociální a kulturní obsah by bylo přínosné, na druhou stranu by to však znamenalo smytí rozdílů mezi potřebami a přáními. Campbell (1998) naopak v tomto kontextu udává, že z hlediska spotřeby má pojem potřeba základ v utilitární filozofii inspirované puritánstvím, zatímco přání nebo touha v romanticky inspirované filozofii vyhledávání požitku. Tedy pojem potřeba lze spojovat se slovy jako požadavek, nezbytnost nebo nedostatek, oproti tomu přání s tužbou či líbivostí (Campbell, 1998). McGregor a kol. (2009) zároveň poukazuje na to, že je třeba rozeznávat, kdy lidé staví své cíle nad potřebami a kdy je staví „pouze“ na svých přáních.

Tabulka 32. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.1 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Kotler (1967)	Naplňování lidských potřeb je dlouhodobě spjato s tématem marketingu.
Spranger (1928)	Schopnost produktů uspokojovat lidské potřeby je nazývána užítkem.
Spranger (1928)	Hodnotovou kvalitu lze vnímat v <i>zažívání</i> pocitů příjemnosti/nepříjemnosti a na vyšší mentální úrovni podmínkami užitečnosti/škodlivosti.
Murray (1938)	Lidské potřeby mohou být vyvolané interními nebo externími podněty.
Murray (1938)	Lidské potřeby organizují vnímání, apercepci, inteligenci, sklony a akce jedince k transformaci neuspokojivé situace.

Zdroj	Poznatek
Alderfer (1969)	Lidské potřeby jsou základní prvky motivace.
Alderfer (1969)	Lidé většinou vyjadřují svá přání jako komplexní cíle, které mohou být na pozadí složeny z několika základních potřeb.
Doyal a Gough (1984)	Přání jsou cíle nebo touhy pramenící z individuálních preferencí nebo sociálního a kulturního prostředí.
Max-Neef a kol. (1989)	Znalost lidských potřeb ovlivnila filozofii, psychologii a zaměřují se na ni i politické, ekonomické a sociální disciplíny.
Max-Neef a kol. (1989)	Jeden objekt uspokojení může uspokojit více potřeb.
Max-Neef a kol. (1989)	Jedna potřeba může být uspokojena více objekty uspokojení.
Max-Neef a kol. (1989)	Základní potřeby jsou pro všechny napříč kulturami a historií společné.
Max-Neef a kol. (1989)	Napříč kulturami a historií se mění způsoby, jakými jsou lidské potřeby uspokojovány.
Max-Neef (1992)	Lidské potřeby jsou vzájemně propojené, interaktivní a je třeba chápat jako systém.
Max-Neef (1992)	Objektem uspokojení je vše, od forem organizace, prostor, hodnot po kontext nebo postoje, co jedinci prostřednictvím bytí, vlastnění, dělání a interakci přispívá k aktualizaci lidských potřeb.
Deci a Ryan (2000)	Potřeby stanovují podmínky, za kterých lidé mohou realizovat psychologický růst, integritu, blahobyť, tedy maximálně realizovat svůj potenciál.
Csikszentmihalyi (2000)	Lidské potřeby lze kategorizovat jako existenciální a <i>zkušenostní</i> .
Csikszentmihalyi (2000)	Člověku, který není motivován k uspokojování žádné potřeby, tedy není mu kladen žádný cíl, kvalita jeho zkušenosti upadá.
Csikszentmihalyi (2000)	Potřeba po <i>zážitku</i> plyne z potřeby udržovat stimulované vědomí.

2.6.2 Lidské cíle

Nicholls (1983), Amesová (1992) i Dwecková (1999) rozpoznávají dva vzorce cílů, které motivují jedince, a to cíle týkající se ega (výkonností cíle) a cíle týkající se úkolu (vědomostní cíle, zběhlostní cíle). Jedinci s cíli týkající se ega vyhledávají způsoby, jak vypadat v očích ostatních lépe z pohledu své kompetence, zatímco jedinci s cíli týkající se úkolu se zaměřují na zvládnání úkolů za účelem zvýšení své kompetence.

Sheldon a Elliot (1999) prezentují model vnitřního souladu, který mapuje cestu od volby cíle přes trvalou snahu, dosažení cíle, *prožitek* naplnění potřeby po změnu v blahobytu. Zmíněný *prožitek* je pak ovlivněn dosaženým cílem a jeho souladem

s hodnotami a zájmy jedince. Sheldon a Elliot (1999) upozorňují, že lidé mohou volit a dosahovat cílů, které nejsou v tomto souladu například kvůli tomu, že si nejsou holisticky vědomi vlastních pocitů, kdy nemají dostatek informací pro učinění správného rozhodnutí, a tak místo toho přijímají cíle v různých mírách určené ostatními. Sheldon a Elliot (1999) dále také upozorňují, že cíle ve vnitřním souladu s jedincem nemusí nutně vést k dobrým či uspokojivým pocitům, ale vedou k vyššímu blahobytu. Svou práci pak Sheldon a Elliot (1999) uzavírají tvrzením, že ne všechny osobní cíle jsou osobní, ne všechno postupy je přínosný a definicí cíle jako unikátní kognitivní struktury.

Deci a Ryan (2000) shledávají, že základní psychologické potřeby poskytují základ pro predikci, kdy bude efektivní směřování a dosahování určitého cíle souviset s pozitivnějšími či negativnějšími dopady z hlediska výkonnosti a blahobytu, přičemž poukazují na potřebu zkoumat nejen jakých cílů chtějí lidé dosáhnout, ale také proč jich chtějí dosáhnout.

Ecclesová a Wigfield (2002) shrnují, že Ford definoval cíle jako konečné stavy, kterých se lidé snaží dosáhnout kognitivní, afektivní a biochemickou regulací svého chování. Ford a Nichols (1987) tyto cíle rozdělili do dvou skupin podle povahy kýžených dopadů – na dopady týkající se člověka samotného a dopady týkající se člověka a jeho prostředí. Do první skupiny spadají cíle afektivní (zábava, klid, štěstí, tělesné pocity, fyzický blahobyt), kognitivní (zkoumání, porozumění, intelektuální kreativita, pozitivní či potvrzující sebehodnocení) a subjektivní organizace (jednota, přesah); zatímco do druhé skupiny cíle sociálních vztahů (vlastní prosazení – individualita, sebeurčení, nadřazenost, zisk zdrojů; integrace – sounáležitost, sociální zodpovědnost, spravedlnost, poskytování zdrojů) a pracovní (mistrovství, pracovní kreativita, řízení, materiální zisk, bezpečí) (Ford a Nichols, 1987).

Tabulka 33. Taxonomie lidských cílů dle Forda a Nicholse (1987).

Vytoužené dopady	Skupina cílů	Cíle	Příklady
v rámci člověka	afektivní	zábava	bavit se, vyhýbat se nudě, usilovat o zvýšené vzrušení

Vytoužené dopady	Skupina cílů	Cíle	Příklady		
v rámci člověka a jeho prostředí		klid	klid na duši, vyrovnanost, vyhýbat se stresu		
		štěstí	pocit radosti, spokojenost, blahobyt		
		tělesné pocity	<i>prožívání</i> určitých tělesných pocitů a pohybu		
		fyzický blahobyt	<i>prožívání</i> požadovaných tělesných stavů, pocit zdraví		
	kognitivní	zkoumání	zvědavost, intelektuální stimulace, učení		
		porozumění	uspořádání, kategorizace, vysvětlování, dávání smyslu		
		intelektuální kreativita	vymýšlení nových nápadů, posouvání vlastních hranic		
		pozitivní či potvrzující sebehodnocení	soběstačnost, sebevědomí, sebedůvěra, sebevážení		
	subjektivní organizace	jednota	usilování o soudržnost, harmonii nebo jednotu		
		přesah	stoupání nad běžné <i>zážitky</i> , usilování o idealizovaný stav, duchovno		
	sociálních vztahů	vlastní prosazení	individualita	udržování nebo podpora sebe sama	
			sebeurčení	unikátnost, samostatnost, osobní identita	
			nadřazenost	osobní kontrola, svoboda, autonomie	
			zisk zdrojů	sociální status nebo důležitost, dominance, vítězství, příznivé porovnání s ostatními	
		integrace		zisk podpory, pomoc, rada, validace ostatními	
			sounáležitost	udržování nebo podpora ostatních lidí či sociálních skupin	
		sociální zodpovědnost		oddanost, intimita, přátelství, komunita, sociální identita	
				plnění sociálních rolí, dodržování mezilidských závazků, přejetí legitimní sociální kontroly	
		pracovní	poskytování zdrojů	spravedlnost	poctivost, právo, reciprocita, rovné srovnávání s ostatními
					poskytování podpory, pomoc, rada, validace ostatních
mistrovství	zlepšování vlastní výkonnosti, plnění standardu úspěchu				
pracovní kreativita	vynalézání nových procesů nebo produktů				
řízení	zvládání rutinních úkolů, organizace lidí nebo věcí, produktivita				
materiální zisk	získávání nebo hromadění peněz a hmotného zboží				
	bezpečí	vyhýbání se nepříznivým okolnostem			

Ford a Nichols (1987) ovšem dodávají, že lidé často vyjadřují své cíle tak, že je patrné, že několik takových cílů kombinují do jednoho pomyslného balíku a tím reálně vzniká nekonečné množství cílů, které lidé mohou mít. Dále pro objasnění doplňují, že se každý cíl může projevat mnoha různými způsoby v závislosti na určitých rysech orientace jednotlivce vůči tomuto cíli (Ford a Nichols, 1987). Ford a Nichols (1987) shledávají čtyři společné rysy orientace pro zmíněné cíle, jsou jimi: přiblížení-vyhnutí, akce-reakce, prostředek-cíl, udržení-růst. Dimenze přiblížení-vyhnutí se týká toho, zda je cíl definován z pohledu pozitivního či negativního dopadu, kterého má být buď dosaženo (dosažení cíle) nebo kterému se má být vyhnuto (vyhnutí se neúspěchu) (Ford a Nichols, 1987). Dimenze akce-reakce reflektuje zdroj stanovení cíle, a to buď cíl vyvolaný sebou samým (jedincem) nebo probíhajícími událostmi (Ford a Nichols, 1987). Dimenze prostředek-cíl určuje, zda je cíl ceněný pro sebe samý, jako prostředek k dosažení dalšího cíle či z obou důvodů (Ford a Nichols, 1987). Toto spojení pak Ford a Nichols (1987) odhadují jako nejvíce motivující. Poslední dimenze udržení-růst určuje, zda je cíl stanoven za účelem udržení stability údržbou nebo jejího narušení růstem (Ford a Nichols, 1987).

Tabulka 34. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.2 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Sheldon a Elliot (1999)	Vnitřní soulad vede od volby cíle přes trvalou snahu, dosažení cíle, <i>prožitek</i> naplnění potřeby po změnu v blahobytu.
Sheldon a Elliot (1999)	<i>Prožitek</i> je ovlivněn dosaženým cílem a jeho souladem s hodnotami a zájmy jedince.
Sheldon a Elliot (1999)	Cíle ve vnitřním souladu s jedincem nemusí nutně vést k dobrým či uspokojivým pocitům, ale přesto vedou k vyššímu blahobytu.
Ford a Nichols (1987)	Lidé často vyjadřují své cíle tak, že několik takových cílů kombinují do jednoho pomyslného balíku čímž vzniká nekonečné množství cílů, které lidé mohou mít.
Ford a Nichols (1987)	Cíle lze charakterizovat dimenzemi přiblížení-vyhnutí, akce-reakce, prostředek-cíl, udržení-růst.

2.6.3 Potřeby, přání a cíle zákazníků

Když Lauterborn (1990) prezentoval vlastní koncept 4C, kritizoval při tom McCarthyho (1960) koncept marketingového mixu 4P s tvrzením, že podniky nadále nemohou prodávat co je napadne vyprodukovat, ale je třeba studovat potřeby a přání zákazníků.

Max-Neef (1992) tvrdí, že dostupné ekonomické zboží není objektem uspokojení, pouze jeho aktuální materiální reprezentací. V návaznosti na to Max-Neef (1992) vyzývá k plnému porozumění interakcí mezi potřebami, objekty uspokojení a ekonomickým zbožím pro formaci ekonomické organizace, která povede k tomu, že zboží bude efektivně podporovat uspokojení potřeb, tedy lidský rozvoj. Max-Neef (1992) konkrétně poukazuje na ekonomy, od neoklasických po monetaristy, jako příklad těch, kteří se, mezi mnohými jinými, vyhýbají problematice lidských potřeb a místo toho využívají konceptů jako například preference. Max-Neef (1992) pak všeobecně kritizuje rychlost produkce a diverzifikaci zboží, které upustilo od principu uspokojování lidských potřeb.

Mano a Oliver (1993) identifikují potřebu jako utilitární komponentu spotřební zkušenosti. Potřeba se pak dle jejich analýzy váže k výrokům jako nezbytný, potřebný, základní, podstatný, užitečný a důležitý (Mano a Oliver, 1993). Vedle potřeb je pak druhou utilitární komponentou ještě hodnota zahrnující výroky jako osobně znamenat hodně, relevantní, hodnotný, osobně záležet, v osobním zájmu, důležitý, významný (Mano a Oliver, 1993). Oproti tomu stojí hédonické komponenty, které zahrnují zájem (zajímavý, vzrušující, fascinující, inteligentní), klad (kladný, pěkný, příjemný, inteligentní) a půvab (chtěný, působivý, přitažlivý) (Mano a Oliver, 1993).

Berridge (1999) poukazuje na to, že lidé dost dobře neví, co se jim bude líbit, co budou chtít v budoucnu nebo to, co se jim líbilo nebo chtěli v minulosti. Csikszentmihalyi (2000) uvádí, že na spotřebu lze nahlížet jako na výměnu duševní energie (nejčastěji ve formě peněz) za objekty nebo služby které uspokojují některé lidské potřeby.

Christensen a kol. (2016) zaujímají radikální postoj a tvrdí, že získávání více a více informací o zákaznících přivádí podniky na scestí a to, co je důležité

o zákaznících vědět je to, čeho se snaží za daných okolností dosáhnout a co sami nazývají „úkol ke splnění“. Tuto myšlenku rozvádí tvrzením, že každý má v životě mnoho úkolů ke splnění, od malých přes nečekané po obvyklé, a produkty jsou našimi pomocníky v jejich plnění (Christensen a kol., 2016). Pokud se pak zvolený produkt osvědčí, zákazník mu příště zůstane loajální, jinak sáhne po alternativě (Christensen a kol., 2016). Svůj radikální postoj promítají i v tvrzení, že, již zmíněné, okolnosti jsou důležitější než zákaznickovy charakteristiky, atributy produktu, nové technologie nebo trendy (Christensen a kol., 2016). Dále upozorňují, že tyto úkoly se však netýkají jen funkce, ale mají i emoční a sociální dimenze načež koncept „úkolů ke splnění“ propojuje s konceptem zákaznické zkušenosti (Christensen a kol., 2016).

Tabulka 35. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.3 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Lauterborn (1990)	Podniky nemohou prodávat co je napadne vyprodukovat, ale je třeba studovat potřeby a přání zákazníků.
Max-Neef (1992)	Ekonomické zboží není objektem uspokojení, pouze jeho aktuální materiální reprezentací.
Mano a Oliver (1993)	Potřeba a hodnota jsou utilitární komponenty spotřební zkušenosti.
Mano a Oliver (1993)	Zájem, klad a půvab jsou hédonické komponenty spotřební zkušenosti.
Csikszentmihalyi (2000)	Spotřeba je výměna duševní energie (nejčastěji ve formě peněz) za objekty nebo služby, které uspokojují některé lidské potřeby.
Christensen a kol. (2016)	Důležité o zákaznících vědět je, čeho se snaží za daných okolností dosáhnout.
Christensen a kol. (2016)	Každý má v životě mnoho úkolů ke splnění od malých přes nečekané po obvyklé a produkty jsou našimi pomocníky v jejich plnění.
Christensen a kol. (2016)	Koncept „úkolů ke splnění“ má spojitost se zákaznickou zkušeností.

2.6.4 Motivace

Maslow (1943a) v úvodu do teorie lidské motivace, kde prezentuje základní prvek – hierarchii potřeb – shrnuje poznatky z předchozího výzkumu (Maslow, 1943b). Uvádí například, že: akce mívá typicky více než jeden motiv; prakticky všechny stavy organismu je třeba chápat jako motivované a motivující; jakékoliv chování je skoro

vždy motivované, stejně tak je skoro vždy navíc ještě determinované biologicky, kulturně a situačně, vždy však determinované (Maslow, 1943a, 1943b).

Koch (1956) v kontextu pracovní motivace rozlišuje mezi dvěma stavy motivace – A a B. Stav A podle něho vychází z pocitu člověka, že jeho pracovní chování je nástrojem pro dosažení určitého cíle, čímž je toto chování považováno za regulované externím zdrojem, který jej musí uznat a upevnit (Koch, 1956). Oproti tomu stav B vychází z osobního pocitu svobodného zapojení do pracovní činnosti, kdy je touto činností zaujat pro ni samotnou. Podobné dělení navrhuje i de Charms (1968), který rozlišuje zdroj kauzality pracovního výkonu na externí a interní, tedy na vnější motivaci a vnitřní motivaci. Koncept vnitřní a vnější motivace dále rozšiřuje Deci (1971, 1972a, 1972b, 1975), Deci a Ryan (2000), Ryan a Deci (2000a, 2000b, 2001).

Brief a Aldag (1977) sjednocují pohled Kocha, de Charmse a Deciho v definici vnitřní pracovní motivace jako kognitivního stavu odrážejícího míru, do které pracovník přisuzuje nutkání k pracovnímu jednání výstupům vyplývajícím z úkolu samotného, tedy kdy nejsou výstupy ovlivněny externím zdrojem. Tento motivační stav dále charakterizují jako sebenaplňující *zážitek* (Brief a Aldag, 1977). Tyto výstupy pak Brief a Aldag (1977) definují jako *zažité* nebo *získané* z objektu či události během nebo následně po dokončení souboru pracovních aktivit, bez podmínky zásahu externího zdroje, pouze prostřednictvím sebe sama nebo daného úkolu. Naproti tomu je vnější pracovní motivace kognitivní stav, který odráží míru, do které pracovník přisuzuje nutkání k pracovnímu jednání výstupům vyplývajícím z vlastnění nebo očekávání přijetí nebo *zažití* vnějšího výstupu (Brief a Aldag, 1977). Tento motivační stav je charakterizován jako regulovaný či instrumentální *zážitek* (Brief a Aldag, 1977). Výstup se pak v tomto případě odlišuje tak, že jeho doručení je závislé na externím zdroji (Brief a Aldag, 1977).

Kuhl (1987) uvádí, že motivační procesy vedou jedince pouze k rozhodnutí konat, ale jakmile začne vykonávat akci, volní procesy určí, jestli bude daný záměr naplněn. Zároveň zmiňuje, že je možné uzpůsobit prostředí pro podporu motivovaného chování (Kuhl, 1987).

Lofman (1991) taktéž využívá Kochovo (1956) dělení motivace na vnitřní a vnější motivaci a spojuje ho s typem spotřeby, kdy interní motivace tvoří základ spotřeby prováděné pro sebe samu, zatímco externí motivace tvoří základ spotřebě prováděné jako prostředek k něčemu dalšímu. Externě motivovanou spotřebu pak nazývá instrumentální či užitkovou/utilitární spotřebou, spotřebu interně motivovanou jako hédonickou spotřebu (Lofman, 1991). Míra převahy mezi *zážitky* vyplývajícími z těchto druhů spotřeb pak určuje rozdíly v *zážitkové* spotřebě (Lofman, 1991). Pro porozumění *zážitkové* spotřeby pak Lofman (1991) poukazuje na potenciální přínos teorie prostředek-cíl (anglicky means-end) (Gutman, 1982), spojující atributy (funkční a psychosociální, konkrétní a abstraktní), dopady (přínosy) a hodnoty. Utilitární spotřebu Lofman (1991), na základě studie, považuje za založenou na bezprostředním *zkušenostním* světě, tedy v úzkém vztahu s tržní nabídkou, kdy si spotřebitel tuto nabídku spojuje jak s funkčními, tak psychosociálními potřebami, možná strukturovaným myšlením a logickým uvažováním. Oproti tomu Lofman (1991) hédonickou spotřebu považuje za obsahující *zážitky* rozptýlené po spotřebitelově rozšířeném *zkušenostním* světě a pravděpodobněji vzbuzující emoční reakce, aktivně zapojující jedince, avšak méně využívající kognitivní zpracování a smyslovou stimulaci. Samotný rozdíl v typu spotřeby pak Lofman (1991) přisuzuje typu tržní nabídky a poukazuje na možnost využití instrumentální/hédonické škály.

Ford (1992) vysvětluje roli a význam motivace tvrzením, že úspěch a kompetence jsou důsledky motivovaného, dovedného a biologicky schopného člověka interagujícího s rezponzivním prostředím. Ford (1992) dále z existující literatury extrahuje výroky, aby oddělil motivační a nemotivační proces, přičemž motivační procesy vymezuje třemi výroky: jsou to kvality člověka než vlastnosti prostředí, jsou orientované do budoucna než do minulosti nebo přítomnosti, emoce jsou motivačními procesy. Motivaci pak Ford (1992) definuje jako interaktivní konstrukt představující směr, jakým se jedinec ubírá, emoční energii a afektivní *zážitek* podporující nebo omezující tento pohyb a očekávání ohledně možnosti dosažení vytyčeného cíle.

Ryan a Deci (2000b) uvádějí, že se motivace týká energie, směru, trvání a ekvifinality (Driesch, 1908), tedy aspektů aktivace a úmyslu, a je ústředním tématem

v oblasti psychologie, neboť je jádrem biologických, kognitivních a sociálních regulací. Zároveň poukazují na ještě důležitější stránku motivace, a to její produkty, díky nimž je fenomén motivace atraktivní pro všechny jejichž cílem je mobilizovat ostatní k činům, například tedy manažery, učitele, kouče, rodiče nebo duchovní vůdce (Ryan a Deci, 2000b).

Ryan a Deci (2000b) rozvádí, že lidé bývají motivováni širokou škálou různých faktorů, s širokou škálou zkušeností a důsledků. Dále dodávají, že lidé jsou motivováni buď vlastními hodnotami, na základě vlastního ohodnocení, tedy vnitřně, nebo silným vnějším tlakem, přičemž oba typy motivace vedou k rozdílné osobní zkušenosti i funkci (Ryan a Deci, 2000b). Ryan a Deci (2000b) vnitřní motivaci definují jako vrozenou tendenci vyhledávat novinky a výzvy, rozšiřovat a trénovat své kapacity, zkoumat a učit se, která dle Ryana (1995) vede k potěšení a vitalitě. Ryan a Deci (2000b) však upozorňují, že přestože je tato tendence vrozená, může být časem narušena a pro její zachování je nutné ji podporovat, a to například optimálními výzvami, podpůrnou zpětnou vazbou či svobodou. Narušena může být například vnějšími odměnami, ohrožením, směrnici, termíny či vnucenými cíli, které mění místo kauzality na vnější (Ryan a Deci, 2000b). Zároveň uvádějí, že uspokojování potřeb autonomie, kompetence a správnosti (Deci a Ryan, 1991) podporuje vnitřní motivaci, která se však vždy bude týkat jen aktivit přinášejících hodnotu novoty, výzvy nebo estetiky (Ryan a Deci, 2000b). Pakliže se nejedná o motivaci vrozenou, respektive chování určené někým jiným než sebou samým, může se u jedince objevit motivační stav v podobě amotivace, neochoty, pasivního vyhovění či aktivního osobního závazku (Ryan a Deci, 2000b). Ryan a Deci (2000b) vidí v tomto kontextu rozdíl v tom, do jaké míry byla hodnota a regulace požadovaného chování jedincem internalizována a integrována. Proces internalizace definují jako přijetí hodnoty nebo regulaci a integraci jako případnou následnou transformaci vedoucí až k přijetí regulace či hodnoty za svou vlastní (Ryan a Deci, 2000b).

Tabulka 36. Taxonomie lidské motivace dle Ryana (1995) a Ryana a Deciho (2000b).

Chování	neurčené sebou samým				určené sebou samým	
Motivace	amotivace		vnější motivace			vnitřní motivace
Regulační styl	bez regulace	vnější regulace	promítnutá regulace	identifikovaná regulace	integrována regulace	vnitřní regulace
Vnímané umístění kauzality	neosobní	vnější	jaksi vnější	jaksi vnitřní	vnitřní	vnitřní
Míra autonomie	--	--	-	+	++	++
Relevantní regulační styl / asociovaný proces	nezáměrnost, necenění, nízká vnímaná kompetence, neschopnost, ne-kontrola, irelevance, nezáměrnost	vyhovění, externí odměna a trest	sebekontrola, zapojení ega, vnitřní odměna a trest, zaměření na souhlas od sebe nebo ostatních	osobní význam, vědomé hodnocení aktivity, vlastní podpora cílů	shoda, povědomí, syntéza se sebou samým, hierarchická syntéza cílů, shoda	zájem, potěšení, vrozené uspokojení

Ryan a Deci (2000b) uvádějí, že každé uspořádání, ve kterém se člověk objeví má předepsáno určitá chování a hodnoty, které však zároveň nejsou pro tohoto jedince zajímavé, a tedy spontánně přijaté. Jak již bylo dříve uvedeno, Ryan a Deci (2000b) tak rozlišují mezi vnitřní motivací, která vede k aktivitě prováděné pro aktivitu samotnou, zatímco vnější motivace vede k aktivitě prováděné pro určitý oddělený výstup. Dalším stavem je amotivace, stav bez úmyslu konat, kdy je daná aktivita vnímána jako nehodnotná, neodpovídající kompetenci jedince nebo nepřinášející kýžený výstup, tedy není prováděna nebo je prováděna lhostejně (Ryan a Deci, 2000b). Vnější motivace zaplňuje prostor mezi amotivací a vnitřní motivací, tedy prostor od plně neautonomního chování až po téměř plně autonomní jako v případě vnitřní motivace (Ryan a Deci, 2000b). Ryan a Deci (2000b) uvádějí, že nejméně autonomní chování je to regulované externě, prováděné pro uspokojení externích požadavků nebo eventuální odměnu a pocíťované jako kontrolované a odcizené. Částečně přijatá regulace, a tedy částečně kontrolované chování spadá do kategorie promítnuté regulace, kde jedinec dělá danou aktivitu pro vyhnutí se pocitu viny, úzkosti nebo naopak podporu ega třeba hrdostí, tedy za regulace vlastním sebevědomím pro výsledný pocit vlastní hodnoty (Ryan a Deci,

2000b). Identifikovaná regulace vychází z vyšší míry autonomie, kdy je regulovaná akce vnímána jako osobně významná, přičemž integrovaná regulace leží ještě dále a vychází z přijetí regulace za svou vlastní v souladu s vlastními potřebami a hodnotami, ale stále týkající se akcí, které jsou prováděné pro oddělitelný výstup (Ryan a Deci, 2000b). Ryan a Deci (2000a) zmiňují práci Loevingerové a Blasiho (1991), kteří uvádějí, že míra chování, která může být jedincem vstřebána se zvyšuje v souvislosti s kognitivní kapacitou a rozvojem ega.

Csikszentmihalyi (2000) uvádí, že přestože Maslowův (1943a) model naznačuje, že jedinci jsou vždy do určité míry motivováni svými potřebami, ve skutečnosti tomu tak není. Csikszentmihalyi (2000) rozvádí, že v běžném životě se lidé nacházejí i v existenčním vakuu, kdy si nejsou vědomi žádného cíle plynoucího ze svých potřeb, jsou tak ve stavu, kdy „není co dělat“. Csikszentmihalyi (2000) však uznává soubor lidských potřeb od Maslowa (1943a) jako motivující faktory, avšak doplňuje k nim další potřebu motivující jedince – potřebu po *zážitku*, tedy po stimulovaném vědomí.

Ecclesová a Wigfield (2002) shrnují, že zaměření na přesvědčení, hodnoty a cíle pomohlo posunout poznání v oblasti motivace, respektive její rozumové složky, na druhou stranu ale upozorňují, že tím může být kladen přehnaný důraz na racionální, kognitivní složku motivace na úkor dalších složek, jako například afektivní. Na závěr Ecclesová a Wigfield (2002) upozorňují, že je důležité brát v potaz i roli kontextu.

Sheldon a Gunz (2009) staví na teorii sebeurčení (Deci a Ryan, 1985, 2000), která rozpoznává tři psychologické potřeby kompetence, autonomie a spřízněnosti (viz kapitola 2.6.1 Lidské potřeby), a shledávají, že tyto potřeby mohou být jak motivujícími faktory, tak vyžadovanými *prožitky*. Sheldon a Gunz (2009) zároveň udávají, že si jedinec v případě plnění základních potřeb nemusí být vědom přidružených cílů a kognitivních procesů, a tedy řeší takový problém spontánně. Dále dodávají, že ne vždy jsou jedinci ihned motivováni k akci pro plnění svých psychologických potřeb, ale uchylují se například k vyčkávání, substituci, specializaci, rozčleňování nebo kompenzaci mnoha různými způsoby (Sheldon a Gunz, 2009).

Walls a kol. (2011) shrnuje, že v marketingovém výzkumu je v kontextu motivace zkoumán především emoční aspekt produktů a služeb, jejich symbolika a vyvolané představy.

Okon-Singerová a kol. (2015) definuje motivaci jako vnitřní stavy vyvolané odměnou/trestem a sloužící ke změně orientace jednání (přiblížení/vyhýbání) a jeho intenzity. Motivaci mohou měnit emoční stavy (například strach) nebo homeostatické procesy (například hlad) (Okon-Singerová a kol., 2015).

Tabulka 37. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.4 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Maslow (1943a)	Akce mívá typicky více než jeden motiv.
de Charms (1968), Deci a Ryan (2000), Koch (1956)	Zdroj motivace akce lze dělit na vnitřní a vnější.
Lofman (1991), Ryan a Deci (2000b)	Spotřeba interně motivovaná je spotřeba prováděná pro sebe samu.
Lofman (1991), Ryan a Deci (2000b)	Spotřeba externě motivovaná je prováděna jako prostředek k něčemu dalšímu.
Lofman (1991)	Vnější motivace tvoří základ instrumentální či užitkové/utilitární spotřeby.
Lofman (1991)	Vnitřní motivace tvoří základ hédonické spotřeby.
Lofman (1991)	Utilitární spotřebu spotřebitel spojuje s funkčními a psychosociálními potřebami.
Lofman (1991)	Hédonická spotřeba obsahuje <i>zážitky</i> rozptýlené po spotřebitelově rozšířeném <i>zkušenostním</i> světě.
Ryan a Deci (2000b)	Lidé bývají motivováni širokou škálou různých faktorů, s širokou škálou zkušeností a důsledků.
Csikszentmihalyi (2000)	Soubor lidských potřeb od Maslowa lze považovat za motivující faktory, avšak existuje ještě jedna potřeba motivující jedince – potřeba po <i>zážitku</i> , tedy po stimulovaném vědomí.

2.6.5 Lidské vnímání a jednání

Berridge (1999) shrnuje, že kognitivní mechanismy vědomého vnímání musí překládat události na aktivní deklarativní reprezentaci, aby mohly být subjektivně vnímány.

Kahneman (2003) cituje Palmera (1999) uvádí, že obecnou charakteristikou vjemových systémů je jejich navrzení pro zlepšení přístupu ke změnám a rozdílům. Kahneman (2003) tak tvrdí, že vnímání (stejně jako intuice, viz dále) je závislé na referencích, tedy vnímané atributy ústředního podnětu odráží kontrast mezi podnětem a kontextem předchozího a současného podnětu.

Marinier a Laird (2004) považují vnímání za zpracování podnětů z vnějšího i vnitřního prostředí. Duncan a Barrettová (2007) tvrdí, že všechny objekty a události mají somatoviscerální (tělesně-nervový) dopad. Dále vymezují, že vnímání bez afektivní komponenty ztrácí subjektivní kvalitu (Duncan a Barrettová, 2007).

Oosterwijková a kol. (2012) uvádějí, že vnímání je často chápáno jako druh mentálních stavů, do kterých spadá například vnímání zvuků, barev, obličejů. Dále prezentují konstruktivistický přístup, který říká, že bdělý mozek konstruuje mentální stavy (emoce, myšlenky, tělesné stavy) tvorbou situovaných konceptualizací ze tří zdrojů: smyslové stimulace externím světem, smyslových vstupů z těla (somatoviscerální) a předchozí zkušenosti (paměť) (Oosterwijková a kol., 2012). Stejně členění zdrojů pak uvádí i Hoemannová a Feldman Barrettová (2018), které tyto zdroje vidí jako vstupy do procesu predikce a následné kategorizace během změny stavu mozku (například emoce).

Tabulka 38. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.5 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Kahneman (2003)	Vnímání, stejně jako intuice, je závislé na referencích, tedy vnímané atributy ústředního podnětu odráží kontrast mezi podnětem a kontextem předchozího a současného podnětu.
Marinier a Laird (2004)	Vnímání je zpracování podnětů z vnějšího i vnitřního prostředí.
Duncan a Barrettová (2007)	Vnímání bez afektivní komponenty ztrácí subjektivní kvalitu.
Oosterwijková a kol. (2012)	Bdělý mozek konstruuje mentální stavy (emoce, myšlenky, tělesné stavy) tvorbou situovaných konceptualizací ze tří zdrojů: smyslové stimulace externím světem, smyslových vstupů z těla (somatoviscerální) a předchozí zkušenosti (paměť).
Hoemannová a Barrettová (2018)	Smyslová stimulace externím světem, smyslové vstupy z těla (somatoviscerální) a předchozí zkušenosti (paměť) vstupují do procesu predikce a následné kategorizace během změny stavu mozku (např. emoce).

2.6.5.1 Kognitivní složka

Stapledon (1927) uvádí, že kognici si lze představit jako mentální chápaní něčeho či jako přisouzení nebo ohodnocení. Neisser (1967) zahrnuje pod kognici všechny procesy, kterými je smyslový vstup transformován, redukován, rozpracováván, ukládán, obnovován a používán.

Lazarus (1982) upozorňuje, že kognici nelze synonymizovat s racionalitou a poukazuje na práci Zajonca (1980) (viz dále), který tak činí. Zároveň uvádí, že často jsou pak emoce spojovány s iracionalitou a primitivitou, a to již od dob klasického Řecka přes postoj katolické církve v době středověku dodnes. Lazarus (1982) své tvrzení podporuje tím, že kognitivní posouzení, které formuje emoční reakce může zkreslovat realitu stejně tak jako ji odrážet realisticky. Lazarus (1982) se také staví proti Zajoncovu (1980) tvrzení, že některé podvědomé procesy nezahrnují kognici. Zajonc (1980) toto tvrzení uvádí při svém dělení podvědomých procesů na ty, ze kterých plyne chování pouze na základě vlivu afektivních faktorů (žádná kognitivní aktivita), a ty, kdy je zpracování informací již na základě učení automatizováno (snížená kognitivní aktivita). Lazarus (1982) uvádí, že člověk si nemusí být vždy vědom svých kognitivních posouzení a může využívat primitivní logiku, nesouhlasí ale s tím, že některé posudky nezahrnují kognici. Lazarus (1982) také upozorňuje, že kognitivní procesy jsou vždy klíčovým faktorem při vyvolávání emocí, jelikož generují, ovlivňují a utvářejí emoční reakce u všech druhů, které emočně reagují.

Anandová a kol. (1988) pak Lazarovo (1982) tvrzení, tedy kognitivně-afektivní model, podporují svým výzkumem a shrnují, že formování afektivních reakcí zahrnuje kognitivní mediaci.

Binswanger (1991) shrnuje pohled Randové (1957) na myšlení jako racionální účelově zaměřenou kognici. Randová (1957) dále uvádí, že rozum nepracuje mechanicky a myšlení není mechanický proces. Zároveň udává, že funkce myšlení není automatická, a tak je na jedinci, zda se rozhodne myslet, či nikoliv, k čemuž potřebuje soustředit své vědomí, tedy svou mysl (Randová, 1957). Binswanger (1991) shrnuje, že člověk, který se nerozhodne přemýšlet, a případně dále konat, na základě

mu dostupných informací, bude konat na základě svých hodnot a domněnek. Není tedy jisté, zda jeho jednání bude racionální či iracionální (Binswanger, 1991). Binswanger (1991) pak inklinuje k názoru, že soustředěnost vede k budování mentální jistoty, pocitu kontroly nad životem, tedy sebejistotě, zatímco nesoustředěnost k pochybám, vnitřním konfliktům, úzkosti.

Zaltman (2000) integruje poznatky z knih od Kosslyna a Koeniga (1992), Zekiho (1993), Damasia (1994) a Edelmana (1994) uvádí, že většina kognice probíhá pod normální úrovní vědomí a její podporu vytváří mimo jiné paměť.

Kahneman (2003) v rámci své teorie omezené racionality prezentuje architekturu kognice sestávající ze tří systémů – vnímání, intuice (systém 1) a usuzování (systém 2). Systém 1 a systém 2 zastupují dva módy myšlení a rozhodování – intuice mód spontánní, bez námahy, bez vědomého hledání nebo výpočtů a usuzování mód úmyslného, namáhavého myšlení, např. počítání, vyplňování formulářů (Kahneman, 2003). Zatímco systém 1 (intuice) a vnímání mají procesy rychlé, paralelní, automatické, bez námahy, asociativní, emocionální a pomalu učící, systém 2 (usuzování) má proces pomalý, sériový, namáhavý, kontrolovaný, flexibilní, neutrální a řízený pravidly.

Tabulka 39. Tři kognitivní systémy dle Kahnemana (2003).

Systém / Charakteristika	Vnímání	Intuice (systém 1)	Usuzování (systém 2)
proces		rychlý, paralelní, automatický, bez námahy, asociativní, pomalu se učící, emocionální	pomalý, sériový, kontrolovaný, namáhavý, řízený pravidly, flexibilní, neutrální
obsah	vnímání, aktuální stimulace, vázán na podněty		konceptuální reprezentace, minulý, současný a budoucí, může být vyvolán jazykem

Kahneman (2003) shrnuje, že intuice (systém 1) a usuzování (systém 2) jsou alternativní způsoby řešení problémů a uvažování, přičemž systém 2 může do různé míry (vzhledem k dalším podmínkám) korigovat výstupy systému 1. Paulson a kol. (2013) uvádí, že intuice je často chybná, ale ovládá značnou část posuzování a chování člověka.

Oosterwijková a kol. (2012) shrnují, že kognice jsou často považovány za mentální stavy, které zahrnují například vybavování z paměti, plánování budoucnosti nebo koncentrování na úkol.

Okon-Singerová a kol. (2015) definují kognici jako nejasně vymezenou kategorii, do které jsou běžně řazeny procesy týkající se chápání/myšlení, včetně pozornosti, vnímání, učení, paměti, představivosti a jazyka. Dále pak prezentují případy, kdy kognice ovlivňuje emoce, a to kdy je: odvracením pozornosti regulována emoce, kdy je na základě situace vybírána forma regulace emoce, obsahem pracovní paměti (cíle, sady pozornosti, ostatní deklarativní znalosti) regulován výstup emočního systému (Okon-Singerová a kol., 2015). Okon-Singerová a kol. (2015) dále uvádějí, že kognice se od emocí liší tím, že se často jeví jako postrádající hédonické, motivační a somatické rysy. Hoemannová a Barrettová (2018) pak objasňují, že kognice nekontroluje emoce, stejně tak jako emoce nepodněcují kognice.

Tabulka 40. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.5.1 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Neisser (1967)	Pod kognici spadají všechny procesy, kterými je smyslový vstup transformován, redukován, rozpracováván, ukládán, obnovován a používán.
Lazarus (1982)	Kognici nelze synonymizovat s racionalitou.
Lazarus (1982)	Kognitivní posouzení, které formuje emoční reakce může zkreslovat realitu stejně tak jako ji odrážet realisticky.
Binswanger (1991)	Člověk, který se nerozhodne přemýšlet, a případně dále konat, na základě mu dostupných informací, bude konat na základě svých hodnot a domněnek, není tedy jisté, zda jeho jednání bude racionální či iracionální.
Kahneman (2003)	Kognice sestává ze tří systémů – vnímání, intuice (systém 1) a usuzování (systém 2).

Zdroj	Poznatek
Kahneman (2003)	Intuice (systém 1) je mód myšlení, který je spontánní, bez námahy, bez vědomého hledání nebo výpočtů.
Kahneman (2003)	Usuzování (systém 2) je mód myšlení úmyslného, namáhavého, např. počítání.
Paulson a kol. (2013)	Intuice je často chybná, ale ovládá značnou část posuzování a chování člověka.
Okon-Singerová a kol. (2015)	Kognice je nejasně vymezená kategorie, do které jsou běžně řazeny procesy týkající se chápání/myšlení, včetně pozornosti, vnímání, učení, paměti, představitivosti a jazyka.
Okon-Singerová a kol. (2015)	Kognice ovlivňuje emoce, např. když je: odvrácením pozornosti regulována emoce, na základě situace vybírána forma regulace emoce, obsahem pracovní paměti (cíle, sady pozornosti, ostatní deklarativní znalosti) regulován výstup emočního systému.
Okon-Singerová a kol. (2015)	Kognice se od emocí liší tím, že se často jeví jako postrádající hédonické, motivační a somatické rysy.
Hoemannová a Barrettová (2018)	Kognice nekontroluje emoce, stejně tak jako emoce nepodněčují kognice.

2.6.5.2 Afektivní složka

Stapledon (1927) přibližuje pojem afekt jako chápání či přisuzování hodnoty. Lazarus (1982) uvádí, že emoce vyplývají z hodnotícího vnímání vztahu (aktuálního, imaginárního, očekávaného), respektive adaptivně relevantní transakce, mezi člověkem (nebo zvířetem) a prostředím.

Zajonc (1980) tvrdí, že je možné, že úplně první reakce člověka na podnět může být afektivní. Vycházejíce ze Zajoncovy (1980) hypotézy afektivní nadřazenosti, oponující názoru Lazaruse (1982) (viz dříve), prohlašující, že pozitivní a negativní afektivní reakce mohou být vyvolány s minimálním stimulačním vstupem a prakticky žádným kognitivním procesem, který mohou nejen předcházet, ale i pozměňovat, Murphyová a Zajonc (1993) poskytují podpůrné důkazy a uvádějí, že je evidentní, že afekt může být vyvolán bez vědomí jedince a dělí tak afekt na vědomý a podvědomý. Podvědomý afekt je podle Murphyové a Zajonca (1993) rozptýlen bez jedinci známého specifického původu, čímž může být spjat i s nerelevantním podnětem, zatímco čím

více je tento afektivní stav doprovázen kognitivním procesem, tím je jasnější jeho původ.

Berridge (1999) ze svého výzkumu usuzuje, že základní emoční procesy (obliby a chtění) jsou oddělitelné od vědomého *prožitku*, který je běžně považován za celou emoci. Berridge (1999) rozvádí, že tyto komponenty obliby a chtění jsou zprostředkovávány různými systémy mozku, přičemž spolu navzájem mohou souviset nebo být odloučené, stejně tak jako povědomí o nich.

Frijda (1999) uvádí, že emoce vznikají z toho, že se organismu něco líbí/nelíbí a lze je rozložit několika způsoby. Pro kontext blahobytu vybírá dělení na afekt, posouzení, připravenost jednat, autonomní vzrušení, a změny v kognitivní aktivitě, přičemž doplňuje, že ne každá *prožívaná* emoce je takto plnohodnotná (Frijda, 1999).

Afekt považuje za klíčový prvek emočního *prožitku*, jako hédonický *prožitek* potěšení/bolesti, který určuje význam a dopad emoce, a může být vnímán určitým pocitem jako atribut objektu či události nebo hypoteticky jako nevědomá příčina chování obecně vnímaného jako přístup/vyhnutí či udržení/ukončení kontaktu s podnětem (Frijda, 1999). Další částí emočního *zážitku* je posouzení, v rámci kterého je objekt nebo událost posouzen jako dobrý/špatný, příjemný/nepříjemný, včetně kognice proč tomu tak je, co daný podnět umožňuje dělat a jaké zdroje to vyžaduje (Frijda, 1999). Vědomé posouzení je pak významným aspektem, který odlišuje jednotlivé emoce (Frijda, 1999). Připravenost jednat zastupuje různě intenzivní motivace či pohotovosti ke změně interakce s prostředím (směrem k/od/proti) (Frijda, 1999). Autonomní vzrušení Frijda, (1999), v souladu s Obristem (1981), popisuje jako sloužící k aktivnější formě připravenosti jednat a paralelní motorické přípravě a pohybu. Projevuje se například jako zrychlený dech či zvýšený srdeční tep (Frijda, 1999). Změny v kognitivní aktivitě vyvolané emocemi mohou mít souvislost například s pozorností, přesvědčeními, úsudky, pamětí (Frijda, 1999).

$$E = f(D, P, O, R)$$

Z pohledu intenzity emoce, Frijda (1999) prezentuje rovnici (Sonnemans a Frijda, 1995), kdy se intenzita emoce (E) rovná funkci důležitosti události (D), posouzení nebo

kontextu (např. nepředvídatelnost, neovlivnitelnost) (P), osobnosti (O) (např. sklon k intenzivnějším nebo méně intenzivním emocím), a regulace (R). Frijda (1999) dále uvádí, že emoce mohou trvat různě dlouho, od pár sekund po několik dní a mohou se přeměňovat na nálady. Zároveň také uvádí, že emoce mohou být regulovány, automaticky či dobrovolně, na základě interních i externích důvodů, stejně tak jako posilovány (Frijda, 1999). Emoce také mohou mít původ v jiné emoci, přičemž taková emoce se nazývá sekundární (Frijda, 1999). Frijda (1999) na závěr shrnuje funkce emocí, jsou jimi: podpora preferencí a stanovování cílů, aktivace/deaktivace/potlačení chování, motivace a aktivace chování a fungování v problematických situacích, reset priorit a alokace zdrojů.

Zaltman (2000) na základě knih od Kosslyna a Koeniga (1992), Zekiho (1993), Damasia (1994) a Edelmána (1994) shrnuje, že emoční systémy, jakožto složky kognice, jsou čistě podvědomé, pouze někdy vystupující do povědomí jako pocity. Levineová a Pizarro (2004) pak shrnují, například na základě prací Arnoldové a Lazaruse, že lidé *prožívají* emoce v případě, že vnímají, že bylo dosaženo cíle nebo naopak zabráněno jeho dosažení a je nutné přehodnotit přesvědčení a změnit plán.

Duncan a Barrettová (2007) poukazují na to, že oddělování kognice (kortikální struktury) a afektu (subkortikální struktury), přítomné od starověkého Řecka, je čistě fenomenologické a reálně nepřítomné v mozku člověka. Přiklání se k názoru, že afekt je formou kognice (Duncan a Barrettová, 2007). Zároveň udávají, že afekt má významný vliv na vnímání a kognici, přestože si toho lidé nemusí být vědomi, a svou filtrační funkcí ovlivňuje, čeho si jsou lidé vědomi nebo, které *zážitky* (a co z nich) jsou ukládány a obnovovány z paměti (Duncan a Barrettová, 2007). Duncan a Barrettová (2007) také činí významné vymezení slova afekt, které shledávají obecně používané pro jakýkoliv stav vyjadřující dopad objektu nebo situace na člověka. Dále prezentují spojení „hlavní afekt“ jako základní psychologický primitivní stav, univerzální pro všechny lidi, reprezentovatelný hédonickou valencí (potěšení/nepotěšení) a vzrušením (aktivace/netečnost). Na základě předchozích prací Russella a Barrettové (Barrettová, 2006; Russell a Barrettová, 1999; Russell, 2003), Duncan a Barrettová (2007) definují hlavní afekt jako neustálý proud přechodných změn v neurofyziologickém

a somatoviscerálním stavu organismu, jenž reprezentuje bezprostřední vztah tohoto organismu k toku měnících se událostí, což je jinak nazýváno afektivní reakcí na objekt nebo podnět.

V souladu s Damasiem (1999) uvádějí, že afektivní reakce jsou prostředky, kterými jsou smysly získané informace o okolním světě překládány do interních reprezentací za účelem bezpečné orientace v prostředí (Duncan a Barrettová, 2007). Afekt je tedy přirozenou součástí smyslového *zážitku*, ne pozdější separátní kognitivní proces (Duncan a Barrettová, 2007). Podle Duncana a Barrettové (2007) je tedy hlavní afekt neurofyziologickým pomyslným barometrem individuálního vztahu k prostředí v určitém čase a s ním spjaté pocity plynoucí z jeho vyčítání. Duncan a Barrettová (2007) citují Cabanaca (2002), který tvrdí, že pocity hlavního afektu poskytují společnou metriku pro porovnávání kvalitativně rozdílných událostí. Duncan a Barrettová (2007) dále uvádějí, že hlavní afekt je předpokladem pro osobní *prožívání* světa a formuje jádro vědomého *prožitku*. Důležitou poznámkou je, že lidé *prožívají* pocity hlavního afektu jako odlišné od myšlenek a vzpomínek (Duncan a Barrettová, 2007).

V rámci detailnějšího rozboru pak Duncan a Barrettová (2007) identifikují dva funkční oběhy, které hrají roli při nervové reprezentaci smyslové informace o podnětu a jeho somatoviscerálním dopadu. První oběh je nezbytný pro flexibilní a *zkušenostně* či kontextově závislou reprezentaci hodnoty podnětu na základě vnitřních i vnějších smyslových informací organismu. Druhý oběh pak přizpůsobuje visceromotorické (autonomní, chemické, behaviorální) reakce vycházející z této hodnotové reprezentace podnětu (Duncan a Barrettová, 2007). Duncan a Barrettová (2007) kladou důraz na to, že součást prvního oběhu (amygdala), tedy hlavní afekt ovlivňuje smyslové vnímání, čímž každý psychologický proces, který využívá smyslové informace bude mít afektivní kvalitu, tedy i kognitivní aktivita, která bývá tradičně separována od emocí. Duncan a Barrettová (2007) upozorňují, že afektivní *zážitky* nejsou sekvenční vědomé *zážitky* odlišitelné od *zážitků*, které se zdají afekt postrádat (například vjemové nebo intelektuální), ale každá myšlenka i akce je více či méně afektivně naplněna. V souladu s Deweyem (1895) Duncan a Barrettová (2007) uvádějí, že rozdíl mezi smyslovým

vnímáním objektu a jeho pocíťováním může být tím samým *zážitkem*, ale jinak reflektovaným, a myšlení a cítění považují za dvě strany jedné mince.

Duncan a Barrettová (2007) uzavírají svou práci tvrzením, že hlavní afekt může působit na pozadí nebo v popředí, závisle na věnované pozornosti. Na pozadí dobarvuje *zážitek* jako pocit či emoce v pozadí, je *prožíván* jako vlastnost externího světa než reakce jedince a nepozorovaně přispívá k pocitům a kognici s potenciálem ovlivňovat chování (Duncan a Barrettová, 2007). Nevědomý afekt pak není *prožíván* vůbec (Duncan a Barrettová, 2007). Pokud je hlavní afekt v popředí vědomí, je přímo *prožíván* jako příjemný/nepříjemný s určitou mírou vzruchu, může tak informačně přímo sloužit k posuzování a rozhodování, stejně tak jako jeho cítění bude přidruženo k určité příčině a tím bude vytvářet základ emočního *zážitku* (Duncan a Barrettová, 2007).

Storbeck a Clore (2007) uvádějí, že afekt a kognice jsou vysoce vzájemně závislé, stejně tak jako centra jejich původu vysoce propojená, a zastávají názor, že emoce vznikají z kombinace afektivních a kognitivních procesů a mohou být studovány pomocí kognitivních paradigmat. Dále tvrdí, že afekt si v jistých situacích nemusí získat pozornost (Storbeck a Clore, 2007). Z pohledu vztahu afektu a kognice, Storbeck a Clore (2007) zastávají názor, že emoce a kognice si jsou komplementární, a shledávají, že emoce, respektive afekt, ovlivňují kognici, vnímání i chování.

Izard (2009) definuje pocit emoce jako fázi neurobiologické aktivity, klíčovou komponentu emoce a emočně-kognitivní interakci. Izard (2009) dále definuje emoční schéma jako nejčastěji se vyskytující emoční *prožitek*, dynamickou emočně-kognitivní interakci stávající buď z okamžité/situační reakce nebo přetrvávajících rysů osobnosti, který vyvstává v průběhu času. Izard (2009) uvádí, že emoce do velké míry určují obsah a zaměření vědomí v průběhu času, jsou motivační a informační, pomáhají motivovat a organizovat rychlé akce.

Gross (2010) poukazuje na problém s definicí slova emoce, stejně tak jako jí přidružených pojmů a navrhuje jejich hierarchickou strukturu. Afekt dělí na postoje, nálady, emoce a emoce dále na složky pocitů, chování a fyziologie (Gross, 2010). Podle

Grosse (2010) je afekt stav mocenství (dobrý/špatný). Postoj je, v souladu s Frijdou (1994), relativně stabilní přesvědčení o dobrotě/špatnosti někoho/něčeho ovlivňující myšlení, pocity a chování (Gross, 2010). A nálada je méně stabilní a často bez specifického objektu, silně ovlivňující pocity a zkreslující kognici (Gross, 2010). Emoce pak podle Grosse (2010) sestávají z posouzení, jsou nejkratší ze zmíněných afektivních procesů, jsou to reakce na situace vnímané jako relevantní pro současné cíle jedince a působí volně koordinované změny v pocitech, chování a fyziologii.

Barrettová (2014) prezentuje teorii konceptuálního činu (conceptual act theory), podle které se fyzické změny ve světě (například interní fyzické změny u sledujícího, smyslové změny na základě fyzického prostředí, akcí či ostatních lidí) stávají reálnými jako emoce kategorizované využívající znalost emočního konceptu (naučeného z každodenní zkušenosti) vnímajícího. Proces kategorizace Barrettová (2014) nazývá situovanou konceptualizací, která je okamžitá, stále probíhající, nutná a automatická. MacCormacková a Lindquistová (2016) ve svém schématu shrnujícím teorii konceptuálního činu prezentují emoční *zážitek*, který vzniká na základě situované konceptualizace, do které vstupují čtyři skupiny zdrojů informací: 1) klíčový afekt ovlivňovaný aktivitou periferního nervového systému, viscerálními změnami, neuroendokrinním a imunitním systémem; 2) vnější vnímání zrakem, sluchem, čichem, chutí a hmatem; 3) konceptuální znalosti z epizodických a sémantických znalostí; 4) výkonné funkce zevně orientované pozornosti, vnitřně orientované pozornosti a pracovní paměti.

Okon-Singerová a kol. (2015) vnímají emoci jako nejasnou a spornou kategorii, do které se běžně řadí procesy s mocenstvím jako tendence k akci, zjevné chování, pozornost, subjektivní pocity vyvolané určitým externím či interním podnětem. Okon-Singerová a kol. (2015) shrnují několik způsobů, jak emoce ovlivňují kognici. Emoční objekty upoutávají pozornost vázající se na podněty v prostředí a přizpůsobují pozornost vázající se na cíle (dva spolu soupeřící mechanismy) (Okon-Singerová a kol., 2015). Emoce mohou mít trvalý vliv na kognici a chování (Okon-Singerová a kol., 2015). Rozptylující emoční objekty narušují kognitivní kontrolu a pracovní paměť (Okon-Singerová a kol., 2015). Emoce posilují některé kognitivní procesy, zatímco

oslabují jiné (Okon-Singerová a kol., 2015). Emoční stavy podporují shodné myšlenky a činy a emoční rysy ovlivňují kognitivní výkon (Okon-Singerová a kol., 2015).

Scherer (1987, 2005, 2011) definuje emoci jako epizodu navzájem provázaných synchronizovaných změn ve stavu všech, či téměř všech, pěti podsystémů organismu (zpracování informací, podpora, uskutečnění, akce, kontrola) v reakci na ohodnocení externího či interního podnětu jako relevantního k hlavním zájmům tohoto organismu.

Tabulka 41. Komponenty emocí, funkce emocí a podsystémy organismu dle Scherera (2005).

Komponenta emocí	Funkce emocí	Podsystém organismu	Systém
kognitivní (posouzení)	ohodnocení objektů a událostí	informační zpracování	centrální nervový
neurofyziologická (tělesné symptomy)	regulace systému	podpora	centrální nervový, neuro-endokrinní, autonomní nervový
motivační (tendence k akci)	příprava a zaměření akce	uskutečnění	centrální nervový
motorického vyjádření (obličejové a hlasové vyjádření)	komunikace reakcí a záměrů jednání	akce	somatický nervový
subjektivního pocitu (emoční <i>zážitek</i>)	monitorování vnitřních stavů a interakcí organismu s prostředím	kontrola	centrální nervový

Reisenzein (2017) uvádí, že emoce jsou přirozeně afektivní mentální pocity objektivně způsobené posudkem. Shaked a Clore (2017) tvrdí, že emoční *zážitek* vyvstává, pokud je *prožívaný* vzorec posouzení-afektu reprezentován více modalitami (kognitivními, expresivními, fyziologickými, motivačními). Shaked a Clore (2017) i MacCormacková a Lindquistová (2016) považují pocitovou komponentu emoce jako hlavní afekt a rozdílnou kvalitu mezi emocemi přisuzují kognicím (Reisenzein, 2017).

Barrettová a kol. (2018) v reakci na studie emočních kategorií, uvádějí, že se lidé liší v počtu emocí a přesnosti emočních kategorií popisujících jejich *prožitky*. Navíc zmiňují, že vědomí toho, že je člověk zlostný ještě nesděljuje to, zda se cítí příjemně nebo nepříjemně, tedy jestli se například připravuje na útok nebo prohrál (Barrettová a kol., 2018).

Afektivní kategorie

Ortony a Turner (1990) provádějí shrnutí vybraných seznamů základních emocí, kde uvádějí seznamy například Jamese (1884) (strach, smutek, láska, vztek), Arnoldové (1960) (hněv, averze, odvaha, sklíčenost, touha, zoufalství, strach, víra, naděje, láska, smutek), Izarda (1971) (hněv, pohrdání, odpor, strach, vina, zájem, radost, hanba, překvapení), Plutchika (1980) (příjetí, hněv, očekávání, znechucení, radost, strach, smutek, překvapení), Ekmana a kol. (1982) (hněv, znechucení, strach, radost, smutek, překvapení), či Frijdy a kol. (1995) (touha, štěstí, zájem, překvapení, zázrak, smutek). Plutchik (1980) uvádí, že ostatní emoce (mimo jeho základních osm) vznikají směsící (například agrese = očekávání + hněv) nebo odvozením od základních emocí (očekávání → zájem) a prezentuje kolo emocí demonstrující tyto vztahy.

Scherer (2005) prezentuje rozsáhlý list sémantických kategorií pokrývající *prožitky* emocí, nálad a ostatních afektivních stavů složený z 36 kategorií: obdiv/úcta, zábava, hněv, úzkost, dotčení, nuda, soucit, pohrdání, pohoda, zoufalství, zklamání, odpor, nespokojenost, závist, strach, cit, vděčnost, vina, štěstí, nenávisť, naděje, pokora, zájem/nadšení, podráždění, žárlivost, radost, touha, chtíč, potěšení, hrdost, relaxace/klid, úleva, smutek, hanba, překvapení, napětí/stres, pozitivní, negativní.

Cowen a Keltner (2017) v reportech identifikují 27 odlišných emočních kategorií s nejasnými hranicemi mezi sebou (obdiv, uctívání, estetické ocenění, pobavení, hněv, úzkost, bázeň, trapnost, nuda, klid, zmatení, touha, znechucení, empatická bolest, zaujatost, nadšení, strach, zděšení, zájem, radost, nostalgie, úleva, romantika, smutek, spokojenost, sexuální tužba, překvapení) a uvádějí, že emoce bývají vyjádřené z části stovkami až tisíci sémantickými pojmy.

Tabulka 42. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.5.2 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Lazarus (1982)	Emoce vyplývají z hodnotícího vnímání vztahu (aktuálního, imaginárního, očekávaného) mezi člověkem (nebo zvířetem) a prostředím.
Murphyová a Zajonc (1993)	Podvědomý afekt je rozptýlen bez jedinci známého specifického původu, čímž může být spjat i s nerelevantním podnětem.

Zdroj	Poznatek
Frijda (1999)	Emoce vznikají z toho, že se organismu něco líbí/nelíbí a lze je rozložit několika způsoby.
Frijda (1999)	V rámci fáze posouzení emočního <i>zážitku</i> je objekt nebo událost posouzen jako dobrý/špatný, příjemný/nepříjemný, včetně kognice proč tomu tak je, co daný podnět umožňuje dělat a jaké zdroje to vyžaduje.
Levineová a Pizarro (2004)	Lidé <i>prožívají</i> emoce v případě, že vnímají, že bylo dosaženo cíle nebo naopak zabráněno jeho dosažení a je nutné přehodnotit přesvědčení a změnit plán.
Duncan a Barrettová (2007)	Afekt má významný vliv na vnímání a kognici, přestože si toho lidé nemusí být vědomi, a svou filtrační funkcí ovlivňuje, čeho si jsou lidé vědomi nebo, které <i>zážitky</i> (a co z nich) jsou ukládány a obnovovány z paměti.
Barrettová (2014)	Fyzické změny ve světě (např. interní fyzické změny u sledujícího, smyslové změny na základě fyzického prostředí, akcí či ostatních lidí) se stávají reálnými jako emoce kategorizované využívající znalost emočního konceptu (naučeného z každodenní zkušenosti) vnímajícího.

2.6.5.3 Konativní složka

Hamilton (Stewart, 1854) spojuje konativní dimenzi s vůlí a touhou. McDougall (1921) vnímá konativní aspekt mentálního procesu jako usilování směrem k nebo od objektu. Stapledon (1927) ho přibližuje jako tendenci konat, zatímco samotná snaha konat je podle něho už činem.

Mayer a kol. (1997), citující Hilgardův (1980) článek uvádějí, že konativní složka je motivační, která obsahuje komponenty, které pohánějí nebo táhnou organismus (například potřeby). Mayer a kol. (1997) dále vybírají několik autorů a jejich pojetí konativní složky. Například Bain (1868) píše o rozdílu mezi pohyby a tendencemi k pohybu vycházejícími z mysli, které nazývá mentálními akcemi. Tomkins (1962) píše o poháněcím systému primárně poskytujícím motivační informace a komunikujícím kde, kdy, co dělat. Plutchik (1984) píše o motivech pohánějících organismus. Izard (1993) o pohonech organismu k potřebnému konání. Mayer a kol. (1997) dále definují funkci konativní složky jako směřování organismu k provádění základních činů k uspokojení potřeb přežití a reprodukce. Dodávají, že probíhá nedobrovolně, před akcí, cyklicky a rytmicky, převážně v reakci na vnitřní stavy těla a je spojena se základními nutkáními (například hlad), naučenými motivacemi

(například potěšení ostatních) a funkčně autonomními motivacemi (například pomáhání ostatním) (Mayer a kol., 1997).

Hoemannová a Barrettová (2018) shrnují, že mozek konstruuje emoční koncepty, kognice a vjemy za účelem řízení akce.

Tabulka 43. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.5.3 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
McDougall (1921)	Konativní aspekt mentálního procesu lze vnímat jako usilování směrem k nebo od objektu.
Mayer a kol. (1997)	Konativní složka je motivační, která obsahuje komponenty, které pohánějí nebo táhnou organismus (např. potřeby).
Hoemannová a Barrettová (2018)	Mozek konstruuje emoční koncepty, kognice a vjemy za účelem řízení akce.

2.6.6 Paměť

Norman (2009) upozorňuje, že by neměl být věnován všechn čas honbou za poskytováním perfektního *zážitku*, ale mělo by být designováno „pro paměť“.

Kahneman a kol. (1993) uvádějí zjištění, že trvání hraje malou roli při retrospektivním hodnocení nežádoucích *zážitků*, přičemž tato hodnocení jsou často převážně ovlivňována diskomfortem v nejhorším a posledním momentu dané epizody. To považují v souladu s již dříve identifikovaným vzorcem vrchol-konec, ve kterém průměr reakcí v reálném čase v nejhorším momentu a posledním momentu predikuje retrospektivní hodnocení (Kahneman a kol., 1993). Kahneman a Thaler (2006) uvádějí, že totéž platí i pro příjemné *zážitky*. Kahneman (1999) zhodnocuje, že zatímco je přítomnost pomíjivá, vzpomínky a hodnocení minulosti přetrvávají a naplňují mysl.

Ratnerová a kol. (1999) zjišťují, že retrospektivní obecné hodnocení preferuje rozmanitou posloupnost, která zahrnuje krom preferovaných i méně preferované předměty, před sekvencí, která zahrnuje pouze předměty preferované, přestože taková rozmanitá posloupnost vede ke sníženému potěšení v průběhu. Ratnerová a kol. (1999)

tak shrnují, že vzpomínky upřednostňují rozmanitost a tím pádem rozmanitost vyhledávací chování může být obecnou strategií, která nevede k maximalizaci v reálném čase *prožívaného* užitku.

Kahneman a Thaler (2006) uvádějí, že v případě opakovaného *zážitku* jsou u preferencí a hédonických předpovědí využívány informace z osobní paměti a očekává se, že budou velmi přesné, přestože jejich přesnost odpovídá přesnosti hodnocení z minulosti, které mohlo být zkreslené, například emočním stavem jedince během tohoto hodnocení.

Duncan a Barrettová (2007) na základě Kensingerové a Schacter (2008) a Phelpsové (2006) uvádějí, že události, které jsou spojené s velkými změnami v hlavním afektu jsou často živěji a detailněji zapamatovány. Hlavní afekt tak filtruje smyslové informace, které budou dále zpracovávány úplněji, a tedy kódovány do paměti (Duncan a Barrettová, 2007). Tyto informace jsou dále využívány při interpretacích smyslových informací v budoucnu (Duncan a Barrettová, 2007). Duncan a Barrettová (2007) v tomto kontextu citují Edelmána (1989), který mluví o „zapamatované přítomnosti“, kdy je v podstatě vědomý *prožitek* uveden do paměti řízené a naplněné afektivním obsahem.

Miron-Shatzová a kol. (2009) se zabývají trhlinou mezi *zážitkem* a pamětí, tedy nesouladem mezi tím, jak lidé *prožívají* život a jak si tento život pamatují, a odhalují, že je přítomný jak u příjemných, tak i nepříjemných *zážitků*, u těch je však výraznější. Tato zjištění považují v souladu s předchozími výzkumy a shrnují, že negativní události mají silnější dopad než pozitivní a momenty extrémně negativní nálady lépe predikují obecné hodnocení než pozitivní, což poukazuje na vzpomínky jako upřednostňující obezřetnost než přesnost (Miron-Shatzová a kol., 2009).

Norman (2009) naopak uvádí, že lidé ve vzpomínkách minimalizují to špatné a posilují to dobré, přičemž se zapamatování událostí s prostorovým nebo časovým odstupem mění. Norman (2009) dále shrnuje, že detaily se ztrácejí rychleji než vyšší konstrukty, tedy emoce slábnou rychleji než kognice, a negativní emoce ještě rychleji než pozitivní. Na základě toho Norman (2009) poukazuje na to, že na vyzvání dokážou

lidé velmi dobře generovat seznamy toho, co se jim nelíbilo, přestože by stejnou událost *prožili* znovu i doporučili ostatním (Norman, 2009). Norman (2009) pak přímo upozorňuje, že skutečný *zážitek* není tak důležitý jako to, jak je tento *zážitek* zapamatován. V tomto kontextu poukazuje na efekt prvenství a aktuálnosti, ze kterých vyplývá, že začátek a konec epizody *zážitku* jsou nejdůležitější (Norman, 2009). Norman (2009) dále doporučuje zajistit připomínky dobrých částí *zážitku*, které pak mají potenciál pokrýt ty negativní.

Tabulka 44. Shrnutí klíčových poznatků o zapamatování zkušenosti (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Norman (2009)	Neměl by být věnován všechn čas honbou za poskytováním perfektního <i>zážitku</i> , ale mělo by být designováno „pro paměť“.
Norman (2009)	Na vyzvání dokážou lidé velmi dobře generovat seznamy toho, co se jim nelíbilo, přestože by stejnou událost <i>prožili</i> znovu i doporučili ostatním.
Norman (2009)	Skutečný <i>zážitek</i> není tak důležitý jako to, jak je tento <i>zážitek</i> zapamatován.
Norman (2009)	Začátek a konec epizody <i>zážitku</i> jsou nejdůležitější.
Kahneman a kol. (1993)	Trvání hraje malou roli při retrospektivním hodnocení nežádoucích <i>zážitků</i> , tato hodnocení jsou často převážně ovlivňována diskomfortem v nejhorším a posledním momentu dané epizody.
Kahneman a kol. (1993)	Průměr reakcí v reálném čase v nejhorším momentu a posledním momentu predikuje retrospektivní hodnocení.
Kahneman a Thaler (2006)	Hodnotící vzorec vrchol-konec platí i pro příjemné <i>zážitky</i> .
Ratnerová a kol. (1999)	Retrospektivní obecné hodnocení preferuje rozmanitou posloupnost, která zahrnuje krom preferovaných i méně preferované předměty, před sekvencí, která zahrnuje pouze předměty preferované, přestože taková rozmanitá posloupnost vede ke sníženému potěšení v průběhu.
Ratnerová a kol. (1999)	Vzpomínky upřednostňují rozmanitost a tím pádem rozmanitost vyhledávající chování může být obecnou strategií, která nevede k maximalizaci v reálném čase <i>prožívaného</i> užitku.
Duncan a Barrettová (2007)	Události, které jsou spojené s velkými změnami v hlavním afektu jsou často živěji a detailněji zapamatovány.
Miron-Shatzová a kol. (2009)	Nesoulad mezi tím, jak lidé <i>prožívají</i> život a jak si tento život pamatují je přítomný jak u příjemných, tak i nepříjemných <i>zážitků</i> , u kterých je však výraznější.
Miron-Shatzová a kol. (2009)	Vzpomínky upřednostňují obezřetnost než přesnost.

Typologie paměti

Marinier a Laird (2004) do svého výpočetního rámce pro emoce a pocity zahrnují jako součást kognitivního systému pracovní a dlouhodobou paměť. Pracovní paměť obsahuje objekty pocházející externě (z okolního prostředí nebo těla, například vjem tělesné teploty) či interně (vytvořené myslí, například pocity), na které jedinec v tu chvíli myslí (Marinier a Laird, 2004). Dlouhodobá paměť naproti tomu obsahuje předpisy, které kódují znalosti jedince, jak vykonávat činnosti, jak hodnotit aktuální situace (Marinier a Laird, 2004). Tyto předpisy pak mohou být vyvolány objekty z pracovní paměti (Marinier a Laird, 2004). Jakmile se tak stane, předpisy provádějí změny v pracovní paměti, i opakovaně, například novým posouzením (Marinier a Laird, 2004).

Levineová a kol. (2009) popisují epizodickou paměť jako obsahující změny v prostředí moment za momentem, naopak implicitní paměť jako tu zahrnující klíčové prvky minulých *zážitků* a vázající se k dovednostem nebo návykům.

Nadel a Hardt (2010) prezentují aktualizovaný pohled na paměťové systémy a procesy a definují několik základních pojmů. Krátkodobou paměť popisují na základě Hebb (1949) jako soubor navzájem propojených neuronů, které kódují podnět a ve kterém po určité době po stimulaci dochází k opakovaným vzájemným vzruchům. Hebb (1949) dále uvádí, že dlouhodobá paměť může vyvstat z krátkodobé. Nadel a Hardt (2010) dodávají, že tradičně je začátek dlouhodobé paměti značen koncem krátkodobé paměti, tedy po několika minutách od nabytí paměti. Dlouhodobou paměť pak popisují jako bez omezení, přetrvávající od dní až po roky a mající formu jak implicitní, tak explicitní (deklarativní) (Nadel a Hardt, 2010). Dlouhodobá paměť by pak měla být schopna ukládat informace ze všech smyslových modalit, které může člověk vnímat (Nadel a Hardt, 2010). Pracovní paměť je podobná z hlediska trvání krátkodobé, zahrnuje komplikovanější hypotetické struktury a procesy spojené s manipulací obsahu paměti (oproti jejímu udržování) a skládá se z fonologické smyčky, zrakově-prostorového náčrtníku, centrálního vykonavatele, který řídí předchozí dva obsahové systémy a epizodického zásobníku spojujícího různý obsah epizodické paměti (Baddeley a Hitch, 1974; Baddeley, 2000; Nadel a Hardt, 2010).

Okon-Singerová a kol. (2015) uvádí, že informace uložené v pracovní paměti zásadně určují aktuální myšlenky, pocity a chování.

Roediger a kol. (2017) shrnují Tulvingovu snahu o počítání existujících druhů paměti, kdy se od 25 (Tulving, 1972) dostává k 256 (Tulving, 2007). Roediger a kol. (2017) dále prezentují obecné dělení a časové dělení primárních druhů paměti, začínající explicitní a implicitní paměti. Explicitní (přímá) paměť označuje případ vědomého pamatování a vzpomínání, implicitní (nepřímá) paměť pak značí nevědomý opak (Roediger a kol., 2017).

Roediger a kol. (2017) dále prezentují dělení vědomých a nevědomých forem paměti, kdy vědomé vzpomínání, úmyslné či neúmyslné, odkazuje (dle Tulvinga, 1985) buď na subjektivní povědomí o zapamatovaných informacích z minulosti, tedy pomyslný *prožitek* cestování v čase (sebepoznávací), nebo na naučené informace/fakta bez časoprostorového kontextu (poznávací). Roediger a kol. (2017) doplňují, že vědomé vzpomínání nemusí být přesné, dokonce se může stát, že si jedinec velice živě vzpomene na věci, které se nikdy nestaly. Nevědomé vzpomínání naopak odkazuje na situace, kdy si jedinec nevědomě něco vybaví nebo si vybaví něco bez toho, aniž by věděl, odkud si to pamatuje (Roediger a kol., 2017).

Další dělení, které Roediger a kol. (2017) prezentují je dělení na dobrovolné (úmyslné, záměrné) a nedobrovolné (náhodné, spontánní) zapamatování a vybavování, které se ale mohou navzájem ovlivňovat. Následuje dělení na úmyslné a nahodilé učení a vybavování (Roediger a kol., 2017). Při dělení na paměť deklarativní (vědomosti „vědět, že“) a nedeklarativní/procedurální (motorické, fyzické, mentální vědomosti „vědět jak“), Roediger a kol. (2017) vycházejí z pohledu Rylea (1949), Squirea (1982) a Tulvinga (1985). Squire (1982) uvádí, že deklarativní paměť zahrnuje epizodickou paměť (události z minulosti) a sémantickou paměť (obecné vědomosti), zatímco Tulving (1985), že sémantická paměť vychází z procedurální paměti. Roediger a kol. (2017) dále prezentují Tulvingovo (1985) připodobnění procedurální paměti k nepoznání, sémantické paměti k poznání, a epizodické paměti k sebepoznání, kterou považuje jako kritickou pro plánování budoucnosti.

Roediger a kol. (2017) dále přecházejí k poslednímu obecnému dělení na retrospektivní a prospektivní paměť. V tomto kontextu uvádějí, že paměť retrospektivní se váže na vzpomínky na minulost nebo vliv minulých *zážitků* na současné chování, zatímco prospektivní paměť zahrnuje vzpomnutí si na minulý záměr (Roediger a kol., 2017). Rozdíl mezi nimi je takový, že prospektivní paměť se neváže k explicitnímu podnětu, který by vyvolal její vybavení, a tak subjekt musí využít podnět z prostředí nebo dočasný podnět pro vybavení si záměru k provedení činu (Roediger a kol., 2017). Prospektivní paměť tak lze považovat za orientovanou do budoucna (Roediger a kol., 2017). Do stejné kategorie pak Roediger a kol. (2017) řadí i epizodické budoucí myšlení, prospekci či simulaci budoucnosti.

Z pohledu časového Roediger a kol. (2017) provádějí dělení na krátkodobou paměť a dlouhodobou paměť. Do krátkodobé paměti zařazují smyslové paměti, tedy stručná úložiště výstupů smyslových systémů (například ikonická paměť, echoická paměť) před tím, než jsou dále zpracovány (Roediger a kol., 2017). Roediger a kol. (2017) v tomto případě uvádí, že hranice mezi vnímáním a zapamatováním je neurčitá.

Dalším typem krátkodobé paměti je krátkodobá/primární paměť/úložiště, kde jsou zadržovány informace po tom, co byly kategorizovány a dostaly se do povědomí, kde mohou být nepřetržitě zpracovávány, ale i ztraceny při vyrušení (Roediger a kol., 2017). Pracovní paměť je paměť, která zahrnuje krátkodobou paměť a udržuje informace po krátkou dobu během toho, co jsou manipulovány (Roediger a kol., 2017). Zahrnuje centrálního vykonavatele manipulujícího informace z pracovní paměti a tří oddělených komponent úložiště – fonologické smyčky (akustické informace), zrakově-prostorového náčrtníku (vizuální a prostorové informace) a epizodického zásobníku (informace různých modalit, dočasné úložiště pro vzpomínky z dlouhodobé epizodické paměti a jejich manipulaci) (Baddeley, 2000, 2001; Roediger a kol., 2017).

Dlouhodobá pracovní paměť pak umožňuje snadný přístup a využití informací z dlouhodobé paměti prostřednictvím spojení mezi podněty v pracovní paměti a příslušnými strukturami v dlouhodobé paměti (Roediger a kol., 2017). Její kapacita

je oproti pracovní paměti vyšší a flexibilní (Roediger a kol., 2017). Z pohledu dlouhodobé paměti Roediger a kol. (2017) uvádějí, že lidé mají množství smyslů, kterými mohou přijímat nové informace a kódovat je, poukazují tak na zapamatování vizuálně-prostorové, obrazové, čichové, dovednostní, verbální. Dále se v rámci dlouhodobé paměti vrací k explicitní paměti a jejím formám – epizodické, autobiografické, sémantické, kolektivní (Roediger a kol., 2017). Epizodická paměť odkazuje na zapamatované události situované v prostoru a čase, včetně kognitivních procesů a neurálních mechanismů zapojených do jejich pamatování (Roediger a kol., 2017). Autobiografickou paměť Roediger a kol. (2017) dělí na osobní vzpomínky (vzpomínky na události v životě doprovázené výjevy), autobiografická fakta (bez časoprostorového kontextu) a obecné osobní vzpomínky (abstraktní znalost o sobě samém a procedurální znalosti). Sémantickou paměť Roediger a kol. (2017) popisují jako obecnou znalost světa (slova a jejich význam, koncepty, obecná schémata, fakta, scénáře atd.). Kolektivní paměť je pak ta, která se děje v sociálním kontextu, který ovlivňuje, co a jak je zapamatováno a vybavováno (Roediger a kol., 2017).

Kahneman a Riis (2005) poukazují na záměnu pojmů *prožitků* a paměť a prezentují dva typy sebe sama – *prožívající já*, a hodnotící a vzpomínající já.

Z prací Tulvinga (1972, 2002) a Schacter (Schacter a Tulving, 1994) Weidemann a kol. (2019) shrnují, že schopnost pamatovat si události a fakta závisí na oddělených epizodických a sémantických strukturálních systémech. Weidemann a kol. (2019) ovšem shledávají, že epizodická a sémantická paměť spolu během procesu kódování a vybavování interagují. V souladu s Bousfieldem (1953) a Bowerem a kol. (1969) uvádějí, že předchozí znalosti o světě mají zásadní vliv na to, jak jsou *zážitky* kódovány a vybavovány, což vede k uspořádání epizodických vzpomínek podle sémantických dimenzí (Weidemann a kol., 2019). Zároveň shrnují, že převážný zájem je dnes věnován tomu, jak naopak sémantické znalosti vznikají z jednotlivých epizod (Weidemann a kol., 2019).

Petricanová a kol. (2020) uvádějí, že schopnost mentálně „cestovat v čase“ zvaná epizodická autobiografická paměť, schopnost vycházející ze schopnosti

vizualizovat si epizody minulosti a obnovit jejich časoprostorový kontext, přispívá k formování identity, optimálnímu mezilidskému fungování a adaptivnímu fungování.

Tabulka 45. Shrnutí klíčových poznatků o typologii paměti (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Roediger a kol. (2017)	Vědomé vzpomínání, úmyslné či neúmyslné, odkazuje buď na subjektivní povědomí o zapamatovaných informacích z minulosti, tedy pomyslný <i>prožitek</i> cestování v čase (sebezpoznavací), nebo na naučené informace/fakta bez časoprostorového kontextu (poznávací).
Roediger a kol. (2017)	Vědomé vzpomínání nemusí být přesné, může se i stát, že si jedinec velice živě vzpomene na věci, které se nikdy nestaly.
Roediger a kol. (2017)	Typem krátkodobé paměti je krátkodobá/primární paměť/úložiště, kde jsou zadržovány informace po tom, co byly kategorizovány a dostaly se do povědomí, kde mohou být nepřetržitě zpracovávány, ale i ztraceny při vyrušení.
Roediger a kol. (2017)	Epizodická paměť odkazuje na zapamatované události situované v prostoru a čase, včetně kognitivních procesů a neurálních mechanismů zapojených do jejich pamatování.
Roediger a kol. (2017)	Sémantická paměť reprezentuje obecnou znalost světa (slova a jejich význam, koncepty, obecná schémata, fakta, scénáře atd.).
Squire (1982)	Deklarativní paměť zahrnuje epizodickou paměť (událostí z minulosti) a sémantickou paměť (obecné vědomosti).
Kahneman a Riis (2005)	Dochází k záměně pojmů <i>prožitek</i> a paměť – existují dva typy sebe sama – <i>prožívající já</i> , a hodnotící a vzpomínající já.
Weidemann a kol. (2019)	Schopnost pamatovat si události a fakta závisí na oddělených epizodických a sémantických strukturálních systémech.
Weidemann a kol. (2019)	Epizodická a sémantická paměť spolu během procesu kódování a vybavování interagují.
Weidemann a kol. (2019)	Předchozí znalosti o světě mají zásadní vliv na to, jak jsou <i>zážitky</i> kódovány a vybavovány, což vede k uspořádávání epizodických vzpomínek podle sémantických dimenzí.
Petricanová a kol. (2020)	Schopnost mentálně „cestovat v čase“ zvaná epizodická autobiografická paměť je schopnost vycházející ze schopnosti vizualizovat si epizody minulosti a obnovit jejich časoprostorový kontext.
Petricanová a kol. (2020)	Epizodická autobiografická paměť přispívá k formování identity, optimálnímu mezilidskému fungování a adaptivnímu fungování.

Paměť a emoce

Buchanan (2007) uvádí, že dlouhodobá paměť je ovlivněna emocemi *prožívanými* během učení stejně tak jako emocemi *prožívanými* během vzpomínání.

Corson a Verrierová (2007) zkoumají vliv emocí na paměť a poukazují například na pohled, že negativní nálada vede k zaměření pozornosti na prvky předmětů, které je odlišují od ostatních, zatímco pozitivní nálada k zaměření pozornosti na jejich podobnosti.

Levineová a kol. (2009) uvádějí, že vzpomínky na emoce vyvolané událostmi v minulosti řídí chování a plánování lidí a rozlišují mezi explicitními a implicitními vzpomínkami z hlediska toho, zda je lze vyvolat záměrně nebo se tak děje automaticky. Levineová a kol. (2009) dodávají, že jak explicitní, tak implicitní paměť v průběhu času podléhá zapomínání a zkreslení v důsledku změn cílů jedince a posouzení emocionálních událostí. Dále prezentují dva protichůdné pohledy na to, zda jsou emoce ukládány v paměti, či ne (Levineová a kol., 2009). První pohled spočívá v tom, že jsou pocity konstruovány na základě zapamatovaných okolností a přesvědčení (Levineová a kol., 2009). Levineová a kol. (2009) dále zmiňují například Damasia (1994) a jeho tvrzení, že emoční význam uplynulých událostí přetrvává v implicitní paměti.

Kaplan a kol. (2012) poukazují na zlepšenou paměť v případě, kdy jsou informace ústřední k emocionální události a zhoršenou paměť pro okrajové detaily. V tomto kontextu pak shrnují poznání, že tento efekt emoce na paměť závisí na stavu cíle, tedy v případě, kdy je cílem usilovat nebo vyhnout se určitému výsledku, paměť se zužuje a soustřeďuje na informace týkající se tohoto cíle (Kaplan a kol., 2012). Naopak pokud je emoce výsledkem dosažení nebo ztráty cíle, dochází k rozšiřování záběru i na okrajové vlastnosti podnětu či události, a tedy zlepšení paměti (Kaplan a kol., 2012). Kaplan a kol. (2012) shrnují, že emoce „před“ dosažením cíle odstiňují irelevantní informace pro dosažení cíle, zatímco emoce „po“ dosažení cíle pomáhají vypořádat se se stavem dosažení/ztráty cíle a rozšiřují záběr pro získání širší škály informací pro podporu nalezení nového cíle. Následný výzkum tohoto týmu poukazuje na to, že takové zúžení záběru vede k náchylnosti k chybnému zapamatování periferních informací (Van Dammeová a kol., 2017).

Levineová a Safer (2016) uvádějí, že vzpomínky na emoční stavy jsou aktualizovány na základě následných *zážitků*, cílů a aktuálních pocitů, což vede

ke zkreslením, která mají následně dopad na plány, aktuální emoce, posudky, snahy o zvládnání i osobnostní rysy jedince.

Levineová a kol. (2018) shrnují, že předpovídání a vybavování emocí závisí na epizodické paměti i sémantických znalostech a posudcích. Dále uvádějí, že lidé si lépe vzpomínají a předpovídají intenzitu emocí než obecnou emoční reakci (Levineová a kol., 2018). Přeceňování nebo podceňování emoce přisuzují změnám v pozornosti a posouzení události jedincem (Levineová a kol., 2018). Levineová a kol. (2018) nakonec sumarizují, že predikované a vybavované emoce řídí rozhodování, vybavované emoce jsou detailnější než predikované, ale naproti tomu jsou predikované emoce intenzivnější.

Tabulka 46. Shrnutí klíčových poznatků o paměti a emocích (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Buchanan (2007)	Dlouhodobá paměť je ovlivněna emocemi <i>prožívanými</i> během učení stejně tak jako emocemi <i>prožívanými</i> během vzpomínání.
Levineová a kol. (2009)	Explicitní i implicitní paměť v průběhu času podléhá zapomínání a zkreslení v důsledku změn cílů jedince a posouzení emocionálních událostí.
Kaplan a kol. (2012)	Emoce „před“ dosažením cíle odstiňují irelevantní informace pro dosažení cíle.
Kaplan a kol. (2012)	Emoce „po“ dosažení cíle pomáhají vypořádat se se stavem dosažení/ztráty cíle a rozšiřují záběr pro získání širší škály informací pro podporu nalezení nového cíle.
Levineová a Safer (2016)	Vzpomínky na emoční stavy jsou aktualizovány na základě následných <i>zážitků</i> , cílů a aktuálních pocitů, což vede ke zkreslením, která mají následně dopad na plány, aktuální emoce, posudky, snahy o zvládnání i osobnostní rysy jedince.
Levineová a kol. (2018)	Předpovídání a vybavování si emocí závisí na epizodické paměti i sémantických znalostech a posudcích.

2.6.7 Systém lidského chování

Z historického pohledu existuje mnoho modelů fyzických a psychických jevů, lidského vnímání, *prožívání* a jednání, které se snaží zachytit sled událostí od zachycení podnětu

smyslovými orgány přes mentální zhodnocení získaných dat po výsledné stavy a reakční chování.

Hilgard (1980) odkazuje do sedmnáctého a osmnáctého století ke Gottfriedu W. Leibnizovi a Immanuelu Kantovi v jejichž dílech shledává počátky tripartitního modelu mysli (kognice, afekt, konace). V kontextu devatenáctého století pak poukazuje na komentář Hamiltona (Stewart, 1854), který mysl rozděluje do tří skupin: znalostí a kognice; pocitů, radosti a bolesti; tendencí, vůle a tužeb. Hilgard (1980) dále prezentuje souhlas Jamese (1890) s Bainem (1868), který mysl vnímá jako trojici cítění (zahrnujících zejména potěšení a bolest, přičemž emoce, vášně, náklonnost a sentiment považuje za názvy pocitů), vůle (úmyslů, zahrnujících veškerou aktivitu řízenou pocity); a myšlenek (intelektu nebo kognice). Bain (1868) dále uvádí, že pocity spadají částečně pod cítění a částečně pod myšlenky.

Darwin (1872) uvádí, že některé lidské chování je reflexí určitých mentálních stavů (emočních kategorií). Jím navržený sled lze zjednodušeně vyjádřit jako podnět (například objekt, chování, myšlenka, událost), jeho vjem, kognitivní zhodnocení, výsledný afektivní stav, fyziologická odpověď nebo chování (Darwin, 1872). Sled vycházející z příbuzných teorií Jamese (1884) a Langa (1885) lze zjednodušeně vyjádřit jako podnět, jeho vjem, následné fyziologické vzrušení/reakce nebo chování, kognitivní zpracování, výsledný afektivní stav. Dewey (1895) kritizuje jednoduchou lineární povahu Jamesova modelu (1884) a uvádí, že je tento proces mnohem složitější a jednotlivé fáze jsou mezi sebou mnohem více propleteny a celý proces od podnětu po konečnou reakci nazývá *prožitkem*.

Alternativu k James-Langově teorii (James, 1884; Lang, 1885) navrhl Cannon (1927), následně ji zrevidoval jeho student Bard (1934) a lze ji zjednodušeně chápat jako sled podnětu, jeho vnímání, současného fyziologického vzrušení a kognitivního posouzení, a emoce. Arnoldová (1960) a Lazarus (1966, 1982) zase tento sled zjednodušeně řadí jako prvky prostředí, vnímání podnětu z tohoto prostředí, kognitivního posouzení a výsledné emoce. Pohled Schachtera a Singera (1962) lze chápat zase jako sled podnětu, jeho vnímání, fyziologického vzrušení, kognitivního

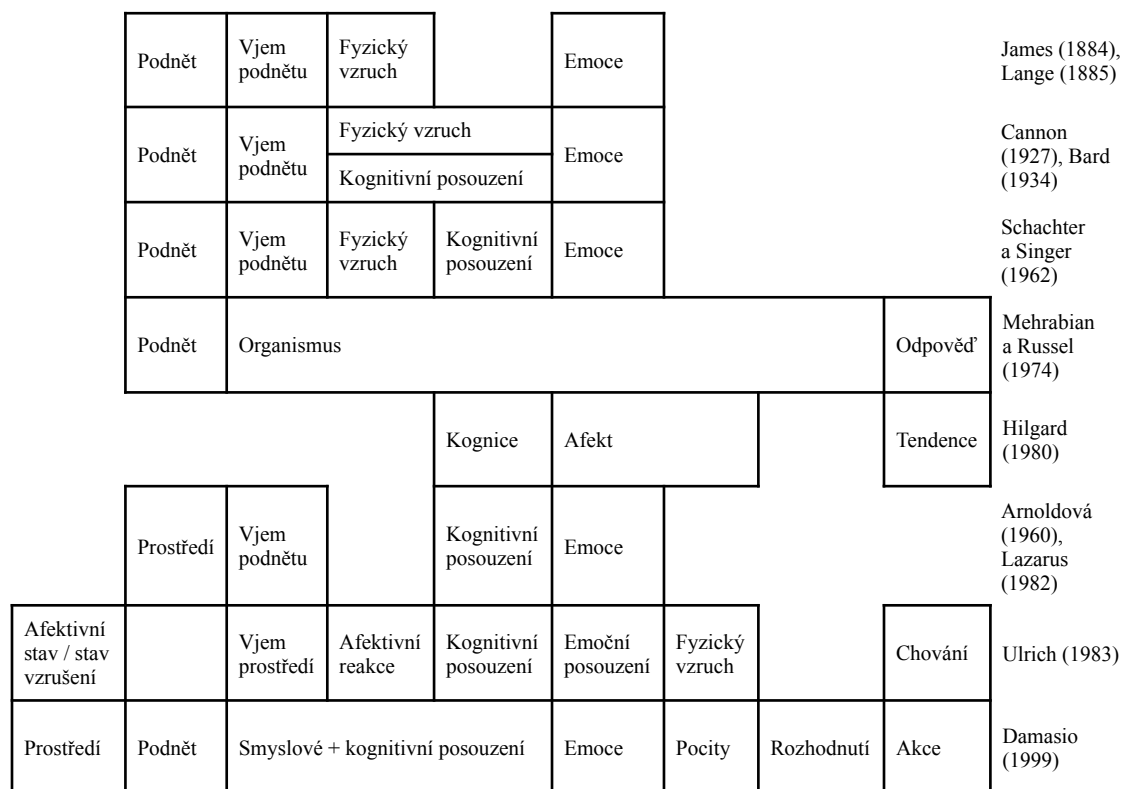
posouzení, pocitu emoce. Mehrabian a Russel (1974) v této oblasti přispívají svým modelem podnět-organismus-odpověď a dimenzemi emočního stavu tohoto organismu – potěšení, vzrušení, dominance.

Ulrich (1983) navrhuje velice komplexní model afektivní/vzrušující reakce, který lze zjednodušeně linearizovat jako úvodní afektivní stav / stav vzrušení, prostředí, vjem prostředí, okamžitý afektivní stav, vzrušení, kognice, post-kognitivní afektivní stav, post-kognitivní vzrušení, motivace nebo impulz k akci, adaptivní chování nebo funkce.

Mischel a Shoda (1995) prezentují kognitivně-afektivní osobnostní systém (anglicky Cognitive-Affective Personalisty System – CAPS), který na základě parametrů situace generuje adekvátní chování. Tento systém se skládá z pěti jednotek (Mischel a Shoda, 1995). První jednotkou jsou kódy, tedy kategorie/konstrukty pro sebe, lidi, události a situace, externí i interní (Mischel a Shoda, 1995). Druhou očekávání a přesvědčení o sociálním prostředí, dopadech chování v určitých situacích a soběstačnosti (Mischel a Shoda, 1995). Třetí jednotkou jsou afekty, tedy pocity, emoce a afektivní reakce (mentální i fyziologické) (Mischel a Shoda, 1995). Čtvrtou jsou cíle a hodnoty, tedy vytoužené výstupy a afektivní stavy, nežádoucí výstupy a afektivní stavy, a životních plány (Mischel a Shoda, 1995). Pátou jednotkou jsou kompetence a seberegulační plány, tedy pro jedince možná potenciální chování a scénáře, plány a strategie pro organizaci akcí a ovlivňování výstupů, chování a interních stavů (Mischel a Shoda, 1995). Mischel a Shoda (1995) uvádějí, že do kognitivně-afektivního osobnostního systému vstupuje v rámci procesu rozvoje biologická historie ovlivněná genetickým pozadím a kognitivní historie sociálního učení ovlivněná kulturou a společností. Tato biologická historie a kognitivní historie sociálního učení se navzájem ovlivňují (Mischel a Shoda, 1995). Mischel a Shoda (1995) tvrdí, že lze u jedince sledovat situačně-jednací profily a popisovat je podmínkovými větami když-potom. Nakonec shrnují, že je možné spojit zkoumání osobních dispozic a procesů a vnímat je jako jednotný systém (Mischel a Shoda, 1995).

Mayer a kol. (1997) prezentují osobnostní systém v širším kontextu a uvádějí tři hierarchické úrovně – sociologickou (skupin zahrnujících nebo interagujících s osobností), psychologickou (interní osobnost a externí situace) a biologickou (nervový systém a situační elementy). Interní osobnost dále člení na hranici vědomí a podvědomí, složku vědomí, hranici agentně-deterministickou, složku kognitivní, afektivní a konativní, hranici aktivátoru a složky smyslových vjemů a motorické akce (Mayer a kol., 1997). Mayer a kol. (1997) dále do interní osobnosti umisťují modely světa, modely sebe sama a modely sebe sama ve světě.

Damasiov (1999) model lze zase zjednodušeně (v souladu s Marinier a Laird, 2004) vyjádřit jako sled prvků prostředí, podnětu, smyslového a kognitivního posouzení, emocí, pocitů, rozhodnutí a akce.



Obrázek 15. Zjednodušená lineární vizualizace interakce organismu a podnětu. Vlastní zpracování dle Arnoldová (1960), Bard (1934), Cannon (1927), Damasio (1999), Hilgard (1980), James (1884), Lange (1885), Lazarus (1982), Mehrabian a Russel (1974), Schachter a Singer (1962), Ulrich (1983).

Ortony a kol. (2003) pak definují čtyři domény fungování organismu, a to: 1) motivaci (co organismus potřebuje, co si přeje), 2) kognici (co organismus ví, v co věří, jak myslí a řeší problémy), 3) afekt (co organismus cítí, jeho emoce, pocity, nálady), 4) chování (co organismus dělá, fyzické akce).

Gratch a Marsella (2004) prezentují výpočetní rámec kognitivního-motivačního-emočního systému EMA interagujícího s prostředím prostřednictvím akce a dialogu ovlivněného kauzální interpretací (aktuálním mentálním stavem jedince vycházejícím z cílů, přesvědčení, kauzálních vztahů, plánů a záměrů) a kontrolními signály vycházejícími z mechanismu zvládnání. Mechanismus zvládnání sám vychází z posuzovacích rámců a afektivních stavů plynoucích z mechanismu posouzení kauzální interpretace, jenž je ovlivňována a sama ovlivňuje procesy plánování, formace přesvědčení a vysvětlení, na které taktéž působí kontrolní signály vycházející z mechanismu zvládnání.

Marinier a Laird (2004), kombinující pohled Damasia (1999) a Gratche a Marsellové (2004) vytvářejí model Soar-Emote agenta interagujícího s prostředím. Tento model vnímá agenta jako zahrnujícího dva systémy, fyzický a kognitivní, jejichž komponenty (fyzické – externí fyziologie, interní fyziologie, emoční systém, vnímání, motorický systém; kognitivní – sumátor hodnocení, pracovní paměť, dlouhodobá paměť) spolu i mezi sebou navzájem komunikují (Marinier a Laird, 2004). Komponenty fyzického systému pak komunikují s externím prostředím vnímáním externích podnětů a svými akcemi (Marinier a Laird, 2004). Externí podněty ovlivňují interní fyziologii a vnímání, interní fyziologie pak ovlivňuje prostřednictvím tělesných stavů vnímání a hodnocení těla emoční systém (Marinier a Laird, 2004). Emoční systém dále ovlivňuje emocemi externí fyziologii a vnímání a vnímání dále ovlivňuje reflexivními výstupními příkazy motorický systém a vjemy s pocity pracovní paměť (Marinier a Laird, 2004). Tu prostřednictvím svých pravidel ovlivňuje dlouhodobá paměť (viz 2.6.6 Paměť) (Marinier a Laird, 2004). Pracovní paměť ovlivňuje úmyslnými výstupními příkazy motorický systém a kognitivním posouzením sumátor hodnocení, který dále kognitivním přispěním ovlivňuje emoční systém (Marinier a Laird, 2004).

Fioreová a Kim (2007) v kontextu zákaznické zkušenosti spojují Holbrookem (1986) prezentované modely kognice-afektu-chování (anglicky cognition-affect-behavior, C-A-B) a vědomí-emoce-hodnoty (anglicky consciousness-emotion-value, C-E-V) a zasazují je do rámce podnět-organismus-reakce (anglicky stimulus-organism-response, S-O-R) od Mehrabiana a Russella (1974). Podnět zahrnuje prostředí a ambientní, designové a sociální podněty (Fioreová a Kim, 2007). Organismus se dle Fioreové a Kim (2007) skládá ze tří složek. První složkou je kognice (přesvědčení, myšlenky, vjemy z přímé interakce a sekundárních zdrojů informací, srovnání se schématy a paměť, odvozená přesvědčení) a vědomí (fantazie, představy, kreativní hry, vzpomínky). Druhou složkou je afekt (více atributové postoje, obecné postoje) a emoce (nálady, emoce). Třetí složkou jsou hodnoty (*zážitkový* prospěch, *užitkový* prospěch). Odpověď pak zahrnuje chování přístupu/vyhnutí prostřednictvím skutečného výdeje zdrojů, vnímaný výdej zdrojů, záměry, spokojenost, loajalitu a kompozitní metriky (Fioreová a Kim, 2007). Moderátory mezi podnětem a organismem Fioreová a Kim (2007) vnímají z pohledu člověka a člověka-prostředí, a to jako osobnostní rysy, demografické charakteristiky, tržní segmenty a situaci.

Tabulka 47. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.7 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Dewey (1895)	Celý proces od podnětu po konečnou reakci je <i>prožitkem</i> .
Mischel a Shoda (1995)	Kognitivně-afektivní osobnostní systém na základě parametrů situace generuje adekvátní chování.
Mayer a kol. (1997)	Osobnostní systém má tři hierarchické úrovně – sociologickou, psychologickou, a biologickou.
Ortony a kol. (2003)	Lze rozeznávat čtyři domény fungování organismu, a to motivaci, kognici, afekt, a chování.
Marinier a Laird (2004)	Agent interagující s prostředím zahrnuje dva systémy, fyzický a kognitivní, jejichž komponenty spolu i mezi sebou navzájem komunikují.
Fioreová a Kim (2007)	Složka hodnot zahrnuje <i>zážitkový</i> a <i>užitkový</i> prospěch.

2.6.8 Kvalita života, blahobyt, štěstí a životní spokojenost

Lazarus (1982) shrnuje, že lidé konstantě hodnotí události z pohledu svého blahobytu. Diener (1994) definuje subjektivní blahobyt jako osobní kognitivní hodnocení života, přítomnost pozitivních emocí a strádání negativních emocí.

Felce a Perry (1995) tvrdí, že kvalita života je prchavý termín, ke kterému lze přistupovat na několika úrovních obecnosti. Na základě rešerše dále identifikují pět domén blahobytu relevantních ke kvalitě života. Doména fyzického blahobytu zahrnuje zdraví, kondici, pohyblivost, osobní bezpečí. Doména materiálního blahobytu zahrnuje finance/příjem, stabilitu/vlastnictví, bezpečnost, kvalitu bydlení, sousedství, soukromí, přepravu, majetek, strava/jídlo (Felce a Perry, 1995). Doména sociálního blahobyt zahrnuje mezilidské vztahy v rodině / v domácnosti, s příbuznými, s přáteli a v sociálním životě, zapojení do komunity prostřednictvím aktivit a událostí, prostřednictvím přijetí a podpory (Felce a Perry, 1995). Doména rozvoje a aktivity zahrnuje kompetenci/nezávislost, volbu/kontrolu, produktivitu/příspěvní, práci, domácí život/práci, koníčky/volno, vzdělání (Felce a Perry, 1995). Doména emočního blahobytu zahrnuje pozitivní afekt, postavení/respekt, spokojenost, naplnění, víru/přesvědčení a sebevědomí (Felce a Perry, 1995). Tyto domény pak umisťují do modelu kvality života, který zahrnuje externí vlivy působící na objektivní životní podmínky ve zmíněných doménách, subjektivní pociťování blahobytu (spokojenost s doménami) a osobní hodnoty a tužby (důležitost jednotlivých domén), které se dále mezi sebou navzájem ovlivňují (Felce a Perry, 1995). Celkové hodnocení blahobytu, tedy kvality života, pak Felce a Perry (1995) vidí jako ovlivněné objektivními životními podmínkami a subjektivním pociťováním blahobytu. Obecně lze tento model vnímat jako integrující objektivní i subjektivní indikátory, včetně hodnocení relativní důležitosti životních domén (Felce a Perry, 1995).

Ryan (1995) uvádí, že třemi nezbytnými potřebami, vycházejícími z teorie seburčení, pro psychologický blahobyt jsou autonomie, kompetence a spřízněnost. Zároveň dodává, že některé hodnoty mohou být s těmito potřebami v konfliktu a tím blahobyt ohrožovat (Ryan, 1995). Argyle (1999) zkoumá faktory, které mají vliv

na štěstí a dospívá k tomu, že zejména zaměstnání, vzdělání, společenské vazby a volný čas mají pozitivní vliv na štěstí, a tedy by měly být u lidí podporovány.

Higgins a kol. (1999) upozorňují, že maximalizace emočního potěšení může podryvat kvalitu života a je důležité *prožívat* nejen pocity dosažení cíle, ale i například pocity horlivosti a obezřetnosti, které k dosahování cílů patří. V kontextu seberegulace pak poukazují na dvě zaměření, a to zaměření na podporu, přinášející radostnější emoce, a zabránění (Higgins a kol., 1999). Zaměření na podporu pak vnímají jako vycházející z potřeb péče, silných ideálů, situací zisk/ne-zisk a spojenou s citlivostí na přítomnost/absenci pozitivních výstupů, s přístupem jako strategickým prostředkem, zajišťováním úspěchu, s emocemi radosti–sklíčenosti a *prožitky* horlivosti (Higgins a kol., 1999). Naproti tomu zaměření na zabránění vychází z potřeb bezpečí, silných představ, co by jedinec měl a situací prohry/ne-prohry (Higgins a kol., 1999). Je spojené s citlivostí na přítomnost/nepřítomnost negativních výstupů, s vyhnutím jako strategickým prostředkem, zajišťováním správných zamítnutí, proti chybám, s emocemi klidu nebo rozruchu a *prožitky* opatrnosti.

Diener a Lucas (1999) poukazují na vliv osobnosti na subjektivní blahobyt, kdy například extroverze mírně koreluje s pozitivním afektem, zatímco neuroticismus silně koreluje s negativním afektem. Diener a Lucas (1999) dále poukazují na empiricky podpořené teorie, ze kterých vyplývá několik zjištění. Lidé mají výchozí emoční hodnotu, ke které se po *prožití* pozitivní nebo negativní události vracejí (Diener a Lucas, 1999). Jednotlivci se liší ve svých reakcích na pozitivní i negativní podnět (Diener a Lucas, 1999). Odlišné chování je také důsledkem temperamentu (Diener a Lucas, 1999). *Prožívání* vyššího subjektivního blahobytu je dosaženo, když typ osobnosti zapadá do prostředí (Diener a Lucas, 1999). Vrozený temperament ovlivňuje sklony reagovat na pozitivní podnět (Diener a Lucas, 1999). Typy cílů, způsoby jejich dosahování a dosahování samotné ovlivňují subjektivní blahobyt (Diener a Lucas, 1999). Lidé se učí, které emoce je vhodné cítit a vyjadřovat, což vede k odlišnostem v afektu (Diener a Lucas, 1999). Diener a Lucas (1999) shrnují, že subjektivní blahobyt není založený pouze na dočasných faktorech, ale kognitivní a afektivní komponenty mohou být napříč časem a situacemi konzistentní, a tedy predikovatelné. Na základě

toho poukazují na omezenou možnost ovlivňovat dlouhodobý subjektivní blahobyť a štěstí prostřednictvím zdrojů a okolností dostupných jedinci, tedy jeho prostředí, jelikož značný předpoklad vychází z genetiky a osobnosti (Diener a Lucas, 1999). Na druhou stranu uvádějí, že změny v prostředí mají efekt na krátkodobý subjektivní blahobyť a dlouhodobý subjektivní blahobyť lze do jisté míry ovlivňovat podmínkami v mladém věku, kdy je osobnost utvářena (Diener a Lucas, 1999). K podobným výsledkům, pak dospěla i DeNeveová (DeNeveová a Cooper, 1998; DeNeveová, 1999).

Oishi a kol. (1999) poukazují na to, že hodnocení celkové životní spokojenosti plyne u různých jedinců z různých životních domén, přičemž tyto odlišnosti jsou moderované jejich hodnotovými prioritami. Tím pádem aktivity spjaté s prioritizovanou hodnotou podporují u daného jedince větší pocit celkové životní spokojenosti (Oishi a kol., 1999). Oishi a kol. (1999) dále shrnují, že pokrok k vnitřně stanoveným cílům vede k většímu uspokojení než pokrok k externě stanoveným cílům a poukazují také na rozdíly kulturní.

Csikszentmihalyi (2000) shrnuje, že spotřeba je proces vynakládání energie pro zlepšení kvality života prostřednictvím zvyšování entropie. Ryan a Deci (2000a) shledávají, že uspokojování lidských potřeb ovlivňuje blahobyť a vnímají příležitost v návrhu sociálního prostředí, které takové uspokojování podporuje. Deci a Ryan (2000) pak uvádějí, že obsah cílů a důvod jejich dosahování může ovlivňovat blahobyť. Ryan a Deci (2001) poukazují i na to, že blahobyť je složitý konstrukt týkající se optimálního *prožívání* a fungování a upozorňují, že to, jak bude blahobyť definován ovlivní praktiky vládní, vzdělávací, terapeutické, rodičovské, církevní, neboť všechny tyto složky cílí na změnu člověka k lepšímu.

Sagivová a Schwartz (2000) ve svém výzkumu zohledňují dva aspekty subjektivního blahobytu, a to kognitivní (spokojenost se životem) a afektivní (pocit štěstí/smutku), přičemž zjišťují, že některé z hodnot (úspěch, soběstačnost, stimulace, tradice, konformita, bezpečí) slabě korelují s afektivním aspektem blahobytu, ale ne kognitivním.

Burroughs a Rindfleisch (2002) zkoumají vliv materialistického přístupu na subjektivní blahobyť a zjišťují, že materialismus jde proti kolektivním hodnotám, a tak může docházet k tomu, že jedinci nahrazují lidi objekty, což může mít negativní dopad zejména na prosociální jedince.

Kahneman a kol. (2004) navrhuje způsob měření národního blahobytu pomocí hodnocení času alokovaného různým aktivitám a jejich subjektivnímu *prožívání*. Kahneman a Thaler (2006) uvádějí, že mnoho změn v okolnostech, které lidé v životě dělají je poháněno touhou zvýšit štěstí nebo redukovat neštěstí, přičemž si nevyhnutelně představují hédonické účinky (např. předpovědi štěstí nebo bídy) těchto okolností. Kahneman a Thaler (2006) ovšem upozorňují, že hédonické předpovědi staví na osobní paměti, a tedy spolehlivost předpovědi odráží kvalitu vzpomínky. Zmiňují i další zdroj zkreslení plynoucí z pozornosti, kdy se jakékoliv aspekty života jeví důležitější, pakliže jim je věnována pozornost, pakliže jsou předmětem přemýšlení (Kahneman a Thaler, 2006). Kahneman a Thaler (2006) v návaznosti dále uvádějí, že lidé se překvapivě dobře adaptují na důležité změny ve svých životech, i ty dramatické, a to pomocí hlavního mechanismu adaptace – odnětí pozornosti. Vysvětlují to tím, že pozornost je běžně asociována s novotou, a tedy když jedinec zůstává v určitém stavu po delší dobu, jeho podmínky přestanou být exkluzivním podnětem pro pozornost a prostor začnou dostávat další životní okolnosti s jejich hédonickými dopady.

Na základě předchozí kritiky makromarketingové literatury na téma spotřebitelova blahobytu a časté kritiky marketingových praktik za jejich negativní dopad na tento blahobyť, Sirgy a Lee (2006) z marketingové rešerše navrhuje novou definici spotřebitelova blahobytu. Spotřebitelův blahobyť je jimi definován jako stav, ve kterém spotřebitelovy zkušenosti se zbožím a službami – zkušenosti týkající se pořízení, přípravy, spotřeby, vlastnictví, údržby a likvidace konkrétních kategorií zboží a služeb v kontextu jejich lokálního prostředí – jsou považovány za přínosné pro spotřebitele i pro společnost obecně (Sirgy a Lee, 2006).

Costanza a kol. (2007) vycházejíce z poznatků z více disciplín definují kvalitu života jako celkové hodnocení lidského *prožívání* a uvádějí, že jeho zlepšování

je hlavním cílem nejen jedinců samotných a vědců, ale i komunit a vlád. Costanza a kol. (2007) také poukazují na dva obecné významy kvality života, zaprvé míru naplnění lidských potřeb, zadruhé míru vnímané spokojenosti v různých doménách života. Costanza a kol. (2007) na základě toho tvrdí, že je potřeba základní přístup ke kvalitě života, který povede ke zlepšení každodenního *prožívání* lidí a navrhuje zaměřit se na metriky subjektivního blahobytu (například štěstí, radosti, spokojenosti, naplnění). Costanza a kol. (2007) dále rozvádí, že schopnost lidí uspokojovat své potřeby pramení z příležitostí, které mají a které plynou z dostupného kapitálu. Tento kapitál pak dělí do čtyř kategorií: 1) přírodní kapitál, zahrnující obnovitelné i neobnovitelné zboží a služby poskytované ekosystémem; 2) vybudovaný kapitál, zahrnující vyrobené zboží (například nástroje, vybavení, budovy); 3) lidský kapitál, tedy znalosti, informace, pracovní síla; 4) sociální kapitál, zahrnující kooperativní sítě a normy. Za dodatečný významný zdroj Costanza a kol. (2007) považují čas, omezený lidský zdroj, který je alokován napříč aktivity jednotlivce.

McGregor a kol. (2009) zkoumají propojení mezi lidskými potřebami, blahobytem a kvalitou života a shrnují, že tyto oblasti mohou mezi sebou přínosně čerpat.

Tabulka 48. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.8 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Lazarus (1982)	Lidé konstantě hodnotí události z pohledu svého blahobytu.
Diener (1994)	Subjektivní blahobyt reprezentuje osobní kognitivní hodnocení života, přítomnost pozitivních emocí a strádání negativních emocí.
Diener a Lucas (1999)	Subjektivní blahobyt není založený pouze na dočasných faktorech, ale kognitivní a afektivní komponenty mohou být napříč časem a situacemi konzistentní, a tedy predikovatelné.
Diener a Lucas (1999)	Změny v prostředí mají efekt na krátkodobý subjektivní blahobyt.
Oishi a kol. (1999)	Aktivity spjaté s prioritizovanou hodnotou jedince podporují jeho větší pocit celkové životní spokojenosti.
Oishi a kol. (1999)	Pokrok k vnitřně stanoveným cílům vede k většímu uspokojení než pokrok k externě stanoveným cílům.
Csikszentmihalyi (2000)	Spotřeba je proces vynakládání energie pro zlepšení kvality života prostřednictvím zvyšování entropie.

Zdroj	Poznatek
Ryan a Deci (2000a)	Uspokojování lidských potřeb ovlivňuje blahobyt.
Ryan a Deci (2001)	Blahobyt je složitý konstrukt týkající se optimálního <i>prožívání</i> a fungování.
Kahneman a Thaler (2006)	Jakékoliv aspekty života se jeví důležitější, pakliže jim je věnována pozornost, pakliže jsou předmětem přemýšlení, což způsobuje zkreslení.
Kahneman a Thaler (2006)	Lidé se dobře adaptují na důležité změny ve svých životech, i ty dramatické, a to pomocí hlavního mechanismu adaptace – odnětí pozornosti.
Kahneman a Thaler (2006)	Pozornost je běžně asociována s novotou, když tedy jedinec zůstává v určitém stavu po delší dobu, jeho podmínky přestanou být exkluzivním podnětem pro pozornost a prostor začnou dostávat další životní okolnosti s jejich hédonickými dopady.
Costanza a kol. (2007)	Kvalita života je celkové hodnocení lidského <i>prožívání</i> .
Costanza a kol. (2007)	Je potřeba základní přístup ke kvalitě života, který povede ke zlepšení každodenního <i>prožívání</i> lidí.
Costanza a kol. (2007)	Schopnost lidí uspokojovat své potřeby pramení z příležitostí, které mají a které plynou z dostupného kapitálu.
Costanza a kol. (2007)	Kapitál dostupný jedinci lze dělit do čtyř kategorií jako přírodní, vybudovaný, lidský a sociální.
McGregor a kol. (2009)	Oblasti lidských potřeb, blahobytu a kvality života mohou mezi sebou přínosně čerpat.

2.7 Makromarketing a zkušenost

Dickinson (2006), přední osoba v oblasti makromarketingu, v předmluvě časopisu *Journal of Macromarketing* tvrdí, že snahou časopisu bylo přinášet recenze knih na témata relevantní a významná pro odvětví makromarketingu, přičemž jako příklad odkazuje na Holbrookovy recenze knih na téma zákaznické zkušenosti (Holbrook, 2000; Holbrook, 2001a; Holbrook, 2001b; Holbrook, 2006; Holbrook, 2007a; Holbrook, 2007b; Holbrook, 2007c).

Vargo a Lusch (2017) shledávají příležitost ve využití logiky dominantní služby, tedy i fenoménu zkušenosti (viz kapitola 2.2.1), v širším kontextu studia makromarketingu, včetně etiky, ekonomie, environmentální a sociální udržitelnosti i politiky. Zároveň shledávají minimální zájem o makroekonomii mezi doktorskými studenty i v předních vědeckých časopisech (Vargo a Lusch, 2017). Z pohledu etiky Vargo a Lusch (2017) vidí prostor ve využití této logiky k přemostění etických principů s podnikovou praxí, tedy v podpoře etického rozhodování. V kontextu environmentální udržitelnosti poukazují na fakt snižujících se zdrojů na obyvatele planety a vidí prostor ve využití logiky dominantní služby pro environmentálně udržitelnou podnikovou praxi (Vargo a Lusch, 2017). Podporu sociální udržitelnosti pak shledávají v možnosti využití S-D logiky pro lepší rozpoznávání negativních a pozitivních externalit, které mají na sociální udržitelnost efekt, a pro hodnocení vládních návrhů (Vargo a Lusch, 2017).

Mittelstaedt a kol. (2015) vidí vývojovou školu makromarketingu, která vnímá marketing jako jeden z nástrojů k řešení společenských problémů, jako potenciálně přínosnou s ohledem na směr pozitivního marketingu (Gopaldas, 2015). Mittelstaedt a kol. (2015) konkrétně zmiňují podporu obchodních vztahů, které přináší udržitelné způsoby směny, prosazují etiku, sociální spravedlnost a zvyšují kvalitu života spotřebitelů. Zároveň upozorňují, že je třeba vnímat problémy v západních marketingových systémech, jež jsou založené na filozofickém základě, který je může směřovat k neefektivnosti, nerovnosti a tržním selháním (Mittelstaedt a kol., 2015). Z hlediska kritické školy makromarketingu, Mittelstaedt a kol. (2015) poukazují na její možný přínos při návrhu strategií pro prezentaci makromarketingových vizí společnosti.

Scottová a kol. (2014) ve svém článku o marketingu a materialismu prezentují pohled Holta (1995), který rozlišuje mezi materialisty, kteří věří, že hodnota je ve věcech a jejich vlastnění, a ne-materialisty, kteří hodnotu shledávají ve zkušenostech, lidech a majetek vnímají jako nesoucí pouze podpůrnou roli. Scottová a kol. (2014) nesdílejí radikální negativní pohled na materialismus a prezentují myšlenku nového materialismu (Dolphijn a van der Tuinová, 2012) jako možnou střední cestu k udržitelnosti. Navíc upozorňují, že marketingové systémy a instituce jsou hybateli hmoty a udavači jejího významu, čímž jsou mimo jiné zodpovědné za moderní materialistickou společnost, což ale zároveň v souladu s myšlenkou nového materialismu přináší příležitost k využívání vědomostí z oblastí sociálních a humanitních věd pro vytváření nových udržitelných způsobů pro doručování větší hodnoty více lidem (Scottová a kol., 2014).

Gopaldas (2015) konkrétně uvádí, že marketing, respektive marketingovou aktivitu lze považovat za pozitivní, pakliže přináší hodnotu podniku, zákazníkovi i společnosti (sociálně i environmentálně) zároveň. Vedle činností v souladu s novým materialismem, tedy vedle inovací v oblasti materiál-význam, které lze nalézt například u společností jako Patagonia, Staples nebo Dove, využívajících buď méně materiálu, více ekologický materiál a/nebo humánně získaný materiál a přinášejících nový prosociální význam, hodnotu podniku, zákazníkovi i společnosti, Gopaldas (2015) uvádí i druhý vzorec chování společností v souladu s pozitivním marketingem – inovaci praktik. Inovace praktik se neprojevuje pouze ve směru materiál-význam, ale i v kompetencích a činnosti (Gopaldas, 2015). Jako příklad prezentují firmu General Motors se svým hybridně poháněným Chevroletem Volt nebo ZipCar, společnost nabízející automobily na bázi přístupu (Gopaldas, 2015).

Tabulka 49. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.7 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Dickinson (2006)	Zákaznická zkušenost je významným tématem pro makromarketing.
Dickinson (2006)	Příležitostí je využít zákaznickou zkušenost pro hodnocení vládních návrhů.

Zdroj	Poznatek
Mittelstaedt a kol. (2015)	Je třeba podporovat obchodní vztahy, které přinášejí udržitelné způsoby směny, prosazují etiku, sociální spravedlnost a zvyšují kvalitu života spotřebitelů.
Gopaldas (2015)	Marketing / marketingová aktivita je pozitivní, pakliže přináší hodnotu podniku, zákazníkovi i společnosti (sociálně i environmentálně) zároveň.

2.7.1 Ekologie, udržitelnost, zodpovědnost, cirkulární a sdílená ekonomika

Dawsonová (1980) uvádí, že radikální ekonomové považují marketing jako oblast, které je třeba se zbavit z důvodu jejího dopadu na množství odpadu, chybné priority a přebytek v systému. Dawsonová (1980) proti tomu ale staví Druckerovu definici marketingu jako multiplikátoru ekonomického růstu, který poskytuje základ pro lepší využití omezených přírodních zdrojů a shrnuje, že marketing je takový, k čemu je prakticky využit.

Od opačného konce začíná Csikszentmihalyi (2000), který tvrdí, že pro kalkulaci čistého dopadu spotřeby je třeba nejprve přičíst její pozitivní dopad, tedy míru zvýšení produktivního procesu a zlepšení kvality života, a následně odečíst negativní dopady spotřeby, tedy entropii způsobenou procesem produkce a užití zboží. Podle Csikszentmihalyiho (2000) negativní výsledek znamená, že spotřeba urychluje míru úpadku, zatímco pozitivní výsledek poukazuje na přispívání k vývoji řádu ve vesmíru. Csikszentmihalyi (2000) optimisticky shrnuje, že by mohlo být možné přeměnit spotřebu na takovou, která bude uspokojovat jak existenciální, tak *zážitkové* potřeby (viz kapitola 2.6.1 Lidské potřeby), za minimálních energetických nákladů při udržení ekonomiky.

Kozinets a kol. (2010) se z podobného úhlu pohledu zabývají tématem anti-spotřebitelství a shrnují jeho hlavní myšlenku jako zpochybňování ideologické nadřazenosti spotřeby. Uvažují, že je třeba nejprve změnit perspektivu, aby se vůbec spotřeba mohla potkat s morálkou (Kozinets a kol., 2010). K tomu dodávají, že důvod, proč existuje něco jako anti-spotřeba, je možná ten, že jsme se zaměřili na spotřebu a marketing, na světy individualistické chamtivosti, hédonistického hladu

a sebenaplnění, místo lidského potenciálu, sebeobětování, smyslu, komunity, nesobeckosti a dávání.

Achrol a Kotler (2011) ve svém článku o marketingovém paradigmatu ve třetím tisíciletí uvádějí tři hlavní rostoucí marketingové fenomény – zkušenost spotřebitele, marketingové systémy a udržitelný rozvoj. Na pomyslné nejnižší úrovni hovoří o změně pohledu na to, jak spotřebitel *prožívá* produkty svými smysly pomocí poznatků z neurofyziologické vědy (Achrol a Kotler, 2011). Na střední úrovni předpovídají radikální změny v tom, jak jsou produkty a služby vytvářeny, doručovány a spotřebovávány, přičemž tyto změny shledávají v přechodu od vertikální integrace k sítím (Achrol a Kotler, 2011). Na nejvyšší úrovni upozorňují na to, že je nejvyšší čas, aby marketing přišel s modelem udržitelné spotřebitelské společnosti, a tedy prioritou pro manažery je, aby se zaměřili na udržitelný marketing (včetně demarketingu a anti-marketingu) (Achrol a Kotler, 2011). Ve vztahu s tímto poukazují na kapacitu trhu a kapacitu zdrojů jako dva důležité ukazatele (Achrol a Kotler, 2011). Vzhledem ke kapacitě trhu Achrol a Kotler (2011) upozorňují, že působení ekonomik na hranici kapacity trhu je receptem k tržnímu přebytku a výsledné krize jsou důsledkem marketingového stínu, tedy nadměrné spotřeby (přeprodáných měn, finančních instrumentů, nemovitostí, podnikových příležitostí nebo snů). Environmentální důsledky této masově spotřebovávající společnosti vidí z pohledu kapacity zdrojů napříč celým procesem od těžby přes výrobu, logistiku, distribuci po konzumaci a po-konzumní proces (Achrol a Kotler, 2011). Tyto důsledky lze vnímat ve vyčerpávání vzácných zdrojů, degradaci životního prostředí, trvalém znečišťování ohrožujícím obyvatelnost Země pro mnoho druhů i lidí (Achrol a Kotler, 2011).

Stoecklová a Luedicke (2015) ve svém článku zaměřeném na řešerši v oblasti kritiky marketingu, který vnímají od třicátých let 20. století, shledávají čtyři hlavní oblasti kritiky: 1) obtěžování a klamání spotřebitele (např. klamavé produktové, cenové a reklamní praktiky, obtěžující reklama nebo dolování soukromých dat), 2) kooptaci a komercializaci komunit (např. reklama ve veřejných prostorech, tlak na globální šíření obchodních a restauračních řetězců), 3) svádění a degeneraci společnosti (např. tlak myšlenky štěstí plynoucího ze spotřeby, propagace plýtvající materialistické spotřeby

na úkor smysluplných alternativ), 4) vykořisťování lidských a přírodních zdrojů (např. oddělování image značky od nekalých výrobních postupů, podpora lineárních cyklů spotřeby, plané závazky k sociálním či environmentálním závazkům). Stoecklová a Luedicke (2015) dále párují tyto čtyři oblasti na reakce v rámci pozitivního marketingu a uvádějí šest vzrůstajících morálních požadavků: oceňování důvěry, respekt soukromí spotřebitele, nekomerční komunitní prostory, ochrana kreativních zdrojů, zdravá míra spotřeby, legitimní zacházení se zdroji.

Cirkulární ekonomika

Jednou z aktuálních iniciativ z hlediska udržitelnosti, a tedy i reakcí na tyto problémy a kritiky je například cirkulární ekonomika (Kirchherr a kol., 2017). Jedná se o ekonomický systém, který nese myšlenku redukce, alternativního opakovaného využití, recyklace a obnovy materiálů v rámci procesu produkce, distribuce i spotřeby, a to jak na úrovni produktu, spotřebitele a podniků, tak i na úrovni eko-průmyslových parků, měst, regionů, společností atd., za účelem udržitelného rozvoje, environmentální kvality, ekonomické prosperity a sociální spravedlnosti současných i budoucích generací (Kirchherr a kol., 2017).

Bockenová a kol. (2016) prezentují dvě skupiny strategií podnikových modelů, které lze v souladu s cirkulární ekonomikou aplikovat – strategii zpomalení cyklu využívání zdrojů a uzavření cyklu využívání zdrojů. V případě zpomalení vidí jako kompatibilní strategie: 1) modelu přístupu a výkonu, který umožňuje uspokojit potřebu bez fyzického vlastnictví produktu; 2) prodlužování hodnoty produktu, tedy využívání jeho zbytkové hodnoty po spotřebě; 3) klasického modelu s dlouhou životností, zaměřeného na dlouhou životnost produktu; 4) podpory dostatečnosti pomocí vedení spotřebitelů ke snižování spotřeby (Bockenová a kol., 2016). Pro uzavření cyklu pak Bockenová a kol. (2016) prezentují dvě strategie: 1) rozšiřování hodnoty zdroje jeho sběrem ve formě odpadu a přeměnou v novou formu hodnoty; 2) strategii průmyslové symbiózy, kdy si mezi sebou podniky geograficky blízké předávají zbytkový výstup z jednoho procesu jako surovinu pro další proces.

Chlebovský (2021) v kontextu digitální transformace na základě případových studií poukazuje na trend zvyšující se poptávky po udržitelných business modelech jak ze strany firem, tak i zákazníků. Dále uvádí, že podniky shledávají příležitost primárně v prodloužení životnosti pomocí využití digitálních nástrojů pro diagnostiku a údržbu a v přechodu od fyzických produktů ke službám, což podnikům umožní snížit spotřebu bez značných dopadů na příjmy a zisky (Chlebovský, 2021).

Martin (2016) z pohledu udržitelnosti hodnotí i trend sdílené ekonomiky, který svou myšlenkou zapadá do již zmíněné strategie zpomalování cyklu. Martin (2016) shledává, že přívrženci sdílené ekonomiky v ní vidí ekonomickou příležitost, udržitelnější formu spotřeby a cestu k decentralizované, spravedlivé a udržitelné ekonomice. U jejích odpůrců na druhou stranu identifikuje argumenty týkající se tvorby neregulovaných trhů, posilování neoliberálního paradigmatu (Murillo a kol., 2017; Zwick, 2017) a nekoherentní oblasti inovace (Martin, 2016). Martin (2016) však shrnuje, že pokud bude sdílená ekonomika pokračovat na své současné korporátní deformované cestě, tak je nepravděpodobné, že by vedla k udržitelnosti.

Boltonová (2019) ve svém článku o odpovědném výzkumu v obchodu udává tři oblasti zaměření pro přínosný výzkum – službu společnosti, dopad na stakeholdery a zapojení stakeholderů. V rámci služby společnosti poukazuje, že je třeba hledět dále než k zákaznické spokojenosti, produktivitě a hodnotě pro akcionáře, ale až k udržitelnosti se týkajícím cílům společnosti (Boltonová, 2019). S tím prezentuje jako příklady udržitelné obchodní praktiky, bezodpadové produkty a balení či transparentní a etické zdroje (Boltonová, 2019). V kontextu dopadu na stakeholdery upozorňuje, že je třeba zohledňovat dopad na spotřebitele, jejich komunity a obchodní ekosystémy zaměřením se na témata jako transparentnost, důvěra, soukromí, inkluze a rovnost, či komunity a bio prostředí (Boltonová, 2019). Z hlediska zapojení stakeholderů Boltonová (2019) navrhuje zaměřit se například na témata sítí partnerů, zaměstnanců a jejich práce, vlád a asociací a zákaznické zkušenosti napříč digitální, fyzickou i sociální sférou. K zákaznické zkušenosti uvádí, že je třeba zkoumat, jak řídit zákaznickou zkušenost napříč styčnými body k spolutvorbě hodnoty pro zákazníky, obchodníky a společnost (Boltonová, 2019).

Tabulka 50. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.7.1 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Csikszentmihalyi (2000)	Mohlo by být možné přeměnit spotřebu, která bude uspokojovat jak existenciální, tak <i>zážitkové</i> potřeby za minimálních energetických nákladů při udržení ekonomiky.
Kozinets a kol. (2010)	Lidé se zaměřili na spotřebu a marketing z pohledu individualistické chamtivosti, hédonistického hladu a sebenaplnění místo lidského potenciálu, sebeobětování, smyslu, komunity, nesobeckosti a dávání.
Achrol a Kotler (2011)	Třemi hlavními rostoucími marketingovými fenomény jsou zkušenost spotřebitele, marketingové systémy a udržitelný rozvoj.
Martin (2016)	Trend sdílené ekonomiky staví na přístupu, a tedy spadá pod strategii zpomalování cyklu spadající do cirkulární ekonomiky.
Martin (2016)	Trend sdílené ekonomiky nemusí přispívat k udržitelnosti.
Boltonová (2019)	Je třeba zkoumat, jak řídit zákaznickou zkušenost napříč styčnými body k spoluprobě hodnoty pro zákazníky, obchodníky a společnost.

2.7.1.1 Sdílená ekonomika

Sdílenou ekonomiku lze chápat prostřednictvím pro ni typického obchodního modelu, kde se pomocí digitálních platforem propojují dodavatelé ochotní pronajímat svá aktiva se spotřebiteli, kteří mají zájem o dočasné použití těchto aktiv (Evropská komise, 2016; Úřad vlády České republiky, 2017). Tyto digitální platformy pak vytvářejí otevřený trh pro dočasné používání produktů nebo služeb, a umožňují tak využít nedotčený potenciál specifických statků a zjednodušit k nim přístup (Evropská komise, 2016; Úřad vlády České republiky, 2017). Transakce v rámci ní prováděné ovšem nezahrnují změnu vlastnictví a mohou být prováděny za účelem zisku či neziskově (Evropská komise, 2016; Úřad vlády České republiky, 2017). Můžeme zde identifikovat vztahy spotřebitel-spotřebitel (C2C), spotřebitel-podnik (C2B), podnik-spotřebitel (B2C) i podnik-podnik (B2B) (Evropská komise, 2016; Úřad vlády České republiky, 2017).

Ekonomika sdílení a přístupu, jinými slovy kolaborativní spotřeba nebo peer-to-peer ekonomika, vychází z toho, že lidé ve skutečnosti nechtějí věci, ale výsledky, které jim věci vlastněné přinášejí (Del Mar Alonso-Almeidaová a kol., 2020; Horáková, 2003; Christensen a kol., 2016). Christensen a kol. (2016) nazývají to, čeho chce zákazník dosáhnout termínem „úkol ke splnění“ (anglicky job to be done) a považují

jeho porozumění a zohlednění za klíčové pro úspěšnost inovací podniku. I přesto dnes lidé vlastní domy, auta, nářadí a obrovské množství dalších věcí. V minulosti tomu tak bylo, protože z vlastnictví přirozeně vyplývá rychlejší, jistější a spolehlivější přístup k dané službě, nežli je tomu například u pronajímání, zároveň se tak děje za nižších transakčních nákladů (Munger, 2016; Scarabotoová, 2015; Wittel, 2011). Barnes a Mattson (2016) uvádějí, že kolaborativní spotřeba nese příslib radikální změny v tom, jak spotřebitelé nakupují a konzumují, a co do porovnání je fenoménem na úrovni e-commerce z předchozích desetiletí. I kvůli tomu je zde ze strany obchodníků a výrobců projevován velký obchodní zájem (Barnes a Mattson, 2016). Kenney a Zysman (2016) tvrdí, že se vyskytujeme uprostřed reorganizace ekonomiky, během které poskytovatelé platform ziskávají sílu, která bude v porovnání s tou vlastníků firem z průmyslové revoluce ohromná.

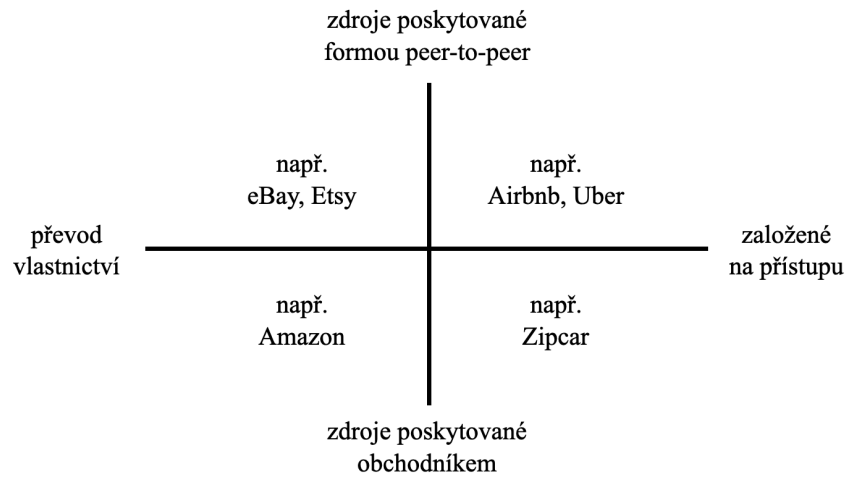
Ekonomiku sdílení lze shledat podobnou historickému fungování obchodu, kdy se obchodníci volně potkávali ke směňování vlastního zboží, nadbytečných produktů vlastní práce nebo služeb. Dnes však technologie pomáhají do jisté míry nahrazovat dříve nezbytný osobní kontakt, který umožňoval vůbec směnu provádět a zároveň zajišťoval nezbytný faktor důvěry mezi nabízejícím a poptávajícím. Technologické podniky tak vybudováním platform na sdílení vytvořili virtuální tržiště, kde se mohou jednotlivci se svými poptávkami a nabídkami setkat. To vše v počátcích probíhalo téměř bez zásahů ze strany státu, a tak je možné vnímat souvislosti s *laissez-faire*, respektive klasickou, potažmo neoklasickou, ekonomikou, které tuto myšlenku podporovaly; Newlandsová a kol. (2017) pak v tomto kontextu shledávají dva odlišné směry, první volající po regulaci sdílené ekonomiky, zatímco druhý představuje skupinu neoliberalních a liberálních ekonomů, kteří zastávají *laissez-faire* přístup ke sdílené ekonomice.

Významným faktorem, který napomohl vzestupu ekonomiky sdílení a přístupu byla Světová ekonomická krize v roce 2008 (Del Mar Alonso-Almeidaová a kol., 2020; Dervojedaová a kol., 2013; Kang a kol., 2016). Po ní se lidé stali více averzní k riziku, velkým investicím, méně důvěřiví vůči velkým organizacím (Dervojedaová a kol., 2013) a ve spojitosti s přístupem mladých generací, které shledávají velké investice

jakožto svazující, se fenomén pronájmu, respektive sdílení, stal přípustnou alternativou k vlastnictví (Botsman a Rogers, 2010). Přesun k tomuto fenoménu byl částečně hnán ekonomickou nezbytností vycházející z velké stagnace světové ekonomiky, která nepoměrně ovlivňuje mladé lidi (Denning, 2014). Celkově lze však tvrdit, že ekonomika sdílení a přístupu je založená z převážné části na důvěře, kterou již Adam Smith shledával jakožto opěrný bod a hlavní téma (Denning, 2014; Rifkin, 2014; Weber, 2014).

Botsman a Rogers (2010) a Richardsonová (2015) tvrdí, že přesun k ekonomice sdílení vede přes internetové peer-to-peer platformy, které propojují zákazníky a umožňují jim efektivně sdílet například finanční prostředky, zmíněné nářadí, dopravní prostředky, ubytovací prostory apod. Ve spojitosti s tím shledávají výrazný rozmach v oblasti ekonomiky sdílení v pozdních devadesátých letech a na přelomu tisíciletí, právě díky tehdejšímu vzniku online platform, které umožnily vytváření těchto peer-to-peer vztahů v obrovském měřítku (Botsman a Rogers, 2010). Prvotními předchůdci sdílené ekonomiky, tak jak ji známe dnes, jsou Ebay, Craigslist, Freecycle a Couchsurfing (Martin, 2016). Z hlediska B2B je pak významným zástupcem podnik ZipCar sdílející a pronajímající vozidla (Martin, 2016). Pod pojmem ekonomiky sdílení se zastřešoval i vzrůstající fenomén volného sdílení znalostí a vědomostí, například přes Wikipedii nebo vývoj open-source softwaru (Martin, 2016). Wirtz a kol. (2019) z vyšší perspektivy rozpoznávají 11 typů obchodních modelů platform, jmenovitě: 1) vyhledávací platformy, například Google, 2) komunikační platformy, například WhatsApp, 3) platformy sociálních médií, například Facebook, 4) propojovací platformy, například Tinder, 5) obsahové a hodnotící platformy, například YouTube a TripAdvisor, 6) rezervační platformy, například Booking, 7) obchodní platformy, například Amazon, eBay, Craigslist, 8) platební platformy, například PayPal, 9) crowdsourcingové a crowdfundingové platformy, například Kickstarter, 10) vývojářské platformy, například App Store, 11) platformy sdílené ekonomiky, například Airbnb, ZipCar, Wikipedia. Wirtz a kol. (2019) uvádějí několik párů dimenzí, přes které lze na obchodní modely platform sdílené ekonomiky nahlížet: kapacitně omezená – neomezená aktiva; poskytování přístupu – převod vlastnictví aktiv; peer-to-peer – aktiva

poskytovaná poskytovatelem platformy. Wirtz a kol. (2019) se stejně jako tato dizertační práce zaměřují na kvadrant definovaný dimenzí přístupu a poskytování formou peer-to-peer, který dále popisují pomocí jednotlivých charakteristik.



Obrázek 16. Dimenze obchodních modelů platform sdílené ekonomiky (adaptace Wirtz a kol., 2019).

Dle Martina (2016) lze inovace v oblasti sdílené ekonomiky rozdělit do čtyř větví – sdílení ubytovacích prostor, sdílení dopravních prostředků, peer-to-peer trhy zaměstnání a peer-to-peer platformy pro sdílení a cirkulaci rozličných prostředků. Společným pojítkem těchto čtyř přidružených oblastí – turistika, mobilita, zaměstnání, nakládání s odpadem – je region informačních a komunikačních technologií (Martin, 2016). Cohen a Kietzmann (2014) identifikují čtyři klíčové sektory, ve kterých se modely sdílené ekonomiky objevily – zboží, profesionální služby, přeprava a prostory.

Významným zlomem pro éru sdílení tak byl vývoj technologií, který umožnil pokrýt jeho tři zásadní předpoklady: dostatečné informace o identitě a lokaci sdílejících, důvěryhodný způsob platby pro obě strany, způsob outsourcingu důvěry v kvalitu prostřednictvím podmínek a kontraktů (Belk, 2014; Denning, 2014; Martin, 2016). Tyto předpoklady splňuje jak Airbnb, Uber, tak i ostatní podniky angažující se v oblasti této ekonomiky. Internet umožňuje levně a jednoduše agregovat nabídku s poptávkou. Mobilní telefony s mapami a GPS lokalizací umožňují nalézt nejbližší ubytování i auta k pronájmu. Sociální sítě a zákaznická doporučení pomáhají budovat důvěru. A online

platební systémy jsou dnes na takové úrovni, že umožňují spolehlivě provádět platební transakce jedním krokem.

Sdílení nesoucí základní myšlenku, že přístup může předčít vlastnictví, tak můžeme chápat jako odpověď na problémy a hlasitou kritiku materialismu a nadspotřeby (Del Mar Alonso-Almeidaová a kol., 2020). Vedle všeho zároveň stále posiluje pozornost upřená na ekologii, ke které efektivnější využívání zdrojů spojené se sdílením přispívá (Del Mar Alonso-Almeidaová a kol., 2020). Martin a Upham (2015) shledávají ekonomiku sdílení jako: ekonomickou příležitost; udržitelnější formu konzumace; cestu k decentralizované, spravedlivé a udržitelné ekonomice; vytvářející neregulované trhy; fenomén posilující neoliberální paradigma; či nekoherentní oblast pro inovaci. Acquier a kol. (2017) považují za tři hlavní pilíře sdílené ekonomiky ekonomiku přístupu, ekonomiku platform a komunitně založenou ekonomiku.

Z historického hlediska Stephen Denning (2014) shledává tři významné fáze. Fázi, kdy se díky internetu mohl eliminovat prostředník (Denning, 2014). Vše začalo sdílením kódu, potom nápadů, hudby, fotek, videí, a nakonec i fyzických věcí (Denning, 2014). Zde vznikla ekonomika přístupu (Denning, 2014). Druhou fází, kdy se začala vytvářet nová hodnota, kdy Airbnb mohlo díky nízkým až velmi nízkým marginálním nákladům pronajímatelů nabídnout ubytování mnohem výhodněji než hotely, nebo kdy Amazon umožnil každému stát se prodejcem (Denning, 2014). A třetí fází týkající se sociální revoluce (Denning, 2014).

Constantiouová a kol. (2016) identifikují dvě významné fáze, které vedou v rámci sdílení k udržitelnosti. Na příkladu Airbnb demonstrují první fázi, která je zaměřena na zvětšování uživatelské základny na obou stranách, tedy na straně poskytovatelů produktů a straně jejich zákazníků, a to prostřednictvím zaměření na obě skupiny jako navzájem odlišné (Constantiouová a kol., 2016). Náplní druhé fáze je pak inkrementální zlepšování na obou stranách a stanovování pravidel, které zajišťují kvalitu služeb (Constantiouová a kol., 2016).

Z celkového pohledu tento ekonomický přístup přináší environmentální benefity, jako zvyšování efektivity, snižování produkce odpadu, podporu výroby kvalitnějších

produktů (Denning, 2014). Barnes a Mattson (2016) však přicházejí se zjištěním, že v době jejich výzkumu nelze environmentální stránku vnímat jako hnací sílu kolaborativní spotřeby. Cohen a Muñoz (2015) zkoumají sdílené aktivity z pohledu udržitelné spotřeby a produkce a v kontextu sdílených měst, tedy měst, která využívají sdílené ekonomiky, poukazují na příklad Soulu jako města podporujícího růst sdílené ekonomiky (Heinrichs, 2013). Ganapati a Reddick (2018) uvádějí, že sdílenou ekonomiku lze využít k veřejnému prospěchu, kdy pomocí obchodního modelu pronájmu lze snižovat odpad a zvyšovat efektivitu. Zároveň ale dodávají, že její environmentální dopady je složité z dlouhodobého hlediska z důvodu odstupe posuzovat (Ganapati a Reddick, 2018). Geissingerová a kol. (2019) zjišťují, že platformy orientované na udržitelnost v rámci sdílené ekonomiky stále vznikají, přičemž se tak děje spíše ve specifických sektorech, největší platformy však nekladou na udržitelnost výrazný důraz. Geissingerová a kol. (2019) dále uvažují, že sdílená ekonomika nepohání hnutí udržitelnosti, ale spíše se mu přizpůsobuje a časem se tak bude dít zejména z důvodu vyhovění právním požadavkům. Cohen a Kietzmann (2014) i Curtis a Lehner (2019) shrnují, že sdílená ekonomika má potenciál vést k udržitelnějším spotřebním praktikám, ale dle Curtise a Lehnera (2019) tomu aktuálně brání sémantický zmatek obklopující sdílenou ekonomiku.

Lidé ze své podstaty však vždy budou u mnoha věcí klást velkou váhu vlastnictví a kontrole s ním spojenou. Hlavním důvodem, proč sdílení historicky vzkvétalo je, že jedinci (i podniky) neměli dostatek jmění na to, aby mohli vlastnit větší množství věcí nebo věci dražší. A přestože vlastnictví bude upřednostňováno bohatšími vrstvami, sdílení nabízí dostupnou alternativu (Denning, 2014). Davidson a kol. (2017) shledávají kulturní rozdíly mezi materialistickými Američany a Indý v tom, že zatímco Američané se zapojují v oblasti sdílené ekonomiky z důvodů *zážitku*, transformace a sebezlepšení, Indové naopak z důvodů funkčních a utilitárních. Obecně zároveň rozvrací předchozí tvrzení, že sdílení je v kontrastu s materialismem a zdůrazňují, že existují faktory sdílené ekonomiky, které materialistické spotřebitele oslovují (Davidson a kol., 2017). Del Mar Alonso-Almeidaová a kol. (2020) uvádějí, že sdílená ekonomika je součástí nadcházející doby nového materialismu, který nebude postaven

na principu tradičního materialismu vlastnění a hromadění zboží, a z toho odvozeného štěstí v kombinaci s ukázkou zboží jako status symbolu, ale nabyde hybridní formy, kdy vedle radosti ze zboží bude čím dál více důležitá radost plynoucí ze *zážitků*. Del Mar Alonso-Almeidaová a kol. (2020) na základě dalších autorů shrnují, že zaznamenáváme přechod od utilitárního materialismu k smyslovému a *zážitkovému* materialismu, kde si zákazníci více cení nezapomenutelných *zážitků* postavených na osobních vztazích než čistě personalizovaných zkušeností.

Přestože podniky jako Airbnb nebo Uber, které během pěti let zaznamenaly raketový růst ze start-upů k mnoha miliardovým podnikům a dosáhly významných úspěchů, jsou zároveň i terčem kritiky pro otevření neregulovaných trhů (Martin, 2016). Čím dál větší pozornost je tak věnována negativním dopadům platform spadájících pod oblast sdílené ekonomiky. Například Quattrone a kol. (2016) zkoumají dopady Airbnb a navrhuji řadu regulačních návrhů. Fang a kol. (2015) uvádějí, že sdílená ekonomika v určitých fázích významně pomáhá řešit problém nezaměstnanosti, ale obecně vyžaduje regulace. Ganapati a Reddick (2018) shrnují, že před vládními organizacemi leží nelehký úkol, a to regulovat sdílenou ekonomiku tak, aby zároveň nebránili inovacím. Tématem regulace se zabývají například i Einav a kol. (2016). Chen a kol. (2015) zkoumají způsob, jakým Uber stanovuje ceny, načež tento systém nazývají algoritmem černé skříňky a upozorňují na to, že takový systém je oproti jiným online tržištím náchylnější k manipulacím. Uber zároveň staví do kontrastu s Airbnb a eBay, zatímco u Airbnb a eBay shledávají údaje o nabídce a poptávce transparentní a ceny stanovené jednotlivci, u Uberu kritizují neposkytovaná data o nabídce a poptávce a manipulovatelnou algoritmicky stanovovanou cenu (Chen a kol., 2015).

Ve spojitosti s marketingem Chen a Wang (2019) poukazují na to, že z pohledu marketingového výzkumu je třeba brát sdílenou ekonomiku jako důležitý typ digitální ekonomiky, ve kterém lze sbírat data a zkoumat je z pohledu poskytování hodnoty různým stakeholderům (spotřebitelům, podnikům, společnosti). A dále z hlediska rozvinutého i nového trhu zkoumat, jak tržní prostředí ovlivňuje potřebu nových business modelů, které mohou řešit problémy spotřebitelů, a jak otevřít tyto trhy pro uspokojení poptávky uživatelů (Chen a Wang, 2019).

Eckhardtová a kol. (2019) zkoumají vliv sdílené ekonomiky na marketingové smýšlení a shledávají ho na marketingové instituce (zákazníky, podniky, kanály, regulátory), marketingové procesy (řízení inovací, řízení značek, řízení zákaznické zkušenosti, řízení hodnoty) i hodnototvorné výstupy (tvorbu hodnoty pro zákazníky, pro podniky, pro společnost).

Z pohledu řízení zákaznické zkušenosti Eckhardtová a kol. (2019) vnímají výzvu v omezených možnostech firem kontrolovat kvalitu poskytovaných produktů přes platformy sdílení. Konkrétně uvádějí případ, kdy předchozí uživatel sdíleného produktu má vliv na zkušenost toho následujícího, tedy kdy u sdílení produktů není kvalita produktu kontrolována správcem platformy mezi jednotlivými užitími, ale spoléhá se na součinnost uživatele nebo poskytovatele (Eckhardtová a kol., 2019). Jako další výzvu vnímají z pohledu různorodosti nabídky, kdy například hotelové řetězce poskytují napříč svou nabídkou podobnou úroveň ubytování, nabídka Airbnb je v porovnání mnohem více heterogenní (Eckhardtová a kol., 2019). Tyto výzvy pak Eckhardtová a kol. (2019) považují za zásadní z hlediska optimalizace zákaznické zkušenosti.

Eckhardtová a kol. (2019, s. 22) dále kladou otázky pro budoucí výzkum v oblasti zákaznické zkušenosti v kontextu sdílené ekonomiky. První otázkou je „Jaká je povaha zákaznické cesty v kontextu sdílené ekonomiky?“ K této otázce dále doplňují, že je třeba zkoumat, jak jednání ostatních uživatelů platformy ovlivňuje zkušenost, budoucí chování a celoživotní hodnotu zákazníka. Druhou otázku formulují „Jak ovlivňují uživatelské interakce s určitým poskytovatelem zdrojů zákaznickou zkušenost s danou platformou sdílení?“, přičemž uvádějí vlastní předpoklad, že při hodnocení zákaznické zkušenosti s platformou zákazníci vycházejí z transakcí s vícero různými poskytovateli (Eckhardtová a kol., 2019, s. 22). Jako další téma ke zkoumání uvádějí vnímání poskytovatelů zákazníky, kdy Eckhardtová a kol. (2019) uvádějí, že toto vnímání může ovlivnit dopad na vnímání celé platformy, tedy v případě, že zákazníci nevnímají poskytovatele služeb jako zaměstnance platformy, nemusí vnímat platformu jako přímo zodpovědnou za svou zkušenost s tímto poskytovatelem. V návaznosti na to zmiňují poslední směr výzkumu v oblasti zákaznické zkušenosti v kontextu sdílené ekonomiky, a to, jak zákazníci v průběhu své zákaznické cesty

integrují hodnocení interakcí s platformou a jednotlivými poskytovateli (Eckhardtová a kol., 2019).

Wirtz a kol. (2019) svým článkem přispívají k zodpovězení těchto otázek. Definiují hlavní účastníky ekosystému platforem sdílené ekonomiky: poskytovatele platformy, poskytovatele služby, doplňky, zákazníci (Wirtz a kol., 2019). A pomocí třífázového modelu spotřeby služby dekomponují zákaznickou cestu na předkupní fázi (povědomí o potřebě, hledání informací, hodnocení alternativ, rezervaci); spotřební fázi (funkční hodnotu, *zkušenostní* a hédonickou hodnotu, sociální hodnotu); po-nákupní fázi (spokojenost, recenze a word-of-mouth, úmysl opakovaného nákupu a loajality) (Wirtz a kol., 2019). Sami pak vybírají řadu možných směrů budoucího výzkumu v oblasti sdílené ekonomiky, mezi něž spadá například téma zákaznických očekávání, transformační zkušenosti, loajality k platformě (Wirtz a kol., 2019).

Zastoupení sdílené ekonomiky v Evropě a České republice

V dnešní době existuje několik forem, které sdílená ekonomika nabrala a lze je dělit podle toho, zda jsou služby nebo produkty v rámci ní poskytovány zdarma v rámci komunity nebo komerčně (Deloitte, 2017). Druhé dělení je pak postavené na subjektech, které se sdílení účastní. V případě sdílení mezi jednotlivci se jedná o peer-to-peer sdílení, kdy podniky jako již zmíněné Airbnb nebo Uber poskytují platformu, kde se setkává nabídka s poptávkou těchto jednotlivců (Deloitte, 2017). Princip sdílení prostředků podnikem, například přímo výrobcem, se nazývá B2C nebo B2B sdílení dle poptávajícího subjektu (Deloitte, 2017).

Agentura Deloitte (2017) zároveň identifikovala nejvýznamnější podniky v oblasti sdílené ekonomiky a rozdělila je dle odvětví a místa vzniku (domácí, mezinárodní). Skupina nejvýznamnějších mezinárodních hráčů čítá 35 podniků, skupina domácích 25 (Deloitte, 2017). V České republice je pak možné využívat služeb 51 z nich. Deloitte (2017) také ve své studii odhadovali aktuální procentuální podíl sdílené ekonomiky na HDP České republiky a jeho potenciální podíl. K roku 2017

se jednalo o podíl mezi 0,02 % a 0,04 %, zatímco potenciální podíl byl odhadnut na 0,5 % až 1,2 % HDP (Deloitte, 2017).

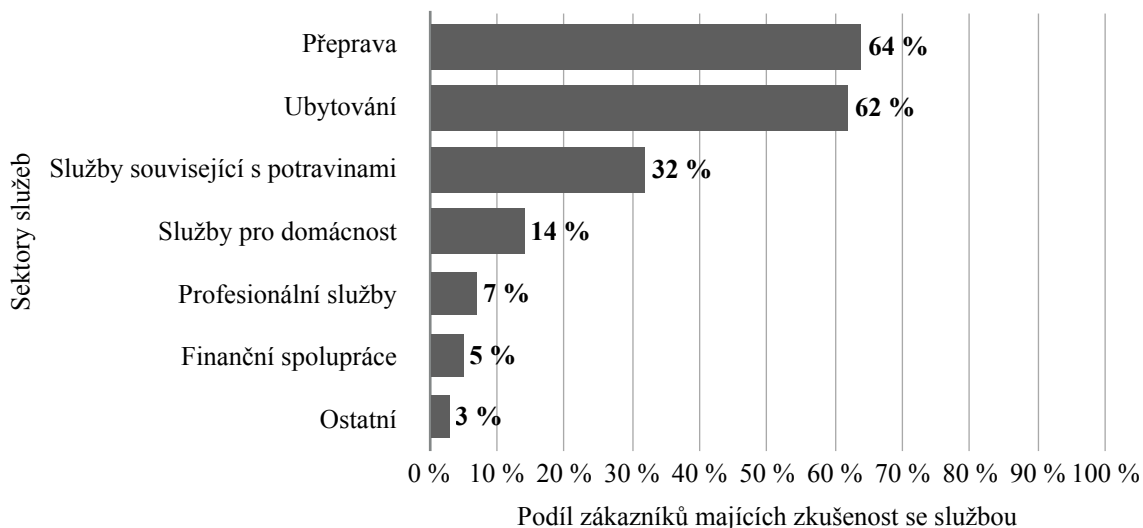
Makovský (2017) ve své studii třídí podniky využívající principů sdílené ekonomiky do sedmi kategorií: 1) ubytovací služby, 2) přepravní služby, 3) společná doprava, 4) tržiště, 5) finanční služby, 6) domovní údržby, 7) trh práce a pracovní agentury. Krivošová (2018) v České republice shledává pět hlavních oblastí, kde se podniky využívající principů sdílené ekonomiky realizují: 1) přeprava, 2) kapitálová aktiva, 3) pracovní aktiva, 4) fyzická aktiva, 5) ubytování. Na poli sdílené přepravy pak identifikuje 12 tuzemských a 4 zahraniční podniky – v oblasti kapitálových aktiv 11 podniků, v oblasti pracovních aktiv 9 podniků, 3 podniky v oblasti sdílení fyzických aktiv, 8 podniků na poli sdílení ubytování. Dohromady tyto oblasti čítají 47 podniků využívajících principů sdílené ekonomiky a působících na českém trhu.

Jelikož neexistuje oficiální zdroj uvádějící přesný počet podniků využívajících principů sdílené ekonomiky v České republice, lze jej pouze odhadovat na základě dostupných studií. Agentura Deloitte (2017) pro rok 2017 udává 51 předních podniků, Krivošová (2018) pro rok 2018 dohromady 47 podniků. Krivošová (2018) však nezahrnuje oblasti komerčních prostor, cloudových služeb, médií nebo vzdělávání, celkový počet by měl být tedy vyšší přibližně o 20 podniků spadajících do těchto kategorií. Jelikož studie Deloitte (2017) uvádí pouze nejvýznamnější podniky, nelze přesněji odhadnout jejich aktuální celkový počet.

Agentura Ipsos (2018) na základě své studie v oblasti sdílené ekonomiky uvádí, že 29 % populace České republiky zná pojem „sdílená ekonomika“ a 27 % populace některou ze služeb v rámci sdílené ekonomiky podstoupilo. Evropská komise (2018) pak uvádí, že 19 % populace České republiky má zkušenost s využitím služby v rámci sdílené ekonomiky. Český statistický úřad (2021) uvádí velikost populace České republiky k 1. lednu 2021 celkem 10 494 836 obyvatel.

Z pohledu rozdělení mezi jednotlivé sektory, Evropská komise (2018) uvádí, že 64 % z nich má zkušenost se službou spadající do sektoru přepravy, 62 % v sektoru

ubytování, 32 % se službami souvisejícími s potravinami, 14 % se službami v domácnosti, 7 % s profesionálními službami, 5 % v rámci finanční spolupráce a 3 % se službami spadajícími do jiných sektorů.



Graf 2. Procentuální zastoupení sektorů firem využívajících principů sdílené ekonomiky ve využití zákazníky těchto firem v České republice (Evropská komise, 2018).

Zákazníci využívající služeb sdílené ekonomiky

Denning (2014) uvádí, že mladé generace nacházejí ve sdílení značné pozitivní výstupy jako osvobození od břemene vlastnictví, získávání zkušeností, možnost učení se nebo vytváření vazeb. Přístup k produktům a službám jim oproti vlastnictví přináší úsporu peněz, času, prostoru, možnost vytvářet nová přátelství a znovu se stát aktivním obyvatelem (Denning, 2014). Kumar a kol. (2018) shledávají, že služby sdílené ekonomiky jsou nejčastěji využívány generací Y, přičemž generace Z a starší generace jsou v úvodních fázích přijetí.

Garg (2020) ve svém výzkumu v oblasti sdílené ekonomiky sdílí přehled generací od Moscardoové a Benckendorffa (2009), kteří vyšli z díla Strausse a Howeho (1992), pokrývající roky narození od 1925 po 2003, doplněný o generaci Z s rokem narození 2004 a pozdějším.

Tabulka 51. Popis generací zákazníků (Garg, 2020).

Rok narození	Pojmenování generace	Věk v roce 2019	Věk v roce 2021	Věk v roce 2023
1925–1945	Tichá generace	74–94	76–96	78–98
1946–1964	Baby Boomers	55–73	57–75	59–77
1965–1976	Generace X	43–54	45–56	47–58
1977–2003	Generace Y	16–42	18–44	20–46
2004–	Generace Z	15 a mladší	17 a mladší	19 a mladší

Moscardoová a Benckendorff (2009) prezentují tvrzení sociologa Mannheim (1952), který představil koncept generací, že generace se liší ve vnímání světa na základě toho, co *prožili*, přičemž různé generace *prožívají* různé události, a tím pádem lidé v rámci generace sdílejí podobné rysy. Strauss a Howe (1991) udávají rozsah pro jednu generaci přibližně 22 let. Karashchuková a kol. (2020) pak poukazují na rozdílné časové umístění pro generace v různých zemích a na základě svého výzkumu pro Ruskou populaci uvádějí rozsah pro generaci Baby Boomers 1945–1964, 1965–1989 pro Generaci X, 1990–2012 pro Generaci Y a od 2013 pro Generaci Z. Ipsos (2020) v rámci vlastního výzkumu u populace České republiky využívá rozmezí narození Tiché generace mezi lety 1928–1945, generace Baby Boomers mezi lety 1946–1965, Generace X mezi lety 1966–1979, Generace Y mezi lety 1980–1994 (27–41 let v roce 2021), Generace Z mezi lety 1995–2014 (7–26 let v roce 2021), navíc uvádí Generaci Alfa, s rokem narození od roku 2015.

Tabulka 52. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.7.1.1 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Evropská komise (2016)	Digitální platformy sdílené ekonomiky umožňují využít nedotčený potenciál specifických statků a zjednodušit k nim přístup.
Evropská komise (2016)	Transakce v rámci sdílené ekonomiky nezahrnují změnu vlastnictví a mohou být prováděny za účelem zisku či neziskově.
Christensen a kol. (2016)	Lidé nechtějí věci, ale výsledky, které jim věci vlastněné přinášejí.
Christensen a kol. (2016)	Porozumění a zohlednění toho, čeho chce zákazník dosáhnout je klíčové pro úspěšnost inovací podniku.

Zdroj	Poznatek
Barnes a Mattson (2016)	Kolaborativní spotřeba je fenoménem velikostí na úrovni e-commerce.
Barnes a Mattson (2016)	Ze strany obchodníků a výrobců je o kolaborativní spotřebu proječován velký obchodní zájem.
Kenney a Zysman (2016)	Poskytovatelé platforem sdílení získávají sílu, která bude ohromná.
Del Mar Alonso-Almeidaová a kol. (2020)	Vedle radosti ze zboží bude čím dál více důležitá radost plynoucí ze <i>zážitků</i> .
Del Mar Alonso-Almeidaová a kol. (2020)	Zaznamenáváme přechod od utilitárního materialismu k smyslovému a <i>zážitkovému</i> materialismu, kde si zákazníci více cení nezapomenutelných <i>zážitků</i> postavených na osobních vztazích než čistě personalizovaných zkušeností.
Botsman a Rogers (2010)	Pro mladé generace shledávající velké investice svazující se fenomén pronájmu / sdílení stal přípustnou alternativou k vlastnictví.
Kumar a kol. (2018)	Služby sdílené ekonomiky jsou nejčastěji využívány generací Y.
Constantiouová a kol. (2016)	Udržitelný obchodní model sdílení vede přes fáze zvětšování zákaznické základny na straně uživatelů a poskytovatelů a následně inkrementální zlepšování kvality služeb stanovováním pravidel.
Barnes a Mattson (2016)	Environmentální stránka není hnací silou kolaborativní spotřeby.
Geissingerová a kol. (2019)	Největší platformy nekladou na udržitelnost výrazný důraz.
Davidson a kol. (2017)	Američané se zapojují do sdílené ekonomiky z důvodů <i>zážitku</i> , transformace a sebezlepšení.
Davidson a kol. (2017)	Indové se zapojují do sdílené ekonomiky z důvodů funkčních a utilitárních.
Davidson a kol. (2017)	Sdílení není v kontrastu s materialismem – existují faktory sdílené ekonomiky, které materialistické spotřebitele oslovují.
Eckhardtová a kol. (2019)	Sdílená ekonomika má dopad na tradiční řízení zákaznické zkušenosti.
Eckhardtová a kol. (2019)	Sdílená ekonomika z pohledu zákaznické zkušenosti přináší výzvu z pohledu omezených možností firm kontrolovat kvalitu poskytovaných produktů přes platformy sdílení a různorodosti nabídky.
Eckhardtová a kol. (2019)	Mezi směry budoucího výzkumu v oblasti sdílené ekonomiky spadá téma zákaznické cesty, zkušenosti s různými poskytovateli, integrace hodnocení interakcí s platformou a jednotlivými poskytovateli.
Wirtz a kol. (2019)	Zákaznická zkušenost ve sdílené ekonomice se týká aspektů povědomí o potřebě, hledání informací, hodnocení alternativ, rezervace, funkční hodnoty, <i>zkušenostní</i> a <i>hédonické</i> hodnoty, sociální hodnoty, spokojenosti, recenze a word-of-mouth, úmyslu opakovaného nákupu a loajality.
Wirtz a kol. (2019)	Mezi směry budoucího výzkumu v oblasti sdílené ekonomiky spadá téma zákaznických očekávání, transformační zkušenosti, loajality k platformě.

2.8 Strategický marketing

Zich (2009), na základě definic různých autorů, uvádí, že vymezení pojmu strategie je charakteristické vazbou mezi cíli, způsoby jejich dosažení a odpovídajícím rozvojem konkurenceschopnosti v konkurenčním prostředí. Snahou strategického marketingu je pak pomáhat manažerům rozpoznávat příležitosti i rizika a zároveň připravovat na změny v prostředí a učit je na ně reagovat dříve než konkurence (Horáková, 2003). Je spojován s hledáním konkurenční výhody prostřednictvím výrazného odlišení s předpokladem dosažitelnosti a udržitelnosti pro silný rozvoj žádoucího tržního prostoru (Horáková, 2003). Jakubíková (2008) nahlíží na strategický marketing ze tří perspektiv, a to jako na: 1) zaměřený na plánování aktivit pro definici zákazníků a jejich potřeb, 2) proces kombinace silných stránek s potenciálními zákaznickými segmenty, 3) komplexní marketing vytvářející dlouhodobé a užitečné vztahy mezi podnikem a veřejností.

Procesně ho lze vnímat z pohledu: a) tvorby analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku, analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku, analýz faktorů konkurence (včetně prognózování budoucího vývoje); b) participace na cílech a strategiích podniku; c) stanovování marketingových cílů a strategií; d) vypracovávání, realizace a kontroly marketingových plánů; e) komplexního řízení marketingového procesu (Horáková, 2003).

Strategický marketing je dle Horákové (2003) plně soustředěn na zákazníka, a tak se také zaměřuje na jeho základní potřeby a jejich vývoj. Vede organizační jednotky ke studiu a porozumění zákaznickových potřeb a přání, učí chápat zákaznickou hodnotu a způsoby jeho myšlení. Vnímá tak zákazníka z pohledu, kdy není brán jako ten, který nakupuje to, co podnik vyrobí, ale jako ten, jehož potřebám má podnik sloužit (Horáková, 2003). Zákazníci jsou vnímáni jako ti, kteří kupují užitky, které jim výrobky přinášejí, spíše než výrobky samotné (Horáková, 2003). Proto by se dle Horákové (2003) měly podniky zaměřit na zákaznické potřeby, ne na výrobek.

Dle Milichovského a Šimberové (2015) je strategický marketing jednou z nejdůležitějších složek komplexních podnikových strategií a významnou součástí

strategických procesů podniku je volba vhodných indikátorů výkonnosti. Zároveň také tvrdí, že pro měření samotné marketingové výkonnosti je nutné se zaměřit na zákazníky (Milichovský a Šimberová, 2015).

Tabulka 53. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.8 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Zich (2009)	Strategie je charakteristická vazbou mezi cíli, způsoby jejich dosažení a odpovídajícím rozvojem konkurenceschopnosti v konkurenčním prostředí.
Horáková (2003)	Strategický marketing je spojován s hledáním konkurenční výhody prostřednictvím výrazného odlišení.
Horáková (2003)	Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, jeho základní potřeby a jejich vývoj.
Horáková (2003)	Strategický marketing vede ke studiu a porozumění zákaznických potřeb a přání, učí chápat zákaznickou hodnotu a způsoby jeho myšlení.
Horáková (2003)	Základní kupují užítky, které jim výrobky přináší, spíše než výrobky samotné.
Horáková (2003)	Podniky by se měly zaměřit na zákaznické potřeby, ne na výrobek.
Jakubíková (2008)	Strategický marketing je zaměřený na plánování aktivit pro definici zákazníků a jejich potřeb.
Jakubíková (2008)	Strategický marketing je zaměřený na komplexní marketing vytvářející dlouhodobé a užitečné vztahy mezi podnikem a veřejností.
Milichovský a Šimberová (2015)	Pro měření marketingové výkonnosti je nutné se zaměřit na zákazníky.

2.8.1 Metriky marketingové výkonnosti

Vysoké množství existujících marketingových metrik Farris a kol. (2010) rozdělují do devíti klastrů charakterizujících měření výsledků podniku v oblasti: 1) marže a zisk, 2) řízení produktů a portfolia, 3) podíl srdcí, mysli a trhu, 4) ziskovost zákazníků, 5) řízení prodejní síly a kanálů, 6) cenová strategie, 7) propagace, 8) reklamní média a webové metriky, 9) marketing a finance. Přičemž poskytují soubor více než sto různých metrik, kterými lze měřit marketingovou výkonnost podniku (Farris a kol., 2010).

Některé z těchto metrik nachází místo i v systému zahrnujícím vyvážené ukazatele výkonnosti podniku (anglicky Balanced Scorecard), který je strategickým manažerským nástrojem pro podporu měření, monitorování a sdílení strategického plánu a cílů srozumitelným způsobem uvnitř podniku (Lawson a kol. 2008). Pomáhá převést podnikovou vizi a strategii na koherentní soubor metrik výkonnosti (Kaplan a Norton, 1996). Systém je rozdělen na čtyři perspektivy: vzdělávání a růst, interní obchodní procesy, finance, zákazníci (Kaplan a Norton, 1996). Vzhledem k výzkumu dizertační práce zaměřenému na zákaznicko-centricou marketingovou oblast, řízení zákaznické zkušenosti, se bude tato práce zabývat primárně zákaznickou perspektivou.

Dle Kaplana a Nortona (1996) zákaznická perspektiva typicky zahrnuje několik metrik výkonnosti. Mezi ně se zpravidla řadí spokojenost zákazníků, retence zákazníků, přírůstek zákazníků, ziskovost zákazníků, tržní podíl a podíl na výdajích zákazníka.

Tržní podíl a podíl na výdajích zákazníka

Tržní podíl vyjadřuje, do jaké míry podnik penetruje cílený trh a jak se mu daří ve vztahu ke konkurenci. Může být měřen jak z pohledu počtu prodaných jednotek, tak z pohledu příjmů podniku ku celkovému objemu na daném trhu (Farris a kol., 2010; Kaplan a Norton, 1996).

Pakliže je tento podíl měřen z pohledu zákazníka, jedná se o metriku podílu na výdajích zákazníka (podíl zákaznickovy peněženky) (Kaplan a Norton, 1996). Bendle a kol. (2016, s. 36) tuto metriku nazývají podílem požadavků a definují jako podíl dané značky ve své kategorii, měřený čistě mezi zákazníky, kteří si tuto značku koupili.

Keiningham a kol. (2011) uvádějí, že podniky investují značné zdroje, aby zvyšovali zákaznickou loajalitu měřením a řízením metrik zákaznické spokojenosti a čistých podpůrců, přestože tyto tradiční metriky loajality slabě korelují s tím nejdůležitějším – podílem na výdajích zákazníka. Sami tuto metriku definují, jako procento výdajů zákazníka v rámci kategorie, které zachytí daná značka, obchod nebo

podnik (Keiningham a kol., 2011). V souvislosti s tím uvádějí, že řízení změn za účelem zvýšení spokojenosti zákazníka nemusí nutně podniku pomoci (Keiningham a kol., 2011). Keiningham a kol. (2011) uvádějí jako příklad firmu Walmart v roce 2008, kdy se podniku zlepšením zákaznické zkušenosti podařilo zvýšit skóre spokojenosti, i přes to však podniku prodeje dále klesaly, tedy zákaznická spokojenost se zvýšila, ale podíl na výdajích zákazníka se stále snižoval. Keiningham a kol. (2011) se tak ptají, co, když ne metriky loajality, je spjato s podílem výdajů zákazníka.

Na základě výzkumu pak přináší odpověď ve formě vzorce nazvaného pravidlem přidělení peněženky (anglicky Wallet Allocation Rule – WAR), jehož výsledné skóre vysoce koreluje s podílem výdajů zákazníka a zároveň vykazuje robustnost v případě změn (Keiningham a kol., 2011). Pravidlo přidělení peněženky staví na dvou zásadních údajích, a to na jakém pořadovém místě si značka stojí z hlediska volby zákazníka (odvozeno od tradičně získaných metrik spokojenosti nebo loajality) a mezi kolika značkami se zákazník celkem v dané kategorii rozhoduje (Keiningham a kol., 2011). Pokud není značka na prvním místě, Keiningham a kol. (2011) doporučují ptát se zákazníka, proč tomu tak je, jelikož bez navýšení pozice není možné zvýšit podíl výdajů zákazníka. Keiningham a kol. (2011) doporučují, aby se podniky přestaly zaměřovat čistě na zvyšování metrik spokojenosti a loajality, ale aby sledovaly, jak je faktory posilující tyto metriky mohou dostat z hlediska volby zákazníka na vyšší pozici.

Imhof a Klaus (2019) realizovali výzkum, který se zaměřuje na zákaznickou zkušenost, zákaznickou spokojenost a podíl výdajů zákazníka (pomocí upraveného pravidla přidělení peněženky řadícího značky na základě hodnocení zákaznické zkušenosti) a zjistili, že zákaznická zkušenost, je lepším prediktorem spotřebitelského chování, než je spokojenost zákazníků, která má slabý vliv na podíl v kategorii. Nakonec uvádějí, že komponenty zákaznické zkušenosti významně zvyšují podíl výdajů zákazníka. Zároveň uvádějí, že nebyli schopni zreplikovat tak vysokou korelaci jako Keiningham a kol. (2011), přesto však překonává EXQ (Klaus a Maklan, 2012) i zákaznickou spokojenost z hlediska vysvětlování podílu na výdajích zákazníka.

Bohužel oproti zmíněným bez jakýchkoliv informací o tom, co má vliv na podíl na výdajích zákazníka (Klaus a Maklan, 2012).

Tabulka 54. Příklady měřících škál týkajících se podílu na výdajích zákazníka (vlastní zpracování).

Zdroj	Konstrukt	Položky měření
Keiningham a kol. (2011)	pravidlo přidělení peněženky	$\left(1 - \frac{\text{Pořadí značky na základě loajality nebo spokojenosti}}{\text{Počet značek} + 1}\right) \cdot \left(\frac{1}{\text{Počet značek}}\right)$
Imhof a Klaus (2019)	pravidlo přidělení peněženky	$\left(1 - \frac{\text{Pořadí značky na základě zákaznické zkušenosti}}{\text{Počet značek} + 1}\right) \cdot \left(\frac{1}{\text{Počet značek}}\right)$
Bendle a kol. (2016)	jednotkový podíl požadavků	$\frac{\text{Nákupy značky (množství)}}{\text{Celkové nákupy v kategorii nakupujícími značky (množství)}}$
Bendle a kol. (2016)	příjmový podíl požadavků	$\frac{\text{Nákupy značky (příjmy)}}{\text{Celkové nákupy v kategorii nakupujícími značky (příjmy)}}$
Bendle a kol. (2016)	podíl požadavků	$\frac{\text{Tržní podíl (\%)}}{\text{Podíl penetrace (\%) \cdot Index užítí (I)}}$

Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků odráží schopnost plnit zákaznickovy potřeby a očekávání (Farris a kol., 2010; Kaplan a Norton, 1996). Obecně je měřena pomocí dotazníkového šetření a hodnocena škálou míry spokojenosti s podnikem, produktem nebo službou (Farris a kol., 2010). Výsledkem je pak počet nebo procento zákazníků, jejichž zkušenost s podnikem, produktem, službou přesáhla určitou hranici (Farris a kol., 2010). Spokojenost zákazníků dle Farris a kol. (2010) ovlivňuje ochotu zákazníků doporučit produkt ve svém okolí. Kaplan a Norton (1996) upozorňují, že pouze u plně nebo velmi spokojeného zákazníka podnik může počítat s jeho opakovaným nákupem. Farris a kol. (2010) tuto metriku hodnotí jako velmi podstatnou z hlediska marketingové výhody.

Oliver (1980) definuje zákaznickou spokojenost jako funkci předcházejících očekávání a nepotvrzení očekávání, nepotvrzení očekávání pak odhaluje jako mající největší vliv na spokojenost. Westbrook a Oliver (1981) zkoumají koncept spokojenosti

v různých oblastech života (pracovní, manželská, pacientů, životní) a z pohledu jejího měření zjišťují, že sémantickým diferencíálem a Likertovou škálou lze dosáhnout nejvyšší spolehlivosti. Westbrook a Oliver (1991) uvádějí, že zákazníci mohou pojem spokojenost vnímat různě, přičemž spokojenost působí být komplexnější povahy než afektivní souhrn relativních frekvencí pozitivních a negativních emocí během spotřební zkušenosti. Oliver (1993) prezentuje spokojenost jako funkci pozitivního afektu, negativního afektu, spokojenosti s atributy produktu, nespokojenosti s atributy produktu a nepotvrzení očekávání. Oliver (1995) dále zkoumal vliv naplnění potřeb na spokojenost a uvedl, že z výsledků je patrné, že se spokojenost lineárně zvyšuje, dokud nejsou potřeby naplněny, zároveň však poukazuje na stav naplnění, respektive „přeplnění“ potřeb, kdy zákazníci v průměru nedokážou ocenit vyšší naplnění potřeb nad hranici své kapacity (v souladu s tvrzením Maslowova, 1943a), kdy mohou nastat tři pravděpodobné reakce – ocenění, lhostejnost, nepříjemnost.

Fornell a kol. (1996) představili americký index zákaznické spokojenosti jakožto nový typ měření tržní výkonnosti pro podniky, průmyslová odvětví, hospodářská odvětví i národní ekonomiky. Zároveň s tím prezentují model, který obsahuje tři předchůdce zákaznické spokojenosti – vnímanou kvalitu, vnímanou hodnotu a očekávání zákazníka (Fornell a kol., 1996). Zvyšování zákaznické loajality a snižování stížností zákazníků berou jako důsledky zvyšování zákaznické spokojenosti (Fornell a kol., 1996).

Babin a Griffin (1998) uvádějí dvě definice zákaznické spokojenosti. První, často citovanou, od Hunta (1977), který spokojeností spotřebitele s produktem označuje příznivost jedincova subjektivního hodnocení různých výsledků a zkušeností spjatých s jeho zakoupením nebo použitím, a druhou od Olivera (1981), který spokojenost definuje jako vyhodnocení překvapení spojeného s pořizovací a/nebo spotřební zkušeností s produktem.

Palací a kol. (2019) provádějí rozsáhlou rešerši (104 zdrojů) týkající se zákaznické spokojenosti, přičemž rozpoznávají dva proudy, kognitivní a afektivní, a shrnují, že zákaznická spokojenost zahrnuje kognitivní i afektivní procesy.

Tabulka 55. Příklady měřicích škál týkajících se zákaznické spokojenosti (vlastní zpracování).

Zdroj	Konstrukt	Položky
Oliver (1980)	Zákaznická spokojenost	<p>Jsem se značkou a jejím výkonem spokojen.</p> <p>Kdybych to mohl udělat znovu, koupil bych si jinou značku, než je tato.</p> <p>Moje volba této značky byla moudrá.</p> <p>Cítím se špatně ze svého rozhodnutí pořídit si tuto značku.</p> <p>Nejsem spokojený s tím, co jsem vzhledem k této značce udělal.</p>
Daggerová a kol. (2007)	Zákaznická spokojenost	<p>Moje pocity vůči [firmě] jsou velmi pozitivní.</p> <p>Cítím se dobře, že jsem pro [službu] přišel k této [firmě].</p> <p>Celkově jsem s [firmou] a službami, které poskytuje, spokojen.</p> <p>Cítím se spokojen, že výsledky této [služby] jsou ty nejlepší, jakých lze dosáhnout.</p> <p>Míra, v jaké [služba] přinesla nejlepší možný výsledek, je uspokojivá.</p>
Back a Parksová (2003)	Zákaznická spokojenost	<p>Jsem rád, že jsem se rozhodl zůstat v [XYZ].</p> <p>Věřím, že jsem udělal správnou věc, když jsem zůstal v [XYZ].</p> <p>Celkově jsem s rozhodnutím zůstat v [XYZ] spokojen.</p>
Song a kol. (2013)	Zákaznická spokojenost	<p>Jsem spokojen se svým rozhodnutím navštívit [XYZ].</p> <p>Dle očekávání jsem spokojen s návštěvou [XYZ].</p> <p>Moje pocity z [XYZ] jsou dobré.</p> <p>Celkově jsem spokojen s návštěvou [XYZ].</p>
Babin a Griffin (1998), Babin a kol. (2005)	Spokojenost	<p>Jsem spokojen s mým rozhodnutím [získat službu] zde.</p> <p>Cítím se [velmi špatně – velmi dobře] [dostávat službu] v této [firmě].</p> <p>Jsem [velmi nespokojený – velmi spokojený] s touto [firmou].</p> <p>S [firmou] jsem spokojen na [0–100] %.</p>
Brown (2005)	Spokojenost s [XYZ]	<p>Uveďte prosím svoji spokojenost s následujícími aspekty [XYZ]:</p>

Ochota doporučit, čisté podpůrci a word-of-mouth

Výstupem ochoty doporučit je dle Farris a kol. (2010) procento zákazníků, kteří tvrdí, že by značku doporučili ve svém okolí. K metrice ochoty doporučit se váže metrika čistých podpůrců, která se zaměřuje na míru, do jaké by existující zákazníci doporučili produkt, službu nebo podnik (Farris a kol., 2010). Farris a kol. (2010) zároveň zmiňují, že tato metrika je velmi užitečná při měření zákaznické spokojenosti a loajality; často pak vystupuje pod registrovanou značkou Net Promoter Score (NPS).

Bendle a kol. (2016) uvádějí, že když má značka loajální zákazníky, získává tím pozitivní word-of-mouth, který je pak jednak zdarma a za druhé vysoce efektivní. Sweeneyová a kol. (2012) ve svém výzkumu zaměřeném na konceptualizaci word-of-mouth uvádějí jako předchůdce word-of-mouth kvalitu služby, spokojenost a hodnotu, načež na samotné word-of-mouth nahlíží jak z pohledu předávajícího, tak z pohledu přijímajícího a rozpoznávají jeho tři dimenze: 1) kognitivní obsah, respektive jádro zprávy logické povahy, 2) emotivní obsah, 3) sílu doručení, tedy jakým způsobem doručovatel promítá své osobní kvality na příjemce. Keiningham a kol. (2018) tvrdí, že word-of-mouth je jedním z nejlivnějších zdrojů informací předávaných zákazníky, bývá často přesvědčivější než tradiční formy reklamy a poskytuje způsob jejího doplnění. Keiningham a kol. (2018) dále shrnují, že word-of-mouth ovlivňuje chování zákazníků, upoutává jejich pozornost, mění či utvrzuje jejich postoje, probouzí u nich zájem o produkty a značky, zrychluje jejich pořízení a pobízí k opakovanému pořízení. Westbrook (1987) poukazuje na to, že zákazníci šíří word-of-mouth pravděpodobněji, když *prožijí* významnou emocionální zkušenost.

Sweeneyová a kol. (2020) tvrdí, že nadšená doporučení zákazníků mohou výrazně působit na nákupní rozhodování a pohánět prodeje. Takto nadšený přístup pak odlišují od tradičního pozitivního word-of-mouth a přisuzují ho specifické skupině zákazníků – zastáncům značky, přičemž zastávání se značky definují jako „zákazníková trvalá, proaktivní a dobrovolná propagace produktu nebo služby zákazníkem v porovnání s tržními alternativami prostřednictvím silných, vášnivých a explicitních

doporučení s cílem pozitivně ovlivnit názory ostatních na produkt nebo službu“.
(Sweeneyová a kol., 2020, s. 142).

Tabulka 56. Příklady měřících škál týkajících se word-of-mouth (vlastní zpracování).

Zdroj	Konstrukt	Položky
Brown (2005)	Word-of-mouth záměr	Pokud by přítel nakupoval [značku], jak je pravděpodobné, že byste mu [firmu] doporučil? Pokud byste pomáhali svému synovi, dceři nebo jinému blízkému příbuznému při rozhodování o tom, u jaké [firmy] bude nakupovat [značku], jaká je pravděpodobnost, že byste tuto [firmu] doporučili?
Brown (2005)	Word-of-mouth jednání	Zmínil jsem ostatním, že obchoduji s [firmou]. Zajistil jsem, aby ostatní věděli, že obchoduji s [firmou]. Mluvil jsem před ostatními pozitivně o zaměstnancích [firmy]. Doporučil jsem [firmu] členům rodiny. Mluvil jsem před ostatními pozitivně o [firmě]. Doporučil jsem [firmu] známým. Doporučil jsem [firmu] blízkým přátelům.
Babin a kol. (2005)	Word-of-mouth	Ostatním lidem budu říkat pozitivní věci o této [firmě]. Doporučím [firmu] někomu, kdo ode mě bude chtít poradit. Vyzvu přátele a příbuzné, aby navštívili [firmu].

Retence, loajalita a přírůstek zákazníků

Retence zákazníků neboli schopnost udržet si stávající zákazníky je důležitou složkou pro udržení nebo navyšování tržního podílu (Kaplan a Norton, 1996).

S měřením retence se pojí i měření loajality zákazníků procentuálním růstem obchodu s existujícími zákazníky (Kaplan a Norton, 1996). Loajalita zákazníka je vnímána jako frekvence dobrovolných opakovaných nákupů zákazníka vázaných

ke značce bez tendencí nakupovat u konkurence podniku vlastního danou značku (Išoraitéová, 2016; Oliver, 1999). Je považována za zdroj konkurenční výhody mající vliv na podnikovou výkonnost (Woodruff a Gardialová, 1996; Zineldin, 2006). Důsledkem loajality zákazníků pak může být jejich ochota platit vyšší cenu a být celkově méně cenově senzitivními (Zineldin, 2006).

Vedle retence zákazníků také stojí měření přírůstku zákazníků, kdy je buď relativně či absolutně měřeno, do jaké míry obchodní jednotka oslovuje nebo získává nové zákazníky. Může se jednat jak o měření počtu takových zákazníků, tak o počet celkových prodejů těmto zákazníkům (Kaplan a Norton, 1996).

Reichheld (1993) uvádí, že pro zvyšování zákaznické loajality je třeba uzpůsobit základní obchodní strategii a konzistentně doručovat vynikající hodnotu, což dále vede ke zvyšování tržního podílu, tržeb a snižování nákladů potřebných pro získávání nových zákazníků.

Dick a Basu (1994) se zabývali konceptualizací zákaznické loajality, uvedli, že zákaznická loajalita je vnímána jako síla vztahu mezi relativním postojem jednotlivce a opakovanou přízní, kdy do tohoto vztahu navíc vstupují společenské normy a situační faktory. Z hlediska kombinace vysokého a nízkého relativního postoje a vysoké a nízké opakované přízně popisují čtyři typy loajality – žádnou loajalitu (nízký relativní postoj, nízká opakovaná přízeň), falešnou loajalitu (nízký relativní postoj, vysoká opakovaná přízeň), skrytou loajalitu (vysoký relativní postoj, nízká opakovaná přízeň), a loajalitu (vysoký relativní postoj, vysoká opakovaná přízeň).

Oliver (1999) ve svém výzkumu vychází ze skutečnosti, že zákaznická spokojenost je spjata se zákaznickou loajalitou, ovšem asymetricky, a to tak, že loajální zákazníci bývají typicky také spokojeni, ale spokojené zákazníky nelze přímo považovat za loajální. Oliver (1999) kritizuje definice loajality, které se převážně zaměřují na to, co zákazník dělá (např. frekvence opakovaných nákupů, relativní nákup od jedné značky) a rozpoznává čtyři fáze loajality – kognitivní, afektivní, konativní, akční.

Tabulka 57. Příklady měřících škál týkajících se zákaznické loajality (vlastní zpracování).

Zdroj	Konstrukt	Položky
Brakus a kol. (2009)	Loajalita spotřebitele	V budoucnu budu věrný této značce. Koupím si tuto značku znovu. Tato značka bude v budoucnu mojí první volbou. Nekoupím si jinou značku, pokud bude tato značka v obchodě k dispozici. Doporučím tuto značku ostatním.
Zeithamlová a kol. (1996)	Loajalita	Ostatním lidem budu o XYZ říkat pozitivní věci. Doporučím XYZ někomu, kdo ode mě bude chtít poradit. Vyzvu přátele a příbuzné, aby obchodovali s XYZ. XYZ budu považovat za svou první volbu při nákupu ____ služeb. V příštích několika letech budu s XYZ obchodovat více.
Back a Parksová (2003)	Kognitivní loajalita značce	[Firma] mi poskytuje vynikající kvalitu služeb ve srovnání s jinými značkami. Žádná jiná značka neposkytuje lepší služby než ____. Věřím, že [firma] poskytuje více výhod než ostatní [firmy] ve své kategorii.
Back a Parksová (2003)	Afektivní loajalita značce	Miluji pobyt v [XYZ]. Cítím se lépe, když se ubytuji v [XYZ]. Mám rád [XYZ] více než ostatní [firmy].
	Konativní loajalita značce	I kdyby jiná značka nabízela nižší sazbu za [službu], stále zůstanu v [XYZ]. Mám v úmyslu zůstat v [XYZ]. [XYZ] považuji za svoji první volbu [pro službu].

Ziskovost zákazníků

Ziskovost zákazníků vyjadřuje rozdíl mezi příjmy a náklady vázanými na vztah se zákazníkem za určitou dobu (Farris a kol., 2010). Dle Kaplana a Nortona (1996), úspěch z pohledu tržního podílu, retence, přírůstku a spokojenosti zákazníků ovšem nemusí garantovat, že zákazník je pro podnik ziskový. Zároveň zmiňují, že sledování

ziskovosti zákazníků je zejména důležité pro zákaznický orientované podniky (Kaplan a Norton, 1996).

Tabulka 58. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.8.1 (vlastní zpracování).

Zdroj	Poznatek
Westbrook a Oliver (1981)	Sémantickým diferencíálem a Likertovou škálou lze dosáhnout nejvyšší spolehlivosti při měření zákaznické spokojenosti.
Oliver (1999)	Loajální zákazníci bývají typicky také spokojeni, ale spokojené zákazníky nelze přímo považovat za loajální.
Woodruff a Gardialová (1996)	Loajalita zákazníků je považována za zdroj konkurenční výhody mající vliv na podnikovou výkonnost.
Zineldin (2006)	Důsledkem loajality zákazníků může být jejich ochota platit vyšší cenu a být celkově méně cenově senzitivními.

2.8.2 Faktor

Faktory lze chápat jako činitele, které, pakliže jsou na uspokojivé úrovni, zajišťují dané organizaci úspěch v příslušné oblasti (Rockart, 1979).

Harrison a St John (1999) shledávají vazbu mezi klíčovými faktory úspěchu a oblastmi modelu Balanced Scorecard tak, že jejich plněním jsou uspokojováni jednotliví stakeholdeři spadající do dílčích oblastí tohoto modelu.

McDonald a Mouncey (2009) v rámci procesního modelu marketingového měření dělí faktory do tří kategorií: kvalifikační, konkurenční výhody, produktivní. Za kvalifikační faktory McDonald a Mouncey (2009) považují takové, které jsou, z pohledu zákazníka, podniky operující na určitém trhu očekávány doručovat. Pokud nedojde k jejich doručení na očekávané úrovni je nepravděpodobné, že by takový podnik mohl na trhu prosperovat (McDonald a Mouncey, 2009). Jejich charakteristikou je, že jejich zlepšování nepřináší konkurenční výhodu (McDonald a Mouncey, 2009). Kategorie faktorů přinášejících konkurenční výhodu sdružuje faktory, které mají pro zákazníka skutečný význam a orientují se na podstatné zákaznickovy potřeby (McDonald a Mouncey, 2009). Mají potenciál u zákazníků vzbudit zájem a bud'

si je udržet, nebo získat nové (McDonald a Mouncey, 2009). Jejich posilováním by tak mělo docházet ke zvyšování tržního podílu (McDonald a Mouncey, 2009). Produktivní faktory jsou takové, které se projevují jako interní akce zaměřené na snižování nákladů (McDonald a Mouncey, 2009).

2.9 Syntéza informací a zhodnocení současného stavu

Autoři zabývající se tématem řízení zákaznické zkušenosti se shodují na tom, že se jedná o aktuální a významný nástroj konkurenčního boje, který má potenciál vytvářet dlouhotrvající pevné vazby mezi zákazníkem a podnikem, což koresponduje s cíli strategického marketingu. Společně také sdílejí výrazné zaměření na zákazníka, jeho potřeby a smýšlení. Řízení zákaznické zkušenosti je tak možné považovat jako efektivní nástroj k naplňování cílů strategického marketingu.

Aktuálně však existují překážky, které se staví do cesty plně efektivnímu využívání řízení zákaznické zkušenosti. Tyto překážky plynou z komplexnosti a mezioborovosti tohoto konceptu a s ní spojenou nedostatečnou probádaností. Zatímco na vědeckém poli se vyskytuje značná terminologická i konceptuální roztržičnost, na poli manažerském zase neschopnost vžít se do role zákazníka a vnímat zkušenost z jeho perspektivy. Proto se vědci shodují, že je třeba: stanovit jasnou definici zákaznické zkušenosti; stanovit jeho obecnou konceptualizaci; rozebrat faktory, které ji ovlivňují a výsledky, které přináší; analyzovat role jednotlivých aktérů v rámci zákaznické zkušenosti; stanovit vhodné způsoby jejího měření; navrhnout rámec pro řízení zákaznické zkušenosti. Jelikož je pro posuzování marketingové výkonnosti v rámci strategického marketingu nutné zaměřit se na zákazníky, respektive zákaznický orientované marketingové metriky (například zákaznická spokojenost, zákaznická ochota doporučit, retence a přírůstek zákazníků nebo ziskovost zákazníka), výsledky, které řízení zákaznické zkušenosti přináší, by měly být posuzovány právě v jejich kontextu.

Strategický marketing svým zaměřením na užitky, které zákazníkům produkty podniku přinášejí, spíše než na produkty samotné, vykazuje spojitost s oblastí sdílené ekonomiky, která je přímo postavena na předpokladu, že zákazníci chtějí užitky, které jim produkty přinášejí, ne jejich vlastnictví. Oblast peer-to-peer a B2C sdílení finančních i hmotných aktiv se v dnešní době těší velké popularitě, ovšem v České republice jsou stále v zárodcích svého skutečného potenciálu. Z pohledu zákaznické zkušenosti bylo však doposud této oblasti věnováno velmi málo prostoru.

Zároveň, stejně jako v případě zákaznické zkušenosti, není stanovena přesná definice této oblasti, respektive kritéria podniků do ní spadajících, a tak se soubor podniků využívajících principů sdílené ekonomiky napříč výzkumy liší.

Strategický marketing tak vytváří pomyslné propojení mezi zákaznickou zkušeností a sdílenou ekonomikou. Jak zákaznická zkušenost, tak i sdílená ekonomika jsou pak všeobecně považovány za významné trendy dnešní doby, avšak oba fenomény postrádají jasné definice a vymezení, přičemž jejich průnik je doposud nedostatečně probádán. Tato fakta značí, že průnik těchto oblastí nabízí prostor pro výzkum, a tak se jím bude hlavní výzkumná část dizertační práce věnovat.

2.9.1 Základní teoretická východiska primárního výzkumu

Oblast zákaznické zkušenosti se potýká s roztržitostí z hlediska definice samotné zákaznické zkušenosti i vnímání jednotlivých konceptů vyskytujících se v této výzkumné oblasti. V této části tak bude nejprve uvedena přijatá definice zákaznické zkušenosti, následně budou popsány jednotlivé koncepty konceptuálního modelu navrženého na základě literární rešerše a jejich vzájemné hypotetické vztahy.

Přijatou definicí, ze které vychází tato práce je ta od Beckerové a Jaakkolaové (2020, s. 637), tedy, že *zákaznická zkušenost jsou neúmyslné, spontánní odezvy a reakce na konkrétní podněty*. Tato definice je velice blízko tomu, jak je definována uživatelská zkušenost normou ISO (2018) 9241-210 – *uživatelská zkušenost jsou uživatelské vnímání a odpovědi, které plynou z užití a/nebo očekávaného užití systému, produktu nebo služby*. V reakci na kritiku přílišné obecnosti definice Beckerové a Jaakkolaové (2020) De Keyserem a kol. (2020) lze pak tuto definici upřesnit pomocí tvrzení Deweyho (1925) *prožívat je vnímat smysly, myslet, utvářet význam, cítit a jednat* nebo Kahnemana (1999) *zkušenost je neustálý proud pocitů, myšlenek a akcí*, což otevírá prostor zkušenosti vnímat pomocí existujících psychologických konceptů. Zároveň však zkušenost získává neohrazenou povahu neustálého proudu, který lze zkoumat na úrovni krátkodobé až po dlouhodobou, tedy od dílčí odezvy na podnět na úrovni neurofyziologické až po dlouhodobou vycházející z několikaleté zkušenosti vycházející

z průběžně agregovaných odezev a reakcí na velké množství podnětů. Vzhledem k tomuto uvádějí Gentileová a kol. (2007), že zákazníci strukturu zkušenosti a zkušenost vnímají jako jeden celek reprezentovaný komplexním pocitem. Čím širší pojetí osobní zkušenosti je přijato, tím blíže se dostává její vnímání ke vnímání života, tedy spokojenost s takovou zkušeností je blíže celkovému hodnocení spokojenosti se životem, neboť jak uvádí Costanza a kol. (2007) *kvalita života je celkové hodnocení lidského prožívání*. Ryan a Deci (2001) také spojujíce *prožívání* a kvalitu života tvrdí, že *blahobyt je složitý konstrukt týkající se optimálního prožívání a fungování*. Lazarus (1982) také přináší do hodnocení událostí téma blahobytu v tvrzení, že lidé konstantě hodnotí události z pohledu svého blahobytu.

Vzhledem k tomu, že se jedinci mohou při zkoumání zdánlivě stejné zkušenosti lišit ve vystavení vůči podnětům i vnímaných a zapamatovaných podnětech (viz 2.6.5 Lidské vnímání a jednání, 2.6.6 Paměť) dále i v reakcích na ně (viz 2.6.5 Lidské vnímání a jednání) během své osobní zákaznické cesty, je možné využít poznatků z příbuzných oblastí pro nalezení společných faktorů, pomocí kterých lze zkušenost zákazníků ve větším rozsahu zkoumat. V oblasti uživatelské zkušenosti Wiklund-Engblomová a kol. (2009) uvádějí, že lidé jsou schopni vyjádřit vazbu mezi produktem a naplněním potřeby a univerzální lidské potřeby tak mohou být hodnotné pro charakterizaci zkušenosti a pro návrh produktu. Hassenzahl a kol. (2010) zase shrnují, že zkušenost lze kategorizovat podle potřeby, kterou naplňuje. V návaznosti na blahobyt a kvalitu života Max-Neef a kol. (1989) uvádějí, že kvalita života závisí na možnostech uspokojení základních lidských potřeb. Zmínění Costanza a kol. (2007) tvrdí, že kvalitu života lze vnímat prostřednictvím míry naplnění lidských potřeb. Ryan a Deci (2000a) poukazují na to, že uspokojování lidských potřeb ovlivňuje blahobyt. Tím, že jsou základní potřeby pro všechny napříč kulturami a historií společné, liší se pouze způsoby, jakými jsou naplňovány (Max-Neef a kol., 1989) a jsou již pro zkoumání zkušeností v příbuzných disciplínách využívány (viz 2.3 Uživatelská zkušenost v produktovém designu), budou využity i v tomto výzkumu.

Christensen a kol. (2016) zase shrnují, že *je důležité o zákaznících vědět, čeho se snaží za daných okolností dosáhnout*. Vzhledem k tomu, že je *spotřeba proces*

vynakládání energie pro zlepšení kvality života (Csikszentmihalyi, 2000), přičemž každý má v životě mnoho úkolu ke splnění, od malých přes nečekané po obvyklé, a produkty jsou našimi pomocníky v jejich plnění (Christensen a kol., 2016), jedinci často vyjadřují své cíle tak, že několik takových cílů kombinují do jednoho pomyslného balíku (Ford a Nichols, 1987). Může být tak složité odlišit spotřebu prováděnou pro sebe samu a spotřebu prováděnou jako prostředek k něčemu dalšímu (Lofman, 1991). Z tohoto důvodu bude v konceptuálním modelu zahrnut jak koncept lidských potřeb, tak koncept spjatý s úkolem pro splnění, pro který je produkt pomocníkem k jeho splnění (Christensen a kol., 2016). Zároveň bude zařazen i koncept zachování zdrojů, který vychází z tvrzení např. Csikszentmihalyiho (2000), který popisuje spotřebu jako výměnu duševní energie (nejčastěji ve formě peněz) za objekty nebo služby, které uspokojují lidské potřeby; Zeithamlové (1988), která definuje vnímanou hodnotu jako celkové hodnocení užitečnosti produktu na základě vnímání toho, co je přijato za to, co bylo dáno; či Leroi-Wereldsové (2019), která uvádí, že se zákaznická hodnota týká kompromisu mezi výhodami a náklady na objekt a není v objektu, ale v zákaznické zkušenosti s tímto objektem.

Z hlediska důsledků zákaznické zkušenosti budou do konceptuálního modelu zařazeny tři zákaznické orientované marketingové metriky zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality a pozitivního word-of-mouth, které bývají jednak ve spojitosti se zákaznickou zkušeností zkoumány, jednak jsou podporovány tvrzeními například Brakuse a kol. (2009), že zkušenost se značkou přímo ovlivňuje spotřebitelovu spokojenost i loajalitu; Maklana a Klause (2011), kteří uvádějí, že kvalita zákaznické zkušenosti má vliv na zákaznickou spokojenost, loajalitu i word-of-mouth; či Farrise a kol. (2010), že spokojenost zákazníků odráží schopnost plnit zákaznické potřeby a očekávání, a dále ovlivňuje ochotu zákazníků doporučit produkt ve svém okolí.

2.9.2 Konceptuální model

V úvodní části kapitoly jsou přiblíženy koncepty využití při návrhu konceptuálního modelu pro primární výzkum dizertační práce. Jednotlivé koncepty a vazby mezi nimi

budou teoreticky přiblíženy v následujících sekcích. Vzhledem k vazbě dizertační práce na oblast strategického marketingu bude konceptuální model postaven na zákaznický orientovaných faktorech ovlivňujících vnímání zákaznické zkušenosti, potřebách zákazníka, vlivu vnímání zákaznické zkušenosti na zákaznický orientované marketingové metriky a dlouhodobý horizont z pohledu zákaznické cesty (viz kapitola 2.8).

Tabulka 59. Východiska z literární rešerše pro definici faktorů a jejich vlivů na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Koncept	Kategorie	Název	Podpůrný zdroj
CTF		Splnění úkolu zákazníka	Aulia a kol. (2016), Bridge (2012), Davidson a kol. (2017), Del Mar Alonso-Almeidaová a kol. (2020), Gentileová a kol. (2007), Holbrook a Hirschmanová (1982), Christensen a kol. (2016), Karapanos a kol. (2009) Lofman (1991), Moonová a kol. (2016), Sheldon a Elliot (1999), Verhoef a kol. (2009), Verleyeová (2015)
NF		Naplnění lidských potřeb zákazníka	Alderfer (1969), Bridge (2012), Costanza a kol. (2007), Csikszentmihalyi (2000), Del Mar Alonso-Almeidaová a kol. (2020), Hassenzahl a kol. (2010), Horáková (2003), Jakubíková (2008), Karapanos a kol. (2009), Lofman (1991), Maklan a Klaus (2011), Max-Neef a kol. (1989), Murray (1938), Ryan a Deci (2000a), Sheldon a kol. (2001), Spranger (1928), Wiklund-Engblomová a kol. (2009)
	NF_SEC	Naplnění potřeb bezpečí	Alderfer (1969), Csikszentmihalyi (2000), Hassenzahl a kol., (2015), Leroi-Wereldsová (2019), Maslow (1943a)
	NF_SOC	Naplnění potřeb sociálních	Alderfer (1969), Csikszentmihalyi (2000), Denning (2014), Gentileová a kol. (2007), Hassenzahl a kol. (2015), Leroi-Wereldsová (2019), Maslow (1943a), Sheldon a kol. (2001)
	NF_ACT	Naplnění potřeb seberealizace	Alderfer (1969), Csikszentmihalyi (2000), Davidson a kol. (2017), Denning (2014), Leroi-Wereldsová (2019), Maslow (1943a), Sheldon a kol. (2001), Wilcocková (1993)
	NF_STIM	Naplnění potřeb stimulace	Csikszentmihalyi (2000), Gentileová a kol. (2007), Hassenzahl a kol., (2015), Leroi-Wereldsová (2019), Sheldon a kol. (2001)
	NF_PL	Naplnění potřeb požitku	Aulia a kol. (2016), Duncan a Barrettová (2007), Gentileová a kol. (2007), Holbrook a Hirschmanová (1982), Jordan (2000), Leroi-Wereldsová (2019), Mehrabian a Russel (1974), Sheldon a kol. (2001)

Koncept	Kategorie	Název	Podpůrný zdroj
RM		Zachování zdrojů zákazníka	Aulia a kol. (2016), Braxová a Jonssonová (2009), Csikszentmihalyi (2000), De Keyser a kol. (2020), Diener a Lucas (1999), Holbrook a Hirschmanová (1982), Leroi-Wereldsová (2019), Smith a Colgate (2007), Zeithamlová (1988)
	RM_EFF	Úspora energie	Csikszentmihalyi (2000), Dewey (1925), Hartová a Staveland, (1988), Leroi-Wereldsová (2019), Verleyeová (2015), Wilcocková (1993)
	RM_TIM	Úspora času	Costanza a kol. (2007), Denning (2014), Hartová a Staveland, (1988), Kahneman a kol. (2004), Leroi-Wereldsová (2019), Norton a Pine (2013), Zeithamlová (1988)
	RM_MNY	Zachování finančních prostředků	Botsman a Rogers (2010), Csikszentmihalyi (2000), Davidson a kol. (2017), Denning (2014), Leroi-Wereldsová (2019), Munger (2016), Zeithamlová (1988)
	RM_EXP	Naplnění očekávání	Gentileová a kol. (2007), Levineová a kol. (2018), Meyer a Schwager (2007), Pennington (2016), Thaler a kol. (2013), Trischler a Zehrerová (2012), Wirtz a kol. (2019)
	RM_VA	Výhodnost investice	Braxová a Jonssonová (2009), Leroi-Wereldsová (2019), Verleyeová (2015), Zeithamlová (1988)

2.9.2.1 Faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost

Mezi faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost byly na základě literární rešerše vybrány koncepty splnění úkolu zákazníka (na základě např. Aulia a kol., 2016; Bridge, 2012; Davidson a kol., 2017; Del Mar Alonso-Almeidaová a kol., 2020; Gentileová a kol., 2007; Holbrook a Hirschmanová, 1982; Christensen a kol., 2016; Karapanos a kol., 2009; Lofman, 1991; Moonová a kol., 2016; Sheldon a Elliot, 1999; Verhoef a kol., 2009; Verleyeová, 2015), naplnění lidských potřeb zákazníka (na základě např. Alderfer, 1969; Bridge, 2012; Costanza a kol., 2007; Hassenzahl a kol., 2010; Horáková, 2003; Csikszentmihalyi, 2000; Karapanos a kol., 2009; Jakubíková, 2008; Lofman, 1991; Maklan a Klaus, 2011; Max-Neef a kol., 1989; Murray, 1938; Ryan a Deci, 2000a; Sheldon a kol., 2001; Spranger, 1928; Wiklund-Engblomová a kol., 2009) a zachování zdrojů zákazníka (na základě např. Aulia a kol., 2016; Braxová a Jonssonová, 2009; De Keyser a kol., 2020; Diener a Lucas, 1999; Holbrook a Hirschmanová, 1982; Csikszentmihalyi, 2000; Leroi-Wereldsová, 2019; Smith a Colgate, 2007; Zeithamlová, 1988), které budou dále vymezeny.

K1: Splnění úkolu zákazníka

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

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

K2: Naplnění lidských potřeb zákazníka

Koncept naplnění lidských potřeb zákazníka vychází z teorie, že kvalita *prožívání* událostí je hodnocena prostřednictvím naplnění lidských potřeb (např. Costanza a kol., 2007; Max-Neef a kol., 1989; Ryan a Deci, 2000a). Tyto potřeby lze dále členit na základě navržených typologií (viz kapitola 2.6.1), pro účely výzkumu bude využito členění uváděné Csikszentmihalyim (2000), vycházející z typologie Maslowa (1943a) a doplněné o potřebu stimulace, která v kontextu zkušenosti a příbuzných témat často v literatuře vystupuje (viz 2.2.5.2 Povaha zákaznické zkušenosti) a potřebu požitku (např. Duncan a Barrettová, 2007; Jordan, 2000; Leroi-Wereldsová, 2019). Lofman (1991) rozeznává skupinu psychologických výhod pro zákazníka, které uspokojují jeho psychologické a sociální potřeby. Dále například Aulia a kol. (2016) nebo Leroi-Wereldsová (2019) na základě literární rešerše vnímají hodnotu plynoucí ze zkušenosti na úrovni osobní i sociální.

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

K3: Zachování zdrojů zákazníka

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

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

2.9.2.2 Zákaznická zkušenost

Samotná zákaznická zkušenost je v modelu zastoupena konceptem vnímané kvality zákaznické zkušenosti zákazníkem.

K4: Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti

Koncept vnímané kvality zákaznické zkušenosti vychází z faktu, že zkušenost zákazníka je třeba vnímat jako subjektivní a unikátní danému jedinci bez ohledu na objektivní realitu, jelikož například dle Brunera (1984) je realita to, co tu skutečně je a zkušenost její vědomá reprezentace. Dle McCarthyho a Wrighta (2004) zkušenost závisí na unikátním vědění, cítění a hodnocení událostí, dle Leroi-Wereldsové (2019) je zákaznická hodnota vycházející ze zákaznické zkušenosti osobní, protože je subjektivně stanovena zákazníkem. Vnímání zkušenosti, tedy *prožívání*, pro stanovení subjektivního hodnocení pak lze dokoňponovat například dle marketéra Lofmana (1991) na smyslovou stimulaci, myšlení, emoci, aktivitu; na základě neurovědky Damasia (1999) na smyslové a kognitivní posouzení, emoci, pocit;

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

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

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

2.9.2.3 Důsledky zákaznické zkušenosti

Jako důsledky zákaznické zkušenosti byly na základě literární rešerše vybrány koncepty zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality a pozitivního word-of-mouth.

K5: Zákaznická spokojenost

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

Hunt (1977) uvádí, že spokojenost spotřebitele s produktem označuje příznivost jedincova subjektivního hodnocení různých výsledků a zkušeností spjatých s jeho

zakoupením nebo použitím. Dle Olivera (1981) je zákaznická spokojenost vyhodnocením překvapení spojeného s pořizovací a/nebo spotřební zkušeností s produktem. Palací a kol. (2019) shrnují, že zákaznická spokojenost zahrnuje kognitivní i afektivní procesy.

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

K6: Zákaznická loajalita

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

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

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

K7: Pozitivní word-of-mouth

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

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

2.9.2.4 Hypotetické vztahy mezi koncepty

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

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

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

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

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

Druhá hypotéza se váže ke vlivu konceptu K2 na koncept K4. Tato hypotéza vychází například z prací Sheldona a kol. (2001), Csikszentmihalyiho (2000), Costanzy a kol. (2007), Lofmana (1991), kteří na vnímání kvality zkušenosti nahlížejí prostřednictvím naplňování lidských potřeb. Sheldon a kol. (2001) v tomto kontextu zkoumali nejspokojivější události. Csikszentmihalyi (2000) uvádí, že spotřeba je prováděna za účelem zlepšení kvality života prostřednictvím naplnění potřeb. Stejnou spojitost vnímá i Costanza a kol. (2007). Naplnění potřeb je v tomto modelu vnímáno jako doprovodné k plnění úkolu zákazníka, je předpokládáno, že bude zákazníkem vnímáno abstraktněji, a tak je očekáván střední vliv na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

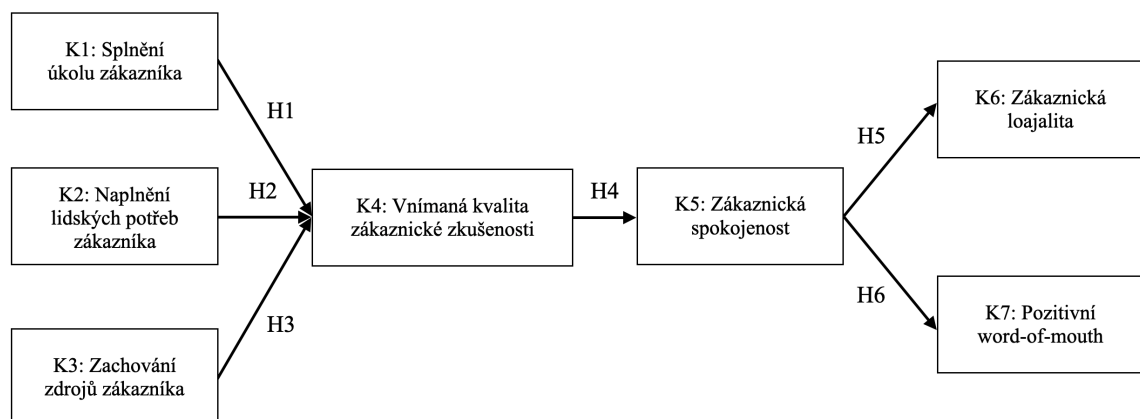
Pandeyová a Chawla (2018), Rahman a kol. (2018a), Lee a kol. (2018). Stejně jako v předchozím případě je na základě dosavadního výzkumu očekáván velký vliv zákaznické zkušenosti na zákaznickou loajalitu.

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

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

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

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



Obrázek 17. Konceptuální model (vlastní zpracování).

2.9.3 Vymezení oblasti výzkumu

Z provedené literární rešerše vyplývá, že zákaznická zkušenost i sdílená ekonomika jsou oblastmi poskytujícími široký prostor pro výzkum, v této části tak bude provedeno zúžení a vymezení pro primární výzkum této dizertační práce.

Vymezení oblasti zákaznické zkušenosti

Na zkušenost zákazníka lze nahlížet z různých perspektiv, od nejdětailnější, na úrovni dílčí interakce, na úrovni zákaznické cesty, po celkovou shrnující veškeré dosavadní interakce. Tato práce se bude zaměřovat na hodnocení zákaznické cesty, tedy na hodnocení jedné zkušenosti zákazníka s vybranou firmou a jejím vlivem na zákaznický orientované marketingové metriky.

Vymezení oblasti sdílené ekonomiky

Dle Evropské komise (2018) jsou přes platformy nejvíce využívány služby přepravní (64 % z těch, kteří mají zkušenost se službami sdílené ekonomiky) a ubytovací (62 %). Tato práce se tak bude zaměřovat na průnik kapacitně omezených aktiv a zdrojů, přístupu k aktivům a poskytování formou peer-to-peer v oblastech ubytování a přepravy. Předními platformami působícími v Evropě pro poskytování peer-to-peer ubytování je pak Airbnb a platformou pro poskytování peer-to-peer přepravy Uber a Bolt (Taxify) (Deloitte, 2017; Martin, 2016; Schlagwein a kol., 2019; Úřad vlády České republiky, 2017).

Vymezení základního souboru

Ve vztahu k vymezení profilu cílových respondentů, Botsman a Rogers (2010), Denning (2014) i Kumar a kol. (2018) uvádí, že principy sdílení jsou atraktivnější pro mladší generace zákazníků. Generace Y dle Evropské komise (2018) a Kumara a kol. (2018) využívá služeb sdílené ekonomiky nejvíce. Tato práce se bude zaměřovat na zkušenost zákazníků spadajících do Generace Y dle vymezení Garga (2020), konkrétně zákazníky

české či slovenské národnosti ve věku 18–34 let s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou nebo probíhajícím či ukončeným vysokoškolským vzděláním (k období sběru dat, v roce 2021).

2.9.4 Shrnutí části sekundárního výzkumu

Na závěr kapitoly sekundárního výzkumu budou vymezeny výzkumné otázky a hypotézy, se kterými bude dále postupně pracováno a pro jejichž naplnění, zodpovězení a testování budou prováděny následné části primárního výzkumu.

Zhodnocení sekundárního výzkumu

Hlavním pracovním cílem této části bylo navrhnout konceptuální model zákaznické zkušenosti obsahujícího faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost a marketingové metriky zákaznickou zkušeností ovlivňované. Tento pracovní cíl by naplněn v kapitole 2.9.2 navržením konceptuálního modelu s koncepty splnění úkolu zákazníka, naplnění lidských potřeb zákazníka, zachování zdrojů zákazníka, vnímané kvality zákaznické zkušenosti, zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality a pozitivního word-of-mouth.

Pro naplnění tohoto pracovního cíle byly zvoleny dílčí pracovní cíle. Prvním z nich byla kategorizace současných poznatků v oblasti řízení zákaznické zkušenosti a ekonomiky sdílení. Tento dílčí pracovní cíl byl naplněn kapitolou 2.2, kde byla zákaznická zkušenost zasazena do moderního marketingu, shrnuty její definice, kategorizována z pohledu zákaznické cesty a styčných bodů, propojena s tématem zákaznické hodnoty a *zkušenostní* hodnoty, a kategorizována z hlediska vstupů, povahy a důsledků.

Dalším dílčím pracovním cílem byla identifikace přidružených témat a pojmů k tématu řízení zákaznické zkušenosti a zasazení tématu řízení zákaznické zkušenosti do širšího kontextu ostatních vědních disciplín. Toho bylo naplněno v kapitole 2.2, zejména tedy 2.2.6, kde byl rozebrán mezidisciplinární kontext zákaznické zkušenosti a identifikovány spjaté vědní disciplíny z pohledu předních autorů, a dále

v kapitolách 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, které se věnovaly konkrétním tématům uživatelské zkušenosti v produktovém designu, zkušenosti z pohledu antropologie, zkušenosti v souvislosti s behaviorální ekonomii, zkušenosti ve vztahu k psychologii a zkušenosti a makromarketingu.

Seznam výzkumných otázek

Na základě sekundárního výzkumu, respektive identifikovaného prostoru pro výzkum a vymezení oblasti výzkumu byly stanoveny následující výzkumné otázky:

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

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

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

Seznam hypotéz

Z uvedených výzkumných otázek, literární rešerše a navrženého konceptuálního modelu byly stanoveny následující výzkumné hypotézy a dílčí hypotézy pro testování v části primárního výzkumu.

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

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

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

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

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

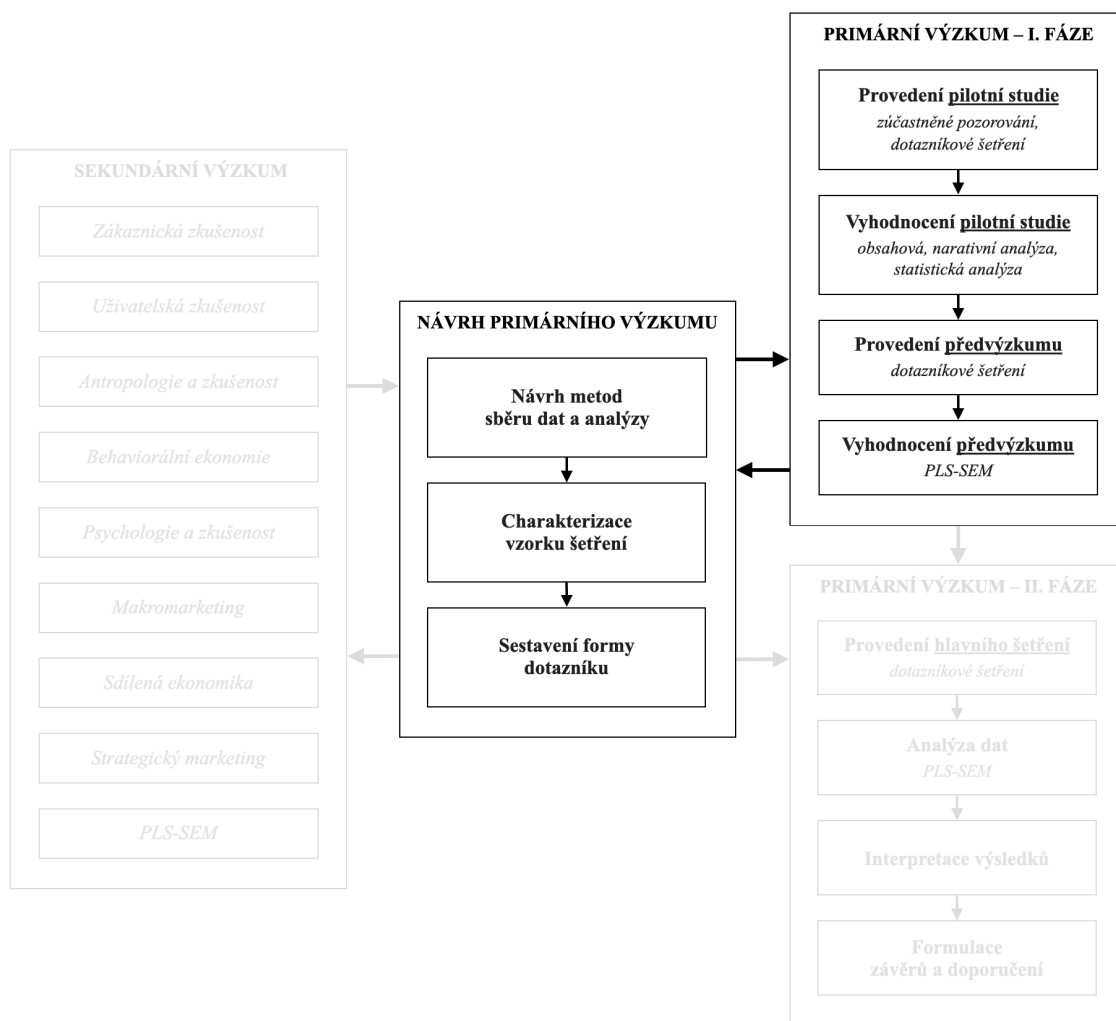
H6: Zákaznická spokojenost má velký pozitivní vliv na pozitivní word-of-mouth zákazníků spadajících do generace Y o firmách využívajících principů sdílené ekonomiky.

3 PRIMÁRNÍ VÝZKUM – I. FÁZE

Pracovním cílem této první fáze primárního výzkumu je získat hlubší vhled do zkoumané problematiky pomocí sběru a analýzy primárních dat, především je to však volba a otestování měřících instrumentů pro jejich následné nasazení v druhé fázi primárního výzkumu, tedy v hlavní části výzkumu této dizertační práce.

Východiska, na kterých tato kapitola staví pocházejí z předchozího sekundárního výzkumu formou literární rešerše, během které byla zkoumána témata zkušenosti zákaznické a uživatelské, zkušenosti z pohledu antropologie a behaviorální ekonomie, psychologie a marketingu z pohledu strategického a makro. Z předchozí kapitoly vyplynulo, že je zákaznická zkušenost komplexní mezioborový koncept, jehož definice není ustálena a výzkumná oblast celkově roztržena. Na základě tohoto závěru byla stanovena pracovní definice a sestaven konceptuální model jakožto nezbytný odrazový bod pro budoucí zkoumání zaměřené na cíle dizertační práce. Zároveň bylo z existujících výzkumů zjištěno, že zkušenost má univerzální povahu, lze ji kategorizovat dle potřeby, kterou naplňuje a lze ji hodnotit pomocí dotazníku (Hassenzahl a kol., 2010).

Během této fáze byl proveden pilotní výzkum způsobem metodologické triangulace využívající zúčastněného pozorování a dotazníkové šetření, následně byl proveden předvýzkum využívající sběr dat pomocí dotazníku a analýzu dat pomocí metody PLS-SEM. Mezi fází pilotního výzkumu a předvýzkumu byla získána dodatečná data týkající se metody PLS-SEM literární rešerší. Vzhledem k zachování návazností bude kapitola věnována této rešerši umístěna v této kapitole.



Obrázek 18. Vizualizace fáze výzkumu (vlastní zpracování).

Tabulka 60. Harmonogram první fáze primárního výzkumu (vlastní zpracování).

Časová složka	Náplň
červenec–srpen 2018	zúčastněné pozorování – ubytování (pilotní studie)
červen 2018	dotazníkové šetření (pilotní studie)
listopad 2018	zúčastněné pozorování – přeprava (pilotní studie)
červenec 2019	literární rešerše PLS-SEM v marketingovém výzkumu
září–prosinec 2019	předvýzkum – první fáze
duben 2021	předvýzkum – druhá fáze

3.1 Pilotní studie

Pilotní studie se využívá pro vyzkoušení relevance výzkumného záměru na menším vzorku účastníků, kdy je zkoušeno, zda je studie proveditelná a přináší data, která jsou od ní očekávána (Disman, 2000). Zároveň je používána pro získání podkladů k vyladění samotné studie a snížení rizika plýtvání zdroji (Disman, 2000). Zpravidla se používá jiných technik, než je plánováno využít v hlavní části výzkumu, nejčastěji pak kvalitativních metod (Disman, 2000).

Jedním ze způsobů, jak zvýšit validitu a interpretační potenciál studie, snížit zkreslení a poskytnout více pohledů na problematiku, je použití metod zahrnujících triangulaci (Denzin, 1970; Jick, 1979). Metodologická triangulace se může týkat metod sběru dat nebo výzkumných metod (Lincolnová a Guba, 1985). Nejčastěji se v tomto kontextu mluví o kombinaci kvalitativních a kvantitativních výzkumů (Barbourová, 1998; Caracelliová a Greeneová, 1997; Goodwinová a Goodwin, 1984). Lze ji rozdělit na triangulaci v rámci metody a napříč metodami (Thurmondová, 2001). První z nich zahrnuje například společné využití dvou kvantitativních nebo kvalitativních metod pro sběr dat, druhá pak využití kvalitativních i kvantitativních metod sběru dat (Boydová, 2000; Denzin, 1970; Kimchiová a kol., 1991; Mitchellová, 1986; Thurmondová, 2001).

V rámci dizertační práce je využit, během pilotního výzkumu, druhý zmíněný přístup – sběr dat pomocí zúčastněného pozorování a dotazníkového šetření. Pilotní studie založená na metodologické triangulaci je zařazena do výzkumného procesu pro získání podkladů pro vyladění budoucího výzkumného postupu.

3.1.1 Zúčastněné pozorování

Pozorování je založeno na přítomnosti výzkumníka ve zkoumané oblasti, kdy se výzkumník přímo účastní zkoumané situace (zúčastněné pozorování) nebo je jen separovaným pozorovatelem této situace (nezúčastněné pozorování) (Barrett a Twycrossová, 2018). Během pozorování si výzkumník zaznamenává terénní

poznámky zachycující širokou škálu dat, od záznamů rozhovorů přes popis situace po popis prostředí (Barrett a Twycrossová, 2018; Emerson a kol., 2001; Twycrossová a Shortenová, 2016).

Pro získání vhledu do zákaznické zkušenosti v oblastech přepravy a ubytování bylo využito zúčastněného pozorování, během kterého autor práce podstoupil v příslušných kontextech služby ze zmíněných sektorů od podniků spadajících do oblasti sdílené ekonomiky a jejich nejbližších konkurentů. V případě přepravních služeb byl využit přístup kontinuálního nahrávání, u služeb ubytování pak přístup ad libitum. Během zúčastněného terénního výzkumu byly autorem pořizovány textové a audiovizuální poznámky týkající se vlastního vnímání zákaznické zkušenosti a jejího popisu třetí straně, které byly následně zpracovány pomocí narativní analýzy.

3.1.1.1 Metodologie zúčastněného pozorování

Za kvalitativní data považujeme data, která nejsou numerického typu a nelze je všeobecně měřit pro získání numerického výsledku. Pomocí těchto dat jsou například popisovány vlastnosti, charakteristiky nebo pocity. Kvalitativní data mohou být různou měrou strukturována. Zatímco strukturovaná data lze zpracovat například shlukovou analýzou nebo topologickou analýzou, polostrukturovaná nebo nestrukturovaná data je vhodné nejdříve strukturalizovat kódováním nebo kategorizací, například pomocí obsahové, kontextové, tematické nebo narativní analýzy, pomocí nichž lze z takových dat získat smysluplné datové soubory (Junginger, 1996).

Velikost výzkumného vzorku v tomto případě není přesně stanovena, Marshall a kol. (2013) však doporučují pro studie zakotvené teorie 20–30 rozhovorů, pro případové studie 15–30 rozhovorů. Jsou zde využívána kritéria jako saturace výzkumného vzorku, kdy dochází ke sběru dat, dokud dodatečné přírůstky ve velikosti souboru vedou k získávání nových informací (Marshall a kol., 2013; Saunders a kol., 2003).

Narativní analýza

Narativní analýza je nástrojem k získání osobních informací vázajících se k určité životní události nebo zkušenosti. Data získaná například pomocí rozhovorů, z terénních poznámek nebo konverzací jsou analyzována z různých pohledů, relevantně ke stanovené výzkumné otázce, například z pohledu chronologického vývoje událostí, aktérů, místa nebo času dění (Coffeyová a Atkinson, 1996; Polkinghorne, 1995). Výsledky jsou pak prezentovány na základě nalezených pravidelností, vzorů nebo témat (Coffeyová a Atkinson, 1996).

Chronologický vývoj zákaznických zkušeností bude prezentován vizualizací zákaznické cesty na základě doporučení Penningtona (2016), veškeré poznámky pak byly převedeny do textové podoby a zpracovávány přístupem obsahové analýzy, tedy kódováním, tvorbou kategorií a témat (Erlingssonová a Brysiewiczová, 2017; Masonová, 1996).

Zkoumaný vzorek

Pro realizaci zúčastněného pozorování byly zvoleny dvě odvětví, ve kterých je přístup sdílené ekonomiky nejhojněji využíván, jedná se o sektory přepravy a ubytování (Evropská komise, 2018). Pro sektor přepravy byly vybrány přepravní služby firem Uber, Bolt/Taxify, Cabify, Liftago, Green Prague Taxi, Tick Tack Taxi, Hopin Taxi, AAA Taxi, Nejlevnější Taxi, přepravní prostředky dostupné přes služby Bird a Lime. V rámci ubytování pak ubytovací služby nabízené přes platformy Airbnb a Booking.

Proces sběru dat

Služby jednotlivých firem byly využívány pro porovnání mezi sebou, jak v úzkém časovém úseku, tak pro upřesnění a dodatečné aktualizace i napříč lety. Pro podporu variability zkušeností byly služby u klíčových firem spadajících do oblasti sdílené ekonomiky podstoupeny alespoň ve dvou různých městech, dohromady pak alespoň

pětkrát, u přepravy byly podstoupeny různé druhy přeprav, v případě ubytování různé typy ubytování s různou délkou pobytu, od jedné po třicet nocí.

Pro sektor přepravy v rámci sdílené ekonomiky počet podstoupených služeb čítá 23 služeb, v případě ubytování to je 8 služeb. Primární sběr dat pro oblast ubytování probíhal v červenci a srpnu 2018, pro přepravu pak v listopadu 2018. Dodatečná zkoumání byla prováděna v průběhu druhé poloviny roku 2019. Zákaznická zkušenost s firmou Uber byla podstupována v Praze a španělské Seville. Zákaznická zkušenost s firmou Bolt/Taxify byla podstupována v Praze a Vídni. Zákaznická zkušenost s firmou Cabify byla podstupovaná v Seville. Zákaznická zkušenost s firmami Liftago, Green Prague Taxi, Tick Tack Taxi, Hopin Taxi, AAA Taxi, Nejlevnější Taxi byla podstupována v Praze. Zákaznická zkušenost s firmami Lime a Bird byla podstupována v Seville a Malaze. V případě ubytování byla zákaznická zkušenost s firmou Booking podstupována v Praze, Bruselu, Maastrichtu a Budapešti. A zákaznická zkušenost s firmou Airbnb byla podstupována v Praze, Berlíně, Amsterdamu, Salzburgu, Faksvågen, Seville, Malaze a Vídni.

3.1.1.2 Výsledky zúčastněného pozorování pilotní části výzkumu

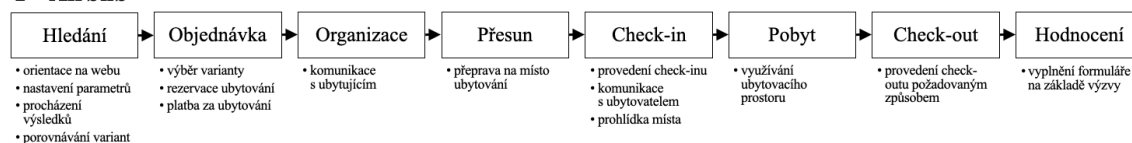
Z textových a přepsaných audiovizuálních poznámek sesbíraných během klíčových epizod zákaznické cesty byla procesem obsahové analýzy získána klíčová témata reflektující autorem vnímané charakteristiky zákaznické zkušenosti u daných firem, na základě narativní analýzy byly sestaveny zákaznické cesty.

Tabulka 61. Ukázka stanovení klíčových kategorií pro vybrané poznámky týkající se zákaznických zkušenosti s využitím služeb firmy Bolt/Taxify (vlastní zpracování).

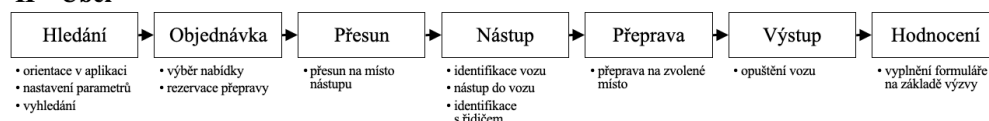
Významová jednotka	Textová jednotka	Kód	Kategorie
[...] oproti té první jízdě s Uberem byl tento řidič, myslím, takový víc přátelštější [...]	řidič [...] víc přátelštější	přátelský řidič	přátelskost
[...] jak minule, když potřebuješ někam rychle, víš, že tu nějaký bude [...]	víš, že tu [...] bude	dostupná přeprava	dostupnost

Významová jednotka	Textová jednotka	Kód	Kategorie
[...] zas nemusíš nic dělat, vystoupíš a zaplatíš se to samo [...]	zaplatíš se to samo	automatická platba	automatizace

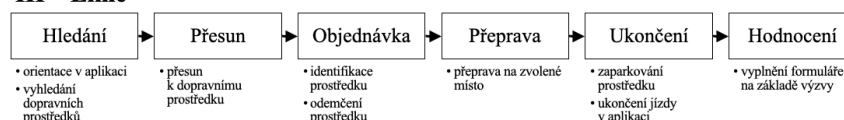
I – Airbnb



II – Uber



III – Lime



Obrázek 19. Příklad zákaznických cest u služeb ubytování (I), přepravy (II) a pronájmu přepravního (III) zboží (vlastní zpracování).

Při vyhledání vazeb pomocí axiálního kódování a následné vizualizaci lze identifikovat několik klíčových témat, která se napříč zkušenostmi vyskytují. Zároveň bylo k získaným tématům uvedeno i vnímané hodnocení kvality zákaznické zkušenosti na škále 1–5 (velmi nekvalitní–velmi kvalitní).

Tabulka 62. Identifikovaná klíčová témata týkající se zákaznických zkušeností s uvedenými poskytovateli služeb (vlastní zpracování).

Sektor služeb	Firma	Počet služeb	Celkové hodnocení zákaznické zkušenosti	Klíčová témata
ubytování	Airbnb	8	5	konzistentní, přátelské, podpora, soukromé, osobní, důmyslné, milé, příjemné
	Booking	7	3	neosobní, nepředvídatelné, špatná kvalita, nepříjemné, zavádějící, účelové
přeprava – služba	Uber	8	5	spolehlivé, automatické, bezpečné, profesionální, jisté, konzistentní, anonymní, rychlé

Sektor služeb	Firma	Počet služeb	Celkové hodnocení zákaznické zkušenosti	Klíčová témata
přeprava – služba	Bolt/Taxify	9	5	přátelské, spolehlivé, automatické, bezpečné, jisté, konzistentní
	Cabify	1	2	nepříjemné, nespolehlivé, zmatené
	Liftago	4	4	profesionální, účelové
	Tick Tack Taxi	1	3	nespolehlivé, profesionální
	Green Prague Taxi	1	3	nespolehlivé, běžné
	Hopin Taxi	1	1	nedůvěryhodné, nepříjemné, nebezpečné, neprofesionální, nesplňující požadavky, okrádající
	AAA Taxi	2	1	zastaralé, pomalé, nejisté
	Nejlevnější Taxi	2	2	příliš familiární, neprofesionální, zmatené
přeprava – pronájem zboží	Bird	1	2	nespolehlivé, nefunkční, nepříjemné
	Lime	5	5	spolehlivé, zábavné, dražší

Z analýz poznámek dále vyplynulo, že zapamatovaná vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti zároveň do značné míry působila na volbu poskytovatelů při opakovaném podstupování zákaznické zkušenosti s daným poskytovatelem v rámci dalších pozorování ať už s odstupem v rámci dnů či měsíců. Zatímco využití služeb nejlépe hodnocených poskytovatelů bylo preferováno a vítáno, opakované využití služeb poskytovatelů, s nimiž zákaznická zkušenost byla hodnocena nejhůře bylo odmítáno.

3.1.2 Dotazníkové šetření

Po získání vlastních zkušeností ve vybrané oblasti služeb následoval krok získávání vnímání vlastních zkušeností ze strany dalších zákazníků pomocí dotazníkového šetření orientovaného konkrétně na přepravní služby po městě, kde byly vyčleněny tři způsoby – městská hromadná doprava, taxi a Uber, Liftago a další zástupci platforem fungující na bázi principů sdílené ekonomiky.

3.1.2.1 Metodologie dotazníkového šetření

Dotazník je ve své podstatě nástrojem nahrazujícím strukturovaný rozhovor, který je předkládán písemně a je možné jím méně nákladně pokrýt větší vzorek. Otázky v dotazníku mohou nabývat trojího charakteru – uzavřené, otevřené a škálové (např. Likertova škála). Dotazníku jako nástroje pro sběr kvantitativních dat je využito v rámci pilotní studie, předvýzkumu i samotné hlavní části výzkumu dizertační práce a je tak pro tuto práci hlavním instrumentem pro sběr dat. Za kvantitativní data jsou považovány nejčastěji numerické údaje, které měří nebo popisují objekty či skutečnosti a mohou být tak statisticky zpracovávány a vyhodnocovány. Je možné je získat experimenty, průzkumy, kvantitativními dotazníky, kvantitativním pozorováním nebo pomocí hodnotících škál.

Pro splnění spolehlivosti takových výzkumů je třeba adekvátně stanovit velikost výzkumného vzorku k velikosti základního souboru (Krejcie a Morgan, 1970). V případě dotazníkového šetření v rámci pilotní studie Treeceová a Treece (1982) a Connellyová (2008) doporučují velikost výzkumného vzorku 10 % velikosti vzorku hlavního šetření. Isaac a Michael (1995) a Hill (1998) doporučují 15–30 dotazovaných. Doporučená velikost vzorku předvýzkumu založeném na dotazovacím šetření je pak dle Pernegera a kol. (2015) 30 dotazovaných.

Tabulka 63. Určení velikosti výběrového souboru na základě velikosti základního souboru a 95% intervalu spolehlivosti (Koráb, 2016; Krejcie a Morgan, 1970).

Základní soubor	Tolerance chyby				Základní soubor	Tolerance chyby			
	5 %	3 %	2 %	1 %		5 %	3 %	2 %	1 %
50	44	48	49	50	750	254	440	571	696
100	79	91	96	99	1 000	278	516	706	906
150	108	132	141	148	2 000	322	696	1091	1655
200	132	168	185	196	5 000	357	879	1622	3288
250	151	203	226	244	10 000	370	964	1936	4899
300	168	234	267	291	100 000	383	1056	2345	8762
400	196	291	434	384	1 000 000	384	1066	2395	9613
500	217	340	414	475	10 000 000	384	1067	2400	9595

Vzorek respondentů

Dotazníkové šetření prováděné v rámci pilotní studie bylo zaměřeno na české a slovenské zákazníky, kteří mají zkušenost s podniky, které poskytují služby městské dopravy, od hromadné dopravy přes taxi po služby poskytované přes platformy pro sdílení.

Návrh dotazníku

Dotazník byl navržen za účelem získání dat pro následnou komparaci zákaznických zkušeností a identifikaci klíčových momentů zákaznické cesty během městské motorizované přepravy. Dotazník obsahoval otázky otevřené, polouzavřené i uzavřené týkající se základních demografických údajů, využívání mobilních aplikací relevantních v kontextu zákaznické cesty u přepravních služeb, asociovaných charakteristik jednotlivých typů přepravy a hodnocení fází zákaznické cesty u hromadné dopravy, taxi služeb a přepravních služeb poskytovaných pomocí platformem Uber, Liftago a dalších.

Proces sběru a analýzy dat

Dotazník byl distribuován on-line formou pomocí nástroje Microsoft Forms, přičemž respondenti byli vybíráni metodou pohodlného vzorkování na sociálních sítích. Data byla sbírána v průběhu dvou týdnů v červnu 2018. Získaná data byla následně pročištěna, aby odpovídala vymezenému věkovému profilu respondentů v rámci dizertační práce a analyzována základními statistickými metodami a vizualizována v tabulkovém procesoru.

3.1.2.2 Výsledky dotazníkového šetření pilotní části výzkumu

V návaznosti na získání osobního vhledu do zákaznické zkušenosti v oblasti městské přepravy bylo získáno vnímání zákaznické zkušenosti u daného typu přepravy od následně charakterizovaného vzorku respondentů.

Ze 71 respondentů má 69 % účet na platformě Uber, Liftago či alternativní; 8,5 % u některé z taxi služeb; 11,3 % u některého z dopravců městské hromadné dopravy. Ze 71 respondentů pak má 72 % z nich na telefonu aplikaci platformy Uber, Liftago či alternativní; 7 % některé z taxi služeb; 72 % má na svém telefonu aplikaci dopravního podniku či jízdního řádu. Z celkového počtu respondentů 61 % využívá svůj účet/aplikaci platformy Uber, Liftago či alternativní; 11 % využívá svůj účet/aplikaci taxi služby; 28 % respondentů využívá svůj účet/aplikaci dopravního podniku a 55 % respondentů využívá aplikaci na jízdní řády.

Po obsahové analýze respondenty uváděných vnímaných charakteristik jednotlivých typů služeb vyvstaly klíčové kategorie, pozitivní, neutrální a negativní povahy. Nejčtenějším tématem byl produkt/služba, kde se nejčastěji vyskytovaly kategorie/vlastnosti týkající se rychlosti, spolehlivosti, komfortu, bezpečnosti, dostupnosti, jednoduchosti a efektivity. Druhým nejčtenějším tématem byla cena, třetím ostatní zákazníci specificky u hromadné dopravy, čtvrtým řidič se svou profesionalitou a přístupem specificky u taxi a Uber. Páté téma pak zahrnovalo kategorie obecného charakteru.

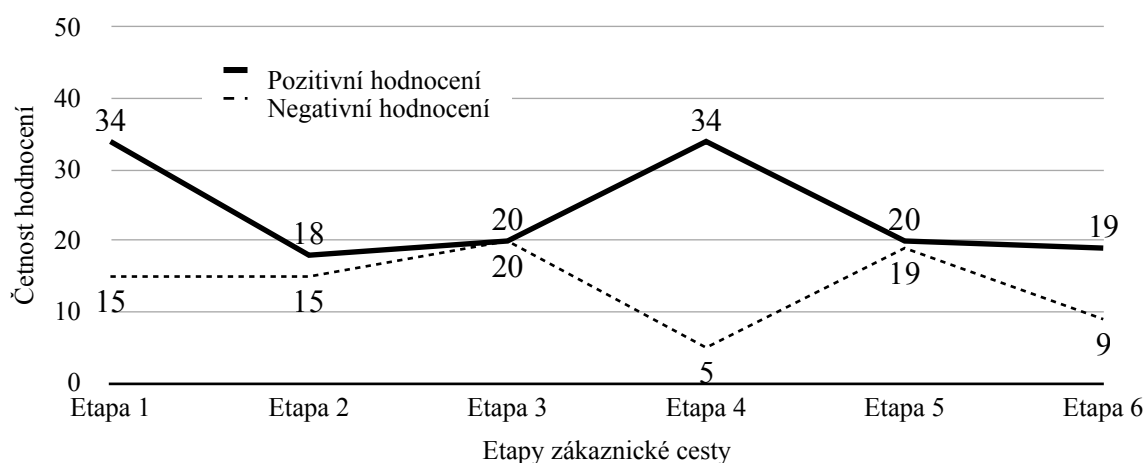
Tabulka 64. Ukázka stanovení klíčových kategorií obsahovou analýzou dat z dotazníkového šetření (vlastní zpracování).

Významová jednotka	Textová jednotka	Kód	Kategorie
v exponovaných časech málo dostupný	málo dostupný	dostupnost (-)	produkt/služba (-)
dobry poměr ceny ke kvalitě	dobry poměr ceny ke kvalitě	cena/kvalita (+)	cena (+)
málo spolehlivých řidičů	málo spolehlivých řidičů	spolehlivost řidiče (-)	řidič (-)

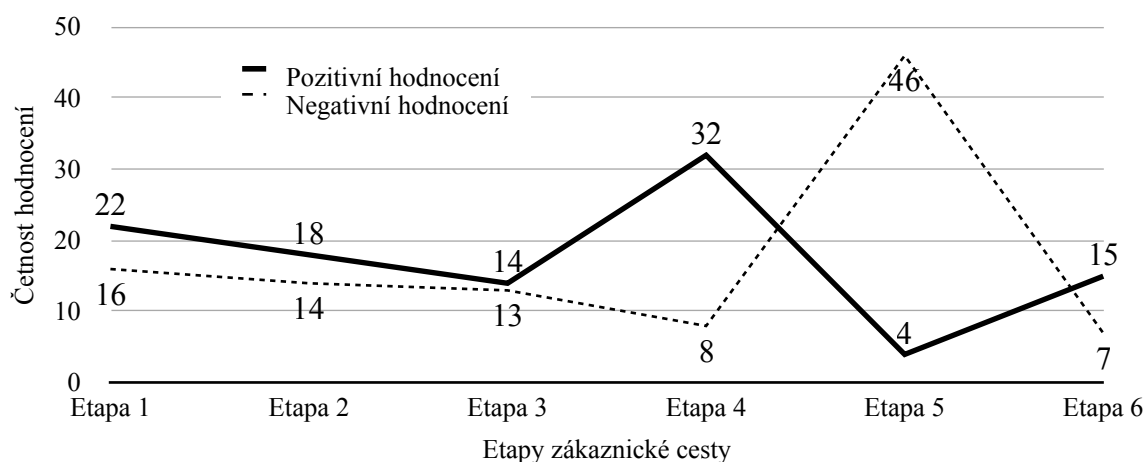
Nejčastějším pozitivním tématem týkajícím se hromadné dopravy byla její cena, rychlost, spolehlivost a dostupnost, negativním pak komfort, čistota prostředí a ostatní zákazníci. U taxi byla nejčastější pozitivní charakteristikou rychlost, spolehlivost,

komfort; z negativního hlediska pak cena. U Uberu byla nejčastější pozitivní charakteristika rychlost a komfort, negativní pak bezpečnost, dostupnost a cena.

Z pohledu výsledného hodnocení respondentům předložených dílčích charakteristik, lze po jejich seskupení do jednotlivých etap zákaznické cesty vnímat shodu. Etapa 1 zastává plánování cesty, výběr/objednání vozidla, etapa 2 přesun na nástupní místo, etapa 3 nalezení správného vozidla a nástup do něj, etapa 4 jízdu samotnou, etapa 5 platbu za službu a etapa 6 opouštění vozidla, výstupní místo. Na následujících grafech 3 a 4 je viditelné, že u etapy 4 je vidět pozitivní vnímání samotné fáze přepravy u taxi a Uber, zatímco lze vidět rozdíl ve výrazném negativním vnímání platby v případě etapy 5 u taxi.



Graf 3. Hodnocení etap zákaznické cesty u společnosti Uber (vlastní zpracování).



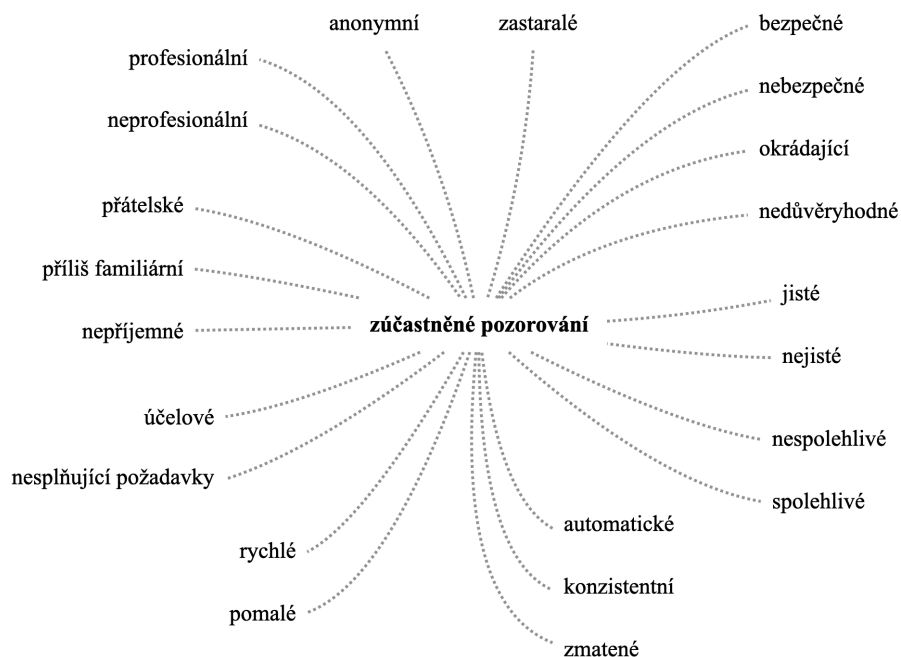
Graf 4. Hodnocení etap zákaznické cesty u taxi společností (vlastní zpracování).

Chase a Dasu (2001) uvádějí, že mnoho poskytovatelů služeb si myslí, že začátek a konec jsou stejně důležité, avšak pravdou je, že konec je mnohem důležitější, jelikož má větší vliv na zákaznickou vzpomínku. Kahneman a kol. (1993) zjistili, že v případě averzní zkušenosti hraje nejzásadnější roli diskomfort v nejhorší a poslední chvíli, a podporují tak svá dřívější zjištění a vzorec vrchol-závěr.

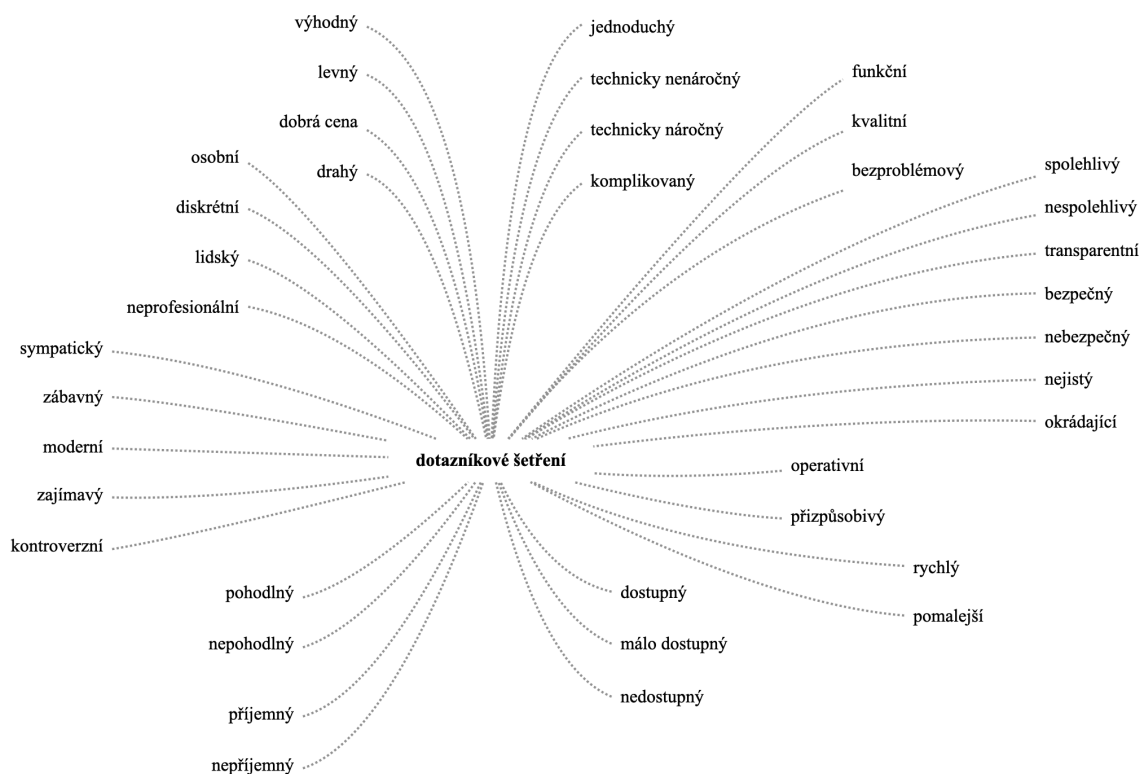
Z vizualizovaných výsledků je možné vyčíst, že etapa 5 platby za službu u taxi je nejnepříjemnější etapou celé zákaznické zkušenosti. V případě taxi tato zkušenost přímo navazuje na nejpozitivnější fázi přepravy. Z uvedených poznatků vědců tak lze usuzovat, že zapamatovaná zákaznická zkušenost s taxi bude reflektovat tuto negativní etapu a v porovnání s Uber bude, přes stejně pozitivně vnímanou fázi jízdy, tedy služby vedoucí k naplnění hlavního úkolu zákazníka, vnímána negativněji.

3.1.3 Shrnutí pilotní části výzkumu

Jak z fáze pozorování, tak i dotazníkového šetření byly získány charakteristiky reprezentující zákaznickou zkušenost se zkoumanými firmami.



Obrázek 20. Mapa přívlastků ze zúčastněného pozorování v oblasti přepravy (vlastní zpracování).

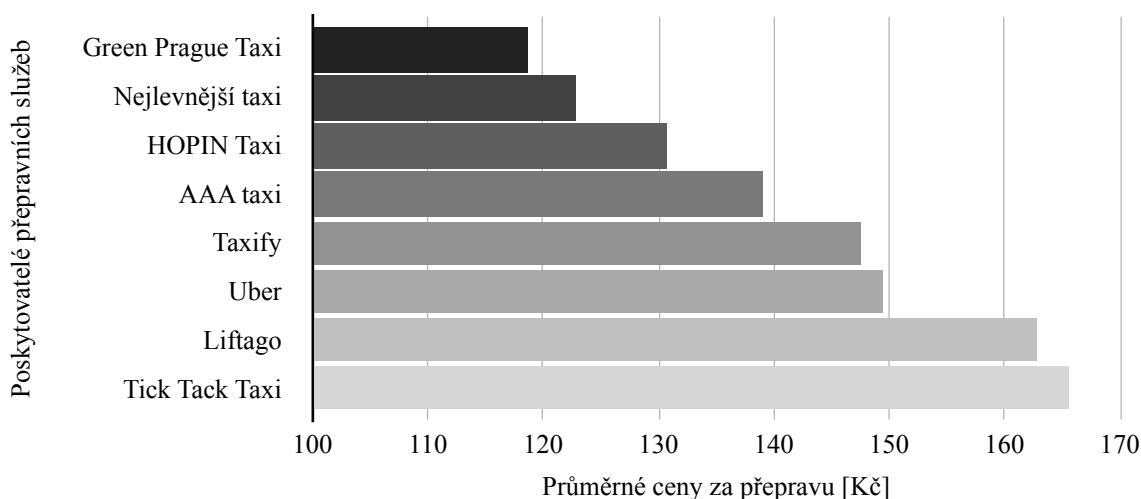


Obrázek 21. Mapa přívlastků z dotazníkového šetření v oblasti přepravy (vlastní zpracování).

Při jejich srovnání byly nalezeny shody a do jisté míry bylo možné získat vhled do toho, co ovlivňuje vnímání zákaznické zkušenosti a co tedy přispívá k tomu, zda je vnímána pozitivně či negativně. Zatímco tyto charakteristiky mohou být vnímány obecně, z teoretických poznatků i výsledků hodnocení zákaznické cesty respondenty lze usuzovat, že umístění momentu či epizody reflektující takovou charakteristiku na pomyslné časové ose zákaznické cesty má významnou roli z pohledu její váhy, následného zapamatování, a tedy reprezentace zákaznické zkušenosti v mysli zákazníka.

Například u zákaznické cesty u firmy Uber lze při bližším zkoumání odhalit inovaci z pohledu zákaznické zkušenosti, kdy Uber díky své aplikaci umožňuje automatické digitální platby, které ubírají věnované pozornosti během fáze platby, tedy přicházení o vlastní zdroje, přičemž informaci o výši v budoucnu investovaných zdrojích (finančních, času) sděluje v úvodních fázích zákaznické cesty, kdy zákazník již přijímá jejich výši před samotným objednáním přepravní služby. To může mít v důsledku vliv i na celkové vnímání ceny, neboť hodnocení ceny za Uber v dotazníku

nezaznamenalo tak negativní poměr pozitivní a negativní zpětné vazby jako taxi (Uber 38:8 vs. taxi 4:52), přestože dodatečný výzkum poukázal na to, že ceny za služby Uber jsou stejně drahé, či dražší než samotných taxi. Tento dodatečný výzkum byl proveden v aplikacích jednotlivých poskytovatelů služeb či platforem 9. listopadu 2018, kdy bylo předpřipraveno 50 různých tras po Praze a během dvou hodin následně postupně zadáno v každé z aplikací a zaznamenány nejlevnější nabízené ceny, případně vypočteny průměrné ceny z uváděných cenových intervalů. Z osmi zkoumaných firem pak po seřazení Uber skončil jako šestý, přičemž pět taxi firem se ukázalo být levnějšími, jako dražší se ukázala být platforma Liftago a taxi služba Tick Tack Taxi, která se však pozicuje jako luxusní.



Graf 5. Porovnání průměrných cen za přepravní služby na 50 různých trasách (vlastní zpracování).

Poznatky z pilotního výzkumu poukazují na to, že kvalita zákaznická zkušenost má vliv na marketingové metriky ve zvolené oblasti sdílené ekonomiky, čímž doplňují poznatky získané literární rešerší. Dále jsou v souladu s tvrzením, že zákaznickou zkušenost ovlivňují veškeré interakce během zákaznické cesty, především pak ty, které se týkají nejintenzivnější a závěrečné fáze této cesty. Takové interakce se pak vážou k široké škále objektů, například k prostředkům/zboží využívaných k poskytování služeb přes objekty v prostředí, poskytovatele služeb po ostatní zákaznicky. Zákaznickou zkušenost dále ovlivňují samotné pragmatické aspekty týkající se plnění a způsobu plnění

požadovaného úkolu, zdroje investované či obětované za jeho plnění, sociální, emocionální, hédonické aspekty i faktory týkající se plnění potřeb jako je bezpečí.

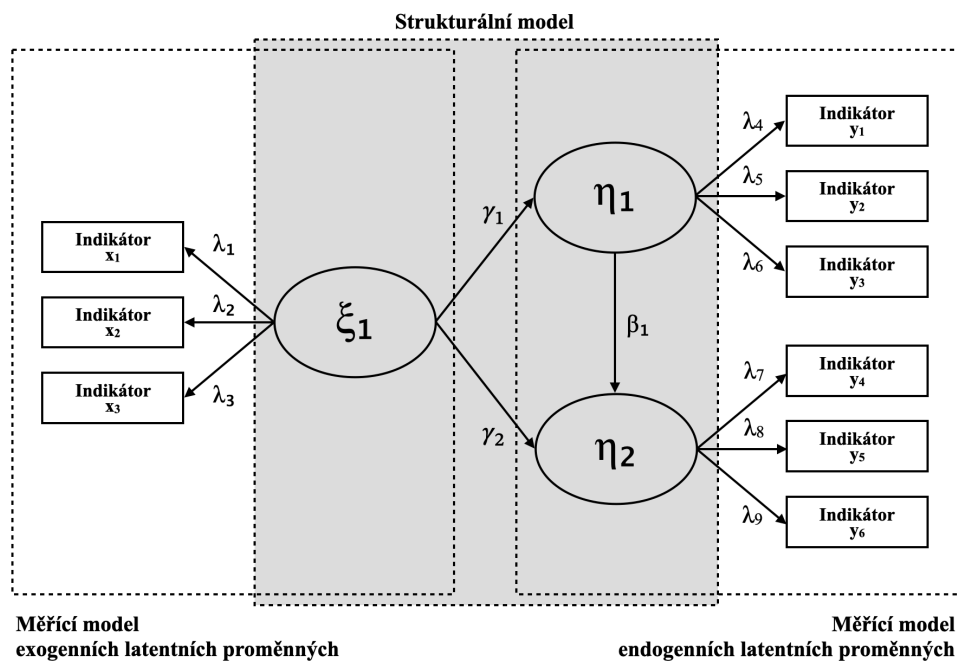
Tato zjištění jsou v souladu s vymezením zákaznické zkušenost jakožto agregovaným výsledkem interakcí s podnikem řízenými i neřízenými objekty během zákaznické cesty. Z tohoto pohledu může existovat rozdíl mezi podnikem zamýšleným výsledkem interakce s objektem, který je řízen za účelem poskytnutí určitého výsledku, a skutečným výsledkem interakce vnímaným zákazníkem. Míra komplexnosti a délka zákaznické cesty reflektující samotnou komplexnost produktu pak může vést k vysokému množství objektů/podnětů, kterými je třeba se během zákaznické cesty z pohledu řízení zákaznické zkušenosti zabývat. V každém případě však vždy záleží na tom, jak zákazník sám tyto objekty/podněty subjektivně vnímá a jak na něho působí. I z tohoto pohledu však lze usuzovat, že způsobů, jakými mohou objekty na zákazníka působit, je mnoho. V neposlední řadě lze ze získaných poznatků usuzovat, že řízením zákaznické zkušenosti je do jisté míry možné řídit/zkreslovat vnímání reality.

3.1.3.1 Metody vícerozměrné statistické analýzy

Z uvedených poznatků z pilotního výzkumu i literární rešerše vyplynulo, že oblast zákaznické zkušenosti je velice komplexní. Hair a kol. (2017) v tomto ohledu shrnují, že zatímco se vědci dříve spoléhali na jednorozměrné a dvojrozměrné analýzy, aktuální výzkum zabývající se komplexními vztahy vyžaduje metody vícerozměrné statistické analýzy umožňující pracovat s více proměnnými zároveň, které se vážou k jednotlivcům, podnikům, událostem, aktivitám, situacím atd. Tyto metody jsou pak nejčastěji používány pro analýzu dat získaných z dotazníků, pozorování či databází (Hair a kol., 2017). Na základě Fornella (1982, 1987) pak uvádějí, že vědci z oblasti sociálních studií nejčastěji využívají statistické metody první generace, explorativní a konfirmační; doplňují však, že v posledních 20 letech mnoho vědců začíná využívat metody druhé generace – metody modelování pomocí strukturálních rovnic, které řeší nedostatky první generace a umožňují například zahrnovat do modelů nepozorovatelné proměnné nepřímo měřené proměnnými indikátory (Hair a kol., 2017).

3.2 Modelování pomocí strukturálních rovnic

Modelování pomocí strukturálních rovnic (SEM) je statistická metoda pro odhadování a testování kauzálních vztahů mezi proměnnými (Hair a kol., 2017). Model ze strukturálních rovnic se skládá ze dvou dílčích modelů. Strukturálního (vnitřního) modelu obsahujícího vazby mezi latentními proměnnými odvozenými z teoretických úvah a měřícího (vnitřního) modelu, který musí být definován pro každou latentní proměnnou (Hair a kol., 2017).



Obrázek 22. Příklad vazeb ve strukturálním a měřícím modelu (Backhaus a kol., 2000).

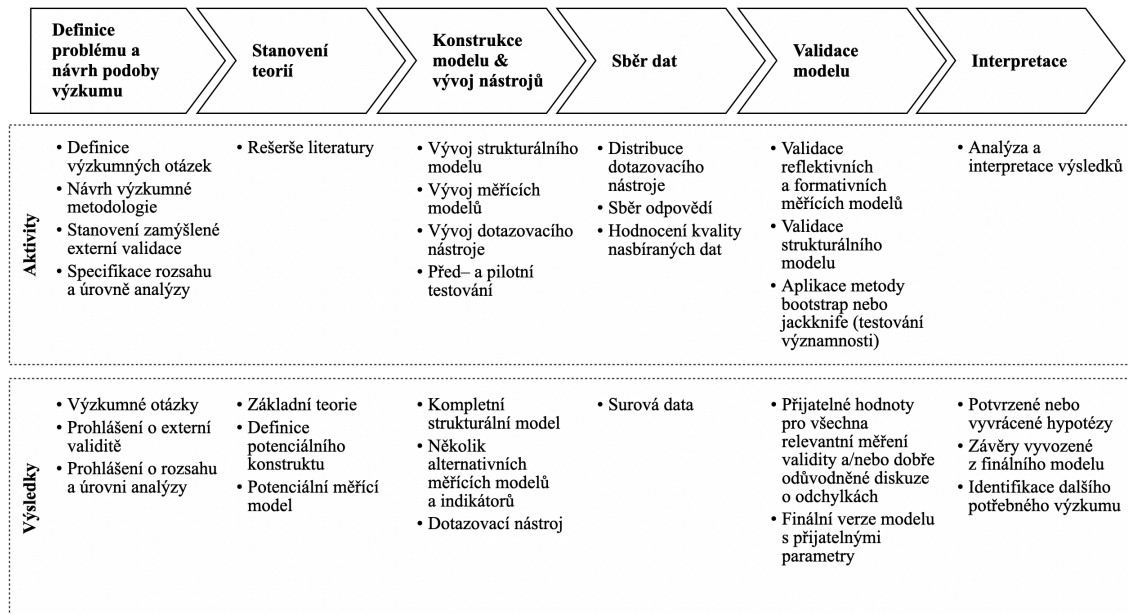
Aktuálně existují dva hlavní přístupy k využití SEM, tzv. CB-SEM (kovariantně založený) a PLS-SEM (pomocí metody nejmenších čtverců). Chin a Newsted (1999) považují PLS-SEM jako adekvátní alternativu k CB-SEM, když je zkoumaný fenomén relativně nový a nelze splnit podmínky CB-SEM na velikost výzkumného vzorku. Hair a kol. (2011) ve svém článku posuzujícím využití metody PLS-SEM v marketingovém výzkumu tvrdí, že se metoda SEM víceméně stala standardem, jelikož vědcům nabízí širokou škálu výhod, zejména testování komplexních teorií a konceptů. Svým výzkumem se ohlížejí na posledních 30 let využití metody PLS-SEM

a identifikují nárůst popularity jejího využití. Po aplikaci vlastních kritérií na způsob využití této metody získali z 30 předních časopisů 204 článků. Zároveň však poukazují na nezdárky chybná opodstatnění pro její využití a volají po důkladnějším procesu rozhodování. Hair a kol. (2017) proto uvádějí vodítka pro výběr správného přístupu, a to využít PLS-SEM, pokud je teorie méně rozvinutá a pokud je primárním cílem využitím metody SEM predikce a vysvětlení cílového konstruktů. Hair a kol. (2019a) navazují a doplňují, že PLS-SEM by měli vědci využít, pokud: a) se zabývají testováním teoretického rámce z pohledu predikce; b) je strukturální model komplexní s mnoha konstrukty, indikátory a vazbami; c) pokud je cílem dodatečně porozumět komplexnějšímu pojetí již ustálené teorie; d) pokud model zahrnuje jeden nebo více formativně měřených konstruktů; e) pokud výzkum sestává z finančních poměrů a podobných dat; f) pokud je výzkum postaven na sekundárních datech, která mohou postrádat dostatečné opodstatnění z pohledu měřicí teorie; g) pokud malá populace omezuje velikost vzorku; h) pokud může být problém s rozdělením dat; i) pokud výzkum vyžaduje skóre latentních proměnných pro další postup.

Cílem modelování pomocí strukturálních rovnic metodou parciálních nejmenších čtverců (PLS-SEM) je tak předvídat nebo identifikovat klíčové cílové a/ nebo řídicí konstrukty a zároveň umožňuje vznik formativních konstruktů. Je vhodné pro komplexní modely, nevyžaduje silnou teoretickou podporu a podporuje integraci více teorií (Olya, 2017). Dále je vhodné, když se v rámci strukturálního modelu vyskytují pouze rekurzivní vztahy a když data nemají normální rozdělení (Hair a kol., 2014).

Romo-González a kol. (2018) tvrdí, že je nutné si, ještě před samotným použitím PLS-SEM, formulovat teoreticko-konceptuální model na základě rešerše specializované literatury, jelikož model, aby ho bylo možné testovat, musí stát na teoretickém základě. Takový model musí naznačovat vztahy mezi jeho koncepty, dimenzemi, konstrukty a proměnnými (Romo-González a kol., 2018). Urbach a Ahlemann (2010) navrhli rámec pro aplikaci PLS-SEM jako sled událostí vedoucí od stanovení výzkumných otázek až po analýzu a interpretaci výsledků a přijetí nebo zamítnutí hypotéz.

Jelikož zmíněné charakteristiky a podmínky korespondují s povahou našeho výzkumu, přístup PLS-SEM bude aplikován při testování hypotetických vztahů v rámci konceptuálního modelu zákaznické zkušenosti, tedy v rámci řešení hlavního cíle dizertační práce.



Obrázek 23. Rámec pro aplikaci PLS-SEM (Urbach a Ahlemann, 2010).

3.2.1 Využití metody PLS-SEM v oblasti zákaznické zkušenosti

Vzhledem k tomu, že Hair a kol. (2011, 2019a, 2019b) uvádějí metodu PLS-SEM jako důležitou a přínosnou statistickou metodu pro oblast marketingu, lze předpokládat, že jejího využití se dostalo i do oblasti zákaznické zkušenosti. Za účelem shrnutí poznatků a přístupů jejího využití byla využita literární rešerše.

3.2.1.1 Metodologie literární rešerše

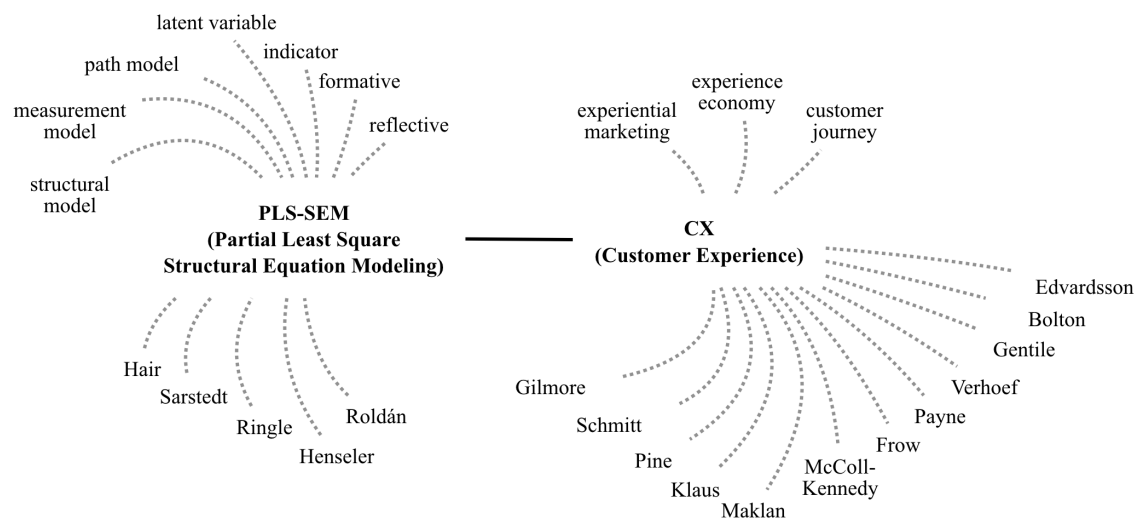
Pro provedení systematické literární rešerše byl opět zvolen rámec pro literární rešerši navržený autory vom Brockem a kol. (2009) (viz 2.1.1 Rámec pro literární rešerši). V rámci prvního kroku bylo využito Cooperovy taxonomie literární rešerše, kterou byl následujícím způsobem definován rozsah výzkumu pro druhou etapu.

Tabulka 65. Volba rozsahu literární rešerše pomocí Cooperovy taxonomie literární rešerše (Cooper, 1988).

Charakteristika	Kategorie			
Zaměření	a) výsledky výzkumu	b) výzkumné metody	c) teorie	d) praktiky nebo aplikace
Cíl	a) integrace – zobecnění	b) integrace – řešení konfliktů	c) integrace – tvorba přemostění	d) kritika e) identifikace centrálních problémů
Perspektiva	a) neutrální postoj		b) vyjádření postoje	
Pokrytí	a) vyčerpávající	b) vyčerpávající se selekcí	c) reprezentativní	d) centrální nebo klíčové
Organizace	a) historická	b) konceptuální	c) metodologická	
Cílová skupina	a) specializovaná vědecká obec	b) vědecká obec	c) odborníci/ zákonodárci	d) veřejnost

Tato rešerše byla zaměřena na výzkumné metody a jejím cílem bylo zobecnění poznatků. Z pohledu perspektivy byl zaujat neutrální postoj a pokrytí zdrojů bylo vyčerpávající. Organizace obsahu byla metodologická, přičemž za cílovou skupinou byla zvolena vědecká obec.

V dalším kroku byla z klíčových pojmů týkajících se zvolené oblasti zákaznické zkušenosti a PLS-SEM sestavena konceptuální mapa.



Obrázek 24. Konceptuální mapa obsahující klíčové pojmy týkající se tématu využití PLS-SEM ve výzkumu zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

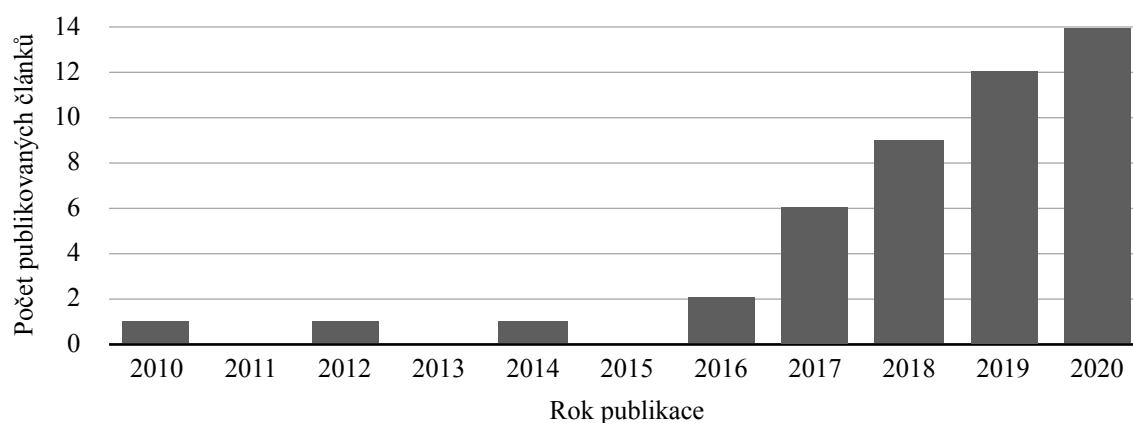
Ve třetím kroku byl nejprve na základě hledání klíčových slov v názvu, abstraktu či klíčových slovech proveden sběr literatury z databází Web of Science a Scopus. Vyhledávací fráze byla sestavena z kombinací v předchozím kroku uvedených klíčových slov (viz konceptuální mapa):

("PLS-SEM" OR "Partial Least Square Structural Equation Modeling" OR "Structural Model" OR "Measurement Model" OR "Path Model" OR "Latent Variable" OR "Indicator" OR "Formative" OR "Reflective") AND ("Customer Experience" OR "Experiential Marketing" OR "Experience Economy" OR "Customer Journey")

Dále byl aplikován filtr na typ dokumentu článek a časové rozmezí 2000–2020. Databáze Web of Science indexuje v období 1.2000–10.2020 celkem 61 článků a databáze Scopus 125 článků. Po spojení souborů získaných z databází Web of Science a Scopus čítal výsledný soubor 145 unikátních článků.

3.2.1.2 Výsledky literární rešerše

Ze získaného souboru článků bylo formou skeningu vyfiltrováno 69 článků, ve kterých autoři využívají modelování strukturálními rovnicemi, přičemž ve 46 z nich bylo využito modelování strukturálními rovnicemi metodou parciálních nejmenších čtverců.



Graf 6. Indexované články v databázích Scopus a Web of Science využívající metody PLS-SEM ve výzkumu na téma zákaznické zkušenosti mezi lety 2000–10.2020 (vlastní zpracování).

Tyto články byly dále analyzovány s účelem extrakce oblasti zaměření výzkumu, metody sběru dat, formátu odpovědí, velikosti datového souboru a důvodu volby metody PLS-SEM. Přehled těchto informací lze nalézt v Příloze 1.

Ze souboru 46 analyzovaných článků ve 43 z nich autoři využili pro sběr dat distribuovaný dotazník, zbylé tři skupiny autorů vyplňovali dotazník na základě rozhovoru. Pro 37 článků byla jako formát odpovědí využita Likertova škála, pro 18 z nich pětistupňová, pro jeden šestistupňová, pro 16 sedmistupňová a pro jeden devítistupňová. Jeden z výzkumů využíval sémantického diferenciálu a pro 10 článků tyto informace nebylo možné získat. Medián počtu respondentů čítal 309 jedinců, nejnižší počet byl 41 a nejvyšší 1 571. Pro přehled důvodů volby metody PLS-SEM byla sestavena Tabulka 67.

Tabulka 66. Uváděné důvody volby metody PLS-SEM v oblasti výzkumu zákaznické zkušenosti v kontextu B2C (vlastní zpracování).

Důvod volby metody	Reference
vhodnost pro komplexní modely	Ahnová a kol. (2020), Fernandesová a Pintoová (2019), Huaman-Ramirez a Merunka (2019), Huang a kol. (2020), Kamathová a kol. (2019), Lee a kol. (2020), Leon (2018), Loová (2020), Loureiroová a Sarmento (2018), Masoodul a kol. (2018), Roy a kol. (2019), Safeer a kol. (2020)
schopnost pracovat s nenormálně rozdělenými daty	Ali a kol. (2018), Anninouová a Foxall (2019), Bacile (2020), El Hilali a kol. (2020), Huaman-Ramirez a Merunka (2019), Huang a kol. (2020), Kamathová a kol. (2019), Leon (2018), Lin a Bennett (2014), Loová (2020), Loureiroová a Sarmento (2018), Molinillo a kol. (2019), Moreira a kol. (2017), Roy a kol. (2019), Safeer a kol. (2020), Schlesingerová a kol. (2020), Tapar a kol. (2017), Tasciová a Milman (2017)
schopnost pracovat s menším vzorkem dat	Ali a kol. (2018), Anninouová a Foxall (2019), Bacile (2020), Di-Clementeová a kol. (2019), El Hilali a kol. (2020), Huaman-Ramirez a Merunka (2019), Huang a kol. (2020), Izogo a kol. (2018), Leon (2018), Lin a Bennett (2014), Loová (2020), Loureiroová a Sarmento (2018), Molinillo a kol. (2019), O’Cass a Carlson (2012), Poushnehová a Vasquez-Parraga (2017), Tapar a kol. (2017)
vhodnost pro modely s formativními a reflektivními měřeními (i současně)	Anninouová a Foxall (2019), Di-Clementeová a kol. (2019), Fernandesová a Pintoová (2019), Loureiroová a Sarmento (2018), O’Cass a Carlson (2012), Poushnehová a Vasquez-Parraga (2017), Schlesingerová a kol. (2020)
vhodnost pro explorativní výzkum, budování teorií	Di-Clementeová a kol. (2019), Huaman-Ramirez a Merunka (2019), Jamshidi a kol. (2018), Lee a kol. (2020), Molinillo a kol. (2019), Moreira a kol. (2017), O’Cass a Carlson (2012), Poushnehová a Vasquez-Parraga (2017), Roy a kol. (2019), Schlesingerová a kol. (2020)

Důvod volby metody	Reference
predikční orientace	Di-Clementeová a kol. (2019), Fernandesová a Pintoová (2019), Huaman-Ramirez a Merunka (2019), Huang a kol. (2020), Izogo a kol. (2018), Lee a kol. (2020), Loová (2020), O'Cass a Carlson (2012), Roy a kol. (2019)
schopnost simultánní analýzy více kauzálních vztahů	El Hilali a kol. (2020), Ihtiyar a kol. (2018), Leon (2018), Loová (2020), Masoodul a kol. (2018), O'Cass a Carlson (2012)
všestrannost	Ihtiyar a kol. (2019), Liang (2016), Masoodul a kol. (2018)
ověřenost v marketingovém výzkumu	Ali a kol. (2018), Bañegil-Palacios a Sánchez-Hernándezová (2018), Ihtiyar a kol. (2018)
vhodnost pro behaviorální studie	Ihtiyar a kol. (2018), Ihtiyar a kol. (2019), Wijaya (2017)
vhodnost pro manažerské disciplíny	Ihtiyar a kol. (2018), Ihtiyar a kol. (2019), Bañegil-Palacios a Sánchez-Hernándezová (2018)

Uváděné výhody metody PLS-SEM, které uvádí Hair a kol. (2011, 2019a, 2019b) lze shledat jako ceněné i výzkumníky v oblasti zákaznické zkušenosti, a tedy lze očekávat, že využití metody PLS-SEM bude přínosné i pro hlavní část primárního výzkumu této dizertační práce, která samotná se pozicuje v oblasti sociálních studií a leží v průniku marketingu, managementu a behaviorálních věd, přičemž má explorativní povahu, cílí na budování teorie v oblasti zákaznické zkušenosti a může těžit ze simultánní analýzy kauzálních vztahů, flexibility týkající se komplexity, distribuce dat, měření či velikosti vzorku. Hlavní výzkumná část tak bude postavena na sběru dat dotazníkovým šetřením, přičemž tato data budou dále analyzována metodou PLS-SEM. Celý výzkumný proces je realizován v souladu s rámcem využití metody PLS-SEM od Urbacha a Ahlemanna (2010).

3.3 Předvýzkum

V rámci předvýzkumu je prováděn test metod a nástrojů, které jsou plánovány využít v rámci hlavní části výzkumu (Disman, 2000). Testuje se například srozumitelnost otázek, vhodnost jednotlivých metod a odhalují se rizika, která mohou při plnohodnotném výzkumu nastat (Disman, 2000). Na základě zjištění se provádějí korektivní opatření pro zajištění spolehlivosti využívaných nástrojů (Disman, 2000). Opět je prováděn na menším vzorku cílové populace (Disman, 2000).

Předvýzkum byl při řešení dizertační práce využit pro otestování formy dotazníku, procesu šetření i zpracování dat, konkrétně metody PLS-SEM. Samotný předvýzkum probíhal ve dvou fázích, a to primárně za účelem sestavení optimální podoby dotazníku, respektive volby vhodných měřících instrumentů pro jednotlivé proměnné konceptuálního modelu.

Vzorek respondentů

Dotazník byl cílen na jedince z České a Slovenské republiky, kteří mají zkušenost se službou poskytovanou přes platformy Airbnb, Uber, či Bolt/Taxify a spadají do tzv. generace Y, která dle Evropské komise (2018) tyto služby nejčastěji využívá.

3.3.1 Předvýzkum – první fáze

První fáze předvýzkumu vycházející z poznatků z literárních rešerší a pilotního výzkumu probíhala v září až prosinci 2019, přičemž samotný sběr dat probíhal během října 2019. Hlavním pracovním cílem této fáze bylo prvotní otestování formy dotazníku s následnou analýzou dat metodou PLS-SEM.

3.3.1.1 Metodologie první fáze předvýzkumu

Vzhledem k absenci ustáleného formátu dotazníku pro analýzu zákaznické zkušenosti prostřednictvím identifikovaných konceptů bylo třeba navrhnout vlastní sadu otázek, která by reflektovala jejich teoretické vymezení.

Návrh dotazníku

Dotazník týkající se zákaznické zkušenosti byl navržen na základě konceptuálního modelu z poznatků z literární rešerše vědeckých článků zabývajících se základním i primárním výzkumem v oblasti zákaznické zkušenosti. Dotazník se skládal ze čtyř částí, přičemž sled jednotlivých částí byl zvolen tak, aby obecné odpovědi týkající se hodnocení spokojenosti, loajality a pozitivního word-of-mouth nebyly ovlivněny aktuálním hlubším rozborem a hodnocením dílčích částí zákaznické zkušenosti, tedy byly v dotazníku umístěny nejprve. Naopak otázky týkající se demografických charakteristik byly umístěny nakonec, aby neodrazovaly potenciální respondenty od vyplnění (Sarstedt a Mooi, 2018).

V první části byli respondenti vyzváni k volbě firmy poskytující platformu pro služby poskytované v rámci sdílené ekonomiky a následnému vyjádření vlastní spokojenosti s firmou, loajalitou k ní a pozitivním word-of-mouth o ní. V druhé části byli respondenti nejprve vyzváni k vybavení si dílčí zkušenosti, tedy jednoho cyklu zákaznické cesty, která nejlépe reflektuje jejich odpovědi v předchozí části, následně k jejímu celkovému ohodnocení, popsání vlastní role během ní a zhodnocení naplnění vlastních potřeb, zachování vlastních zdrojů a oslovení z hlediska vnímání. Třetí část byla věnována dodatečným informacím o stáří dané zkušenosti, počtu využitých služeb a zkušenosti s konkurencí. Poslední část pak obsahovala otázky týkající se demografických charakteristik.

Jednotlivé otázky přímo cílené za účelem měření dílčích konstruktů vycházely z vícera otázek z vědeckých článků, které se zabývaly primárním výzkumem v oblasti zákaznické zkušenosti. Vzhledem k roztříštěnosti na poli zákaznické zkušenosti a dříve

zmíněné absenci ustáleného formátu dotazníku byly jednotlivé otázky, ze souboru mnoha získaných, formulovány autorem na základě teoretických poznatků o jednotlivých konstruktech a poznatků z pozorování v rámci pilotního výzkumu za účelem sestavení měřících instrumentů, které budou co nejvíce relevantní pro vybrané oblasti sdílené ekonomiky a zároveň pro respondenty srozumitelné.

Měřící instrumenty

Jednotlivé konstrukty byly měřeny prostřednictvím indikátorů uvedených v Příloze 2. Konstrukt zákaznické spokojenosti byl měřen dvěma indikátory, zákaznické loajality pěti indikátory, pozitivního word-of-mouth čtyřmi indikátory, vyžadovaného úsilí jedním indikátorem, vnímané kvality zákaznické zkušenosti jedním indikátorem, naplnění lidských potřeb zákazníka celkem 27 indikátory v rámci pěti dílčích konstruktů (naplnění základních potřeb, naplnění sociálních potřeb, naplnění potřeb rozvoje, splnění úkolu utilitárního, splnění úkolu hédonického), zachování zdrojů zákazníka 11 indikátory v rámci tří dílčích konstruktů (úspora energetických zdrojů, zachování finančních zdrojů, úspora časových zdrojů) a konstrukt oslovení lidského vnímání 17 indikátory v rámci čtyř dílčích konstruktů (smyslové oslovení, kognitivní oslovení, afektivní oslovení, behaviorální oslovení). Na všechny uvedené otázky respondenti odpovídali vyjádřením míry souhlasu na sedmistupňové Likertově škále.

Proces sběru dat

Dotazník pro předvýzkum byl umístěn a přístupný přes službu Microsoft Forms, vedle toho byl také distribuován fyzicky vytištěn, v tomto případě byla nasbíraná data dodatečně přepsána do digitální podoby, aby bylo možné vytvořit jednotnou databázi odpovědí.

Respondenti byli vybíráni způsobem pohodlného vzorkování. V případě online distribuce byly získávání primárně na sociálních sítích v českých skupinách sdružujících jednotlivce se zkušeností se službami vybraných platforem sdílené

ekonomiky. V případě osobní distribuce fyzickou formou byli respondenti získávání mezi vysokoškolskými studenty.

Sesbíraná data byla následně zkontrolována, byla aplikována kritéria na minimální čas vyplnění, řetězce odpovědí byly analyzovány za účelem odhalení nežádoucích vzorců odpovědí. V takto vyčištěné databázi otázek čítající 85 kompletních odpovědí byly označeny sloupce odpovědí jakožto indikátory dle jejich příslušnosti k příslušným latentním proměnným strukturálního modelu. Tato databáze byla nahrána do softwaru SmartPLS 3.2.8, kde byla provedena analýza a vyhodnocení.

3.3.1.2 Výstupy z první fáze předvýzkumu

Primárním pracovním cílem první fáze předvýzkumu bylo prvotní otestování formy dotazníku a využití metody PLS-SEM pro analýzu získaných dat. Výstupy, respektive poznatky, tak lze rozdělit na ty týkající se sběru dat a týkající se analýzy dat.

Ve spojitosti se sběrem dat se v průběhu jejich čištění a přípravy pro následné nahrání do software SmartPLS ukázalo, že přibližně 25 % odpovědí je třeba vyřadit, a to z důvodu velmi krátkého času vyplnění a/nebo přemíry nežádoucích vzorců odpovědí (Goldammer a kol., 2020; MacKenzie a Podsakoff, 2012), což je zhruba o 10 až 15 % více než je očekávatelné (Goldammer a kol., 2020). Vzhledem k tomu, že kvalita vstupních dat je přirozeně klíčová, toto zjištění vedlo k aplikaci opatření, s účelem zvýšit procento odpovědí, které mohou po aplikaci kritérií pro čištění vstoupit do databáze odpovědí pro další analýzu. Tato opatření jsou uvedena v sekci věnované návrhu dotazníku pro hlavní část výzkumu. V druhé fázi předvýzkumu byla aplikována doporučení týkající se využití obráceného označení vybraných odpovědí u konstruktů (MacKenzie a Podsakoff, 2012; Podsakoff a kol., 2012; Sarstedt a Mooi, 2018), vícero formátů odpovědí napříč dotazníkem (MacKenzie a Podsakoff, 2012; Podsakoff a kol., 2012), snížení stupně odpovědí ze sedmi na pět (Sarstedt a Mooi, 2018) a úvodní text shrnující obsah a smysl dotazníkového šetření (Sarstedt a Mooi, 2018).

Po analýze vyčištěných dat v softwaru SmarPLS vyplynulo, že téměř polovina indikátorů měla nízké zatížení (loading), navíc některé kroky vyhodnocení modelů a reportování podle Haira a kol. (2019a) nebylo možné provést nebo nebyla splněna uvedená doporučení. Z doporučení Roldána (2019) pro tento případ byly získány dodatečné podněty pro zdokonalení způsobu sběru dat. Stejně jako v předchozím případě byla opatření shrnuta v sekci návrhu dotazníku pro hlavní část výzkumu. Doporučení, která ovlivnila druhou fázi předvýzkumu, byla využití validovaných měřících škál pro měření dílčích konstruktů a využití více indikátorů pro dílčí konstrukty.

3.3.2 Předvýzkum – druhá fáze

Pracovním cílem druhé fáze předvýzkumu bylo otestovat nový formát dotazníku, který byl aktualizován na základě podnětů z první fáze, a tedy získat zpětnou vazbu pro případné další kolo úprav.

3.3.2.1 Metodologie druhé fáze předvýzkumu

Vzhledem k pracovnímu cíli této fáze byla metodologie postavena na analýze pomocí elektronického dotazníku sesbíraných dat a sběru zpětné vazby v kontextu informací od Sarstedta a Mooiho (2018), Goldammera a kol. (2020), MacKenzieho a Podsakoffa (2012), Podsakoffa a kol. (2012) a Roldána (2019).

Návrh dotazníku

Dotazník v druhé fázi předvýzkumu vycházel z aktualizované podoby konceptuálního modelu, který reflektoval poznatky ze zdrojů (viz sekce Měřicí instrumenty) pro měřící škály dílčích konstruktů. Zejména, krom upravení názvu některých konstruktů, došlo k přeřazení konstruktů reprezentujícího oslovení lidského vnímání (HP) pod konstrukt naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) (Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon a kol., 2001), vyčlenění splnění úkolu užitelného (CTF_UT) z konstruktů naplnění lidských

potřeb zákazníka (NF), zrušení redundantního konstruktů splnění úkolu hédonického (CTF_HED), přidání konstruktů naplnění očekávání (RM_EXP) a odstranění jednosložkové metriky skóre vynaloženého úsilí zákazníka (CES – Customer effort score).

Měřicí instrumenty

Na základě poznatků z první fáze přibyly obráceně označené otázky, dodatečné otázky pro měření dílčích konstruktů, zejména však byly využity již dříve testované soubory otázek, zároveň s nižším stupněm (pět) rozsahu možných odpovědí a různorodým formátem odpovědí – míra souhlasu (CSAT, LOYL, NF_SEC, NF_SOC, NF_ACT, NF_STIM, RM_TIM, RM_MNY), míra pravděpodobnosti (PWOM1–2) a sémantický diferenciál (PWOM3–9, PCXQ, CTF, RM_EFF, RM_EXP). Shrnutý obsah dotazníku z pohledu měření jednotlivých konstruktů je možné nalézt v Příloze 3.

Z pohledu marketingových metrik byla pro konstrukt zákaznické spokojenosti (CSAT) zvolena sada otázek od Daggerové a kol. (2007), pro konstrukt zákaznické loajality sada od Brakuse a kol. (2009) a pro pozitivní word-of-mouth sada od Browna (2005). Tyto sady otázek byly již dříve využity předními autory ve výzkumné oblasti zákaznické zkušenosti (Brakus a kol., 2009; Klaus a Maklan, 2013).

Sada otázek pro měření konstruktů vnímané kvality zákaznické zkušenosti (PCXQ) byla sestavena autorem na základě teoretických poznatků shrnutých v první části této práce; obecně odráží koncept zkušenosti skládající se z procesu smyslového vnímání, kognitivního hodnocení, emocionálního vnímání s průběžným kódováním v paměti. Výchozími sadami otázek pro sestavení byly ty od Brakuse a kol. (2009), Hassenzahla (2004) a Sheldona a kol. (2001), tedy sady, které již byly využity v kontextu zákaznické zkušenosti, uživatelské zkušenosti a hodnocení událostí.

Sady otázek pro konstrukty naplnění lidských potřeb zákazníka (NF_SEC, NF_SOC, NF_ACT) byly také čerpány z práce Sheldona a kol. (2001), přičemž tuto sadu v kontextu uživatelské zkušenosti dále testoval například Hassenzahl (Hassenzahl

a kol., 2010, 2015). V případě stimulace (NF_STIM) byla jako východisko využita sada od Brakuse a kol. (2009). Konstrukt splnění úkolu utilitárního (CTF_UT) byla vybrána sada otázek od Vosse a kol. (2003) zastávající funkčnost produktu.

Pro konstrukt zachování zdrojů byla využita sada od Hartové a Stavelanda (1988) v případě úspory energie (RM_EFF), sada od McLeana a Wilsona (2016) pro úsporu časových zdrojů (RM_TIM), sada od Wanga a kol. (2004) pro zachování finančních zdrojů (RM_MNY), a otázka od Olivera a kol. (1997) a Churchilla a Surprenantové (1982) pro naplnění očekávání (RM_EXP), přičemž kromě první uvedené byly ostatní čerpány z výzkumu v oblasti marketingu.

Proces sběru dat

Dotazník byl v této fázi distribuován pouze online, a to přes alternativu k Microsoft Forms z první fáze – službu Google Forms, za účelem získání informací pro výběr nejvhodnější varianty distribuce. Respondenti byli opět vybíráni způsobem pohodlného vzorkování, a to mezi vysokoškolskými studenty v dubnu 2021. Vzorek respondentů čítal 35 jedinců. V této fázi byla také získávána zpětná vazba od respondentů.

3.3.2.2 Výstupy z druhé fáze předvýzkumu

Zásadní zjištění plynoucí z druhé fáze předvýzkumu se týkalo rozsahu dotazníku, kdy navýšení počtu otázek na základě poznatků z první fáze a využití otestovaných souborů otázek, v kombinaci se složitějšími formulacemi těchto otázek a zvolenou mírou detailnosti dotazníkového šetření vedlo k tomu, že samotný dotazník přibližně trojnásobně přesáhl doporučený rozsah (Sarstedt a Mooi, 2018). Zvolené otestované soubory otázek zároveň v některých případech stále nesplňovaly požadavky a doporučení v kontextu následné analýzy metodou PLS-SEM.

Na základě doporučení Sarstedta a Mooiho (2018), zpětné vazby od respondentů a poznatků z první fáze bylo třeba doplnit pro v této fázi identifikované formativně měřené konstrukty globální měřící indikátor, zejména však snížit rozsah dotazníku, tedy počet otázek, o přibližně 70 %. Tím, že první požadavek vedl k navýšení

celkového počtu otázek, tedy byl v kontrastu k požadavku druhému, jednou z možností pro splnění toho požadavku bylo využití alternativních sad otázek pro měření dílčích konstruktů, tedy takových, které by nebyly tak rozsáhlé. Tato možnost však byla na základě Diamantopoulose a Winklhoferové (2018), Haira a kol. (2017) a China a Newsteda (1999) zavrhnuta, jelikož doporučený minimální počet položek pro měření latentní proměnné jsou čtyři, tedy při počtu 13–19 proměnných v případě modelu s konstrukty vyššího řádu by byl rozsah v každém případě velký, respektive by se oproti druhé fázi příliš snížil. Jedinou možností tak bylo snížení počtu měřených konstruktů, respektive snížení detailnosti přístupu a odstoupení od modelu využívajícího konstrukty vyššího řádu.

Na základě Haira a kol. (2017) a Diamantopoulose a Winklhoferové (2018) tak byly doplněny položky pro globální měření formativních konstruktů a na základě Sarstedta a Mooiho (2018) snížen rozsah dotazníku snížením úrovně detailu a selekcí pouze nejvýznamnějších, klíčových a současně kontextuálně relevantních otázek. Dále byla také v souladu s doporučeními Sarstedta a Mooiho (2018) zvýšena srozumitelnost otázek dodatečným zhodnocením jejich překladů a formulací.

3.3.3 Shrnutí předvýzkumu

V průběhu dvou fází předvýzkumu byl iterativně upravován formát dotazníku za účelem zvýšení počtu odpovědí splňujících kritéria využitelnosti (Goldammer a kol., 2020; MacKenzie a Podsakoff, 2012; Podsakoff a kol., 2012) v dalším kroku analýzy a zvýšení jejich výpovědní hodnoty v kontextu zákaznické zkušenosti za využití metody PLS-SEM pro testování hypotetických kauzálních vztahů. Za tímto účelem byl dotazník přizpůsoben tak, aby obsahoval pouze klíčové otázky (Sarstedt a Mooi, 2018), jednotlivé otázky vycházely z již testovaných sad otázek (Roldán, 2019), napříč dotazníkem bylo využito více různých formátů odpovědí (MacKenzie a Podsakoff, 2012; Podsakoff a kol., 2012), odpovídat bylo možné na pětistupňové škále (Sarstedt a Mooi, 2018), ke každému konstruktů náležela jedna otázka s obráceným označením (MacKenzie a Podsakoff, 2012; Podsakoff a kol., 2012; Sarstedt a Mooi,

2018), otázky jednoho konstruktů nebyly sdružené (Podsakoff a kol., 2012), formativní konstrukty měly jednu položku, která je bude měřit globálně (Diamantopoulos a Winklhoferová, 2018; Hair a kol., 2017) a celý dotazník bylo možné vyplnit přibližně za 10 minut (Sarstedt a Mooi, 2018).

3.4 Shrnutí první fáze primárního výzkumu

První fáze primárního výzkumu, sestávající z pilotního výzkumu, doplňkové rešerše v oblasti využití metody PLS-SEM ve výzkumu zákaznické zkušenosti a dvou fází předvýzkumu, byla prováděna za účelem zvolení vhodné metodologie pro zkoumání zákaznické zkušenosti.

Dle doporučení byl pilotní výzkum realizován kvalitativním sběrem dat, a to zúčastněným pozorováním. K tomuto pozorování bylo také v rámci metodologické triangulace doplněno dotazníkové šetření zaměřující se na tutéž oblast. Z pilotního výzkumu byly získány charakteristiky popisující zákaznickou zkušenost a vlivy, které na ni působí. Jako charakteristiky lze jmenovat například bezpečné, jisté, konzistentní, bezproblémové, příjemné, pohodlné jako vlivy pak okrádající [řidič], profesionální [řidič], dobrá cena, nedostupné. Dále byla ze získaných poznatků sestavena zákaznická cesta a upřesněna pracovní definice zákaznické zkušenosti, jakožto agregace výsledků interakcí s podniky řízenými i neřízenými objekty během této zákaznické cesty. Tyto informace v souladu se záměrem poskytly východiska pro následné zkoumání zákaznické zkušenosti ve fázích předvýzkumu, zejména tedy pro volbu pro tuto práci vhodných metod sběru a analýzy dat.

Následující rešerše zaměřující se na aplikaci metody PLS-SEM ve výzkumu zákaznické zkušenosti byla realizována se záměrem identifikovat výhody využití této metody a posoudit je v kontextu zaměření této práce. Mezi tyto výhody patří zejména vhodnost pro komplexní modely, schopnost pracovat s nenormálně rozdělenými daty, schopnost pracovat s menším vzorkem dat, vhodnost pro modely s formativními a reflektivními měřeními (i současně), vhodnost pro explorativní výzkum a budování teorií, přičemž většinu z nich lze považovat za relevantní pro dizertační práci.

Dvoufázová část předvýzkumu sestávala z návrhu podoby dotazníku, jeho následné optimalizace a testování metody PLS-SEM, od čištění dat přes jejich analýzu po posouzení a interpretaci. Zatímco druhý zmíněný záměr byl naplněn již během první fáze, sběr dat, respektive formát dotazníku bylo třeba po první fázi optimalizovat na základě dodatečnou rešerší získaných doporučení, zejména, od Sarsteda a Mooiho (2018), Goldammera a kol. (2020) a Mackenzieho a Podsakoffa (2012), a tedy i následně znovu otestovat. Iterativní úprava dotazníku spočívala v reflektování doporučení uvedených v Příloze 4. Po druhé iteraci byl dotazník připraven pro nasazení v rámci hlavní části výzkumu dizertační práce, respektive druhé části primárního výzkumu.

4 PRIMÁRNÍ VÝZKUM – II. FÁZE

Vzhledem k hlavnímu cíli práce formulovat přístupy k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, v oblasti sdílené ekonomiky prostřednictvím:

a) kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, sdílené ekonomiky a klasifikaci přidružených pojmů; b) konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky; c) identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky se po části sekundárního výzkumu, naplňující plně dílčí cíl a) a částečně dílčí cíl c), a přípravné první fáze primárního výzkumu, hlavní část primárního výzkumu zaměřuje na naplnění dílčích cílů b) a c).

V souvislosti s těmito cíli hlavní část primárního výzkumu směřuje k testování hypotéz a zodpovězení výzkumných otázek definovaných v části 2.9.4 Shrnutí části sekundárního výzkumu.

Seznam výzkumných otázek

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

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

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

Seznam hypotéz

Pro každou z dílčích výzkumných hypotéz stanovených na základě literární rešerše byla stanovena nulová a alternativní hypotéza. Výzkumné hypotézy testovány využitím metody PLS-SEM (Urbach a Ahlemann, 2010). Posouzení vlivu vycházelo ze dvou typů dat. Polarita vlivu byla testována pomocí algebraického znaménka přímého účinku,

respektive koeficientu cesty (p) a míra vlivu pomocí Cohenovy (1988) velikosti účinku (f^2) (Hair a kol., 2017; Hair a kol., 2019a; Urbach a Ahlemann, 2010).

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

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

H1.1₀: $p_{14} \leq 0$

H1.1_A: $p_{14} > 0$

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

H1.2₀: $f_{14}^2 < 0,35$

H1.2_A: $f_{14}^2 \geq 0,35$

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

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

H2.1₀: $p_{24} \leq 0$

H2.1_A: $p_{24} > 0$

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

H2.2₀: $f_{24}^2 < 0,15$

H2.2_A: $f_{24}^2 \geq 0,15$

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

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

H3.1₀: $p_{34} \leq 0$

H3.1_A: $p_{34} > 0$

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

H3.2₀: $f_{34}^2 < 0,15$

H3.2_A: $f_{34}^2 \geq 0,15$

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

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

H4.1₀: $p_{45} \leq 0$

H4.1_A: $p_{45} > 0$

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

H4.2₀: $f_{45}^2 < 0,35$

H4.2_A: $f_{45}^2 \geq 0,35$

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

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

H5.1₀: $p_{56} \leq 0$

H5.1_A: $p_{56} > 0$

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

H5.2₀: $f_{56}^2 < 0,35$

H5.2_A: $f_{56}^2 \geq 0,35$

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

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

H6.1₀: $p_{67} \leq 0$

H6.1_A: $p_{67} > 0$

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

H6.2₀: $f_{67^2} < 0,35$

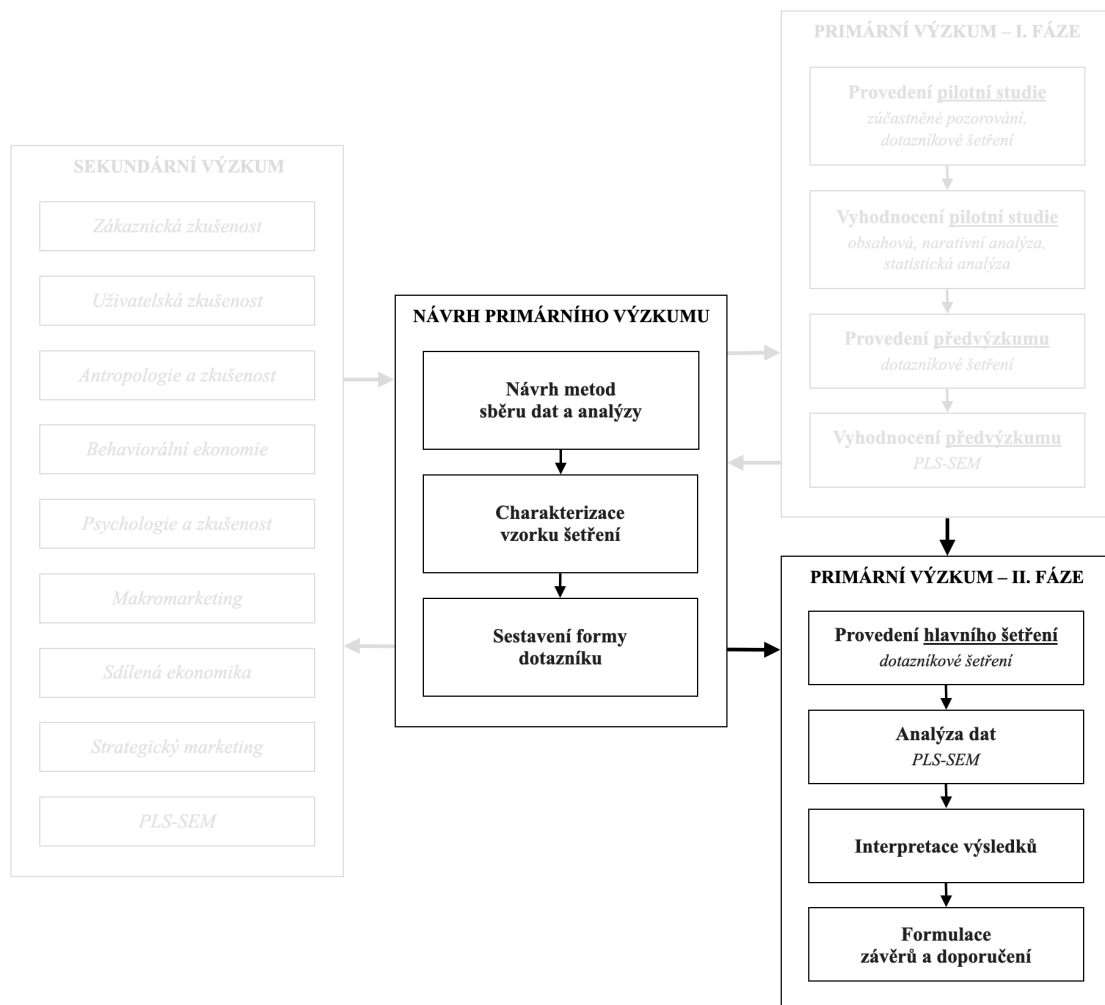
H6.2_A: $f_{67^2} \geq 0,35$

4.1 Metodologie

Hlavní část primárního výzkumu využívala pro sběr primárních dat metody dotazníkového šetření, které bylo prováděno online formou pomocí služby Microsoft Forms. Nasbíraná data byla dále analyzována za účelem vyčištění databáze odpovědí dle, na základě literatury stanovených, kritérií týkajících se omezování zkreslení v důsledku sníženého vynaloženého úsilí respondentů. Vyčištěná data jsou v případě kvantitativních dat analyzována metodou PLS-SEM v software SmartPLS 3.2.8.

Tabulka 67. Harmonogram zpracování 2. fáze primárního výzkumu (vlastní zpracování).

Časová složka	Náplň
květen – červenec 2021	revize dotazníku na základě literární rešerše a zpětné vazby z první fáze primárního výzkumu
červenec – září 2021	sběr dat
prosinec 2021 – únor 2022	čištění a analýza dat metodou PLS-SEM



Obrázek 25. Schéma fází výzkumu (vlastní zpracování).

Vzorek respondentů

Jak již bylo vymezeno v rámci shrnutí sekundárního výzkumu v kapitole 2.9.3 Vymezení oblasti výzkumu, výzkum se zaměřuje na vnímání vlastní zkušenosti u zákazníků ve věku 18–34 let s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou nebo probíhajícím či ukončeným vysokoškolským vzděláním (k období sběru dat, v roce 2021), českou či slovenskou národností, předních nadnárodních firem využívajících principů sdílené ekonomiky, které přes své platformy poskytují peer-to-peer ubytovací (Airbnb) a přepravní (Bolt, Uber) služby.

Návrh dotazníku

Dotazník pro hlavní část primárního výzkumu byl navržen na základě teoretických poznatků a výsledného konceptuálního modelu (kapitola 2.9), zároveň v souladu s poznatky z předvýzkumné části (kapitola 3.3), včetně doporučení týkajících se návrhu dotazníku (Příloha 4). Jednotlivé měřicí instrumenty dílčích konstruktů vycházejí z existujících testovaných sad otázek z výzkumů orientovaných na zkušenost (kapitola 3.3.2).

Pro tvorbu dotazníku byla využita služba Google Forms, kde po vložení základních prvků nesoucích otázky bylo provedeno několik iterací doplňování dalších vedlejších prvků a úpravy vzhledu za účelem zlepšení zkušenosti respondentů (např. popisky týkající se postupu, zvýraznění, texty zastávající průběžnou osobní komunikaci s respondentem, doprovodné obrázky). Výsledné uživatelské rozhraní bylo testováno na vícero mobilních i stolních zařízeních pro zajištění co nejlepší zkušenosti nezávisle na respondentem použitým zařízením.

Celkově byl dotazník rozdělen do osmi částí. Úvodní část zahrnovala, v souladu s odbornými doporučeními, informace o důležitosti zkušenosti respondentů, celkovém přínosu šetření, obsahu dotazníku, a způsobu nakládání s daty. Druhá část, ve které respondenti vybírali firmu, u které hodnotili svou zkušenost, byla zároveň tou, která nasměrovala respondenta na variantu dotazníku s terminologií týkající se pouze dané firmy (např. „Airbnb vnímám velmi pozitivně“). Třetí část obsahovala otázky týkající se marketingových metrik zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality a pozitivního word-of-mouth. V další části byl zjišťován motiv volby služby poskytované přes platformu sdílené ekonomiky oproti tradiční konkurenci s ohledem na zkoumané faktory. Pátá část textově a obrazově podněcovala respondenta k vybavení si jedné konkrétní zkušenosti, tedy zákaznické cesty, která nejlépe reprezentuje jeho postoj vyjádřený v třetí části. Šestou část tvořily otázky vázané na konstrukt vnímané kvality zákaznické zkušenosti a faktorů, které ji ovlivňují. Sedmá část byla věnována demografickým charakteristikám a poslední část pak poděkování respondentům za vyplnění s odkazy, kde bude možné po publikaci nalézt zpracované výsledky.

Tabulka 68. Struktura dotazníku (vlastní zpracování).

Číslo sekce	Sekce	Otázky / indikátory
1	Úvod	
2	Volba firmy	ENT
3	Zákaznický orientované marketingové metriky	CSAT2, LOYL3, PWOM2, CSAT3; PWOM1, CSAT4, LOYL2, PWOM3; CSAT1, LOYL4, PWOM4, LOYL1
4	Důvod volby firmy	RSN
5	Výběr zákaznické cesty	
6	Vnímání kvality a faktorů zákaznické zkušenosti	PCXQ4, NF_PL, CTF5, RM_MNY; CTF_GB, NF_SEC, RM_AD, CTF3; PCXQ2, NF_SOC, CTF2, RM_EFF; PCXQ3, RM_EXP, CTF4, NF_STIM; RM_TIM, NF_ACT, PCXQ1, CTF1
7	Demografické charakteristiky	DEM_AGE, DEM_SEX, DEM_EDU, DEM_INC, DEM_NAT
8	Poděkování	

Poznámka: indikátory uvedeny v odpovídajícím pořadí, středník odděluje sady otázek na různých stránkách dotazníku

Měřicí instrumenty

Na základě poznatků z předvýzkumu byl dotazník uzpůsoben tak, aby jej bylo možné vyplnit přibližně za 10 minut, tedy aby obsahoval pouze klíčové jednoduše formulované otázky vycházející z již testovaných sad otázek a bylo na ně možné odpovídat na pětistupňové škále, aby napříč dotazníkem bylo využito více různých formátů odpovědí, aby každý konstrukt měřila jedna otázka s obráceným označením a otázky jej měřící nebyly sdružené. Příloha 5 obsahuje na základě těchto požadavků vzniklou hlavní sadu otázek.

Pro měření zákaznický orientovaných marketingových metrik, vnímané kvality a faktorů zákaznické zkušenosti byly zvoleny položky na základě zdrojů uvedených v kapitole 3.3.2 Předvýzkum – I. fáze, přičemž došlo ke korekci formulací za účelem zjednodušení pochopitelnosti vzniklých překladů z anglického jazyka.

Otázky pro konstrukt zákaznické spokojenosti (CSAT) tak primárně vychází ze sady od Daggerové a kol. (2007), pro konstrukt zákaznické loajality (LOYL)

od Brakuse a kol. (2009) a pro pozitivní word-of-mouth ze sady od Babina a kol. (2005). Sada otázek náležící vnímání kvality zákaznické zkušenosti stále vychází z výzkumů Brakuse a kol. (2009), Hassenzahla (2004) a Sheldona a kol. (2001). Pro měření konstruktů splnění úkolu zákazníka (CTF) byla ponechána sada otázek od Vosse a kol. (2003).

Pro potřebnou redukci rozsahu dotazníku došlo ke snižování počtu položek u konstruktů s vyšším počtem měřících položek, které takový zásah při splnění podmínek (Bido, 2010) umožňovaly, zejména se jednalo o reflektivně měřený konstrukt PWOM (PWOM2–PWOM6) (dále LOYL5) a formativně měřené konstrukty, respektive dílčí konstrukty NF_SEC, NF_SOC, NF_ACT, NF_STIM, RM_EFF, RM_TIM, RM_MNY, RM_EXP (dále CSAT4). Každý dílčí konstrukt byl nahrazen jednou globální položkou. Všechny tyto korekce byly, vycházejíce z literární rešerše a obsahu redukováných položek, prováděny s maximální snahou zachovat plný význam konstruktů. Konstrukt naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) a sada otázek k němu nově přiřazená tak stále vychází z poznatků z literární rešerše (zejména Csikszentmihalyi, 2000; Maslow, 1943a) a výzkumů Brakuse a kol. (2009), Hassenzahla a kol. (2010), Hassenzahla a kol. (2015) a Sheldona a kol. (2001). Sada otázek pro konstrukt zachování zdrojů zákazníka (RM) pak vychází z literární rešerše a prací Hartové a Stavelanda (1988), Wanga a kol. (2004), Olivera a kol. (1997), Churchilla a Surprenantové (1982), přičemž pro časovou složku byl východiskem pohled Pinea a Gilmorea (2017).

U položek měřených pomocí Likertovy škály byly označeny všechny odpovědi (např. Naprosto nesouhlasím; Nesouhlasím; Ani nesouhlasím, ani souhlasím; Souhlasím; Naprosto souhlasím), u položek měřených sémantickým diferencíálem byly označeny krajní možnosti (např. Nepraktické – Praktické). Polarita jednotlivých odpovědí byla nastavena dle MacKenzie a Podsakoffa (2012) a Sarstedta a Mooi (2018) tak, aby v rámci: a) jednoho konstruktů měly otázky v dotazníku různé polarity, b) jedné sekce dotazníku byla různá polarita.

Na závěr dotazníku byly položeny (v uvedeném pořadí) demografické otázky týkající se věku respondenta („Spadám do věkové skupiny:“), pohlaví respondenta („Pohlaví:“), nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta („Doposud jsem dosáhl/a nejvyšší vzdělání“), výše průměrného hrubého měsíčního příjmu respondenta („Spadám do příjmové skupiny:“) a národnosti respondenta („Národnost:“). Před první otázkou bylo na základě doporučení Sarstedta a Mooiho (2018) a Mackenzieho a Podsakoffa (2012) uvedeno, že s daty bude nakládáno agregovaně a poslouží pouze pro výzkumné účely, i tak byla u každé z otázek doplněna poslední možná odpověď „Raději bych neodpovídal/a“.

Věk a měsíční příjem byl vybírán z předem, dle doporučení Sarstedta a Mooiho (2018) pro kategorické proměnné, stanovených kategorických proměnných reprezentujících rozsah. V případě věku byly tyto kategorie nastaveny pro možnou další práci na úrovni generací (viz kapitola 2.9.4). Věkové kategorie tvořily intervaly 15–17, 18–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–56, přičemž byly nastaveny tak, aby umožňovaly dělení respondentů z hlediska fází života v kontextu studia, zletilosti a generací. Příjmové kategorie byly nastaveny na základě doporučení týkajícího se stanovení kategorií s očekáváním jejich rovnoměrného zastoupení. Pro tyto účely byla jako východiska využita data Českého statistického úřadu (2021) a Ministerstva práce a sociálních věcí (2021), přičemž byly vytvořeny kategorie 9 999 Kč a méně, 10 000 – 19 999 Kč, 20 000 – 29 999 Kč, 30 000 – 39 999 Kč, 40 000 – 49 999 Kč, 50 000 Kč a více. U volby národnosti byly z hlediska cílení přímo uvedeny „česká“ a „slovenská“ možnost doplněné o otevřenou odpověď pro další národnosti. Pro nejvyšší dosažené vzdělání pak byl prezentován seznam předem stanovených možností vycházející z úrovně vzdělání na území těchto národností – základní, střední (bez maturity), střední (s maturitou), vyšší odborné, vysokoškolské (bakalářské), vysokoškolské (magisterské), vysokoškolské (doktorské a vyšší).

Proces sběru dat

Dotazník byl navržen a zpracován přímo pro prostředí Google Forms a distribuován přes odkaz zkrácený službou Bit.ly s možností nastavit vlastní znění části adresy. Tímto způsobem při on-line distribuci, která tvořila 100 % celkové distribuce, samotný odkaz nepůsobil jako generický řetězec náhodných znaků, ale nesl název reprezentující obsah výzkumu. Samotné vzorkování bylo založeno na nepravděpodobnostních metodách a oslovování respondentů probíhalo na několika úrovních. V úvodu byly technikou pohodlné vzorkování oslovováni potenciální relevantní respondenti v blízkém okolí autora a ti s potenciálním dosahem k relevantním respondentům. Všichni byli požádáni jak o vyplnění, tak o distribuci dotazníku pro získání dalších respondentů technikou sněhové koule.

Následně bylo na základě klíčových slov provedeno hledání českých a slovenských sociálních skupin cestovatelů na platformě Meta Facebook. Výstupem tohoto hledání byla databáze skupin, do kterých byl, vždy v souladu s pravidly skupiny nebo po domluvě se správcem skupiny, dotazník distribuován. Znění celého příspěvku obsahujícího odkaz na dotazník, byl koncipován tak, že vycházel z doporučení pro návrh úvodu samotného dotazníku (viz kapitola 3.4), tedy obsahoval přínosy výzkumu, spolupráci s renomovanou institucí, vděčnost za vyplnění a odhadovaný čas pro vyplnění. Stejným způsobem byla dále sestavena databáze sociálních skupin studentů českých a slovenských vysokých škol (univerzitní, fakultní, kolejní), kam byl, opět v souladu s pravidly skupiny nebo po domluvě se správcem skupiny, dotazník distribuován. Příspěvek obsahující odkaz navíc obsahoval, v souladu s doporučeními, odměnu pro podporu výzkumů ve formě seznamu doporučení (Příloha 4).

Tabulka 69. Harmonogram distribuce dotazníku (vlastní zpracování).

Časová složka	Náplň	Kanál
30. července 2021	zahájení sběru dat	
30. července 2021 – 2. srpna 2021	distribuce dotazníku v nejbližším okolí s následným efektem sněhové koule	Meta Messenger, Microsoft Teams

Časová složka	Náplň	Kanál
2. srpna 2021 – 3. srpna 2021	distribuce dotazníku do českých a slovenských sociálních skupin cestovatelů	Meta Facebook
4. srpna – 11. srpna 2021	distribuce dotazníku do sociálních skupin studentů českých a slovenských vysokých škol (univerzitní, fakultní, kolejní)	Meta Facebook
30. září 2021	sběr dat uzavřen	

4.2 Výsledky hlavní části výzkumu

Procesem sběru dat bylo od respondentů získáno celkem 338 odpovědí z nichž přibližně 90 % spadalo do vymezeného profilu respondentů.

Čištění dat

Získaný soubor odpovědí byl na základě doporučení Haira a kol. (2017) podroben analýze s cílem identifikovat řetězce obsahující nežádoucí vzorce odpovědí indikující nedbalé odpovídání (Curran, 2016; DeSimone a kol., 2015; Goldammer a kol., 2020; MacKenzie a Podsakoff, 2012; Meade a Craig, 2012; Podsakoff a kol., 2012) a vyloučit řetězce pocházející od respondentů s demografickým profilem nespádajícím do zvolené populace.

Kvantifikací vznikl jeden soubor odpovědí, druhý pak korekcí odpovědí na záměrně opačně značené odpovědi vybraných otázek. Pro rychlejší orientaci v rámci kontroly byly tyto soubory nejprve v tabulkovém editoru vizuálně rozděleny do skupin podle dílčích stránek dotazníku a odpovědi podle konstruktů, ke kterým se vázaly. Následně byla data podmíněně zbarvena podle hodnoty odpovědi. Takto vznikl úvodní přehled zobrazující souvislé řady barev, respektive odstínů.

Pro screening dat a čištění dat byly krom demografických dat využity, na základě doporučení Goldammera a kol. (2020) a Meade a Craiga (2012), přístupy výpočtu Mahalanobisovy vzdálenosti, skóre individuální konzistence (konkrétně sudoliché konzistence), osobního rozptylu, maximální délky řetězce a míry souhlasu.

Vyloučených řetězců odpovědí na základě demografických dat bylo celkem 41, 24 odpovědí ve vztahu ke zkušenosti s Airbnb, 7 odpovědí ve vztahu ke zkušenosti s Bolt a 10 odpovědí ve vztahu ke zkušenosti s Uber. Kritérii, která vedla k vyloučení těchto řetězců odpovědí bylo věkové rozmezí, kdy byly vyloučeny ty od respondentů nespádajících do vymezeného věkového rozmezí 18–34 let, národnost, kdy byly vyloučeny ty od respondentů uvádějících jinou než českou či slovenskou, a vzdělání, kdy byly vyloučeni respondenti uvádějící úroveň nižší než střední s maturitou.

Mahalanobisova vzdálenost byla filtračním kritériem aplikovaným na základě doporučení autorů Goldammera a kol. (2020), Currana (2016), DeSimona a kol. (2015), Meadea a Craiga (2012). Warrena a kol. (2011) podporují využitelnost tohoto kritéria i v případě nenormálního rozdělení dat. Analýza byla provedena pomocí softwaru SPSS Amos 25. Výstupem pak byly hodnoty D^2 , p_1 a p_2 u jednotlivých řetězců odpovědí. Kritérium filtrace bylo nastaveno na základě Haira a kol. (2014) pro malé soubory a rozestupů mezi vzdálenostmi od středu (Blunch, 2013). Tímto způsobem bylo vyfiltrováno celkem 7 řetězců (4 ve vztahu k Airbnb, 3 ve vztahu k Bolt).

Skóre individuální konzistence bylo dalším kritériem přijatým na základě doporučení autorů Currana (2016), DeSimona a kol. (2015), Goldammera a kol. (2020), Meadea a Craiga (2012). Pro jeho výpočet byla využita metoda sudo-liché konzistence, kterou vzhledem k tomuto typu kritéria doporučují Meade a Craig (2012). Tato metoda byla aplikována na položky vázající se k latentním proměnným zákaznické loajality (LOYL), pozitivního word-of-mouth (PWOM), splnění úkolu zákazníka (CTF) a vnímané kvality zákaznické zkušenosti (PCXQ). Výsledné skóre bylo na základě doporučení Meadea a Craiga (2012) opraveno pomocí Spearman-Brownova věšteckého vzorce. Výsledná skóre byla vizualizována pomocí histogramu a následně zvolena mezní hodnota pro filtraci řetězců. DeSimone a kol. (2015) prezentují mezní hodnotu na úrovni 0,3, zatímco Curran (2016) upozorňuje, že dříve uvedené prahy nemusí být vždy použitelné ve všech případech a výsledný práh je velmi závislý na škálách a mírách korelací. V tomto případě byla na základě distribuce aplikována mezní hodnota 0,2, kterou bylo vyfiltrováno celkem 33 řetězců odpovědí (20 ve vztahu k Airbnb, 12 ve vztahu k Bolt, 1 ve vztahu k Uber).

Dalším kritériem aplikovaným na základě doporučení Meadea a Craiga (2012) byl osobní rozptyl. Tento rozptyl vycházel z položek latentní proměnné splnění úkolu zákazníka (CTF). Mezní hodnota rozptylu byla nastavena na základě rozdělení rozptylů na 0,6. Toto kritérium vyfiltrovalo celkem 22 řetězců odpovědí (13 ve vztahu k Airbnb, 7 ve vztahu k Bolt, 2 ve vztahu k Uber).

Aplikace kritéria maximální délky řetězce taktéž vycházela z doporučení Meadea a Craiga (2012). Toto kritérium bylo aplikováno na počet shodných odpovědí

v rámci jedné stránky dotazníku. Vzhledem k opačně značeným položkám byly řetězce obsahující čtyři a více po sobě jdoucích stejných odpovědí označeny k bližší kontrole sémantických synonym, jelikož Goldammer a kol. (2020) metody měření neměnnosti odpovědi nedoporučují. Tímto způsobem bylo vyfiltrováno 28 řetězců (16 ve vztahu k Airbnb, 7 ve vztahu k Bolt, 5 ve vztahu k Uber). Následně byl stejný test proveden nad souborem po korekci opačně značených položek pro identifikaci řetězců s převážným počtem stránek s odpovědí jedné hodnoty. Po následné bližší kontrole bylo vyfiltrováno 10 řetězců odpovědí (6 ve vztahu k Airbnb, 2 k Boltu, 2 k Uberu).

Po dílčích individuálních zhodnoceních bylo ze souboru vyřazeno 33,4 % řetězců odpovědí s tím, že z podsouboru Airbnb to bylo 30,2 %, Bolt 38 % a Uber 42,9 %. Vzhledem k tomu, že z uvedených 33,4 % bylo 12,1 % vyloučeno na základě demografických kritérií, jako nedbale odpovídajících bylo označeno a následně vyloučeno 21,3 %. Goldammer a kol. (2020) uvádí, že obecně lze očekávat, že minimálně 10–15 % respondentů bude odpovídat nedbale, přičemž výsledný počet se odvíjí od charakteristik respondentů, charakteristik dotazníku a způsobu distribuce. Celkový počet řetězců odpovědí pokračující do další fáze analýzy byl 225.

Profil respondentů

Ve vyčištěném souboru odpovědí pocházelo 56,4 % od respondentů ve věku 18–24 let, 31,1 % ve věku 25–29 let a 12,4 % ve věku 30–34 let. 73,8 % odpovědí pocházelo od žen, zbylých 25,8 % od mužů, s tím, že jeden řetězec odpovědí (0,4 %) pocházel od respondenta, který preferoval neuvádět své pohlaví. Dále 63,1 % odpovědí bylo od respondentů národnosti české, 35,1 % slovenské, čtyři respondenti (1,8 %) si nepřáli národnost uvést. Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání byli nejvíce zastoupeni jedinci s nejvyšším vzděláním středním s maturitou (33,8 %), bakalářským (32 %), magisterským (30,7 %), dále pak 1,8 % s nejvyšším vzděláním vyšším odborným, 1,3 % s doktorským a vyšším, jedna odpověď (0,4 %) pocházela od respondenta preferujícího neuvádět informace o svém vzdělání. Poslední charakteristikou byl průměrný hrubý měsíční příjem, kde 27,1 % respondentů spadalo do skupiny vymezené

rozsahem 0–9 999 Kč. 17,8 % respondentů preferovalo informace o svém příjmu neuvádět. Skupina s příjmem 10 000–19 999 Kč byla zastoupena 16,9 % a skupina 20 000–29 999 Kč 13,8 %. Příjmová skupina 30 000–39 999 Kč byla zastoupena 11,6 %, skupina 40 000–49 999 Kč byla zastoupena 8,9 % a 50 000 Kč a více 4 %. 69,8 % respondentů z vyčištěného souboru pak hodnotilo svou zákaznickou zkušenost s ubytovacími službami přes platformu Airbnb, 19,6 % zákaznickou zkušenost s přepravními službami přes platformu Bolt a 10,7 % s přepravními službami přes platformu Uber. Profil respondentů před a po vyčištění lze nalézt v Příloze 6.

Zhodnocení datového souboru

Hair a kol. (2019a) uvádějí, že metoda PLS-SEM je vhodná pro práci s malými i velkými vzorky, přičemž pro výpočet požadované velikosti vzorku doporučují využít výkonovou analýzu, která zohledňuje strukturu modelu, předpokládanou hladinu významnosti a očekávané velikosti efektů. Jako alternativu nabízejí výkonové tabulky s uvedenými potřebnými velikostmi pro různé kombinace charakteristik měřícího a strukturálního modelu.

Tabulka 70. Doporučená velikost vzorku v PLS-SEM pro statistickou sílu 80 % (Hair a kol., 2017).

Maximální počet šipek směřujících na konstrukt (počet nezávislých proměnných)	Hladina významnosti											
	10 %				5 %				1 %			
	Minimum R ²				Minimum R ²				Minimum R ²			
	0,1	0,25	0,50	0,75	0,1	0,25	0,50	0,75	0,1	0,25	0,50	0,75
2	72	26	11	7	90	33	14	8	130	47	19	10
3	83	30	13	8	103	37	16	9	145	53	22	12
4	92	34	15	9	113	41	18	11	158	58	24	14
5	99	37	17	10	122	45	20	12	169	62	26	15
6	106	40	18	12	130	48	21	13	179	66	28	16
7	112	42	20	13	137	51	23	14	188	69	30	18
8	118	45	21	14	144	54	24	15	196	73	32	19
9	124	47	22	15	150	56	26	16	204	76	34	20
10	129	49	24	16	156	59	27	18	212	79	35	21

Výsledky předvýzkumu napovídají, že minimální R^2 činí, a to v případě konstruktů CSAT, 0,334. V navrhovaném měřicím modelu lze nalézt maximální počet šipek směřujících na konstrukt u konstruktů NF, který je formativně měřen 5 indikátory. Pro analýzu s hladinou významnosti 10 % tak činí potřebná velikost 37 vzorků, s hladinou významnosti 5 % 45 vzorků a s hladinou významnosti 1 % 62 vzorků.¹

Využitím doporučeného software G*power pro výpočet velikosti vzorku byly F-testem (lineární vícenásobná regrese: fixní model, zvýšení hodnoty R^2 ; výkonová analýza: A priori: výpočet požadované velikosti vzorku – vzhledem k α , síle a velikosti efektu) pro statistickou sílu 80 %, stejný nejvyšší počet indikátorů a na základě předvýzkumu očekávaného R^2 0,334 (CSAT), získány stejné velikosti, pro hladinu významnosti 10 % 37 vzorků, pro hladinu významnosti 5 % 45 vzorků a pro hladinu významnosti 1 % 62 vzorků.²

Při výpočtu se zaměřením na jednotlivé efekty byly jednostranným t-testem (lineární vícenásobná regrese: fixní model, jeden regresní koeficient; výkonová analýza: A priori: výpočet požadované velikosti vzorku – vzhledem k α , síle a velikosti efektu) pro statistickou sílu 80 %, stejný nejvyšší počet indikátorů a na základě předvýzkumu očekávaného malého–středního efektu 0,085 (Hair a kol., 2019a) pro hladinu významnosti 10 % získány velikosti 54 vzorků, pro hladinu významnosti 5 % 75 vzorků a pro hladinu významnosti 1 % 121 vzorků.³

Jak již bylo uvedeno, celkovou velikost výzkumného vzorku je však zároveň třeba z hlediska reprezentativnosti vztáhnout k celkové velikosti základního souboru (Krejcie a Morgan, 1970). Vzhledem k vymezení respondentů v kapitole 2.9.4 vyplývá, že pro Českou republiku základní soubor činí přibližně 739 613 (k 1. 1. 2021) a pro Slovenskou republiku 431 115 jedinců (k 1. 1. 2021). Na základě takto velkých

¹ Ve výsledném modelu lze nalézt minimální R^2 u latentní proměnné LOYL (0,445), v takovém případě se požadavky na velikost vzorku získané touto metodou nemění.

² Ve výsledném modelu lze nalézt minimální R^2 u latentní proměnné LOYL (0,445), při zachování ostatních parametrů je pro hladinu významnosti 10 % požadováno 29 vzorků, pro 5 % 35 vzorků a pro 1 % 49 vzorků.

³ Ve výsledném modelu lze nalézt minimální R^2 u latentní proměnné LOYL (0,445), při zachování ostatních parametrů je pro hladinu významnosti 10 % požadováno 29 vzorků, pro 5 % 35 vzorků a pro 1 % 49 vzorků.

základních souborů vyplývá, že pro zaručení reprezentativnosti je při 95% intervalu spolehlivosti a 5% toleranci chyby potřebný výzkumný vzorek o velikosti 384 jedinců. Nepřekročení tohoto prahu je třeba považovat za jeden z limitů výzkumu.

Jako výhodu PLS-SEM Hair a kol. (2019a) dále uvádějí schopnost pracovat s nenormálně rozdělenými daty, což bývá častou skutečností u společenských věd, zároveň však upozorňují, že v případě nenormálně rozdělených dat může docházet k produkci šikmých a špičatých distribucí, v takovém případě je pak vhodné využít metody BCa, tedy bootstrappingu s korekcí zkreslení a akcelerovaného. Vzhledem k, na základě kritérií Haira a kol. (2017), identifikované šikmosti (CTF1, CTF2, CTF3, CTF5, RM_TIM, RM_VA, NF_SEC, NF_SOC, PCXQ2, PCXQ3, PCXQ4, CSAT2, CSAT3, CSAT4, PWOM1, PWOM2, PWOM3, LOYL3) a špičatosti (CTF1, CTF2, CTF3, CTF5, CTF_GB, RM_TIM, RM_MNY, RM_VA, NF_SEC, NF_SOC, NF_PL, PCXQ2, PCXQ3, PCXQ4, CSAT2, CSAT3, CSAT4, PWOM1, PWOM2, PWOM3, LOYL3) v datovém souboru byla tato doporučovaná metoda využita.

4.2.1 Analýza dat metodou PLS-SEM

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

Tabulka 71. Kritéria volby metody PLS-SEM (vlastní zpracování).

Kritérium	Zdroj	Relevance pro hlavní část výzkumu
teorie méně rozvinuta	Hair a kol. (2017)	✓
predikce a vysvětlení cílového konstruktů	Hair a kol. (2017)	✓
testování teoretického rámce z pohledu predikce	Hair a kol. (2019a)	✓
strukturální model komplexní s mnoha konstrukty, indikátory a vazbami	Hair a kol. (2019a)	
cílem je dodatečně porozumět komplexnějšímu pojetí již ustálené teorie	Hair a kol. (2019a)	

Kritérium	Zdroj	Relevance pro hlavní část výzkumu
model zahrnuje jeden nebo více formativně měřených konstruktů	Hair a kol. (2019a)	✓
výzkum sestává z finančních poměrů a podobných dat	Hair a kol. (2019a)	
výzkum postaven na sekundárních datech, které mohou postrádat dostatečné opodstatnění z pohledu měřící teorie	Hair a kol. (2019a)	
malá populace omezuje velikost vzorku	Hair a kol. (2019a)	
může být problém s rozdělením dat (model nevyžaduje data s normálním rozdělením)	Hair a kol. (2019a), Hair a kol. (2014)	✓
výzkum vyžaduje skóre latentních proměnných pro další postup	Hair a kol. (2019a)	
nevyžaduje silnou teoretickou podporu	Olya (2017)	✓
podporuje integraci více teorií	Olya (2017)	✓

Analýza byla prováděna v souladu s navrhovaným postupem Haira a kol. (2019a) a Haira a kol. (2017).

4.2.1.1 Posouzení vhodnosti modelu

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

4.2.1.2 Posouzení měřícího modelu

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

Posouzení reflektivního měřicího modelu

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

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

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

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

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

Diskriminační analýza byla prováděna za pomoci analýzy křížových zatížení, Fornell-Larckerového kritéria a analýzy HTMT. Analýzou křížových zatížení nebyly odhaleny žádné problémy mezi indikátory reflektivně měřených konstruktů. Využitím Fornell-Larckerova kritéria byly nalezeny hodnoty AVE² větší, než byla korelace mezi konstrukty v příslušném řádku a sloupci až na korelaci konstruktů RM s PCXQ, Henseler a kol. (2015) však poukazují na to, že tato analýza nefunguje vhodně při posuzování diskriminační validity, zejména v případě, kdy nejsou velké rozdíly v zatíženích indikátorů konstruktů (např. když jsou indikátory v rozmezí 0,65–0,85). V případě indikátorů konstruktů RM se jedná právě o tento případ (zatížení RM_EXP 0,742, RM_VA 0,831, RM_MNY 0,759, RM_TIM 0,667). Dle Henselera a kol. (2015) je analýza HTMT vhodnější. Ta odhalila HTMT nižší než 0,85 ve vztahu konstruktů LOYL→CTF (0,717), PWOM→CTF (0,681), RM→CTF (0,826), RM→LOYL (0,613), RM→PWOM (0,687) zatímco u vztahu konstruktů PWOM→LOYL (0,895) byl tento práh přesažen, přičemž vzhledem ke koncepčně velmi podobným konstruktům byla přijata autory Hairem a kol. (2019a) doporučená hranice, vycházející z doporučení Henselera a kol. (2015) pro konstrukty koncepčně podobné, např. spokojenosti a loajality, 0,9. Z testu významnosti HTMT pomocí bootstrappingu s korekcí zkreslení se zrychlením, 5 000 dílčími vzorky, oboustranným testem a hladinou významnosti 0,05 (Hair a kol., 2017) vyplynulo, že žádný z intervalů (spodní hranice 2,5 %, horní hranice 97,5 %) nezahrnuje 1, konkrétně u konstruktů LOYL→CTF [0,563; 0,827], PWOM→CTF [0,522; 0,786], PWOM→LOYL [0,805; 0,972], RM→CTF [0,750; 0,886], RM→LOYL [0,434; 0,758] a u konstruktů RM→PWOM [0,528; 0,810].

Tabulka 72. Posouzení reflektivního měřicího modelu (vlastní zpracování).

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

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

Posouzení formativního měřicího modelu

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

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

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

Tabulka 73. Posouzení formativního měřicího modelu (vlastní zpracování).

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

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

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

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

4.2.1.3 Posouzení strukturálního modelu

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

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

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

Tabulka 74. Posouzení strukturálního modelu (vlastní zpracování).

Kolinearita	VIF	< 3	Žádná z hodnot VIF není větší než 3.
Koeficient determinace	R^2 hodnota	< 0,9 (0,25; 0,5; 0,75)	PCXQ – 0,801 (0,798 upr.) – zásadní CSAT – 0,477 (0,474 upr.) – slabý – střední LOYL – 0,445 (0,442 upr.) – slabý – střední PWOM – 0,577 (0,575 upr.) – střední
Prediktivní relevance (prediktivní síla uvnitř vzorku)	Q^2 hodnota	> 0 (0; 0,25; 0,5)	PCXQ – 0,545 – vysoká CSAT – 0,269 – střední LOYL – 0,217 – nízká – střední PWOM – 0,331 – střední
PLSpredict (prediktivní síla mimo vzorek)	Q^2_{predict}	> 0	PCXQ – 0,786 – vysoká CSAT – 0,492 – střední LOYL – 0,318 – nízká – střední PWOM – 0,367 – střední

	RMSE/ MAE	PLS < LM	Menšina indikátorů nese vyšší predikční chyby v PLS-SEM analýze ve srovnání s benchmarkem LM – střední prediktivní síla.
Statistická významnost koeficientů cest	p-hodnota	< 0,05, < 0,01, < 0,001	CTF→PCXQ*** [0,361; 0,560] – st. významné NF→PCXQ*** [0,248; 0,428] – st. významné RM→PCXQ*** [0,124; 0,276] – st. významné
	95% interval spolehlivosti	Nezahrnuje 0	PCXQ→CSAT*** [0,594; 0,763] – st. významné CSAT→LOYL*** [0,570; 0,730] – st. významné CSAT→PWOM*** [0,678; 0,807] – st. významné
Relevance koeficientů cest	koeficient cesty		CTF→PCXQ – 0,450 NF→PCXQ – 0,351 RM→PCXQ – 0,196 PCXQ→CSAT – 0,690 CSAT→LOYL – 0,667 CSAT→PWOM – 0,760

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

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

Tabulka 75. Vliv endogenních proměnných (vlastní zpracování).

	R ²	Q ²	Přímý účinek	p- hodnot a	95% interval spolehlivosti	Významnost	Vysvětlená změna	f ²
<i>PCXQ</i>	0,801	0,545						
CTF (H1)			0,450***	0,000	[0,361; 0,560]	významný	37,433 %	0,427
NF (H2)			0,351***	0,000	[0,248; 0,428]	významný	27,861 %	0,281
RM (H3)			0,196***	0,000	[0,124; 0,276]	významný	14,809 %	0,083
<i>CSAT</i>	0,477	0,269						
PCXQ (H4)			0,690***	0,000	[0,594; 0,763]	významný	47,664 %	0,911
<i>LOYL</i>	0,445	0,217						
CSAT (H5)			0,667***	0,000	[0,570; 0,730]	významný	44,486 %	0,801
<i>PWOM</i>	0,577	0,331						
CSAT (H6)			0,760***	0,000	[0,678; 0,807]	významný	57,702 %	1,364

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

4.3 Zhodnocení hypotéz

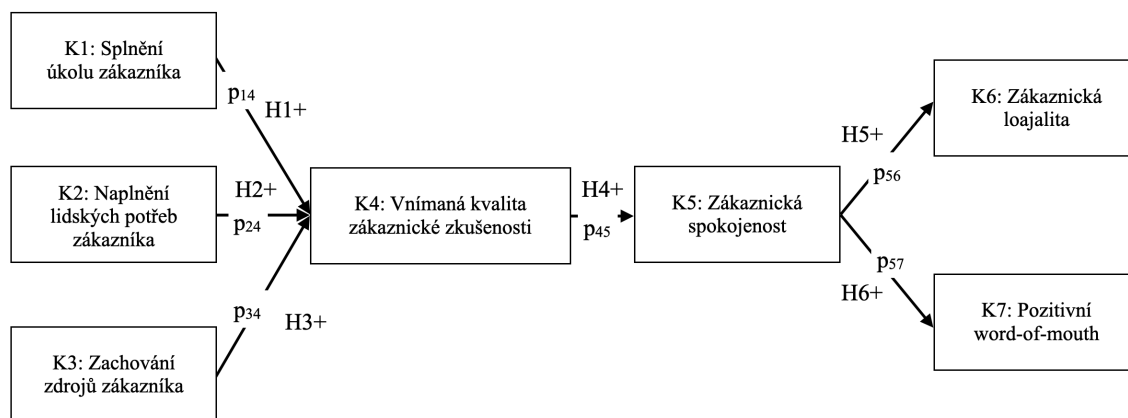
V úvodu hlavní části primárního výzkumu byly stanoveny statistické hypotézy, pro jejichž testování bylo prováděno dotazníkové šetření s následnou analýzou pomocí metody PLS-SEM. Jednotlivé hypotézy vycházejí z hypotetických vztahů mezi konstrukty modelu analyzovaného touto metodou.

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

Další hypotetizované vlivy se týkaly vlivu vnímané kvality zákaznické zkušenosti na marketingové metriky zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality a pozitivního word-of-mouth. V průběhu předvýzkumných fází byly odstraněny nepodpořené přímé hypotetizované vztahy v rámci modelu mezi vnímanou kvalitou zákaznické zkušenosti a zákaznickou loajalitou a pozitivním word-of-mouth z konceptuálního modelu. Pro ověření byla provedena analýza těchto vztahů i v hlavní části výzkumu, kdy byl podpořen výsledek z předvýzkumných fází. Výsledné hypotetizované přímé vztahy jsou tak mezi vnímanou kvalitou zákaznické zkušenosti a zákaznickou spokojeností (H4), zákaznickou spokojeností a zákaznickou loajalitou (H5) a pozitivním word-of-mouth (H6). Analýza celkových účinků však odhalila nepřímý účinek vnímané kvality zákaznické zkušenosti na zákaznickou loajalitu a pozitivní word-of-mouth přes konstrukt zákaznické spokojenosti.

Tabulka 76. Přehled celkových účinků mezi konstrukty modelu (vlastní zpracování).

Konstrukty	PCXQ	CSAT	LOYL	PWOM
CTF	0,450	0,311	0,207	0,236
NF	0,351	0,242	0,162	0,184
RM	0,196	0,136	0,090	0,103
PCXQ		0,690	0,460	0,524
CSAT			0,667	0,760



Obrázek 26. Konceptuální model (vlastní zpracování).

Analýzou a vyhodnocením dat pomocí metody PLS-SEM bylo podpořeno pět ze šesti stanovených hypotéz – H1, H2, H4, H5, H6. Na základě zjištění ve vztahu k těmto hypotézám zamítáme nulové hypotézy H1.1₀ a H1.2₀, H2.1₀ a H2.2₀, H4.1₀ a H4.2₀, H5.1₀ a H5.1₀, H6.1₀ a H6.2₀ a přijímáme alternativní hypotézy H1.1_A a H1.2_A, H2.1_A a H2.2_A, H4.1_A a H4.2_A, H5.1_A a H5.1_A, H6.1_A a H6.2_A. V případě výzkumné hypotézy H3 jsme na základě výsledků schopni zamítnout pouze nulovou hypotézu H3.1₀, a přijmout alternativní hypotézu H3.1_A týkající se polarity vztahu, ale nejsme schopni zamítnout nulovou hypotézu týkající se velikosti účinku H3.2₀.

Tabulka 77. Výsledky testování hypotéz (vlastní zpracování).

Hypotéza	Směr vztahu	Přímý účinek	Významnost	f^2	Velikost účinku	Stanovisko
H1	CTF→PCXQ (p ₁₄)	0,450	významný	0,427	vysoká	podpořena
H1.1	$H1.1_0 : p_{14} \leq 0; H1.1_A : p_{14} > 0$	$p_{14} > 0$	$p_{14} > 0$	$H1.1_0$ zamítnuta	$H1.1_A$ přijata	
H1.2	$H1.2_0 : f_{14}^2 < 0,35; H1.2_A : f_{14}^2 \geq 0,35$	$f_{14}^2 > 0,35$	$f_{14}^2 > 0,35$	$H1.2_0$ zamítnuta	$H1.2_A$ přijata	
H2	NF→PCXQ (p ₂₄)	0,351	významný	0,281	střední	podpořena
H2.1	$H2.1_0 : p_{24} \leq 0; H2.1_A : p_{24} > 0$	$p_{24} > 0$	$p_{24} > 0$	$H2.1_0$ zamítnuta	$H2.1_A$ přijata	
H2.2	$H2.2_0 : f_{24}^2 < 0,15; H2.2_A : f_{24}^2 \geq 0,15$	$f_{24}^2 > 0,15$	$f_{24}^2 > 0,15$	$H2.2_0$ zamítnuta	$H2.2_A$ přijata	
H3	RM→PCXQ (p ₃₄)	0,196	významný	0,083	nízká	nepodpořena
H3.1	$H3.1_0 : p_{34} \geq 0; H3.1_A : p_{34} > 0$	$p_{34} < 0$	$p_{34} < 0$	$H3.1_0$ zamítnuta	$H3.1_A$ přijata	
H3.2	$H3.2_0 : f_{34}^2 < 0,15; H3.2_A : f_{34}^2 \geq 0,15$	$f_{34}^2 > 0,15$	$f_{34}^2 > 0,15$	$H3.2_0$ nezamítnuta		–

Hypotéza	Směr vztahu	Přímý účinek	Významnost	f ²	Velikost účinku	Stanovisko
H4	PCXQ→CSAT (p ₄₅)	0,690	významný	0,911	vysoká	podpořena
H4.1	$H4.1_0: p_{45} \leq 0; H4.1_A: p_{45} > 0$		$p_{45} > 0$		$H4.1_0$ zamítnuta	přijata H4.1 _A
H4.2	$H4.2_0: f_{45}^2 < 0,35; H4.2_A: f_{45}^2 \geq 0,35$		$f_{45}^2 > 0,35$		$H4.2_0$ zamítnuta	přijata H4.2 _A
H5	CSAT→LOYL (p ₅₆)	0,667	významný	0,801	vysoká	podpořena
H5.1	$H5.1_0: p_{56} \leq 0; H5.1_A: p_{56} > 0$		$p_{56} > 0$		$H5.1_0$ zamítnuta	přijata H5.1 _A
H5.2	$H5.2_0: f_{56}^2 < 0,35; H5.2_A: f_{56}^2 \geq 0,35$		$f_{56}^2 > 0,35$		$H5.2_0$ zamítnuta	přijata H5.2 _A
H6	CSAT→PWOM (p ₅₇)	0,760	významný	1,364	vysoká	podpořena
H6.1	$H6.1_0: p_{67} \leq 0; H6.1_A: p_{67} > 0$		$p_{67} > 0$		$H6.1_0$ zamítnuta	přijata H6.1 _A
H6.2	$H6.2_0: f_{67}^2 < 0,35; H6.2_A: f_{67}^2 \geq 0,35$		$f_{67}^2 > 0,35$		$H6.2_0$ zamítnuta	přijata H6.2 _A

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

4.4 Zodpovězení výzkumných otázek

Testování hypotéz uvedených v předchozích kapitolách bylo prováděno za účelem zodpovězení stanovených výzkumných otázek. Testování probíhalo na modelu s výslednou střední prediktivní silou (viz kapitola 4.2.1.3 Posouzení strukturálního modelu).

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

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

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

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

zákazníka (CTF) má vysoký účinek, naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) střední účinek a zachování zdrojů zákazníka (RM) nízký účinek.

Spolehlivými indikátory splnění úkolu zákazníka (CTF) jsou sestupně užitečnost (CTF2), praktičnost (CTF5), efektivnost (CTF1), funkčnost (CTF3) a nezbytnost (CTF4). Naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) pak nejvíce přispívá naplnění potřeb požitku (NF_PL), naplnění potřeb sociálních (NF_SOC) a naplnění potřeb seberealizace (NF_ACT). Naplnění potřeb bezpečí (NF_SEC) a naplnění potřeb stimulace (NF_STIM) bylo shledáno zanedbatelnými. Spolehlivými indikátory zachování zdrojů zákazníka (RM) jsou pak sestupně výhodnost investice (RM_VA), úspora finančních prostředků (RM_MNY), naplnění očekávání (RM_EXP), úspora času (RM_TIM).

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

V předvýzkumných fázích byly v průběhu zpřesňování modelu v rámci aplikace rámce PLS-SEM dle Hair a kol. (2017) z modelu vyřazeny hypotetizované přímé vztahy mezi vnímanou kvalitou zákaznické zkušenosti (PCXQ), zákaznickou loajalitou (LOYL) a pozitivním word-of-mouth (PWOM). Dodatečné ověření dle Haira a kol. (2017) proběhlo i v hlavní části výzkumu. Ve výsledném modelu tak byly ponechány hypotetizované přímé vztahy mezi vnímanou kvalitou zákaznické zkušenosti a zákaznickou spokojeností, zákaznickou spokojeností a zákaznickou loajalitou a pozitivním word-of-mouth. Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti (PCXQ) má statisticky vysoký účinek na zákaznickou spokojenost (CSAT), u které dokáže vysvětlit 47,4 % její variability, koeficient determinace je zde tak slabý až střední. Tato proměnná má zároveň střední prediktivní sílu uvnitř vzorku i mimo vzorek. Nicméně z pohledu celkových účinků, které zahrnují jak přímé, tak nepřímé účinky má pak vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti (PCXQ) silný účinek i na zákaznickou loajalitu (LOYL) i pozitivní word-of-mouth (PWOM). Zákaznická spokojenost má pak statisticky významný vysoký účinek na zákaznickou loajalitu (LOYL), u které dokáže vysvětlit 44,2 % její variability (slabý až střední koeficient determinace), i na pozitivní

word-of-mouth (PWOM), u kterého dokáže vysvětlit 57,5 % jeho variability (střední koeficient determinace). Proměnná zákaznické loajality má slabou až střední prediktivní sílu uvnitř vzorku i mimo vzorek. Proměnná pozitivního word-of-mouth pak střední prediktivní sílu uvnitř vzorku i mimo vzorek.

4.5 Shrnutí hlavní části výzkumu

Hlavní část primárního výzkumu, navazujícího a vycházejícího z předvýzkumu, se návrhem dotazníku, sběrem dat, čištěním dat, zhodnocením datového souboru, analýzou metodou PLS-SEM a vyhodnocením dat zaměřovala na testování formulovaných hypotéz, a tím zodpovězení výzkumných otázek k výslednému naplnění dvou dílčích cílů dizertační práce. Těmito cíli byly: konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky a identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky.

Konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky bylo provedeno postupně v kapitolách 2.9 Syntéza informací a zhodnocení současného stavu, 3.2.1 Využití metody PLS-SEM v marketingovém výzkumu v oblasti zákaznické zkušenosti a 4.2 Analýza dat metodou PLS-SEM. Výstupy kapitoly 3.3 Předvýzkum přispěly k úspěšné realizaci hlavní části výzkumu (kapitola 4) využívající metody PLS-SEM v oblasti řízení zákaznické zkušenosti. V rámci ní byl navrhovaný model ověřen s výslednou střední prediktivní silou.

Identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky, a tedy i zodpovězení výzkumných otázek VO1: „Jaké faktory mají vliv na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?“, VO2: „Jak významný je vliv jednotlivých faktorů na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?“ a VO3: „Jaký vliv má zákaznická zkušenost na zákaznický orientované marketingové metriky v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y?“, byla provedena právě za využití metody PLS-SEM.

Jako faktory, sestupně dle jejich vlivu, byly identifikovány splnění úkolu zákazníka (CTF), naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) a zachování zdrojů zákazníka (RM). Spolehlivými indikátory splnění úkolu zákazníka (CTF) pak byly

identifikovány (sestupně dle zatížení) užitečnost (CTF2), praktičnost (CTF5), efektivnost (CTF1), funkčnost (CTF3) a nezbytnost (CTF4). K naplnění lidských potřeb zákazníka (NF) nejvíce přispívalo naplnění potřeb požitku (NF_PL), dále naplnění potřeb sociálních (NF_SOC) a naplnění potřeb seberealizace (NF_ACT). Zanedbatelnými indikátory pak byly shledány naplnění potřeb bezpečí (NF_SEC) a naplnění potřeb stimulace (NF_STIM). Spolehlivými indikátory zachování zdrojů zákazníka (RM) pak byly identifikovány (sestupně dle míry spolehlivosti) výhodnost investice (RM_VA), zachování finančních prostředků (RM_MNY), naplnění očekávání (RM_EXP) a úspora času (RM_TIM). Analýzou strukturálního modelu pak bylo zjištěno, že vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti (PCXQ) má statisticky významný vysoký účinek na zákaznickou spokojenost (CSAT) a z pohledu celkových účinků zahrnujících přímé i nepřímé účinky má vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti (PCXQ) přes konstrukt zákaznické spokojenosti (CSAT) silný účinek i na zákaznickou loajalitu (LOYL) i pozitivní word-of-mouth (PWOM). U zákaznické spokojenosti samotné pak byl identifikován statistický významný vysoký účinek na zákaznickou loajalitu (LOYL) i pozitivní word-of-mouth (PWOM).

V následující kapitole jsou interpretovány výsledky hlavní části výzkumu a formulována doporučení v kontextu strategického marketingu. Následně jsou shrnuty přínosy pro obec vědeckou, manažerskou i pedagogickou, a v závěru kapitoly jsou shrnuty limity výzkumu a identifikován prostor pro budoucí výzkum.

5 ZÍSKANÉ POZNATKY

Obsahem této kapitoly je shrnutí výzkumu na základě získaných poznatků z kapitol 2 Sekundární výzkum, 3 Primární výzkum – I. fáze a 4 Primární výzkum – II. fáze. Nejprve jsou uvedeny poznatky z části sekundárního výzkumu, následně jsou, dle Haira a kol. (2017), interpretovány výsledky hlavní části výzkumu a na základě nich dále formulována doporučení týkající se přístupů k řízení zákaznické zkušenosti. Další podkapitola je věnována přehledu naplnění dílčích a hlavního cíle práce. Následuje sekce shrnující přínosy práce – vědecké, manažerské, pedagogické. Na závěr jsou uvedeny limity výzkumu a popsán prostor pro budoucí výzkum.

5.1 Závěry a doporučení

V této části je nejprve v první podkapitole shrnut kontext závěrů a doporučení s následnými podkapitolami věnovanými shrnutí závěrů a formulaci doporučení.

5.1.1 Kontext

Vědecká obec zabývající se tématem zákaznické zkušenosti se shoduje na tom, že její řízení je současně významným nástrojem konkurenčního boje s potenciálem budovat dlouhotrvající vztah mezi zákazníkem a podnikem (Schmitt, 2003). Zákaznická zkušenost je zároveň tématem, ve kterém je zákazník ve středobodu zájmu, přičemž zájem o něj je tak významný, že se zabývá tím, jaké má zákazník potřeby, přání, hodnoty, jakým způsobem smýšlí a jedná (více v kapitole 2.2 Zákaznická zkušenost). Zákaznická zkušenost je tímto v souladu se strategickým marketingem, jehož smyslem je pomáhat s rozpoznáváním příležitostí i rizik a zároveň připravovat na změny v prostředí a učit na ně reagovat dříve než konkurence (Horáková, 2003). Například Balanced Scorecard, jeden ze strategických marketingových nástrojů, zahrnuje z mnoha existujících marketingových metrik (Farris a kol., 2010) v rámci své zákaznické orientované perspektivy spokojenost zákazníků, retenci zákazníků a přírůstek zákazníků (Kaplan a Norton, 1996) (více v kapitole 2.8 Strategický marketing).

Zároveň však existují bariéry bránící efektivnímu využití nástroje řízení zákaznické zkušenosti ve strategickém marketingu: komplexnost, mezioborovost a z toho plynoucí nedostatečná probádanost a konceptuální roztržitost na poli vědeckém. Na poli manažerském pak stále panuje neschopnost vžít se do role zákazníka a vnímat zkušenost z jeho perspektivy. Obtížnou uchopitelnost zákaznické zkušenosti výstižně reprezentuje definice Beckerové a Jaakkolaové (2020, s. 637): „neúmyslné, spontánní odezvy a reakce na konkrétní podněty“ i s následnou reakcí De Keysera a kol. (2020, s. 434), že takto širokou definici lze shrnout jako „zákaznická zkušenost je všechno“ (více v kapitole 2.2 Zákaznická zkušenost). Otázkou tak zůstává, jak zákaznickou zkušenost prakticky uchopit tak, aby jejím řízením docházelo k posilování marketingových metrik.

V konkrétním případě této dizertační práce byl na základě mezioborové literární rešerše a pilotního výzkumu navržen konceptuální model, měřící a strukturální model, zahrnující jak faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost, zákaznickou zkušenost, tak i marketingové metriky jí ovlivňované. Tento model byl následně aplikován v segmentu B2C u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky (Airbnb, Bolt, Uber) na datech sesbíraných dotazníkovým šetření od zákazníků z České a Slovenské republiky spadajících do věkového vymezení generace Y (18–34 let). Na základě literární rešerše a analýzy dat pomocí PLS-SEM jsou formulovány následující závěry a doporučení pro tento konkrétní segment.

5.1.2 Závěry

Na vnímání kvality zákaznické zkušenosti má vysoký účinek splnění úkolu zákazníka, tedy jak je služba podniku vnímána zákazníkem jako užitečná, praktická, efektivní, funkční a nezbytná (uvedeno sestupně dle důležitosti). Z pohledu celkových účinků faktorů má splnění úkolu zákazníka nejvyšší účinek na zákaznickou spokojenost, loajalitu i pozitivní word-of-mouth.

Dalším významným faktorem se středním účinkem na vnímání kvality zákaznické zkušenosti je naplnění lidských potřeb zákazníka, aneb do jaké míry

zákazník vnímá, že byla naplněna jeho potřeba po požitku, potřeba sociální a potřeba seberealizace (uvedeno sestupně dle důležitosti). Stejně jako předchozí faktor má i tento z pohledu celkových účinků faktorů střední účinek na zákaznickou spokojenost, loajalitu i pozitivní word-of-mouth.

Třetím faktorem je zachování zdrojů zákazníka, který má nízký účinek na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti a je zastoupen tím, do jaké míry vnímá zákazník svou investici za produkt/zkušenost jako výhodnou, zachování svých finančních prostředků, překonání svých očekávání a úsporu svého času (uvedeno sestupně dle důležitosti). Opět z pohledu celkových účinků faktorů má tento faktor nejnižší účinek na zákaznickou spokojenost, loajalitu i pozitivní word-of-mouth.

Celkově má pak vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti zákazníkem vysoký účinek na zákaznickou spokojenost, z pohledu celkových účinků i na zákaznickou loajalitu i word-of-mouth. Zákaznickova spokojenost má dále vysoký účinek na zákaznickou loajalitu i pozitivní word-of-mouth.

Tabulka 78. Míra přímého účinku mezi konstrukty (vlastní zpracování).

Konstrukty		Míra účinku
Splnění úkolu zákazníka	→ Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti	vysoký
Naplnění lidských potřeb zákazníka	→ Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti	střední
Zachování zdrojů zákazníka	→ Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti	nízký
Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti	→ Zákaznická spokojenost	vysoký
Zákaznická spokojenost	→ Zákaznická loajalita	vysoký
Zákaznická spokojenost	→ Pozitivní word-of-mouth	vysoký

5.1.3 Doporučení

Následující dvě kapitoly shrnují doporučené přístupy k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, v oblasti sdílené ekonomiky. První část doporučení, formulovaných na základě Haira a kol. (2017), se týká faktorů ovlivňujících

zákazníkovo vnímání kvality jeho zákaznické zkušenosti, zákaznickou spokojenost, zákaznickou loajalitu a pozitivní word-of-mouth. Druhá část doporučení se pak věnuje znalostem, postupům a metodám k řízení zákaznické zkušenosti podporujícím řízení zákazníkova vnímání kvality jeho zákaznické zkušenosti.

5.1.3.1 Doporučení pro faktory zákaznické zkušenosti

Podnikům je doporučeno prosadit řízení zákaznické zkušenosti a marketingový výzkum jako integrální součást svých strategických marketingových iniciativ. Neboť zvyšování zákazníkem vnímané kvality jeho zákaznické zkušenosti má vysoký účinek na zákaznickou spokojenost, zákazníkovo loajalitu a pozitivní word-of-mouth.

Z provedeného výzkumu plyne pro podniky doporučení, aby se pro zvyšování zákazníkem vnímané kvality jeho zákaznické zkušenosti primárně zaměřovaly na zvyšování zákazníkem vnímaného splnění jeho úkolů po dobu zákaznické cesty. Ta má střední vliv na zákazníkovo vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti a z faktorů i nejvyšší účinek na zákaznickou spokojenost, zákaznickou loajalitu a pozitivní word-of-mouth. Proto je doporučeno, aby strategičtí marketingoví manažeři směřovali své aktivity k detailnímu porozumění problémů a úkolů, ať už explicitně vyjádřených či nevyjádřených, se kterými zákazníci mohou potřebovat pomoci v průběhu své zákaznické cesty a optimalizovali podobu produktu tak, aby na tyto potřeby reagoval.

Pro zvyšování zákazníkovo vnímaného splnění jeho úkolu, je podnikům doporučeno, aby se na prvním místě zaměřovaly na zvyšování zákazníkovo vnímané užitečnosti produktu po dobu zákaznické cesty. Dále je doporučeno, aby se na druhém místě zaměřovaly na zvyšování zákazníkovo vnímané funkčnosti produktu po dobu zákaznické cesty. Na třetím místě je doporučeno, aby se zaměřovaly na zvyšování zákazníkovo vnímané praktičnosti produktu po dobu zákaznické cesty, na čtvrtém na zvyšování zákazníkovo vnímané efektivnosti produktu po dobu zákaznické cesty a na pátém místě na zvyšování zákazníkovo vnímané nezbytnosti produktu po dobu zákaznické cesty.

Pro podniky je doporučeno, aby se sekundárně zaměřovaly na zvyšování zákazníkem vnímaného naplnění jeho lidských potřeb po dobu zákaznické cesty, která má střední vliv na zákazníkem vnímanou kvalitu jeho zákaznické zkušenosti a z faktorů má střední účinek na zákaznickou spokojenost, zákaznickou loajalitu a pozitivní word-of-mouth. Strategickým marketingovým manažerům je tak doporučeno, aby směřovali své aktivity k detailnímu porozumění lidských potřeb, se kterými zákazníci mohou přicházet a které se mohou měnit v průběhu jejich zákaznické cesty, a optimalizovali podobu produktu tak, aby na tyto potřeby reagoval.

Pro zvýšení zákazníkem vnímaného naplnění jeho lidských potřeb je podnikům na prvním místě doporučeno, aby se zaměřovaly na zvyšování zákazníkem vnímaného naplnění jeho potřeb po požitku po dobu zákaznické cesty. Na druhém místě je podnikům doporučeno pro zvýšení zákazníkem vnímaného naplnění jeho lidských potřeb zaměřovat se na zvyšování zákazníkem vnímaného naplnění jeho sociálních potřeb po dobu zákaznické cesty. Na třetím místě je pak doporučeno, aby se podniky zaměřovaly na zvyšování zákazníkem vnímaného naplnění jeho potřeb seberealizace po dobu zákaznické cesty.

Pro podniky je terciárně doporučeno, aby se pro zvyšování zákazníkem vnímané kvality jeho zákaznické zkušenosti zaměřovaly na zvyšování zákazníkem vnímané zachování jeho zdrojů po dobu zákaznické cesty, které má malý vliv na zákazníkem vnímanou kvalitu jeho zákaznické zkušenosti a z faktorů nejnižší účinek na zákaznickou spokojenost, zákaznickou loajalitu a pozitivní word-of-mouth. Strategickým marketingovým manažerům je tak doporučeno, aby směřovali své aktivity k detailnímu porozumění zdrojů, se kterými zákazníci mohou a jsou ochotni disponovat a které se mohou měnit v průběhu jejich zákaznické cesty, a optimalizovali podobu produktu tak, aby na jejich stav reagoval.

Pro zvyšování zákazníkem vnímaného zachování jeho zdrojů, je pro podniky na prvním místě doporučeno, aby se zaměřovaly na zvyšování zákazníkem vnímané výhodnosti jeho investice zdrojů po dobu zákaznické cesty. Na druhém místě je doporučeno, aby se zaměřovaly na zvyšování zákazníkem vnímaného překonání jeho

očekávání po dobu zákaznické cesty. Na třetím místě je pak doporučeno, aby se zaměřovaly na zvyšování zákaznickem vnímaného poměru cena/výkon po dobu zákaznické cesty a na čtvrtém místě, aby se zaměřovaly na zvyšování zákaznickem vnímaného dobře stráveného či ušetřeného času po dobu zákaznické cesty.

5.1.3.2 Doporučené postupy pro řízení zákaznické zkušenosti

Aby bylo možné efektivně usilovat o zvyšování zákaznickem vnímané kvality jeho zákaznické zkušenosti prostřednictvím zvyšování zákaznickem vnímaného splnění jeho úkolu, zákaznickem vnímaného naplnění jeho lidských potřeb a zákaznickem vnímaného zachování jeho zdrojů po dobu zákaznické cesty, je doporučeno v podniku zajistit znalosti, nastavit postupy a metody podporující řízení zákaznické zkušenosti od strategické po taktickou úroveň.

Z výsledků literární rešerše vyplývá, že (zákaznická) zkušenost je tématem komplexním a mezioborovým, proto je podnikům doporučeno, aby pro podporu zákaznický orientovaného marketingu, osoby podílející se na řízení zákaznické zkušenosti hromadně disponovaly mezioborovými znalostmi napříč sociálními vědami, minimálně v oblasti psychologie, a dovednostmi v oblasti kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Dále je doporučeno, aby osoby podílející se na řízení zákaznické zkušenosti hromadně disponovaly znalostmi z humanitních věd, například znalostmi naratologie z divadelních či filmových věd.

Pro podporu konkurenceschopnosti je podnikům doporučeno využít těchto mezioborových znalostí a usilovat o porozumění zákaznickova vnímání a jednání během zákaznické cesty a na základě toho záměrně řídit zákaznickou zkušenost, namísto vnímání zákazníka jako černé skříňky, kopírování zákaznické cesty a navrhování zákaznické zkušenosti přístupem pokus, omyl. Zároveň je doporučeno k funkčním aspektům produktu navázat i rozšířené zkušeností aspekty.

Jedním z klíčových psychologických konceptů týkajících se zkušenosti jsou lidské potřeby. Pro podporu zákaznický orientovaného marketingu je tak podnikům

doporučeno, aby vnímaly své produkty jako nástroje pro naplňování zákaznických potřeb. A to pomocí systematické výzkumné činnosti za účelem porozumění vyjádřených přání zákazníků, zákaznických cílů a za cíli dále potřeb. Podnikům je dále doporučeno, aby u zákazníků vnímaly paletu jejich potřeb a prostřednictvím identifikovaných přání u těchto zákazníků usilovaly o porozumění i požadavkům na uspokojení těchto potřeb. Na druhé straně je podnikům doporučeno, aby u svých produktů a doprovodných prvků porozuměly, jak v průběhu zákaznické cesty přispívají k naplnění potřeb zákazníků.

V souvislosti s tím je podnikům doporučeno, aby v rámci řízení zákaznické zkušenosti definovali pro svůj produkt (lidskou) potřebu, na jejíž naplnění se primárně zaměřuje (např. Hassenzahl a kol., 2010). Zároveň je doporučeno identifikovat zákazníkem preferované formy naplnění této potřeby v kontextu jejich zákaznické cesty. Následně je doporučeno identifikovat další potřeby, které je možné pro zákazníka naplnit během jeho zákaznické cesty zahrnující užití produktu firmy. Pro soubor výstupů z těchto tří doporučení je navrženo pojmenování „zkušenostní profil produktu“ podniku.

Pro podporu realizace předchozích doporučení napříč podnikem je podnikům doporučeno pro interní sdílené porozumění profilu zákazníků, podporu marketingu orientovaného na zákazníka a řízení zákaznické zkušenosti definovat osoby, nejprve tu zastupující typického zákazníka postupně méně typické, zároveň profily osob využívat pro výzkumnou činnost v rámci řízení zákaznické zkušenosti.

Podnikům je dále doporučeno pro podporu interního sdíleného porozumění poskytované či navrhované zákaznické zkušenosti a marketingu orientovaného na zákazníka využívat, v kombinaci s osobami, nástroje mapování zákaznické cesty. Pro efektivní řízení zákaznické zkušenosti je pak doporučeno v rámci mapy zákaznické cesty identifikovat klíčové momenty k řízení. Mapu zákaznické cesty je dále doporučeno využívat ke kategorizaci informací týkajících se zákaznické zkušenosti pro podporu holistického pohledu na zákaznickou zkušenost a efektivní správu poznatků z výzkumů. K mapě zákaznické cesty, která zachycuje zákaznickou zkušenost

z pohledu zákazníka, je také doporučeno vytvořit a udržovat service blueprint zachycující interní procesy a aktéry, se kterými zákazník může, ale i nemusí přijít do kontaktu během své zákaznické cesty, ale mají na zákaznickou zkušenost vliv (např. personál, IT systémy, zásobování).

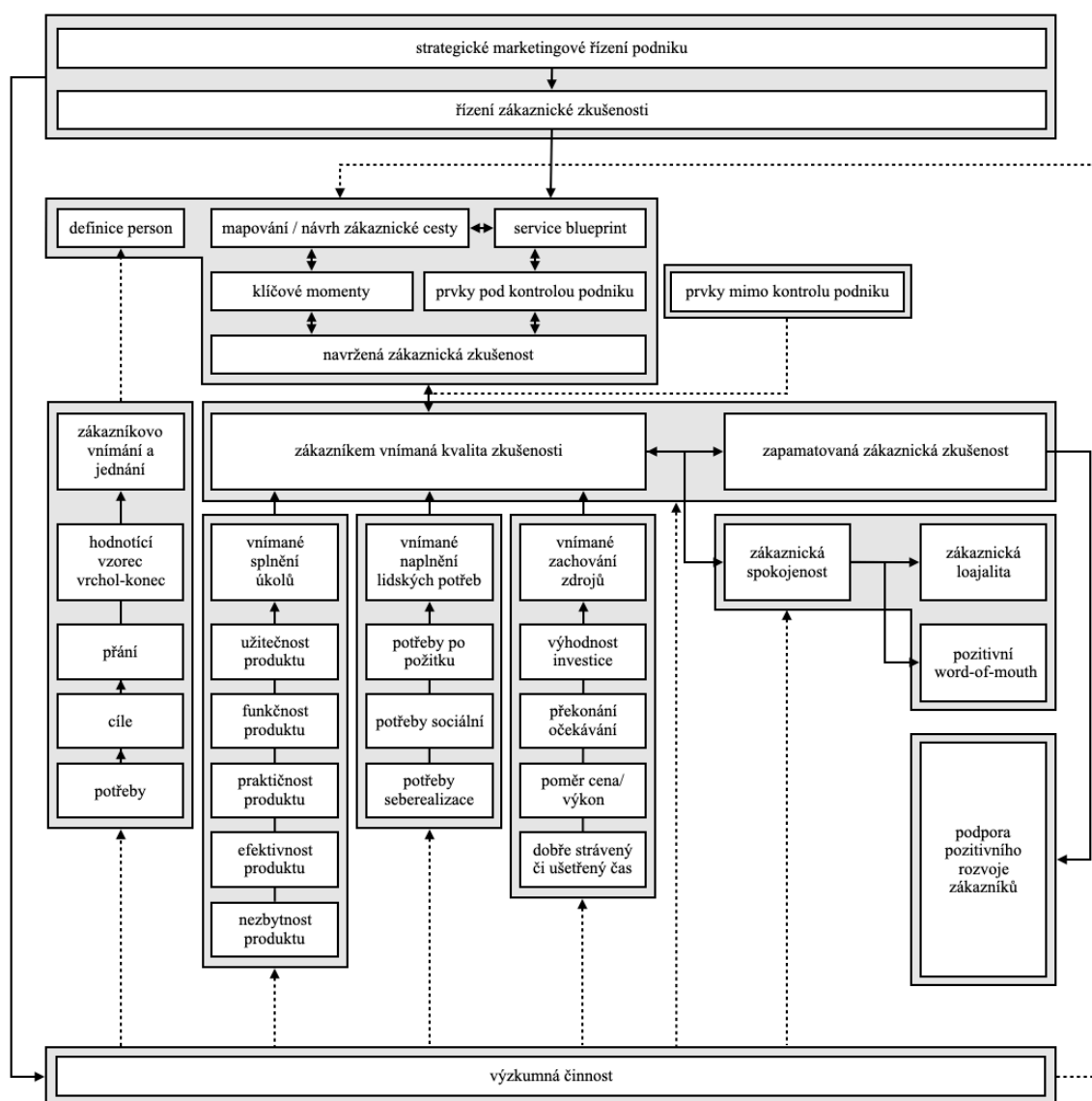
Vzhledem k tomu, že podniky nemají pod kontrolou všechny prvky ovlivňující zákaznickou zkušenost během jeho zákaznické cesty, je podnikům doporučeno v rámci zákaznické cesty identifikovat prvky mající významný vliv na zákaznickou zkušenost, které jsou však mimo jejich kontrolu. Zároveň je doporučeno v rámci zákaznické cesty identifikovat vlastní prvky, u kterých je pomocí zvýšení imerze možné snížit dopad vlivu prvků s významným vlivem na zákaznickou zkušenost, avšak mimo jejich kontrolu.

Jelikož existuje rozdíl mezi zkušeností, která je zákazníkem vnímána a zkušeností tak, jak je zákazníkem zapamatována, je nezbytné tuto skutečnost reflektovat v rámci strategického řízení zákaznické zkušenosti. Podnikům je tak, nejen v rámci výzkumné činnosti, doporučeno rozlišovat mezi podnikem navrženou zákaznickou zkušeností, zákazníkem vnímanou zákaznickou zkušeností a zapamatovanou zákaznickou zkušeností. Dále je doporučeno brát v potaz, že zapamatovaná zákaznická zkušenost podléhá v průběhu času změnám, a je tak možné dodatečně vnímání zákaznické zkušenosti ovlivňovat. V souvislosti s tím je také doporučeno brát v potaz vliv zapamatovaných předchozích zkušeností na vnímání aktuální zákaznické zkušenosti.

K zajištění dostatečného množství relevantních dat v průběhu řízení zákaznické zkušenosti je podnikům doporučeno začít výzkumné aktivity pro porozumění zákaznické zkušenosti s kvalitativními výzkumnými metodami (např. pozorováním, rozhovory) s následným nastavením procesu neustálého měření kvality zákaznické zkušenosti kvantitativními výzkumnými metodami (např. dotazníkovým šetřením, nástroji digitální produktové analytiky). Zároveň je podnikům doporučeno, aby systematicky využívaly navržený model zákaznické zkušenosti k porozumění faktorů ovlivňujících zákaznickou spokojenost, zákaznickou loajalitu a pozitivní word-of-

mouth, namísto pouhého zaměření na marketingové metriky spokojenosti či loajality (např. měřením Net Promoter Score).

V souvislosti se zákaznickou zkušeností, naplňováním potřeb během ní a zapisováním zkušeností do paměti zákazníků vzniká firmám příležitost využít řízení zákaznické zkušenosti pro zodpovědné podnikání. Podnikům je tedy na závěr doporučeno řídit zákaznickou zkušenost za účelem naplňování potřeb zákazníků v souladu s podporou jejich pozitivního rozvoje.



Obrázek 27. Vizualizace klíčových vztahů mezi přístupy a pojmy uvedenými v rámci doporučení (vlastní zpracování).

Tabulka 79. Přehled doporučených přístupů k řízení zákaznické zkušenosti (vlastní zpracování).

Doporučení

1. Řízením zákaznické zkušenosti zvyšovat zákazníkem vnímanou kvalitu jeho zákaznické zkušenosti pro zvyšování zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality a pozitivního word-of-mouth.

2. Prosadit řízení zákaznické zkušenosti a marketingový výzkum jako integrální součást strategických marketingových iniciativ.

3. Zajistit znalosti, nastavit postupy a metody podporující řízení zákaznické zkušenosti.

- Využívat mapování zákaznické cesty, identifikovat klíčové momenty k řízení a v kombinaci s personami podporovat interní sdílené porozumění zákaznické zkušenosti.
- Využívat mapu zákaznické cesty ke kategorizaci informací týkajících se zákaznické zkušenosti.
- K mapě zákaznické cesty vytvořit a udržovat service blueprint, zachycující interní procesy a aktéry.
- Využívat mezioborových znalostí (mj. psychologie) a dovedností (mj. výzkumných) k porozumění zákaznickova vnímání a jednání během zákaznické cesty.
- Začínat výzkumné aktivity pro porozumění zákaznické zkušenosti s kvalitativními výzkumnými metodami (např. pozorování, rozhovory) s následným nastavením procesu neustálého měření kvality zákaznické zkušenosti (např. dotazníkovým šetřením, nástroji digitální produktové analytiky).
- Systematickou výzkumnou činností porozumět vyjádřeným i nevyjádřeným přáním zákazníků, zákaznickým cílům, za cíli dále potřebám a způsobům jejich naplnění během zákaznické cesty.
- Identifikovat prvky mající významný vliv na zákaznickou zkušenost mimo kontrolu podniku a vlastní prvky, u kterých je pomocí zvýšení imerze možné snížit dopad těchto prvků.
- Rozlišovat mezi podnikem navrženou, zákazníkem vnímanou a zákazníkem zapamatovanou zákaznickou zkušeností.
- V rámci návrhu zákaznické zkušenosti zohledňovat hodnotící vzorec „vrchol-konec“.

4. Systematicky využívat navržený model zákaznické zkušenosti k porozumění a návrh faktorů ovlivňujících zákaznickou spokojenost, loajalitu a pozitivní word-of-mouth po dobu zákaznické cesty.

- Zvyšovat zákazníkem vnímané splnění jeho úkolů po dobu zákaznické cesty.
 - Detailně porozumět problémům a úkolům, ať už explicitně vyjádřených či nevyjádřených, se kterými je možné zákazníkům pomoci v průběhu zákaznické cesty.
 - Zvyšovat zákazníkem vnímanou užitečnost, funkčnost, praktičnost, efektivnost a nezbytnost produktu.
- Zvyšovat zákazníkem vnímané naplnění jeho lidských potřeb po dobu zákaznické cesty.
 - Detailně porozumět lidským potřebám, se kterými zákazníci přicházejí a které se mohou měnit v průběhu jejich zákaznické cesty.
 - Zvyšovat zákazníkem vnímané naplnění jeho potřeb po požitku, sociálních a seberealizace.

Doporučení

- Zvyšovat zákazníkem vnímané zachování jeho zdrojů po dobu zákaznické cesty.
 - Detailně porozumět zdrojům, se kterými zákazníci mohou a jsou ochotni disponovat a které se mohou měnit v průběhu jejich zákaznické cesty.
 - Zvyšovat zákazníkem vnímanou výhodnost investice jeho zdrojů, překonání jeho očekávání, poměr cena/výkon a dobře strávený či ušetřený čas.

5. Brát v potaz, že zapamatovaná zákaznická zkušenost podléhá v průběhu času změnám a ovlivňuje vnímání dalších zákaznických zkušeností a dodatečně zapamatovanou zákaznickou zkušenost ovlivňovat.

6. Využívat řízení zákaznické zkušenosti pro naplňování potřeb zákazníků v souladu s podporou jejich pozitivního rozvoje.

5.2 Přehled naplnění cílů práce

Stanoveným hlavním cílem této dizertační práce je:

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

Díličními cíli, jejichž naplnění povede k naplnění hlavního cíle jsou:

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

Postupným naplněním dílčích cílů byla stanovena východiska pro naplnění hlavního cíle této dizertační práce. V rámci kapitoly 2 Sekundární výzkum a jejích dílčích kapitol 2.2 Zákaznická zkušenost, 2.3 Uživatelská zkušenost v produktovém designu, 2.4 Zkušenost z pohledu antropologie, 2.5 Behaviorální ekonomie a zkušenost, 2.6 Psychologie a zkušenost, 2.7 Makromarketing a zkušenost, 2.8 Strategický marketing byly kategorizovány současné poznatky v oblasti řízení zákaznické zkušenosti, identifikována sdružená témata a zákaznická zkušenost zasazena do kontextu ostatních vědních disciplín, poskytující interdisciplinární základ pro následný návrh konceptuálního modelu zákaznické zkušenosti obsahujícího faktory ovlivňující zákaznickou zkušenosti a marketingové metriky, které zákaznická zkušenost ovlivňuje.

Dílčí shrnutí poznatků lze nalézt na konci příslušných kapitol, východiska a návrh konceptuálního modelu, definici hypotéz a základního souboru v kapitole 2.9 Syntéza informací. Kapitola dva byl naplněn dílčí cíl „kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, sdílené ekonomiky a klasifikace přidružených pojmů“ a částečně dílčí cíl „identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů

na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky“. Tedy jeho první část – identifikace faktorů zákaznické zkušenosti.

V rámci kapitoly 3 Primární výzkum – I. fáze a její dílčí kapitoly 3.1 Pilotní studie byla k sekundárním datům z části sekundárního výzkumu doplněna, pomocí zúčastněného pozorování a dotazníkového šetření, primární data pro částečné naplnění dílčího cíle „identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky“. Opět jeho první části – identifikace faktorů zákaznické zkušenosti.

Další dílčí kapitolou 3.2 Modelování pomocí strukturálních rovnic metodou parciálních nejmenších čtverců, v rámci níž byla provedena rešerše na téma využití metody PLS-SEM v marketingovém výzkumu v oblasti zákaznické zkušenosti, a následnou dílčí kapitolou 3.3 Předvýzkum, v rámci níž byl proveden sběr dat a testovací analýza metodou PLS-SEM, byl naplněn částečně dílčí cíl „konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky“.

Tento cíl, společně s cílem „identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky“ byl naplněn kapitolou hlavního primárního výzkumu 4 Primární výzkum – II. fáze, v rámci níž byl proveden sběr kvantitativních dat pomocí dotazníkového šetření, čištění dat a analýza dat metodou PLS-SEM.

Hlavní cíl dizertační práce „formulace přístupů k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, v oblasti sdílené ekonomiky“ byl naplněn kapitolou 5.1 Závěry a doporučení, která interpretuje a shrnuje poznatky z předchozích kapitol a v souladu s nimi formuluje doporučení pro řízení zákaznické zkušenosti s mezioborovým přesahem v rámci strategického marketingu.

Tabulka 80. Přehled naplnění cílů práce (vlastní zpracování).

Cíl	Kapitoly	Přístup
formulace přístupů k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, v oblasti sdílené ekonomiky	5.1 Závěry a doporučení	interpretace a formulace doporučení
kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, sdílené ekonomiky a klasifikace přidružených pojmů	2.2 Zákaznická zkušenost 2.3 Uživatelská zkušenost v produktovém designu 2.4 Zkušenost z pohledu antropologie 2.5 Behaviorální ekonomie a zkušenost 2.6 Psychologie a zkušenost 2.7 Makromarketing a zkušenost 2.8 Strategický marketing 2.9 Syntéza informací a zhodnocení současného stavu	mezioborová literární rešerše
konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky	3.2 Modelování pomocí strukturálních rovnic 3.3 Předvýzkum 4 Primární výzkum – II. fáze	literární rešerše, dotazníkové šetření, analýza metodou PLS-SEM
identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky	2.9 Syntéza informací a zhodnocení současného stavu 3.1 Pilotní studie 3.3 Předvýzkum 4 Primární výzkum – II. fáze	mezioborová literární rešerše, zúčastněné pozorování, dotazníkové šetření, analýza metodou PLS-SEM

5.3 Přínosy

Obsahem kapitoly je shrnutí přínosů této dizertační práce, a to konkrétně shrnutí přínosů vědeckých, manažerských a pedagogických.

5.3.1 Vědecký přínos

Tato práce se zabývala tématem řízení zákaznické zkušenosti jakožto nástrojem strategickém marketingu. Vzhledem ke ve vědecké obci často zmiňované terminologické roztříštěnosti a nedostatečné probádanosti ve spojení s uznávanou komplexností a mezioborovostí zákaznické zkušenosti byla nejprve provedena rozsáhlá literární rešerše zahrnující nejen marketingovou perspektivu, ale i perspektivu identifikovaných příbuzných disciplín. Následně byl navržen konceptuální model reflektující mezioborové poznání za účelem jeho testování v oblasti zákaznické zkušenosti generace Y s podniky využívajícími principů sdílené ekonomiky. V průběhu fázi primárního výzkumu byl proveden za účelem bližšího poznání pilotní výzkum formou zúčastněného pozorování a dotazníkového šetření, následně byl proveden předvýzkum a hlavní část výzkumu, kdy byla empirická data analyzována metodou PLS-SEM, pro jejíž aplikaci v oblasti řízení zákaznických zkušeností byla provedena dílčí literární rešerše. Za vědecké přínosy tak lze zejména považovat:

- provedení rozsáhlé mezioborové literární rešerše na téma zákaznické zkušenosti a na základě ní kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, sdílené ekonomiky a klasifikace přidružených pojmů a identifikace faktorů zákaznické zkušenosti pro jednodušší orientaci v oblasti mezioborového pojetí zákaznické zkušenosti a oblasti sdílené ekonomiky pro nově příchozí výzkumné pracovníky a pracovníky doposud nezohledňující tuto mezioborovost;
- návrh obecného konceptuálního modelu zákaznické zkušenosti v rámci identifikace faktorů ovlivňujících zákaznickou zkušenost a marketingových metrik zákaznickou zkušeností ovlivňovaných, strukturalizaci, a tím srozumitelnou komunikaci poznatků a vztahů z rozsáhlé literární rešerše a poskytnutí východiska pro další výzkumy ostatních výzkumných pracovníků;

- převedení konceptuálního modelu na strukturální a měřicí model zákaznické zkušenosti pro umožnění identifikace vlivů faktorů zákaznické zkušenosti na zákazníkem vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti a zároveň vlivu vnímané kvality na marketingové metriky pomocí metod modelování strukturálními rovnicemi, které umožňuje simultánně analyzovat více kauzálních vztahů;
- návrh obecného výzkumného instrumentu na základě zmíněné mezioborové literární rešerše a dílčí metodologické rešerše pro další výzkum ostatních výzkumných pracovníků v oblasti zákaznické zkušenosti navázaný na navržený konceptuální model;
- otestování výzkumného instrumentu a modelu zákaznické zkušenosti ve zvolené oblasti sdílené ekonomiky pomocí metody PLS-SEM pro podporu využití tohoto instrumentu a modelu při dalších výzkumech v dané oblasti;
- provedení literární rešerše na téma využití metody PLS-SEM v oblasti řízení zákaznické zkušenosti a shrnutí důvodů volby této metody autory pro podporu využití vícerozměrných statistických analýz v oblasti výzkumu zákaznické zkušenosti.

5.3.2 Manažerský přínos

Ve vědeckých publikacích je často zmiňovanou překážkou aplikace řízení zákaznické zkušenosti neschopnost manažerů vžít se do role zákazníka a vnímat zkušenost z jeho perspektivy. Avšak, jak již bylo také zmíněno v literární rešerši i předchozí kapitole, vědecká obec sama vnímá zákaznickou zkušenost jako velmi komplexní a těžko uchopitelné mezioborové téma a ztěžuje manažerům poskytuje dostatečně obsáhlý a zároveň jasný praktický návod, jak k řízení zákaznické zkušenosti holisticky přistoupit. Za manažerské přínosy této práce tak lze zejména považovat:

- provedení rozsáhlé mezioborové literární rešerše na téma zákaznické zkušenosti a na základě ní kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, ekonomiky sdílení a klasifikace přidružených pojmů a identifikace faktorů zákaznické zkušenosti pro snadnější pochopení tématu zákaznické zkušenosti,

jeho mezioborových přesahů, dopadů řízení a principů sdílené ekonomiky v podnicích;

- poskytnutí přehledu základních psychologických konceptů majících vliv na zákaznickou zkušenost v rámci literární rešerše pro podporu zákaznický orientovaného marketingu a řízení zákaznické zkušenosti v podnicích nedisponujících znalostmi tohoto typu u osob zodpovědných za marketingové aktivity;
- návrh obecného konceptuálního modelu zákaznické zkušenosti pro strukturalizaci, srozumitelnou komunikaci poznatků a vztahů z rozsáhlé literární rešerše a poskytnutí východiska pro výzkumné marketingové aktivity řízení zákaznické zkušenosti v podnicích;
- návrh obecného výzkumného instrumentu na základě zmíněné mezioborové literární rešerše a dílčí metodologické rešerše pro podporu výzkumných marketingových aktivit v rámci řízení zákaznické zkušenosti v podnicích;
- otestování výzkumného instrumentu a konceptuálního modelu zákaznické zkušenosti ve zvolené oblasti sdílené ekonomiky pro podporu marketingového výzkumu zákaznické zkušenosti jejich využitím v podnicích;
- sběr a analýza primárních dat metodou PLS-SEM a na základě ní identifikace vlivů faktorů zákaznické zkušenosti u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky s následnou formulací doporučených přístupů k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, za účelem zvyšování zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality, pozitivního word-of-mouth.

5.3.3 Pedagogický přínos

Profesor Philip Kotler, expert a klíčová osoba pro oblast moderního pojetí marketingu, autor několika knih, které jsou považovány za klasické a doporučovány ke studiu marketingu, již v roce 2011 ve svém článku s Ravim Achrolem uvádí zkušenost spotřebitele jako jeden z hlavních rostoucích marketingových fenoménů. Ve skutečnosti je téma zákaznické zkušenosti v akademické i manažerské oblasti přítomno již přes půl

století a je považováno za klíč úspěchu mnoha předních firem, přestože nebylo z vědeckého pohledu dostatečně ukotveno a pro manažery v dostatečně uchopitelné podobě prezentováno. Za pedagogické přínosy této práce tak lze zejména považovat:

- provedení rozsáhlé mezioborové literární rešerše na téma zákaznické zkušenosti a na základě ní kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, klasifikace přidružených pojmů a identifikace faktorů zákaznické zkušenosti pro snadnější pochopení tématu zákaznické zkušenosti, jeho mezioborových přesahů, dopadů řízení pro pedagogické pracovníky a studenty a tedy podporu vzdělávání v oblasti moderních marketingových přístupů a zároveň pro pedagogy poskytnutí východisek pro zvyšování vnímané kvality vzdělávací zkušenosti studentů;
- zařazení tématu řízení zákaznické zkušenosti do marketingových předmětů na bakalářských studijních programech Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, konkrétně Marketingu (marP) a Digitálního marketingu v obchodě (KdmP) vyučovaných autorem na akademicky zaměřeném programu Ekonomika podniku, a Marketingu (BMARE) a Marketingového výzkumu (BMRE) vyučovaných autorem na profesně zaměřeném programu Entrepreneurship and Small Business Development.
- návrh obecného konceptuálního modelu zákaznické zkušenosti pro strukturalizaci a srozumitelnou komunikaci poznatků a vztahů z rozsáhlé literární rešerše pro snadnější pochopení tématu zákaznické zkušenosti pedagogickými pracovníky a studenty pro podporu vzdělávání v oblasti moderních marketingových přístupů a, stejně jako u prvního přínosu, pro pedagogy poskytnutí podkladu pro zvyšování kvality vzdělávací zkušenosti studentů;
- návrh obecného výzkumného instrumentu na základě zmíněné mezioborové literární rešerše a dílčí metodologické rešerše pro podporu výzkumu zákaznické zkušenosti v rámci závěrečných prací studentů, a tím podporu aplikace moderních marketingových přístupů a pokročilých výzkumných metod v pracích tohoto typu.

5.4 Limity

Limity výzkumné práce lze vnímat na úrovni zkreslení, zobecnitelnosti, hloubky a aktuálnosti, a tak budou dále seskupeny dle příslušnosti k jednotlivým tématům.

5.4.1 Limity zkreslení poznatků

První zmíněnou skupinou limitů jsou zkreslení. Vzhledem k tomu, že byla práce zpracovávána jedním výzkumným členem, a to i přestože byla provedena rozsáhlá mezidisciplinární literární rešerše, následován metodologický rámec a metody využívány na základě doporučení předních odborníků, existuje napříč prací riziko subjektivity a limitů porozumění ostatním vědním disciplínám.

Na druhé straně stojí limity týkající se rizika zkreslení na straně respondentů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.6 Psychologie a zkušenost, Norman (2009) upozorňuje na to, že důležitější je, jak je zkušenost zapamatována, než jaká ve skutečnosti byla, s tím, že začátek a konec ohraničeného *zážitku* jsou nejdůležitější. Kahneman a kol. (1993) a později Kahneman a Thaler (2006) uvádí, že při retrospektivním hodnocení zkušenosti má převážný vliv pocitově nejintenzivnější a poslední moment zkušenosti. Duncan a Barrettová (2007) objasňují, že události spojené s velkými změnami v hlavním afektu jsou často živěji a detailněji zapamatovány. Lze usuzovat, že výpovědi respondentů v průběhu výzkumu byly zatíženy uvedenými zkresleními a je nutno brát limit spojený s vybavováním si zkušenosti z paměti v potaz. Více o vybavování si zkušenosti lze nalézt v kapitole 2.6.6 Paměť.

Samotné zapamatování zkušenosti a jeho jednotlivých momentů závisí na už zmíněném afektu, cílech a dalších stavech složek lidského systému (viz 2.6 Psychologie a zkušenost) a jejich změnách v průběhu zkušenosti, včetně pomyslných přepisů po ní (Levineová a Safer, 2016). Tím, že samotná zkušenost a její následné hodnocení neprobíhalo v kontrolovaném prostředí, je nutno brát v potaz riziko vlivu nezachycených podnětů a interakcí, dodatečných úprav vnímání hodnocené zkušenosti

následnými událostmi, které respondent *zažil* mezi hodnocenou zkušeností a vyplněním dotazníku. Zároveň je nutno poznamenat, že ke zkreslení mohlo docházet i v průběhu vyplňování dotazníku, a to z důvodu rozlišného vnímání, interpretací i sociální konformity.

Vzhledem ke komplexnosti zákaznické zkušenosti v kombinaci s doporučeními na sestavení dotazníku, bylo nutno velmi striktně vybírat jen ty nejdůležitější demografické údaje, což vytvořilo limit pro hlubší poznání respondentů a faktorů, které mohly jejich hodnocení momentálně i v průběhu času ovlivnit. Ze stejného důvodu nebyla sbírána data, pomocí nichž by bylo možné přímo posoudit angažovanost respondenta.

Zvolená forma oslovování zákazníků, tedy on-line na sociálních sítích s případným šířením formou sněhové koule a zcela dobrovolným zapojením, přináší riziko selektivního zkreslení. Zároveň plyne riziko zkreslení z nerovnoměrného zastoupení z pohledu věku, pohlaví, národnosti a zkušeností u zvolených podniků. Tím, že se sběr dat konal převážně v průběhu letní sezóny, je třeba zohlednit i tuto možnost sezónního zkreslení. Celkový počet sesbíraných odpovědí je 338 řetězců, po vyčištění 225, což dle literatury splňuje nároky pro využití metody PLS-SEM, ovšem při dané velikosti základního souboru je pro zaručení reprezentativnosti při 95% intervalu spolehlivosti a 5% toleranci chyby požadován výzkumný vzorek větší, a tedy velikost aktuálního je třeba považovat za limit výzkumu.

5.4.2 Limity zobecnitelnosti poznatků

Uvedené limity týkající se zobecnitelnosti se vážou zejména k vymezenému zacílení výzkumu. Tím, že se výzkum zaměřoval na zákaznickou zkušenost s podniky využívajícími principů sdílené ekonomiky, nelze bez dalšího zkoumání extrapolovat poznatky na jiné oblasti a obchodní modely. Dále byl výzkum realizován v segmentu B2C, bez dalšího zkoumání tak není možné poznatky extrapolovat na ostatní segmenty. Zároveň byla v rámci zacílení zvolena odvětví ubytování a přepravy, ve kterých jsou služby firem využívajících principů sdílené ekonomiky zákazníky nejčastěji využívány,

bez dalšího zkoumání tak není vhodné extrapolovat poznatky do jiných odvětví. Zacílení na zákazníky spadající věkově do generace Y pak limituje přenos poznatků na ostatní věkové skupiny. Dalším limitujícím faktorem zobecnitelnosti je zacílení na zákazníky z České a Slovenské republiky, bez dalšího výzkumu tak nelze extrapolovat výsledky na zákazníky z jiných zemí.

5.4.3 Limity hloubky poznatků

Další skupina limitů se týká hloubky poznatků. Využití on-line dotazníkového šetření, postaveného převážně na uzavřených otázkách, jakožto nástroje pro sběr dat v hlavní části výzkumu, ze své povahy limituje hlubší porozumění individuálních subjektivních zkušeností. Výzkum se zároveň zaměřil na momentální hodnocení zvolené zákaznické zkušenosti, což znemožňuje porozumět vývoji vnímání zákaznické zkušenosti v průběhu času. Za další limit ve vztahu k doporučením lze považovat to, že byl výzkum prováděn bez vzhledu do interních aktivit zvolených firem a byl postaven pouze na osobním hodnocení zákazníků.

5.4.4 Limity aktuálnosti poznatků

Poslední zmíněnou skupinou poznatků jsou limity aktuálnosti, které se týkají aktuálního poznání na poli akademickém a vývoje trhu a podniků využívajících principů sdílené ekonomiky. Za limity aktuálnosti tak lze považovat ukončení hlavní rešerše v roce 2020 a sběr dat pro hlavní část výzkumu v roce 2021.

5.5 Prostor pro budoucí výzkum

Na základě literární rešerše, hlavního výzkumu i limitů jsou formulovány následující směry pro budoucí výzkum. První, nabízející se možností je cílenější a detailnější výzkum stejného zaměření jako v této dizertační práci. Druhý navrhovaný prostor pro budoucí výzkum se týká další práce s výzkumným instrumentem a navrženým modelem. Třetí prostor se orientuje na prohlubování poznání v oblasti zákaznické zkušenosti jako takové. Čtvrtý prostor leží za hranicemi zákaznické zkušenosti, a je tak navrhováno další směřování výzkumných aktivit v oblasti marketingu.

5.5.1 Detailní porozumění ovlivňujících faktorů

V uvedených odpovědích lze zaznamenat odlišnosti mezi odvětvími, pro detailnější a spolehlivější poznání na úrovni zákaznické zkušenosti v jednotlivých odvětvích by tak bylo vhodné provést výzkum na dostatečně velkém reprezentativním vzorku zákazníků majících zákaznickou zkušenost se službami firem využívajících principů sdílené ekonomiky v odvětví ubytování a stejně tak na vzorku zákazníků majících zákaznickou zkušenost se službami firem využívajících principů sdílené ekonomiky v odvětví přepravy.

5.5.2 Validace výzkumného instrumentu a modelu zákaznické zkušenosti

Přímo ve vztahu k náplni této dizertační práce, respektive hlavní výzkumné části a jejich limitů, a snaze navrhnout univerzální model zákaznické zkušenosti se prostor pro budoucí výzkum nachází v testování a validaci výzkumného instrumentu a modelu s respondenty z dalších geografických oblastí, věkových skupin, u zákaznických zkušeností z dalších tržních segmentů a mimo oblast sdílené ekonomiky.

Potenciálními geografickými oblastmi respondentů pro další výzkum jsou z pohledu podobnosti Polsko, Maďarsko, Lotyšsko, či Litva. Naopak pro validaci a testování s respondenty z odlišného prostředí se nabízí země severní Evropy (Dánsko, Švédsko, Norsko, Finsko) a země jižní Evropy (například Španělsko, Itálie, Řecko).

Potenciálními věkovými skupinami se nabízí zaměření na zákazníky spadající do generace Z.

Testování a validace z pohledu odvětví, při zachování zaměření na podniky využívající principů sdílené ekonomiky, se nabízí u zákaznické zkušenosti s podniky provozujícími platformy pro doručování potravin (Uber Eats, Bolt Food, Wolt, Foodora). Při bližším pohledu můžeme vidět, že zatímco Airbnb či Uber provozují platformu, kde na jedné straně můžeme nalézt jako uživatele spotřebitele nabízející svůj dostupný zdroj (dům, automobil a čas) a na druhé spotřebitele poptávající ubytování či přepravu, přičemž všechny tři skupiny benefitují z existence platformy, u doručování potravin lze nalézt rozsáhlejší strukturu zapojených skupin. Například Uber Eats provozuje platformu, kde je na jedné straně restaurace, která poptává přepravní službu a nabízí jídlo, na druhé straně koncový spotřebitel poptávající jídlo a jeho doručení, a mezi nimi prostředník nabízející přepravní služby, tedy z existence platformy benefitují skupiny čtyři. V rámci hodnocení zkušenosti pak na těchto platformách můžeme oproti Airbnb a Uberu vidět dvě oddělená hodnocení – jídla a přepravy. V rámci toho je pak možné testování a validace nejen v kontextu B2C, ale i v jiných kontextech, kupříkladu u zkušenosti kurýrů, či v tradičním B2B kontextu u platform jako Upwork nebo Fiverr.

Jako další stupeň pro validaci výzkumného instrumentu se nabízí opuštění oblasti zákaznických zkušenosti s podniky využívajícími principů sdílené ekonomiky a zaměření na tradiční podniky poskytující ubytování (např. hotely, penziony, chalupy) a přepravu (např. taxi, podniky městské hromadné dopravy, železniční dopravci, autobusoví dopravci, letecké společnosti).

Dalším prostorem v rámci budoucího výzkumu ve vztahu k výzkumnému instrumentu a modelu je jeho rozšíření o moderační proměnné za účelem identifikace kontextuálních a osobnostních charakteristik, které mají vliv na vnímání kvality zákaznické zkušenosti s následnou kategorizací těchto charakteristik pro podporu definic person a následný výzkum zaměřený na respondenty s charakteristikami odpovídajícími konkrétním personám. Krom zkoumání vnímání kvality zákaznické

zkušenosti dle person se nabízí i zkoumání v konkrétních momentech, ať už v rámci zákaznické cesty, tak ihned po ní a následně s přesně stanovenými odstupy pro odhalení změn v retrospektivním hodnocení zákaznické cesty.

5.5.3 Hlubší integrace poznatků z příbuzných vědních disciplín

Prostor pro budoucí výzkum v oblasti zákaznické zkušenosti obecně se nachází v hlubší integraci poznatků z více disciplín, tedy provádění výzkumu výzkumníky s expertízou v různých vědních disciplínách. Vzhledem k již časté práci s konceptem emocí v rámci výzkumu zákaznické zkušenosti je prostor využít hlubších poznatků z oblastí psychologie pro propojení emocí jakožto reakcí na míru uspokojení potřeb zákazníků. Další prostor se nachází v integraci poznatků z prací behaviorálních ekonomů, konkrétně hodnotící vzorec vrchol-konec (Kahneman a kol., 1993) či preference rozmanitosti (Ratnerová a kol., 1999), a poznatků z naratologie, konkrétně o narativních technikách, při návrhu či optimalizaci zákaznické cesty.

Dalšími oblastmi, ze kterých by bylo vhodné integrovat poznatky do oblasti zákaznické zkušenosti jsou na jedné straně oblast designu zaměřeného na člověka, zahrnujícího i příbuznou oblast uživatelské zkušenosti a ergonomie zabývajícími se, v porovnání s typickou zákaznickou cestou, detailnějšími interakcemi, na druhé straně pak, z vyšší perspektivy, z oblasti kvality života, blahobytu, štěstí a životní spokojenosti, ke kterým by měla v duchu pozitivního marketingu zákaznická zkušenost v konečném důsledku přispívat. Přímo v oblasti marketingu se nachází oblast zákaznické hodnoty, která je se zákaznickou zkušeností spjata. Zákaznická hodnota je zákazníkem vnímaný výstup doručovaný v průběhu zákaznické zkušenosti. Z posunů v poznání zákaznické hodnoty tak může čerpat i oblast zákaznické zkušenosti a naopak.

5.5.4 Řízení zákaznické pozornosti, vzpomínek a transformace

Stejně tak jako byla zákaznická zkušenost výzkumníky jmenována nástupcem řízení vztahů se zákazníky i zákaznická zkušenost má své ohlášené nástupce čekající

na získání dostatečné pozornosti výzkumné i manažerské obce. Z provedeného mezioborového výzkumu vyplynulo, že zákaznická zkušenost, tak jak byla podnikem navrhována a zákazníkovi zorchestrována, není tak důležitá jako to, jak ji zákazník vnímal, čemu věnoval pozornost, jak si ji zapamatoval a jak si ji s odstupem vybaví. Pomyslná reálná kvalita zákaznické zkušenosti, a tedy i jejích jednotlivých složek, se vždy bude lišit od toho, jak si ji v danou chvíli zákazník zapamatuje a jak si ji bude s odstupem času vybavovat. A stejně tak jak podnik nemá vliv na všechny podněty, které zákaznicko vnímání zkušenosti ovlivňují, nemá ani do jisté míry vliv na to, jakým způsobem si různí zákazníci zkušenost zapamatují, jelikož to, co si do zkušenosti sami přináší nemusí být podniku vždy předem známo nebo na tyto skutečnosti jednoduše nelze zkušenost vždy flexibilně adaptovat.

Prostor pro budoucí výzkum tak nese téma řízení zákaznické pozornosti, prostřednictvím kterého se k nedostatku kontroly přistoupí tak, že podnik tím, co během zákaznické zkušenosti pod kontrolou má, bude usilovat o nasměrování zákaznickovy pozornosti právě k podnětům, které pod kontrolou má s tím, že zároveň odejme pozornost od podnětů, které pod kontrolou nemá. Například, zatímco prostředí, ve kterém se zákazník bude muset po určitou dobu během své zákaznické cesty vyskytovat, nebude z pohledu kvality na úrovni, která by podporovala pozitivní zákaznickou zkušenost, nemusí se podnik snažit o změnu tohoto prostředí nebo nasměrování zákazníka do prostředí jiného, pouze nasměruje jeho pozornost tak, aby své prostředí po určitou dobu příliš nevnímal.

Na opačné, avšak úzce spjaté, straně pak stojí prostor pro budoucí výzkum v oblasti řízení zákaznické paměti a vzpomínek. I to, na co zákazník upoutá během zákaznické zkušenosti svou pozornost a jak si to zapamatuje, nemusí odpovídat tomu, na co a jak si vzpomene s odstupem. Tím, že zapamatovaná zákaznická zkušenost podléhá zapomínání a změnám v důsledku nově vnímaných zkušeností, lze do jisté míry mluvit o další z věcí, na kterou podniky nemají vliv, jelikož se děje po běžně využívaných fázích zákaznické cesty. Na druhou stranu však vzniká pro podniky prostor angažovat se a vnímat zákaznickou cestu jako nikdy nekončící příběh, během kterého mohou řídit podněty, které zákazníkovi připomenou pozitivní momenty zákaznické

zkušenosti a podpoří zapomnění nebo změnu paměti u momentů nižší kvality. Slovy Daniela Normana (2009) – měli bychom se zaměřit na navrhování zkušeností „pro paměť“.

Jedni z ústředních autorů, kteří se před začátkem nového milénia podíleli na popularizaci tématu zákaznické zkušenosti, Pine a Gilmore (1997), již v tu dobu psali v kontextu vývoje forem ekonomické hodnoty, kdy se historicky postupným přidáváním hodnoty postupně přecházelo od komodit ke zboží, následně ke službách, zkušenostem, o transformaci jako posledním stupni vyplývajícím z přechozího stupně, podstoupené zákaznické zkušenosti. Vzhledem k tomu, že s návrhem zákaznické zkušenosti, tedy úpravou podnětů, ovlivňováním zákaznickova *prožívání* a vnímání mají podniky vzrůstající vliv nad tím, co lidé dělají, *zažívají*, co si pamatují, a tedy kým jsou, je žádoucí, aby se výzkum zaměřil na téma řízení zákaznické transformace – na to, jakým způsobem podniky mění zákazníky, ať už záměrně či nevědomky. Neboť stejně tak, jak zákazník má zákaznickou zkušenost ať už ji podnik řídí nebo ne, mění podnik zákazníky, a tedy lidskou rasu ať už tuto změnu řídí, nebo ne. V jistém ohledu pak lze tuto neřízenou a nekontrolovanou změnu, která se děje ať chceme, nebo ne, považovat za riskantní, ať už z ohledu akumulace zdrojů, využívání zdrojů a velikosti zákaznických základů některých podniků. Výzkum zákaznické transformace tak lze považovat za kritické téma samo o sobě pro oblast strategického marketingu, tak i v širším kontextu pro pozitivní marketing.

ZÁVĚR

Tématem této dizertační práce byl strategický marketingový nástroj řízení zákaznické zkušenosti. Téma zákaznické zkušenosti je v marketingové oblasti akademické i manažerské přítomno již přes půl století, překvapivě však ani k roku 2020 vědci uváděli, že stále není stanovena její ucelená a všeobecně přijatá definice, ani její konceptualizace, či spolehlivý a holistický způsob jejího řízení. Třebaže je vědeckou i manažerskou obcí řízení zákaznické zkušenosti považováno za prostředek k diferenciaci a nástroj konkurenčního boje, je zároveň vnímáno jako mezioborové a velmi komplexní téma.

Tato práce zohledňuje tyto a další (viz kapitola 2.1) skutečnosti, cílí na uváděné nedostatky a přináší na pole zákaznické zkušenosti ucelené a o mezioborové znalosti obohacené poznání. A to pomocí rozsáhlé mezioborové rešerše, návrhu výzkumného instrumentu a modelu zákaznické zkušenosti (vycházejícími z mezioborového poznání) a testování jeho predikčních schopností v oblasti sdílené ekonomiky a kontextu strategického marketingu ve vztahu ke klíčovým marketingovým metrikám zákaznické spokojenosti, loajality a pozitivního word-of-mouth.

V rámci hlavního cíle práce byly formulovány přístupy k řízení zákaznické zkušenosti, jakožto nástroje strategického marketingu, v oblasti sdílené ekonomiky. Toto téma bylo aplikováno na segment podniků využívajících principů sdílené ekonomiky. V rámci dílčích cílů vedoucích k naplnění hlavního cíle pak byly nejprve kategorizovány současné poznatky v oblasti zákaznické zkušenosti, ekonomiky sdílení a klasifikovány přidružené pojmy, dále byla provedena konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky, identifikovány faktory zákaznické zkušenosti a jejich vlivy na zákaznickou zkušenosti u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky. Výzkum byl zaměřen na zákazníky české a slovenské národnosti spadající do věkového rámce generace Y (18–34 let), tedy do věkové skupiny zákazníků, dle výzkumů, služeb těchto podniků nejčastěji využívajících. Z pohledu podniků byl výzkum zaměřen na ty, které nabízejí služby ubytovací a osobní přepravy, tedy ty, které jsou, dle výzkumů,

nejčastěji zákazníci v této oblasti využívány. Konkrétně se jednalo o podniky Airbnb, Uber, Bolt.

V návaznosti na tyto cíle pak byly stanoveny výzkumné otázky se záměrem porozumět tomu, jaké faktory mají vliv na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y, jak významný je vliv jednotlivých faktorů na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y a jaký vliv má zákaznická zkušenost na zákaznický orientované marketingové metriky v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y.

Na základě těchto výzkumných otázek pak bylo pro rozložení komplexních problémů stanoveno šest hlavních hypotéz s dvěma dílčími hypotézami, které byly dále testovány v rámci hlavní části primárního výzkumu této dizertační práce.

Dílčí cíl kategorizace současných poznatků v oblasti zákaznické zkušenosti, ekonomiky sdílení a klasifikace přidružených pojmů byl splněn kapitolou sekundárního výzkumu, konkrétně mezioborovou literární rešerší. Dílčí cíl konstrukce a testování modelu zákaznické zkušenosti metodou modelování pomocí strukturálních rovnic v oblasti sdílené ekonomiky byl naplněn literární rešerší, předvýzkumem v kapitole třetí a samotnou hlavní částí primárního výzkumu v kapitole čtvrté. Dílčí cíl identifikace faktorů zákaznické zkušenosti a jejich vlivů na zákaznickou zkušenost u podniků využívajících principů sdílené ekonomiky byl naplněn syntézou mezioborových poznatků v rámci literární rešerše, pilotní studií a hlavní částí primárního výzkumu.

Odpověď na výzkumnou otázku, jaké faktory mají vliv na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y, byla získána syntézou mezioborových poznatků v rámci literární rešerše, přičemž v podobě modelu a hypotetizovaných vztahů byla testována a upřesněna v hlavní části primárního výzkumu.

V hlavní části primárního výzkumu byla získána odpověď i na otázku další, jak významný je vliv jednotlivých faktorů na zákaznickou zkušenost v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y. Tímto přístupem bylo zjištěno,

že na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti má velký vliv zákazník vnímané splnění úkolu – tedy jak je služba podniku vnímána zákazníkem jako užitečná, praktická, efektivní, funkční a nezbytná (sestupně dle důležitosti) – pro jehož naplnění zkušenost podstupuje, během zákaznické cesty. Střední vliv má na zákazník vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti zákazník vnímané naplnění jeho lidských potřeb během zákaznické cesty, tedy do jaké míry zákazník vnímá, že byla naplněna jeho potřeba po požitku, potřeba sociální a potřeba seberealizace (uvedeno sestupně dle důležitosti). A malý vliv na zákazník vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti má zákazník vnímané zachování jeho zdrojů, aneb jak výhodnou vnímá zákazník svou investici za produkt/zkušenost, jak vnímá zachování svých finančních prostředků, překonání svých očekávání a jak vnímá strávený či ušetřený svůj čas (opět uvedeno sestupně dle důležitosti).

Odpověď na otázku, jaký vliv má zákaznická zkušenost na zákaznický orientované marketingové metriky v oblasti sdílené ekonomiky u zákazníků spadajících do generace Y, byla, stejně jako odpověď na otázku první, získána syntézou poznatků v rámci literární rešerše, přičemž v podobě modelu a hypotetizovaných vztahů byla testována a upřesněna v hlavní části primárního výzkumu. Zjištěno bylo, že zákazník vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti má velký přímý vliv na zákaznickou spokojenost a značný celkový vliv na zákaznickou loajalitu i word-of-mouth. Zákaznická spokojenost má pak velký vliv na zákaznickou loajalitu i pozitivní word-of-mouth.

V návaznosti na tyto poznatky byla formulována doporučení, aby podniky za účelem zvyšování zákaznické spokojenosti, a tedy loajality u stávajících zákazníků a šíření pozitivního word-of-mouth mezi potenciálně nové zákazníky, zařadily do svých strategických marketingových aktivit řízení zákaznické zkušenosti. V rámci toho je v první řadě doporučováno, aby se podniky zaměřovaly na zákazník vnímané splnění jeho úkolů po dobu zákaznické cesty, tedy aby usilovaly o detailní porozumění problémů a úkolů, ať už explicitně vyjádřených či nevyjádřených, se kterými zákazníci mohou potřebovat pomoci v průběhu své zákaznické cesty a primárně zvyšovali

zákazníkem vnímanou užitečnost, následně funkčnost, praktičnost, efektivnost a nezbytnost svého produktu po dobu zákaznické cesty.

V druhé řadě je doporučováno, aby se podniky zaměřovaly na zákazníkem vnímané naplnění jeho lidských potřeb po dobu zákaznické cesty, tedy aby usilovaly o detailní porozumění lidských potřeb, se kterými zákazníci mohou přicházet a které se mohou v průběhu zákaznické cesty měnit, a primárně zvyšovali zákazníkem vnímané naplnění potřeb po požitku, následně vnímané naplnění potřeb sociálních a vnímané naplnění potřeb seberealizace po dobu zákaznické cesty.

Zatřetí je doporučováno, aby se podniky zaměřovaly na zákazníkem vnímané zachování jeho zdrojů po dobu zákaznické cesty, tedy aby podniky usilovaly o porozumění zdrojů, se kterými zákazníci mohou a jsou ochotni během zákaznické cesty disponovat a které se mohou v jejím průběhu měnit, a primárně zvyšovali zákazníkem vnímanou výhodnost investice jeho zdrojů, následně překonání jejich očekávání, vnímaný poměr cena/výkon a vnímaný dobře strávený či ušetřený čas pod dobu zákaznické cesty.

Pro podporu zákaznický orientovaného přístupu k řízení zákaznické zkušenosti a metodické zajištění je doporučováno, aby se v podniku na řízení zákaznické zkušenosti podíleli osoby hromadně disponující mezioborovými znalostmi napříč sociálními vědami, minimálně v oblasti psychologie, a dovednostmi v oblasti kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Za přínosné je považováno disponovat i znalostmi z věd humanitních, například divadelních a filmových, ve kterých je zkušenost dlouhodobě jedním z klíčových témat. Dále je podnikům doporučováno, aby vnímaly své produkty jako nástroje pro naplňování zákaznických potřeb a usilovaly pomocí výzkumné činnosti za vyjádřenými přáními zákazníků i o porozumění jejich cílů, úkolů a potřeb. Ve vztahu k přáním je doporučováno, aby podniky nejen porozuměly paletě potřeb zákazníků, ale prostřednictvím porozumění přání usilovaly i o porozumění požadavkům na uspokojení těchto potřeb. V souvislosti s tím je vhodné, aby podniky porozuměly, jakým způsobem jejich produkty a doprovodné prvky marketingového mixu v průběhu zákaznické cesty přispívají k naplnění potřeb

zákazníků a definovaly, lidskou potřebu, k jejímuž naplnění primárně svým produktem cílí. Zároveň je vhodné, aby identifikovaly preferované formy naplnění této potřeby v průběhu zákaznické cesty. Dále je vhodné, aby podniky identifikovaly další potřeby, které je možné pro zákazníka v průběhu jeho zákaznické cesty naplnit.

Z pohledu metodického je pak podnikům doporučováno, aby pro jednotné interní porozumění, sdílení, výzkum, kategorizaci poznatků a podporu zákaznický orientovaného marketingu pro své zákazníky definovaly osoby a využívaly map zákaznických cest. Pro efektivní řízení zákaznické zkušenosti je pak doporučováno v mapě identifikovat klíčové momenty. Zároveň je doporučováno během mapování zákaznické cesty identifikovat i prvky, které mají významný vliv na zákazníka, ale jsou mimo kontrolu podniku a k nim identifikovat prvky pod kontrolou, u kterých je možné pomocí zvýšení imerze snížit dopad prvků mimo kontrolu. K mapě zákaznické cesty je pak doporučováno sestavit i service blueprint zachycující i interní procesy a aktéry mající vliv na zákaznickou zkušenost.

Podnikům je dále doporučováno rozlišovat mezi podnikem navrženou, zákazníkem vnímanou a zákazníkem zapamatovanou zákaznickou zkušeností a brát v potaz, že zapamatovaná zákaznická zkušenost v průběhu času podléhá změnám a má vliv na zkušenosti následující. Z pohledu výzkumného je podnikům doporučováno začínat výzkum zákaznické zkušenosti s kvalitativními výzkumnými metodami s následným nastavením procesu neustálého měření kvality zákaznické zkušenosti metodami kvantitativními.

V závěru je podnikům doporučeno využívat řízení zákaznické zkušenosti zodpovědně za účelem naplňování potřeb zákazníků v souladu s jejich pozitivním rozvojem.

Za přínosy této dizertační práce lze krom doporučení pro manažerskou obec považovat i ucelení mezioborových poznatků týkajících se tématu zkušenosti rozsáhlou literární rešerší s následnou strukturalizací pomocí modelu zákaznické zkušenosti a návrhem obecného výzkumného instrumentu, včetně jejich ověření sběrem dat v oblasti podniků využívajících principů sdílené ekonomiky a analýzou využitím

metody PLS-SEM. To vše za účelem podpory mezioborového výzkumu v oblasti zákaznické zkušenosti snížením vstupních informačních bariér pro vědeckou i manažerskou obec. Za jeden z přínosů pedagogických pak lze považovat přípravu moderního marketingového tématu zákaznické zkušenosti pro využití v rámci marketingově orientovaných předmětů, včetně je reálného zakomponování do řady předmětů vyučovaných autorem.

Limity této práce lze v první řadě nalézt v riziku zkreslení v důsledku jednočlenného výzkumného týmu na straně jedné, na druhé straně v riziku zkreslení u respondentů plynoucím z výpovědí vycházejících s osobních vzpomínek, z nekontrolovaného prostředí během zákaznické zkušenosti, jejího hodnocení a vyplňování dotazníku (z důvodu rozlišného vnímání, interpretací i sociální konformity). Limity plynoucí ze zkreslení lze shledat i v tom, že doporučený formát dotazníku rozsahově neumožňoval měřit angažovanost respondentů, hlouběji poznat jejich charakteristiky ani informace týkající se faktorů, které mohly jejich hodnocení momentálně i v průběhu času ovlivnit. Riziko selektivního a sezónního zkreslení lze shledat ve zvolené formě oslovování respondentů, on-line na sociálních sítích s šířením formou sněhové koule a zcela dobrovolným zapojením během letní sezóny. Za další limit výzkumu lze považovat celkový počet sesbíraných odpovědí (338 řetězců, po vyčištění 225), který dle literatury splňuje nároky pro využití metody PLS-SEM, ovšem při dané velikosti základního souboru je pro zaručení reprezentativnosti při 95% intervalu spolehlivosti a 5% toleranci chyby požadován výzkumný vzorek větší.

Limity zobecnitelnosti se vážou zejména k zacílení výzkumu na zákaznickou zkušenost s podniky využívajícími principů sdílené ekonomiky, segment B2C, odvětví ubytování a přepravy, zákazníky spadajícími do generace Y z České a Slovenské republiky. Limity hloubky poznatků plynou z využití on-line dotazníkového šetření, postaveného převážně na uzavřených otázkách, jakožto nástroje pro sběr dat v hlavní části výzkumu a zaměření na momentální hodnocení zvolené zákaznické zkušenosti. Za limitující z pohledu aktuálnosti lze považovat ukončení hlavní rešerše v roce 2020 a sběr dat pro hlavní část výzkumu v roce 2021.

Z poznání i limitů této práce je možné vytyčit několik směrů pro budoucí výzkum. První směr se týká validace výzkumného instrumentu a modelu zákaznické zkušenosti v dalších geografických oblastech, věkových skupinách, u zákaznických zkušeností v dalších tržních segmentech, s jinými podniky i mimo oblast sdílené ekonomiky. Ve vztahu ke konceptuálnímu modelu je prostor v jeho rozšíření o moderační proměnné za účelem identifikace kontextuálních a osobnostních charakteristik respondentů. Prostor pro budoucí výzkum v oblasti zákaznické zkušenosti obecně se nachází v hlubší integraci poznatků z více disciplín, a tedy provádění výzkumu výzkumníky specializovanými v různých vědních disciplínách, konkrétně psychologie, behaviorální ekonomie, naratologie, designu zaměřeného na člověka, včetně uživatelské zkušenosti a ergonomie, kvality života, blahobytu, štěstí a životní spokojenosti, pozitivního marketingu a zákaznické hodnoty.

Z mezioborových poznatků vyplývá, že to, jakým způsobem zákaznická zkušenost probíhá není shodné s tím, jak je zapamatována a jak bude následně vybavena, neboť už v danou chvíli podléhá kognitivním zkreslením a s odstupem zapomínání a změnám v důsledku nově vnímaných zkušeností. Prostor pro budoucí výzkum se tak nachází i na hranicích zákaznické zkušenosti, a to v řízení zákaznické pozornosti, v řízení zákaznické paměti a vzpomínek a s ním spjatým řízením zákaznické transformace. Transformace jako další vývojová fáze ekonomické hodnoty po zákaznické zkušenosti byla prezentována brzy po zpopularizování tématu zákaznické zkušenosti, avšak doposud ji nebyla věnována dostatečná pozornost. Z perspektivy transformace je zákaznická zkušenost vnímána jako prostředek k proměně zákazníků, což by krom marketingových metrik přinášelo do potenciálně rozšířeného modelu zákaznické zkušenosti endogenní latentní proměnné nového charakteru.

Na jedné straně lze řízení zákaznické zkušenosti využít jako jeden z nástrojů strategického řízení firem pro zvyšování konkurenceschopnosti, na straně druhé, takřka stejné mince, jej lze využít pro lepší porozumění potřeb zákazníků, jejich myšlení, hodnot a ve výsledku k budování užitečných vztahů mezi podniky a veřejností. Fenomén zkušenosti je nezbytným tématem nejen makromarketingovým, ale i etickým, ekonomickým, politickým, sociálním, environmentálním, jehož řízením je možné

zvyšovat kvalitu života. Tímto řízením pak lze podporovat spotřebu jakožto udržitelný nástroj zlepšování kvality života.

Zkušenosti, prožitky jsou neustálým proudem vnímání, chápání, cítění, ukládání do paměti a jednání. Jsou nedílnou součástí, krátkým momentem i celým životem každého z nás. Jsou mostem mezi našim minulým, současným i budoucím já. Mezioborovým výzkumem řízení zákaznické zkušenost získáváme v duchu pozitivního marketingu nástroje k zajištění toho, aby svět kolem nás vybízel k příběhům podporujícím růst, nikoliv degradaci lidské rasy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Abbott, L. (1955). *Quality and competition*. Columbia University Press.
- Abrahams, R. D. (1986). Ordinary and Extraordinary Experience. V V. W. Turner & E. M. Bruner (Eds.), *The Anthropology of Experience* (s. 45–72). University of Illinois Press.
- Achrol, R. S., & Kotler, P. (2011). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0255-4>
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
- Ahn, J., Back, K.-J., Barišić, P., & Lee, C.-K. (2020). Co-creation and integrated resort experience in Croatia: The application of service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100443>
- Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Schau, H. J. (2015). The context of experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 206–223. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0270>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Ali, F., Kim, W. G., Li, J., & Jeon, H.-M. (2018). Make it delightful: Customers' experience, satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.05.003>
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271.
- Anand, P., Holbrook, M. B., & Stephens, D. (1988). The Formation of Affective Judgments: The Cognitive-Affective Model Versus the Independence Hypothesis. *Journal of Consumer Research*, 15(3), 386–391. <https://doi.org/10.2307/2489473>
- Andreasen, A. R. (1965). Attitude and customer behavior: A decision model. V L. Preston (Ed.), *New Research in Marketing* (s. 1–16). Institute of Business and Economic Research, University of California, Berkeley.
- Anninou, I., & Foxall, G. R. (2019). The reinforcing and aversive consequences of customer experience. The role of consumer confusion. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 139–151. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.029>
- Anton, C., Camarero, C., & Laguna-Garcia, M. (2018). Experience Value or Satiety? The Effects of the Amount and Variety of Tourists' Activities on Perceived Experience.

Journal of Travel Research, 57(7), 920–935. <https://doi.org/10.1177/0047287517727366>

Argyle, M. (1999). Causes and Correlates of Happiness. V D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being* (s. 353–373). Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.7758/9781610443258.22>

Arndt, J. (1976). Reflections on Research in Consumer Behavior. *Advances in Consumer Research*, NA-03, 1–10. <https://www.acrwebsite.org/volumes/9200/volumes/v03/NA-03>

Arnold, M. B. (1960). *Emotion and personality*. Columbia University Press SN.

Arnould, E. J., & Price, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 22–45. <https://doi.org/10.2307/2489198>

Arnould, E. J., Price, L. L., & Zinkhan, G. M. (2002). *Consumers* (2. vyd.). McGraw-Hill/Richard D. Irwin.

Ashraf, N., Camerer, C. F., & Loewenstein, G. (2005). Adam Smith, behavioral economist. *Journal of Economic Perspectives*, 19(3), 131–145.

Aulia, S. A., Sukati, I., & Sulaiman, Z. (2016). A Review: Customer Perceived Value and its Dimension. *Communications of the Association for Information Systems*, 3(2), 150–162. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.2/500.2.150.162>

Azeem, M., Sajjad, M., Khan, M. I., Ali, M., Hayat, A., Ahmed, M., & Ali, R. (2020). Effects of customer experience and trust on customer loyalty in the fast-food industry of Punjab, Pakistan. *International Transaction Journal of Engineering, Management, Applied Sciences Technologies*, 11(9), 1–11. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.208>

Babin, B. J., & Darden, W. R. (1995). Consumer self-regulation in a retail environment. *Journal of Retailing*, 71(1), 47–70.

Babin, B. J., & Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: An updated examination and analysis. *Journal of Business Research*, 41(2), 127–136. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00001-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00001-5)

Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–614. <https://doi.org/10.2307/2489765>

Babin, B. J., Lee, Y. K., Kim, E. J., & Griffin, M. (2005). Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea. *Journal of Services Marketing*, 19(3), 133–139. <https://doi.org/10.1108/08876040510596803>

Bacile, T. J. (2020). Digital customer service and customer-to-customer interactions: investigating the effect of online incivility on customer perceived service climate.

Journal of Service Management, 31(3), 441–464. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0363>

Back, K.-J., & Parks, S. C. (2003). A brand loyalty model involving cognitive, affective, and conative brand loyalty and customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/10963480030274003>

Backhaus, K., Erichson B., Plinke W., & Weiber R. (2000). *Multivariate Analysemethoden*. Springer.

Baddeley, A. (2000). The episodic buffer: A new component of working memory? *Trends in Cognitive Sciences*, 4, 417–423. [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(00\)01538-2](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(00)01538-2)

Baddeley, A. D., & Hitch, G. J. (1974). Working memory. V G. H. Bower (Ed.), *The psychology of learning and motivation: Advances in research and theory* (Vol. 8, s. 742-775). Academic Press.

Bain, A. (1868). *The senses and the intellect* (3. vyd.). D. Appleton.

Bakhtin, M. M. (1993). *Toward a Philosophy of the Act*. University of Texas Press.

Balaji, M. S., Roy, S. K., & Quazi, A. (2017). Customers' emotion regulation strategies in service failure encounters. *European Journal of Marketing*, 51(5–6), 960–982. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2015-0169>

Bañegil-Palacios, T. M., & Sánchez-Hernández, M. I. (2018). The Challenge to Foster Foreign Students' Experiences for Sustainable Higher Educational Institutions. *Sustainability*, 10(2), 495–16. <https://doi.org/10.3390/su10020495>

Banyte, J., & Dovaliene, A. (2014). Relations between customer engagement into value creation and customer loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 484–489.

Bara, B. G., & Bucciarelli, M. (2000). Deduction and induction: Reasoning through mental models. *Mind & Society*, 1(1), 95–107.

Barbour, R. S. (1998). Mixing qualitative methods: Quality assurance or qualitative quagmire? *Qualitative Health Research*, 8(3), 352–361.

Bard, P. (1934). On emotional expression after decortication with some remarks on certain theoretical views: Part I. *Psychological Review*, 41(4), 309–329. <https://doi.org/10.1037/h0070765>

Barnes, L. B. (1960). *Organizational systems and engineering groups*. Harvard Business School.

Barnes, S. J., & Mattsson, J. (2016). Understanding current and future issues in collaborative consumption: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 200–211. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.006>

- Barrett, D., & Twycross, A. (2018). Data collection in qualitative research. *Evidence Based Nursing, 21*(3), 63–64. <https://doi.org/10.1136/eb-2018-102939>
- Barrett, L. F. (2006). Solving the emotion paradox: Categorization and the experience of emotion. *Personality and Social Psychology Review, 10*(1), 20–46. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1001_2
- Barrett, L. F. (2014). The Conceptual Act Theory: A Précis. *Emotion Review, 6*(4), 292–297. <https://doi.org/10.1177/1754073914534479>
- Barrett, L. F., Khan, Z., Dy, J., & Brooks, D. (2018). Nature of Emotion Categories: Comment on Cowen and Keltner. *Trends in Cognitive Sciences, 22*(2), 97–99. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2017.12.004>
- Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing, 43*, 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>
- Batra, R., & Ahtola, O. T. (1991). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing Letters, 2*(2), 159–170. <https://doi.org/10.1007/BF00436035>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*, 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research, 67*(8), 1595–1600.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research, 15*(2), 139–168. <https://www.jstor.org/stable/2489522>.
- Bendle, N. T., Farris, P. W., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2016). *Marketing Metrics*. Pearson.
- Bernoulli, D. (1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica, 22*(1), 23–36. (Původní dílo publikováno 1738). <https://doi.org/10.2307/1909829>
- Berridge, K. C. (1999). Pleasure, Pain, Desire, and Dread: Hidden Core Processes. V D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being* (s. 535–557). Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.7758/9781610443258.31>
- Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Build Loyalty Through Experience Management. *Quality Progress, 40*(9), 26–32.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review, 43*(3), 85–89.

- Binswanger, H. (1991). Volition as cognitive self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 154–178. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90019-P](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90019-P)
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Blunch, N. J. (2013). *Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS* (2nd ed.). SAGE.
- Bocken, N. M., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bolton, R. N. (2019). Responsible Research in Retailing: Is Your Research Really Useful? *Journal of Retailing*, 95(3), 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.08.005>
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & Tse, D. K. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253–274. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0034>
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776–808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise Of Collaborative Consumption*. HarperBusiness.
- Bousfield, W. A. (1953). The occurrence of clustering in the recall of randomly arranged associates. *Journal of General Psychology*, 49, 229-240. <https://doi.org/10.1080/00221309.1953.9710088>
- Bower, G. H., Clark, M. C., Lesgold, A. M., & Winzenz, D. (1969). Hierarchical retrieval schemes in recall of categorized word lists. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 8, 323–343. [https://doi.org/10.1016/S0022-5371\(69\)80124-6](https://doi.org/10.1016/S0022-5371(69)80124-6)
- Boyd, C. O. (2000). Combining qualitative and quantitative approaches. *V P.L. Munhall & C.O. Boyd (Eds.), Nursing research: a qualitative perspective*. Jones & Bartlett.
- Brakus, J. J. (2008). Embodied cognition, affordances and mind modularity: Using cognitive science to present a theory of consumer experiences. V *Handbook on brand and experience management* (Kap. 11). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848446151.00019>

- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is It? How is it Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Brax, S., & Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 539–560. <https://doi.org/10.1108/01443570910953621>
- Bridge, C. (2012). Citizen centric service in the Australian department of human services: The department's experience in engaging the community in co-design of government service delivery and developments in e-government services. *Australian Journal of Public Administration*, 71(2), 167–177. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2012.00763.x>
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1977). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 2(3), 496–6. <https://doi.org/10.2307/257706>
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. (2005). Spreading the Word: Investigating Antecedents of Consumers' Positive Word-of-Mouth Intentions and Behaviors in a Retailing Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 123–138. <https://doi.org/10.1177/0092070304268417>
- Bruner, E. M. (1984). The Opening Up of Anthropology. V E. M. Bruner (Eds.), *Text, Play, and Story: The Construction and Reconstruction of Self and Society*. American Ethnological Society.
- Bruner, E. M. (1986). Experience and Its Expressions. V V. W. Turner & E. M. Bruner (Eds.), *The Anthropology of Experience*. University of Illinois Press.
- Buchanan, T. W. (2007). Retrieval of emotional memories. *Psychological Bulletin*, 133(5), 761–779. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.5.761>
- Burroughs, J. E., & Rindfleisch, A. (2002). Materialism and Well-Being: A Conflicting Values Perspective. *Journal of Consumer Research*, 29(3), 348–370. <https://doi.org/10.1086/344429>
- Cabanac, M. (2002). What is emotion? *Behavioural Processes*, 60, 69–83. [https://doi.org/10.1016/s0376-6357\(02\)00078-5](https://doi.org/10.1016/s0376-6357(02)00078-5)
- Campbell, C. (1998). Consumption and the Rhetorics of Need and Want. *Journal of Design History*, 11(3), 235–246. <https://doi.org/10.2307/1316257>
- Cannon, W. B. (1927). The James-Lange Theory of Emotions: A Critical Examination and an Alternative Theory. *The American Journal of Psychology*, 39(1/4), 106–124. <https://doi.org/10.2307/1415404>

- Caracelli, V. J., & Greene, J. C. (1997). Crafting mixed-method evaluation designs. *New Directions for Evaluation*, 1997(74), 19–32. <https://doi.org/10.1002/ev.1069>
- Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering Customer Experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8–19.
- Carissa, A., Natalia, J., Lasini, M., & Gunadi, W. (2020). Understanding The Role Of Sensory, Emotional, Social And Memorable Experiences In Behavioural Intention Of Indonesia's Music Concert Industry. *International Journal of Scientific Technology Research*, 9(1), 370–381.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>
- Český statistický úřad. (2021, 20. prosince). *Věkové složení obyvatelstva*. <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2021>
- Chandler, J., & Lusch, R. F. (2015). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6–22.
- Chase, R. B., & Dasu, S. (2001). Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science. *Harvard Business Review*, 79(6), 78–84. <https://hbr.org/2001/06/want-to-perfect-your-companys-service-use-behavioral-science>
- Chen, L., Mislove, A., & Wilson, C. (2015). Peeking Beneath the Hood of Uber. V *Proceedings of the 2015 Internet Measurement Conference (IMC '15)* (s. 495–508). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2815675.2815681>
- Chen, Y., & Wang, L. T. (2019). Commentary: Marketing and the Sharing Economy: Digital Economy and Emerging Market Challenges. *Journal of Marketing*, 83(5), 28–31. <https://doi.org/10.1177/0022242919868470>
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. V R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (s. 307–348). Sage Publications.
- Chlebovský, V. (2021). Can Digital Transformation Facilitate More Sustainable Business Models?. V *Perspectives of Business and Entrepreneurship Development: Digital Transformation for Business Model Innovation - Collected Abstracts and Programme of International Scientific Conference*. Faculty of Business and Management, Brno University of Technology. ISBN 978-80-214-6004-1.
- Choi, E., Ko, E., & Kim, A. J. (2016). Explaining and predicting purchase intentions following luxury-fashion brand value co-creation encounters. *Journal of Business Research*, 69(12), 5827–5832.

- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know Your Customers' „Jobs to Be Done.“ *Harvard Business Review*, *94*(9), 54–62. <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, *19*(4), 491–504. <https://doi.org/10.2307/3151722>
- Coffey, A., & Atkinson P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data*. Sage Publications.
- Cohen, B., & Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, *27*(3), 279–296. <https://doi.org/10.1177/1086026614546199>
- Cohen, B., & Muñoz, P. (2016). Sharing cities and sustainable consumption and production: towards an integrated framework. *Journal of Cleaner Production*, *134*(Part A), 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.133>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. vyd.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Connelly, L. M. (2008). Pilot studies. *Medsurg Nursing*, *17*(6), 411–413.
- Constantiou, I., Ben Eaton, & Tuunainen, V. K. (2015). The Evolution of a Sharing Platform into a Sustainable Business. *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 1297–1306. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.164>
- Cooper, H. M. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in Society*, *1*(1), 104. <https://doi.org/10.1007/BF03177550>
- Corson, Y., & Verrier, N. (2007). Emotions and false memories: Valence or arousal? *Psychological Science*, *18*(3), 208–211. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01874.x>
- Costanza, R., Fisher, B., Ali, S., Beer, C., Bond, L., Boumans, R., a kol. (2007). Quality of life: An approach integrating opportunities, human needs, and subjective well-being. *Ecological Economics*, *61*(2–3), 267–276. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.02.023>
- Cowen, A. S., & Keltner, D. (2017). Self-report captures 27 distinct categories of emotion bridged by continuous gradients. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *114*(38), 201702247–10. <https://doi.org/10.1073/pnas.1702247114>
- Csikszentmihalyi, M. (2000). The Costs and Benefits of Consuming. *Journal of Consumer Research*, *27*(2), 267–272. <https://doi.org/10.1086/314324>
- Curran, P. G. (2016). Methods for the detection of carelessly invalid responses in survey data. *Journal of Experimental Social Psychology*, *66*, 4–19. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.07.006>

- Curtis, S. K., & Lehner, M. (2019). Defining the Sharing Economy for Sustainability. *Sustainability, 11*(3), 567–25. <https://doi.org/10.3390/su11030567>
- Dacko, S. G. (2017). Enabling smart retail settings via mobile augmented reality shopping apps. *Technological Forecasting and Social Change, 124*, 243–256. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.032>
- Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Johnson, L. W. (2007). A Hierarchical Model of Health Service Quality. *Journal of Service Research, 10*(2), 123–142. <https://doi.org/10.1177/1094670507309594>
- Damasio, A. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Harcourt College Publishers.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Avon Books.
- Darwin, C. (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. John Murray. <https://doi.org/10.1037/10001-000>
- Davidson, A., Habibi, M. R., & Laroche, M. (2017). Materialism and the sharing economy: A cross-cultural study of American and Indian consumers. *Journal of Business Research, 82*, 364–372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.045>
- Dawson, L. M. (1980). Marketing for human needs in a humane future. *Business Horizons, 23*(3), 72–82. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90035-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90035-X)
- de Charms, R. C. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. Academic Press.
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. *Marketing Science Institute Working Paper Series*. <https://www.msi.org/reports/a-framework-for-understanding-and-managing-the-customer-experience/>
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research, 94*(9), 1–23. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L. (1972a). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology, 22*(1), 113–120. <https://doi.org/10.1037/h0032355>

- Deci, E. L. (1972b). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior & Human Performance*, 8(2), 217-229. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90047-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5)
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. V R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation* (Vol. 38, s. 237–288). University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Del Mar Alonso-Almeida, M., Perramon, J., & Bagur-Femenías, L. (2020). Shedding light on sharing ECONOMY and new materialist consumption: An empirical approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101900. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101900>
- Deloitte (2017). *Sdílená ekonomika | Bohatství bez vlastnictví*. <https://www2.deloitte.com/cz/en/pages/deloitte-analytics/articles/sdilena-ekonomika-studie.html>
- DeNeve, K. M. (1999). Happy as an extraverted clam? The role of personality for subjective well-being. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 141–144.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, 197–229.
- Denning, S. (2014). An economy of access is opening for business: five strategies for success. *Strategy & Leadership*, 42(4), 14–21.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act*. Aldine.
- Dervojeđa, K., Verzijl, D., Nagtegaal, F., Lengton, M., & Rouwmatt, E. (2013). *The sharing economy: Accessibility based business models for peer-to-peer markets*. European Commission Business Innovation Observatory, Brussels.
- DeSimone, J. A., Harms, P. D., & DeSimone, A. J. (2015). Best practice recommendations for data screening. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 171–181.
- Dewey, J. (1895). The theory of emotion. *Psychological Review*, 2(1), 13–32. <https://doi.org/10.1037/h0070927>
- Dewey, J. (1925). *Experience and Nature*. Open Court Publishing Company.
- Dewey, J. (1934). *Art as Experience*. Minton, Balch & Company.
- Dewey, J. (1938). *Experience And Education*. Collier Books.

- Di-Clemente, E., Hernández-Mogollón, J. M., & Campón-Cerro, A. M. (2019). Food-based experiences as antecedents of destination loyalty. *British Food Journal*, 121(7), 1495–1507. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2018-0419>
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2018). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 1–9. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dickinson, R. (2006). Books and Macromarketing. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 256–258. <https://doi.org/10.1177/0276146706291049>
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103–157. <https://doi.org/10.1007/BF01207052>
- Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). Personality and Subjective Well-Being. V D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being* (s. 213–229). Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.7758/9781610443258.15>
- Dilthey, W. (1924–1927). *Gesammelte Schriften* (Vol. VI–VII). Teubner; Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dilthey, W. (1976). *Selected writings* (H.P. Rickman, Trans.). Cambridge University Press.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Karolinum.
- Dolphijn, R., & van der Tuin, I. (2012). *New materialism: Interviews & cartographies*. Open Humanities Press. <https://doi.org/10.3998/ohp.11515701.0001.001>
- Doyal, L., & Gough, I. (1984). A theory of human needs. *Critical Social Policy*, 4(10), 6–38. <https://doi.org/10.1177/026101838400401002>
- Driesch, H. (1908). *The Science and Philosophy of the Organism*. Adam and Charles Black.
- Dubberly, H., & Evenson, S. (2008). The Experience Cycle. *Interactions*, 15(3), 11–15.
- Dukesmith, F. H., McCoy, A. W., Holman, W. C., & Hamilton, F. H. (1904). *Salesmanship*. (F. H. Dukesmith, Ed.) (Vol. 2). Dukesmith, F. H.
- Duncan, S., & Barrett, L. F. (2007). Affect is a form of cognition: A neurobiological analysis. *Cognition & Emotion*, 21(6), 1184–1211. <https://doi.org/10.1080/02699930701437931>
- Dweck, C. S. (1999). *Self theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.

- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Values, and Goals. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 109–132. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>
- Echeverri, P., & Skalen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.
- Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lambertson, C., Rindfleisch, A., & Zervas, G. (2019). Marketing in the Sharing Economy. *Journal of Marketing*, 83(5), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0022242919861929>
- Edelman, G. M. (1989). *The remembered present: A biological theory of consciousness*. Basic Books.
- Edelman, G. M. (1994). *Bright air, brilliant fire: On the matter of the mind*. Basic Books.
- Einav, L., Farronato, C., & Levin, J. (2016). Peer-to-Peer Markets. *Annual Review of Economics*, 8(1), 615–635. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080315-015334>
- Ekman, P., Friesen, W. V., & Ellsworth, P. (1982). What emotion categories or dimensions can observers judge from facial behavior? V *Emotion in the human face* (s. 39–55). Cambridge University Press.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2001). Participant observation and fieldnotes. V P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, & L. Lofland (Eds.), *Handbook of Ethnography* (s. 352–368). Sage.
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93–99. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Evropská komise. (2016). *The use of the collaborative economy*. Flash Eurobarometer 438. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2112>
- Evropská komise. (2018). *The use of the collaborative economy*. Flash Eurobarometer 467. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2184>
- Fang, B., Ye, Q., & Law, R. (2015). Effect of sharing economy on tourism industry employment. *Annals of Tourism Research*, 57, 264–267.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*. FT Press.
- Felce, D., & Perry, J. (1995). Quality of life: Its definition and measurement. *Research in Developmental Disabilities*, 16(1), 51–74. [https://doi.org/10.1016/0891-4222\(94\)00028-8](https://doi.org/10.1016/0891-4222(94)00028-8)

- Feng, L., Sun, B., Wang, K., & Tsai, S.-B. (2018). An Empirical Study on the Design of Digital Content Products from a Big Data Perspective. *Sustainability*, *10*(9), 3092–21. <https://doi.org/10.3390/su10093092>
- Fernandes, T., & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *50*, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.018>
- Fiore, A. M., & Kim, J. (2007). An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *35*(6), 421–442. <https://doi.org/10.1108/09590550710750313>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, *51*(4), 327–358.
- Folstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, *28*(2), 196–227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Ford, M. (1992). *Motivating Humans*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483325361>
- Ford, M. E., & Nichols, C. W. (1987). A taxonomy of human goals and some possible applications. V M. E. Ford & D. H. Ford (Eds.), *Humans as self-constructing living systems* (s. 289–311). <https://psycnet.apa.org/record/1988-97943-010>
- Forlizzi, J., & Battarbee, K. (2004). Understanding experience in interactive systems. V *Proceedings of the 5th Conference on Designing Interactive Systems: Processes, Practices, Methods, and Techniques* (DIS '04) (s. 261–268). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/1013115.1013152>
- Fornell, C. (1987). A second generation of multivariate analysis: Classification of methods and implications for marketing research. V M. J. Houston (Ed.), *Review of marketing* (s. 407–450). American Marketing Association.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, *56*(1), 6–17. <https://doi.org/10.2307/1252129>
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, *60*(4), 7–13. <https://doi.org/10.2307/1251898>
- Fornerino, M., Helme-Guizon, A., & de Gaudemaris, C. (2006). Mesurer l'immersion dans une expérience de consommation: Premiers développements. V *Proceedings of the XXIIth Congress de l'AFM* (Association Française du Marketing), Nantes.
- Frédéric Sanuy (2019, February 10). *Steve Jobs – Customer Experience First* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=d8n5hCLvuzc>
- Freytag, G. (1898). *Technique of the drama* (2. vyd.). Scott, Foresman.

- Frijda, N. (1994). Varieties of affect: Emotions and episodes, moods, and sentiments. V P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (s. 59–67). Oxford University Press.
- Frijda, N. H. (1999). Emotions and Hedonic Experience. V D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being* (s. 190–210). Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.7758/9781610443258.14>
- Frijda, N. H., Markam, S., Sato, K., & Wiers, R. (1995). Emotions and emotion words. V J. A. Russell, J. M. Fernandez-Dols, A. S. R. Manstead & J. C. Wellenkamp (Eds.), *Everyday conceptions of emotion: An introduction to the psychology, anthropology, and linguistics of emotion* (Vol. 81, s. 121–143). Kluwer Academic Publishers.
- Frow, P., & Payne, A. (2007). Towards the ‘perfect’ customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89–101. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550120>
- Gallarza, M. G., Gil-saura, I., & Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179–191. <https://doi.org/10.1002/cb.328>
- Ganapati, S., & Reddick, C. G. (2018). Prospects and challenges of sharing economy for the public sector. *Government Information Quarterly*, 35(1), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.01.001>
- García-Jurado, A., Castro-González, P., Torres-Jiménez, M., & Leal Rodríguez, A. L. (2019). Evaluating the role of gamification and flow in e-consumers: millennials versus generation X. *Kybernetes*, 48(6), 1278–1300. <https://doi.org/10.1108/K-07-2018-0350>
- Garg, A. (2020). Factors influencing Generation Y to choose Airbnb. V A. Hassan & A. Sharma (Eds.), *The Emerald Handbook of ICT in Tourism and Hospitality* (s. 45–65). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-688-720201004>
- Garg, R., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management; Bradford*, 9(1), 87–117. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2012-0023>
- Gbrich, C. (2007). *Qualitative Data Analysis: An Introduction*. Sage Publications.
- Geertz, C. (1986). Making experience, authoring selves. V V. W. Turner & E. M. Bruner (Eds.), *The Anthropology of Experience* (s. 373–380). University of Illinois Press.
- Geissinger, A., Laurell, C., Öberg, C., & Sandström, C. (2019). How sustainable is the sharing economy? On the sustainability connotations of sharing economy platforms. *Journal of Cleaner Production*, 206, 419–429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.196>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer.

European Management Journal, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>

Goldammer, P., Annen, H., Stöckli, P. L., & Jonas, K. (2020). Careless responding in questionnaire measures: Detection, impact, and remedies. *The Leadership Quarterly*, 101384. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101384>

Goodwin, L. D., & Goodwin, W. L. (1984). Are validity and reliability 'relevant' in qualitative evaluation research? *Evaluation and the Health Professions*, 7(4), 413–426.

Gopaldas, A. (2015). Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing. *Journal of Business Research*, 68(12), 2446–2451. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.031>

Grace, D., & O'Cass, A. (2004). Examining service experiences and post-consumption evaluations. *Journal of Services Marketing*, 18(6), 450–461. <https://doi.org/10.1108/08876040410557230>

Gratch, J., & Marsella, S. (2004). A domain-independent framework for modeling emotion. *Cognitive Systems Research*, 5(4), 269–306. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2004.02.002>

Grönroos, C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science. Journal*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

Gross, J. J. (2010). The Future's So Bright, I Gotta Wear Shades. *Emotion Review*, 2(3), 212–216. <https://doi.org/10.1177/1754073910361982>

Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60–14. <https://doi.org/10.2307/3203341>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2. vyd.)*. Sage Publications.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019a). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019b). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Harrison, J. S., & St. John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10(2), 46–58.
- Harrison, R. (1966). *A conceptual framework for laboratory training*. Mimeo.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. V P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human Mental Workload* (s. 239–250). Amsterdam.
- Hassan, A. (2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – a Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 68–87. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n3p68>
- Hassenzahl, M. (2004). The Interplay of Beauty, Goodness, and Usability in Interactive Products. *Human-Computer Interaction*, 19(4), 319–349. https://doi.org/10.1207/s15327051hci1904_2
- Hassenzahl, M., Diefenbach, S., & Göritz, A. (2010). Needs, affect, and interactive products – Facets of user experience. *Interacting with Computers*, 22(5), 353–362. <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.04.002>
- Hassenzahl, M., Wiklund-Engblom, A., Bengs, A., Hägglund, S., & Diefenbach, S. (2015). Experience-Oriented and Product-Oriented Evaluation: Psychological Need Fulfillment, Positive Affect, and Product Perception. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 31(8), 530–544. <https://doi.org/10.1080/10447318.2015.1064664>
- Haviř, D. (2019). Towards Fully-fledged Conceptualization of Customer Experience. V Z. Bučková, L. Rusňáková, & M. Solík (Eds.), *Proceedings of the 14th Annual International Scientific Conference on Megatrends and Media - Digital Universe* (s. 508–530). University of Ss. Cyril and Methodius, Faculty of Mass Media Communication. ISSN: 2453-6474.
- Hebb, D. O. (1949). *The organization of behavior*. Wiley-Interscience.
- Heinrichs, H. (2013). Sharing economy: A potential new pathway to sustainability. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, 22(4), 228–231.
- Helkkula, A., & Kelleher, C. (2010). Circularity of customer service experience and customer perceived value. *Journal of Customer Behaviour*, 9(1), 37–53.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common

- beliefs and reality about partial least squares: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hickman, E., Kharouf, H., & Sekhon, H. (2020). An omnichannel approach to retailing: Demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. *International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, 30, 266–288. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1694562>
- Higgins, E. T., Grant, H., & Shah, J. (1999). Self-Regulation and Quality of Life. V D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being* (s. 244–266). Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.7758/9781610443258.17>
- Hilali, El, W., Manouar, El, A., & Janati Idrissi, M. A. (2020). Reaching sustainability during a digital transformation: a PLS approach. *International Journal of Innovation Science*, 12(1), 52–79. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2019-0083>
- Hilgard, E. R. (1980). The trilogy of mind: Cognition, affection, and conation. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 16(2), 107–117. <https://doi.org/10.1002/1520-6696>
- Hill, R. (1998). What sample size is „enough“ in internet survey research? *Interpersonal Computing and Technology: An Electronic Journal for the 21st Century*, 6(3–4).
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–111. <https://doi.org/10.2307/1251707>
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1986). *Expanding the Ontology and Methodology of Research on the Consumption Experience*. V Perspectives on Methodology in Consumer Research (Vol. 47, s. 213–251). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-8609-4_7
- Hoemann, K., & Feldman Barrett, L. (2018). Concepts dissolve artificial boundaries in the study of emotion and cognition, uniting body, brain, and mind. *Cognition & Emotion*, 33(1), 67–76. <https://doi.org/10.1080/02699931.2018.1535428>
- Holbrook, M. B. (1986). Emotions in the consumption experience: Toward a new model of consumer behavior. V R. A. Peterson, W. D. Hoyer, & W. R. Wilson (Eds.), *The role of affect in consumer behavior: Emerging theories and applications* (s. 17–52). Heath.
- Holbrook, M. B. (1987). What is Consumer Research? *Journal of Consumer Research*, 14(1), 128–132. <https://doi.org/10.2307/2489249>

- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: An axiology of services in the consumption experience. V R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (s. 21–71). Sage Publications.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge.
- Holbrook, M. B. (2000). The Millennial Consumer in the Texts of Our Times: Experience and Entertainment. *Journal of Macromarketing*, 20(2), 178–192. <https://doi.org/10.1177/0276146700202008>
- Holbrook, M. B. (2001a). The Millennial Consumer in the Texts of Our Times: Exhibitionism. *Journal of Macromarketing*, 21(1), 81–95. <https://doi.org/10.1177/0276146701211008>
- Holbrook, M. B. (2001b). The Millennial Consumer in the Texts of Our Times: Evangelizing. *Journal of Macromarketing*, 21(2), 181–198. <https://doi.org/10.1177/0276146701212008>
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.008>
- Holbrook, M. B. (2006). The Consumption Experience—Something New, Something Old, Something Borrowed, Something Sold: Part 1. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 259–266. <https://doi.org/10.1177/0276146706291064>
- Holbrook, M. B. (2007a). The Consumption Experience—Something New, Something Old, Something Borrowed, Something Sold: Part 2. *Journal of Macromarketing*, 27(1), 86–96. <https://doi.org/10.1177/0276146706296957>
- Holbrook, M. B. (2007b). The Consumption Experience—Something New, Something Old, Something Borrowed, Something Sold: Part 3. *Journal of Macromarketing*, 27(2), 173–183. <https://doi.org/10.1177/0276146707300086>
- Holbrook, M. B. (2007c). The Consumption Experience—Something New, Something Old, Something Borrowed, Something Sold: Part 4. *Journal of Macromarketing*, 27(3), 303–319. <https://doi.org/10.1177/0276146707305478>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140. <https://doi.org/10.2307/2489122>
- Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1–16.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Grada Publishing.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. John Wiley.
- Huaman-Ramirez, R., & Merunka, D. (2019). Brand experience effects on brand attachment: the role of brand trust, age, and income. *European Business Review*, 31(5), 610–645. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2017-0039>
- Huang, C.-C., Chang, Y.-W., Hsu, P. Y., & Prassida, G. F. (2020). A cross-country investigation of customer transactions from online to offline channels. *Industrial Management & Data Systems, ahead-of-print*(ahead-of-print), 608–26. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2019-0714>
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior: An introduction to behavior theory*. Appleton-Century SN.
- Hunt, H. K. (1977). CS/D – Overview and future research direction. V H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of customer satisfaction and dissatisfaction*. Marketing Science Institute.
- Ihtiyar, A., Barut, M., & Ihtiyar, H. G. (2019). Experiential marketing, social judgements, and customer shopping experience in emerging markets. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(2), 499–515. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2018-0081>
- Ihtiyar, A., Ihtiyar, H. G., & Galay, Y. (2018). Exploration of the antecedents and consequences of customers' service experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(4), 367–386. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2018-0018>
- Imhof, G., & Klaus, P. (2019). The dawn of traditional CX metrics? Examining satisfaction, EXQ, and WAR. *International Journal of Market Research*, 32(11), 147078531984895–16. <https://doi.org/10.1177/1470785319848955>
- International Standards Organization (ISO). (2018). *Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems* (ISO Standard No. 9241-210:2019). <https://www.iso.org/standard/77520.html>
- Ipsos (2018). *Sdílená ekonomika si teprve hledá ve společnosti své místo*. <https://www.ipsos.com/cs-cz/sdilená-ekonomika-si-teprve-hledá-ve-společnosti-své-místo>.
- Ipsos (2020). *Generace XYZ (nejen) v době krize*. <https://www.ipsosknow.cz/generacexyz>
- Irisawa, Y., & Nagasawa, S. (2010). Creating Customer Experience by Emotional Design. V *DS 66-2: Proceedings of the 1st International Conference on Design Creativity, ICDC 2010* (s. 1–8). <https://waseda.pure.elsevier.com/en/publications/creating-customer-experience-by-emotional-design>
- Isaac, S., & Michael, W. B. (1995). *Handbook in research and evaluation*. Educational and Industrial Testing Services.

- Išoraitė, M. (2016). Customer Loyalty Theoretical Aspects. *University Applied Sciences*, 5(2), 292–299.
- Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: Cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review*, 100, 68–90.
- Izard, C. E. (2009). Emotion Theory and Research: Highlights, Unanswered Questions, and Emerging Issues. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163539>
- Izard, C. E. (1971). *The Face of Emotion*. Appleton-Century-Crofts.
- Izogo, E. E., Jayawardhena, C., & Kalu, A. O. U. (2018). Examining customers' experience with the Nigerian Bank Verification Number (BVN) policy from the perspective of a dual-lens theory. *International Journal of Emerging Markets*, 13(4), 709–730. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-09-2016-0246>
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182–205.
- Jain, R., Aagja, J., & S. Bagdare (2017). Customer experience – a review & research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Grada Publishing.
- James, W. (1884). What is an Emotion? *Mind*, 9(34), 188–205. <https://doi.org/10.2307/2246769>
- James, W. (1890). *The principles of psychology* (Vol. 1). Henry Holt and Co. <https://doi.org/10.1037/10538-000>
- Jamshidi, D., Keshavarz, Y., Kazemi, F., & Mohammadian, M. (2018). Mobile banking behavior and flow experience: An integration of utilitarian features, hedonic features and trust. *International Journal of Social Economics*, 45(1), 57–81. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2016-0283>
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611.
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), 5–24.
- Jones, M. A. (1999). Entertaining Shopping Experiences: An Exploratory Investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6(3), 129–139. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(98\)00028-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(98)00028-9)
- Jordan, P. (2000). *Designing Pleasurable Products*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780203305683>

- Junginger, J. (1996). Psychosis and violence: the case for a content analysis of psychotic experience. *Schizophrenia Bulletin*, 22(1), 91–103.
- Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2013). Customer service experiences. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 738–769. <https://doi.org/10.1108/03090561311306769>
- Kahneman, D. (1999). Objective Happiness. V D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being* (s. 3–25). Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.7758/9781610443258.5>
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*, 93(5), 1449–1475. <https://doi.org/10.2307/3132137>
- Kahneman, D., & Riis, J. (2005). Living, and thinking about it: two perspectives on life. V F. A. Huppert, N. Baylis, & B. Keverne (Eds.), *The Science of Well-Being* (s. 284–305). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198567523.003.0011>
- Kahneman, D., & Thaler, R. H. (2006). Anomalies: Utility Maximization and Experienced Utility. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 221–234. <https://doi.org/10.1257/089533006776526076>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1505880
- Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., & Redelmeier, D. A. (1993). When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End. *Psychological Science*, 4(6), 401–405. <https://doi.org/10.2307/40062570>
- Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D., Schwarz, N., & Stone, A. (2004). Toward National Well-Being Accounts. *American Economic Review*, 94(2), 429–434. <https://doi.org/10.1257/0002828041301713>
- Kamath, P. R., Pai, Y. P., & Prabhu, N. K. P. (2020). Building customer loyalty in retail banking: a serial-mediation approach. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 456–484. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2019-0034>
- Kang, J., Hwang, K., & Park, S. (2016). Finding Factors that Influence Carsharing Usage: Case Study in Seoul. *Sustainability*, 8(8), 709. <https://doi.org/10.3390/su8080709>
- Kaplan, R. L., Van Damme, I., & Levine, L. J. (2012). Motivation Matters: Differing Effects of Pre-Goal and Post-Goal Emotions on Attention and Memory. *Frontiers in Psychology*, 3, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00404>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Karapanos, E., Zimmerman, J., Forlizzi, J., & Martens, J.-B. (2009). User experience over time. V *Proceedings of the SIGCHI Conference* (s. 729–738). ACM Press. <https://doi.org/10.1145/1518701.1518814>
- Karashchuk, O. S., Mayorova, E. A., Nikishin, A. F., & Kornilova, O. V. (2020). The Method for Determining Time-Generation Range. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020968082>
- Kawaf, F., & Tagg, S. (2017). The construction of online shopping experience: A repertory grid approach. *Computers in Human Behavior*, 72, 222–232. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.055>
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Buoye, A., & Cooil, B. (2011). Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet. *Harvard Business Review*, 89(10), 29–31. <https://hbsp.harvard.edu/product/F1110A-PDF-ENG>
- Keiningham, T. L., Rust, R. T., Lariviere, B., Aksoy, L., & Williams, L. (2018). A roadmap for driving customer word-of-mouth. *Journal of Service Management*, 29(1), 2–38.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61–69.
- Kensinger, E. A., & Schacter, D. L. (2008). Memory and emotion. V M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (s. 601–617). The Guilford Press.
- Keynes, J. M. (1964). *The general theory of employment, interest, and money*. Harcourt, Brace. (Původně publikováno 1936)
- Kimchi, J., Polivka, B., & Stevenson, J. S. (1991). Triangulation: operational definitions. *Nursing Research*, 40(6), 364–366.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Klaus, P. (2011). Quo Vadis, Customer Experience? V C. Rusconi (Ed.), *Beyond CRM Customer Experience in the Digital Era* (s. 165–175). Franco Angeli.
- Klaus, P. (2020). Customer experience, not brands will be on the iron throne. *International Journal of Market Research*, 62(1), 6–8. <https://doi.org/10.1177/1470785319858570>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5–33. <https://doi.org/10.1108/09564231211208952>

- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Koch, S. (1956). Behavior as „intrinsically“ regulated: Work notes towards a pre-theory of phenomena called „motivational“. V M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (s. 42–86). University of Nebraska Press.
- Koráb, V. (2016). *Metodologie vědecké práce*. Prezentace, Brno, Česká republika.
- Kosslyn, S. M., & Koenig, O. (1992). *Wet Mind: The New Cognitive Neuroscience*. Free Press.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1974). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64. <https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/atmospherics-as-a-marketing-tool>
- Kover, A. J. (1967). Models of Man as Defined by Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 4(2), 129–5. <https://doi.org/10.2307/3149356>
- Kozinets, R. V., Handelman, J. M., & Lee, M. S. W. (2010). Don't read this; or, who cares what the hell anti-consumption is, anyways? *Consumption Markets & Culture*, 13(3), 225–233. <https://doi.org/10.1080/10253861003786918>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Krivošová, M. (2018). *The development of sharing economy in the Czech Republic: Quantitative media analysis* (Diplomová práce). <https://insis.vse.cz/zp/65404/podrobnosti>
- Kuhl, J. (1987). Action control: The maintenance of motivational states. V F. Halisch & J. Kuhl (Eds.), *Motivation, intention and volition* (s. 279–291). Springer.
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.021>
- Lai, A. W. (1995). Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: A Consumption Behavior Approach. *Advances in Consumer Research*, 22(1), 381–388.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1999). *Philosophy in the flesh: The embodied mind & its challenge to western thought*. Basic Books.
- Lange, C. G. (1885). *The Emotions*. William & Wilkins.
- Langer, W. C. (1943). *Psychology and human living*. Appleton-Century-Crofts.

- Lanier, C. D., Jr, & Rader, C. S. (2015). Consumption experience. *Marketing Theory*, 15(4), 487–508. <https://doi.org/10.1177/1470593115581721>
- Lanning, M. J. (1998). *Delivering profitable value: A revolutionary framework to accelerate growth, generate wealth and rediscover the heart of business*. Perseus Books.
- LaSalle, D., & Britton, T. (2003). *Priceless: Turning Ordinary Products Into Extraordinary Experiences*. Harvard Business School Press.
- Laurel, B. (1993). *Computers as theatre*. Addison-Wesley.
- Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- Lawson, B., Tyler, B. B., & Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations Management*, 26(3), 446–460.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the Relations Between Emotion and Cognition. *American Psychologist*, 37(9), 1019–1024.
- Lebergott, S. (1993). *Pursuing Happiness*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt7zvmp1.1>
- Lee, M., Kang, M., & Kang, J. (2018). Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty. *Service Industries Journal*, 39(3–4), 229–249. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1495710>
- Lee, M., Lee, S. A., Jeong, M., & Oh, H. (2020). Quality of virtual reality and its impacts on behavioral intention. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102595. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102595>
- Lee, S, Geum, Y., Lee, S., Park, Y. (2015). Evaluating new concepts of PSS based on the customer value: application of ANP and niche theory. *Expert Systems with Applications*, 42(9), 4556–4566. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.01.006>
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Academy of Marketing Science. Journal*, 39(6), 846–869. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.15.0420>
- Leon, S. (2018). Service mobile apps: a millennial generation perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 118(9), 1837–1860. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2017-0479>

- Leroi-Werelds, S. (2019). An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda. *Journal of Service Management*, 30(5), 650–680. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0074>
- Levine, L. J., & Pizarro, D. A. (2004). Emotion and Memory Research: A Grumpy Overview. *Social Cognition*, 22(5), 530–554. <https://doi.org/10.1521/soco.22.5.530.50767>
- Levine, L. J., & Safer, M. A. (2016). Sources of Bias in Memory for Emotions. *Current Directions in Psychological Science*, 11(5), 169–173. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00193>
- Levine, L. J., Lench, H. C., & Safer, M. A. (2009). Functions of remembering and misremembering emotion. *Applied Cognitive Psychology*, 23(8), 1059–1075. <https://doi.org/10.1002/acp.1610>
- Levine, L. J., Lench, H. C., Karnaze, M. M., & Carlson, S. J. (2018). Bias in predicted and remembered emotion. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 19, 73–77. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2017.10.008>
- Liang, C.-C. (2016). Enjoyable queuing and waiting time. *Time & Society*, 28(2), 543–566. <https://doi.org/10.1177/0961463X17702164>
- Lim, C., & Kim, K.-J. (2018). Experience Design Board: A tool for visualizing and designing experience-centric service delivery processes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 142–151. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.021>
- Lin, Z., & Bennett, D. (2014). Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(10), 929–947. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2013-0208>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lo, A. (2020). Effects of customer experience in engaging in hotels' CSR activities on brand relationship quality and behavioural intention. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(2), 185–199. <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1740140>
- Loevinger, J., & Blasi, A. (1991). Development of the self as subject. V J. Stranss & G. Goethals (Eds.), *The self: Interdisciplinary approaches* (s. 150–167). Springer-Verlag.
- Lofman, B. (1991). Elements of Experiential Consumption: an Exploratory Study. *Advances in Consumer Research*, 18, 729–735. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7243/volumes/v18/NA-18>
- Loureiro, S. M. C., & Sarmiento, E. M. (2018). Enhancing brand equity through emotions and experience: the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 868–883. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2017-0061>

- Lyu, J., Li, M., & Law, R. (2019). Experiencing P2P accommodations: Anecdotes from Chinese customers. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 323–332. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.012>
- MacCormack, J. K., & Lindquist, K. A. (2016). Bodily Contributions to Emotion: Schachter's Legacy for a Psychological Constructionist View on Emotion. *Emotion Review*, 9(1), 36–45. <https://doi.org/10.1177/1754073916639664>
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542–555. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001>
- Mahlke, S. (2007). Aesthetic and Symbolic Qualities as Antecedents of Overall Judgements of Interactive Products. V N. Bryan-Kinns, A. Blanford, P. Curzon & L. Nigay, L. (Eds.), *People and Computers XX—Engage* (s. 57–64). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-84628-664-3_5
- Maklan, S., & Klaus, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771–23. <https://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>
- Makovský, P. (2017). The Shared Economy in the Czech Republic in 2017 and Resulting Problems in Short-Term Housing Rentals. *Economic Studies & Analyses / Acta VSFS*, 11(2), 144–159.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. V P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (s. 276–322). Routledge & Kegan Paul.
- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451–466. <https://doi.org/10.2307/2489359>
- Marbach, J., Lages, C. R., & Nunan, D. (2016). Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer-perceived value in online customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 502–525. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1128472>
- Marinier, R. P., & Laird, J. E. (2004). Toward a Comprehensive Computational Model of Emotions and Feelings. V *Sixth International Conference on Cognitive Modeling* (s. 172–177). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410611338>
- Marshall, A. (1961). *Principles of economics* (9. vyd.). Macmillan.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: a review of qualitative interviews in IS research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11–22.

- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>
- Martin, C. J., & Upham, P. (2015). Grassroots social innovation and the mobilisation of values in collaborative consumption: A conceptual model. *Journal of Cleaner Production*, 134, 204–213.
- Maslow, A. H. (1943a). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1943b). Conflict, frustration, and the theory of threat. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 81–86.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. Van Nostrand
- Maslow, A. H. (1969). Various meanings of transcendence. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 56–66.
- Maslow, A. H. (1996). *Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow* (E. Hoffman, Ed.). Sage.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. Sage Publications Ltd.
- Masoodul, H., Zeeshan, I., & Bakhtawar, K. (2018). The Role of Trust and Social Presence in Social Commerce Purchase Intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 111–135.
- Massyliouk, M. F. D. F., & Campos, R. D. (2016). Faça o que Eu Digo, Não Faça o que Eu Faço: A Relação entre Adultos na Socialização Infantil no Consumo Alimentar. *Revista Brasileira De Marketing*, 15(4), 474–485. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i4.3409>
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39–56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00045-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2)
- Max-Neef, M. (1992). Development and human needs. V P. Ekins & M. Max- Neef (Eds.), *Real-Life Economics* (s. 197–214). Routledge.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., Hopenhayn, M., Herrera, F., Zelman, H., Jatobá, J., & Weinstein, L. (1989). Human Scale Development. *Development Dialogue*, 1(29), 17–46.
- Mayer, J. D., Chabot, H. F., & Carlsmith, K. M. (1997). Conation, affect, and cognition in personality. V *Cognitive Science Perspectives on Personality and Emotion* (Vol. 124, s. 31–63). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(97\)80119-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(97)80119-7)
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing*. R. D. Irwin.
- McCarthy, J., & Wright, P. (2004). *Technology As Experience*. The MIT Press.

- McColl-Kennedy, J. R., Danaher, T. S., Gallan, A. S., Orsingher, C., Lervik-Olsen, L., & Verma, R. (2017). How do you feel today? Managing patient emotions during health care experiences to enhance well-being. *Journal of Business Research*, 79, 247–259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.022>
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *The Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430–435.
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8–26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- McDonald, M., & Mouncey, P. (2009). *Marketing accountability: How to measure marketing effectiveness*. Kogan Page.
- McDougall, W. (1921). *An introduction to social psychology* (14. vyd.). J. W. Luce.
- McGregor, J. A., Camfield, L., & Woodcock, A. (2009). Needs, Wants and Goals: Wellbeing, Quality of Life and Public Policy. *Applied Research in Quality of Life*, 4(2), 135–154. <https://doi.org/10.1007/s11482-009-9069-7>
- McLean, G., & Wilson, A. (2016). Evolving the online customer experience ... is there a role for online customer support? *Computers in Human Behavior*, 60, 602–610. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.084>
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17, 437–455.
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. M.I.T. Press.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Impact of Green IS, Service Innovation and Customer Experience in Influencing Customer Satisfaction and Environmental Performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(6), 379–385. <https://doi.org/10.32479/ijeep.8371>
- Milichovský, F., & Šimberová, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Engineering Economics*, 26(2), 1–9. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3826>
- Miller, D., Eisenstat, R., & Foote, N. (2002). Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations. *California Management Review*, 44(4), 37–54. <https://doi.org/10.2307/41166131>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2021). Mzdová sféra ČR – rok 2021. <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2021.aspx>

- Miron-Shatz, T., Stone, A., & Kahneman, D. (2009). Memories of yesterday's emotions: Does the valence of experience affect the memory-experience gap? *Emotion, 9*(6), 885–891. <https://doi.org/10.1037/a0017823>
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review, 102*(2), 246–268. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.2.246>
- Mitchell, E. S. (1986). Multiple triangulation: a methodology for nursing science. *Advances in Nursing Science, 8*(3), 18–26.
- Mittelstaedt, J. D., Kilbourne, W. E., & Shultz, C. J., II. (2015). Macromarketing approaches to thought development in positive marketing: Two perspectives on a research agenda for positive marketing scholars. *Journal of Business Research, 68*(12), 2513–2516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.038>
- Mohamed, R. N., & Li, Y. B. (2017). Interdependence between Social Value, Emotional Value, Customer Experience and Customer Satisfaction Indicators: The Case of Halal Cosmetics Industry in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities, 25*, 131–141. <http://www.myjurnal.my/public/article-view.php?id=112627>
- Molinillo, S., Navarro-García, A., Anaya-Sánchez, R., & Japutra, A. (2019). The impact of affective and cognitive app experiences on loyalty towards retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services, 54*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101948>
- Money, K., Rose, S., & Hillenbrand, C. (2010). The impact of the corporate identity mix on corporate reputation. *Journal of Brand Management, 18*(3), 197–211. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.31>
- Moon, H., Han, S. H., Chun, J., & Hong, S. W. (2016). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 26*(4), 501–514. <https://doi.org/10.1002/hfm.20673>
- Moreira, A. C., Fortes, N., & Santiago, R. (2017). Influence of Sensory Stimuli on Brand Experience, Brand Equity and Purchase Intention. *Journal of Business Economics and Management, 18*(1), 68–83. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1252793>
- Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2009). Mythbusting: Generation Y and travel. V P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast (Eds.), *Tourism and Generation Y* (s. 16–26). CABI.
- Mulik, S., Srivastava, M., Yajnik, N. and Taras, V. (2019). Antecedents and outcomes of flow experience of MOOC users. *Journal of International Education in Business, 13*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/JIEB-10-2018-0049>

- Mulik, S., Srivastava, Manjari & Yajnik, N. (2020). Flow Experience and MOOC Acceptance: Mediating Role of MOOC Satisfaction. *NMIMS Management Review*, 38(1), 52–68.
- Munger, M. C. (2016). Tomorrow 3.0: The Sharing Economy. *The Independent Review*, 20(3), 391–395.
- Murillo, D., Buckland, H., & Val, E. (2017). When the sharing economy becomes neoliberalism on steroids: Unravelling the controversies. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.024>
- Murphy, S. T., & Zajonc, R. B. (1993). Affect, cognition, and awareness: Affective priming with optimal and suboptimal stimulus exposures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(5), 723–739. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.64.5.723>
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. Oxford University Press.
- Nadel, L., & Hardt, O. (2010). Update on Memory Systems and Processes. *Neuropsychopharmacology*, 36(1), 251–273. <https://doi.org/10.1038/npp.2010.169>
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. Appleton-Century-Crofts.
- Newlands, G., Lutz, C., & Fieseler, C. (2017). Power in the sharing economy. V *EU H2020 Research Project Ps2Share: Participation, Privacy, and Power in the Sharing Economy*. <https://ssrn.com/abstract=2960938>
- Nicholls, J. G. (1983). Conceptions of ability and achievement motivation: A theory and its implications for education. V S. G. Paris, G. M. Olson, & H. W. Stevenson (Eds.), *Learning and motivation in the classroom*. Lawrence Erlbaum.
- Nicosia, F. M. (1966). *Consumer decision processes*. Prentice Hall.
- Norman, D. A. (2004). *Emotional Design*. Basic Books.
- Norman, D. A. (2009). Memory is more important than actuality. *Interactions*, 16(2), 24–26. <https://doi.org/10.1145/1487632.1487638>
- Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. John Wiley & Sons.
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10127040/>
- Norris, R. T. (1941). *The theory of consumer's demand*. Yale University Press.
- Norton, D. W., & Pine, B. J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878571311318196>

- O'Cass, A., & Carlson, J. (2012). An empirical assessment of consumers' evaluations of web site service quality: conceptualizing and testing a formative model. *Journal of Services Marketing*, 26(6), 419–434. <https://doi.org/10.1108/08876041211257909>
- Obrist, P. A. (1981). *Cardiovascular psychophysiology: A perspective*. Plenum Press.
- Oishi, S., Diener, E., Suh, E., & Lucas, R. E. (1999). Value as a Moderator in Subjective Well-Being. *Journal of Personality*, 67(1), 157–184. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00051>
- Okon-Singer, H., Hendler, T., Pessoa, L., & Shackman, A. J. (2015). The neurobiology of emotion–cognition interactions: fundamental questions and strategies for future research. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2015.00058/abstract>
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–11. <https://doi.org/10.2307/3150499>
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25–48. <https://www.scienceopen.com/document?vid=6e4d8782-3f6a-4f07-b9d4-a95b284f0e8e>
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418–430. <https://doi.org/10.1086/209358>
- Oliver, R. L. (1995). Attribute need fulfillment in product usage satisfaction. *Psychology & Marketing*, 12(1), 1–17.
- Oliver, R. L. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Sajeew, V. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311–336. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90021-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90021-X)
- Olya, H. (2017). *Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Presentace, Volterra, Itálie.
- Oosterwijk, S., Lindquist, K. A., Anderson, E., Dautoff, R., Moriguchi, Y., & Barrett, L. F. (2012). States of mind: Emotions, body feelings, and thoughts share distributed neural networks. *NeuroImage*, 62(3), 2110–2128. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2012.05.079>
- Ortony, A., & Turner, T. J. (1990). What's basic about basic emotions? *Psychological Review*, 97(3), 315–331. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.97.3.315>
- Ortony, A., Norman, D. A., & Revelle, W. (2003). Affect and Proto-affect in Effective Functioning. V J. M. Fellous & M. A. Arbib (Eds.), *Who Needs Emotions? The Brain*

- Meets the Machine* (s. 1–21). New York. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195166194.003.0007>
- Otto, J. E., & Ritchie, J. R. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management, 17*(3), 165–174. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00003-9](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00003-9)
- Palací, F., Salcedo, A., & Topa, G. (2019). Cognitive and Affective Antecedents of Consumers' Satisfaction: A Systematic Review of two Research Approaches. *Sustainability, 11*(2), 431–35. <https://doi.org/10.3390/su11020431>
- Palmer, S. E. (1999). *Vision science: Photons to phenomenology*. MIT Press.
- Pandey, S. K., & Mookerjee, A. (2018). Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study. *Journal of Indian Business Research, 10*(2), 170–192. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2017-0171>
- Pandey, S., & Chawla, D. (2018). Online customer experience (OCE) in clothing e-retail. *International Journal of Retail & Distribution Management, 46*(3), 323–346. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2017-0005>
- Paulson, S., Chalmers, D., Kahneman, D., Santos, L., & Schiff, N. (2013). The thinking ape: the enigma of human consciousness. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1303*(1), 4–24. <https://doi.org/10.1111/nyas.12165>
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management, 1*–12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.015>
- Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015). Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. V F. Fui-Hoon Nah & C. H. Tan (Eds.), *HCI in Business* (Vol. 9191). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4_31
- Pennington, A. (2016). *Customer Experience Book*. Pearson Education Limited.
- Perneger, T. V., Courvoisier, D. S., Hudelson, P. M., & Gayet-Ageron, A. (2015). Sample size for pre-tests of questionnaires. *Quality Life of Research, 24*(1), 147–151.
- Petermans, A., Janssens, W. J., & Cleempoel, K. V. (2013). A Holistic Framework for Conceptualizing Customer Experiences in Retail Environments. *International Journal of Design, 7*(2), 1–18. <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/1185>
- Petrican, R., Palombo, D. J., Sheldon, S., & Levine, B. (2020). The Neural Dynamics of Individual Differences in Episodic Autobiographical Memory. *Eneuro, 7*(2) 1–18. <https://doi.org/10.1523/ENEURO.0531-19.2020>
- Phelps, E. A. (2006). Emotion and cognition: Insights from studies of the human amygdala. *Annual Review of Psychology, 57*, 27–53.

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1997). Beyond goods and services. *Strategy & Leadership*, 25(3), 10–17.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business Review Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Review Press.
- Pine, B. J., & Korn, K. C. (2011). *Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2017). Distinctive experiences. *Journal of Shopper Research*, 1(1), 60–65.
- Pine, B., & Gilmore, J. (2013). The experience economy: Past, present, and future. V J. Sundbo & F. Sorensen (Eds.), *Handbook on the Experience Economy* (s. 21–44). Edward Elgar Publishing.
- Plutchik, R. (1980). *Emotion: A psychoevolutionary synthesis*. Harper & Row.
- Plutchik, R. (1984). Emotions: A general psychoevolutionary theory. V K. Scherer & P. Ekman (Eds.), *Approaches to emotion* (s. 197–219). Lawrence Erlbaum Associates.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5–23
- Poushneh, A., & Vasquez-Parraga, A. Z. (2017). Discernible impact of augmented reality on retail customer's experience, satisfaction and willingness to buy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(C), 229–234. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.005>
- Powers, B., & Knapp, T. (2006) *Dictionary of Nursing Theory and Research*. Springer Publishing Company.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Priporas, C.-V., Stylos, N., Vedanthachari, L. N., & Santiwatana, P. (2017). Service quality, satisfaction, and customer loyalty in Airbnb accommodation in Thailand. *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 693–704. <https://doi.org/10.1002/jtr.2141>

- Quattrone, G., Proserpio, D., Quercia, D., Capra, L., & Musolesi, M. (2016). Who benefits from the „sharing“ economy of Airbnb? V *Proceedings of the 25th International Conference on World Wide Web (WWW '16)* (s. 1385–1394). International World Wide Web Conferences Steering Committee. <https://doi.org/10.1145/2872427.2874815>
- Rahman, M. A., Qi, X., Saif, A. N. M., Bin Ibrahim, I., & Sultana, R. (2018a). Assessing service quality of online bill payment system using extended SERVQUAL model (SERVQUAL-Butterfly model): A case study of Dhaka electric supply company limited (DESCO), Bangladesh. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1301195>
- Rahman, M. S., Mannan, M., Hossain, M. A., & Zaman, M. H. (2018b). Patient’s behavioral intention: public and private hospitals context. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(3), 349–364. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2017-0155>
- Ramaswamy, V. (2020). Leading the experience ecosystem revolution: innovating offerings as interactive platforms. *Strategy & Leadership*, 48(3), 3–9. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2020-0014>
- Rand, A. (1957). *Atlas shrugged*. New American Library.
- Ratner, R. K., Kahn, B. E., & Kahneman, D. (1999). Choosing Less-Preferred Experiences For the Sake of Variety. *Journal of Consumer Research*, 26(1), 1–15. <https://doi.org/10.1086/209547>
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada.
- Reinartz, W., & Ulaga, W. (2008). How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, 86(5), 90–96. <https://hbr.org/2008/05/how-to-sell-services-more-profitably>
- Reisenzein, R. (2017). The Legacy of Cognition-Arousal Theory: Introduction to a Special Section of Emotion Review. *Emotion Review*, 9(1), 3–6. <https://doi.org/10.1177/1754073916662551>
- Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11–31.
- Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, 67(C), 121–129. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.11.004>
- Richins, M. L. (1997). Measuring Emotions in the Consumption Experience. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 127–146. <https://doi.org/10.1086/209499>
- Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. St. Martin's Press.

- Ringle, C. M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93.
- Roediger, H. L., III, Zaromb, F. M., & Lin, W. (2017). A Typology of Memory Terms. V R. Menzel (Ed.), *Learning and Memory* (s. 7–19). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.21003-1>
- Roldán, J. L. (2019, listopad–prosinec). Osobní konzultace.
- Romo-González, J. R., Tarango, J., & Machin-Mastromatteo, J. D. (2017). PLS SEM, a quantitative methodology to test theoretical models from library and information science. *Information Development*, 34(5), 526–531. <https://doi.org/10.1177/0266666918795025>
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>
- Rosenbaum, M. S., Losada Otalora, M., & Contreras Ramirez, G. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Roto, V., Lee, J.-J., Mattelmäki, T., & Zimmerman, J. (2018). Experience Design meets Service Design: Method Clash or Marriage? V *Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI EA '18)* (s. 1–6). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3170427.3170626>
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31–39.
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Sadeque, S., Nguyen, B., & Melewar, T. C. (2017). Constituents and consequences of smart customer experience in retailing. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 257–270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.022>
- Roy, S. K., Singh, G., Hope, M., Nguyen, B., & Harrigan, P. (2019). The rise of smart consumers: role of smart servicescape and smart consumer experience co-creation. *Journal of Marketing Management*, 35(15–16), 1480–1513. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1680569>
- Russel-Bennett, R., Glavas, C., Previte, J., Härtel, C. E. J., & Smith, G. (2017). Designing a medicalized wellness service: balancing hospitality and hospital features. *Service Industries Journal*, 37(9–10), 657–680. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1354988>

- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, *110*(1), 145–172. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*(5), 805–819. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.5.805>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, *63*(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryle, G. (1949). *The concept of mind*. Barnes and Noble.
- Safeer, A. A., He, Y., & Abrar, M. (2020). The influence of brand experience on brand authenticity and brand love: an empirical study from Asian consumers' perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *33*(5), 1123–1138. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2020-0123>
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, *30*(2), 177–198. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(200003/04\)30:2<177::AID-EJSP982>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(200003/04)30:2<177::AID-EJSP982>3.0.CO;2-Z)
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2018). *A Concise Guide to Market Research*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, *47*(3), 75–81. <https://doi.org/10.1109/EMR.2007.329139>
- Scaraboto, D. (2015) Selling, Sharing, and Everything In Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks. *Journal of Consumer Research*, *42*(1), 152–176.
- Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, *69*(5), 379–399.

- Schacter, D. L., & Tulving, E. (1994). *Memory systems 1994*. MIT Press.
- Scherer, K. R. (1987). Toward a dynamic theory of emotion: The component process model of affective states. *Geneva Studies in Emotion and Communication, 1*, 1–98.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information, 44*(4), 695–729. <https://doi.org/10.1177/0539018405058216>
- Scherer, K. R. (2011). On the rationality of emotions: or, When are emotions rational? *Social Science Information, 50*(3–4), 330–350. <https://doi.org/10.1177/0539018411411018>
- Schlagwein, D., Schoder, D., & Spindeldreher, K. (2019). Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the „sharing economy.“ *Journal of the Association for Information Science and Technology, 71*(7), 817–838. <https://doi.org/10.1002/asi.24300>
- Schlesinger, W., Cervera-Taulet, A., & Pérez-Cabañero, C. (2020). Exploring the links between destination attributes, quality of service experience and loyalty in emerging Mediterranean destinations. *Tourism Management Perspectives, 35*(2020), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100699>
- Schmitt, B. (1999a). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management, 15*(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schmitt, B. (1999b). *Experiential Marketing*. The Free Press.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. Wiley. ISBN: 978-0471237747.
- Schmitt, B. (2011). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing, 5*(2), 55–112. <http://doi.org/10.1561/17000000027>
- Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (1989). Positioning Services for Competitive Advantage: the Case of Duds ‘n Suds. *Journal of Services Marketing, 3*(2), 69–75. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000002487>
- Schutz, A. (1970). *On Phenomenology and Social Relations*. (H. R. Wagner, Ed.). University of Chicago Press.
- Scott, K., Martin, D. M., & Schouten, J. W. (2014). Marketing and the New Materialism. *Journal of Macromarketing, 34*(3), 282–290. <https://doi.org/10.1177/0276146714532471>
- Shahpasandi, F., Zarei, A., & Nikabadi, M. S. (2020). Consumers’ Impulse Buying Behavior on Instagram: Examining the Influence of Flow Experiences and Hedonic Browsing on Impulse Buying. *Journal of Internet Commerce, 19*(4), 437–465. <https://doi.org/10.1080/15332861.2020.1816324>

- Shaked, A., & Clore, G. (2017). Breaking the world to make it whole again. *Emotion Review*, 9(1), 27–35.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230554719>
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482–497. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.482>
- Sheldon, K. M., & Gunz, A. (2009). Psychological Needs as Basic Motives, Not Just Experiential Requirements. *Journal of Personality*, 77(5), 1467–1492. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00589.x>
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325–339. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.80.2.325>
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Sage.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–21. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational; Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. Wiley.
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2006). Macro Measures of Consumer Well-Being (CWB): A Critical Analysis and a Research Agenda. *Journal of Macromarketing*, 26(1), 27–44. <https://doi.org/10.1177/0276146705285669>
- Smith, A. (1985). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Modern Library.
- Smith, A. (1937). *The Wealth of Nations* (Původní dílo publikováno 1776). Modern Library.
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7–23. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150101>
- Solomon, M. R., & Buchanan, B. (1991). A role-theoretic approach to product symbolism: Mapping a consumption constellation. *Journal of Business Research*, 22(2), 95-109. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90044-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90044-X)
- Song, H.-J., Ahn, Y.-J., & Lee, C.-K. (2013). Structural Relationships among Strategic Experiential Modules, Emotion and Satisfaction at the Expo 2012 Yeosu Korea. *International Journal of Tourism Research*, 17(3), 239–248. <https://doi.org/10.1002/jtr.1981>

- Sonnemans, J., & Frijda, N. H. (1995). The determinants of subjective emotional intensity. *Cognition and Emotion*, 9(5), 483–506. <https://doi.org/10.1080/02699939508408977>
- Spranger, E. (1928). *Types Of Men*. Hafner Publishing Company.
- Squire, L. R. (1982). The neuropsychology of human memory. *Annual Review of Neuroscience*, 5, 241–273. <https://doi.org/10.1146/annurev.ne.05.030182.001325>
- Stapledon, O. (1927). A Theory of the Unconscious. *The Monist*, 3, 422–444. <https://www.jstor.org/stable/27901124>
- Star, S. H. (1989). Marketing and Its Discontents. *Harvard Business Review*, 6, 148–154.
- Štatistický úrad Slovenskej republiky. (2021). *Vekové zloženie – SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek*. http://statdat.statistics.sk/cognosex/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID%28%22i40A03AF2150C41DE8BE98D0C0C41A764%22%29&ui.name=Vekové%20zloženie%20-%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20%5Bom7009rr%5D&run.outputFormat&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosex%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk
- Stauss, B., & Weinlich, B. (1997). Process-oriented measurement of service quality. *European Journal of Marketing*, 31(1), 33–55. <https://doi.org/10.1108/03090569710157025>
- Stewart, D. (1854). *Collected works of Dugald Stewart, Volume 1* (W. Hamilton, Ed.). Thomas Constable and Company.
- Stewart, D. (1854). *Collected works of Dugald Stewart, Volume 2* (W. Hamilton, Ed.). Thomas Constable and Company.
- Stoeckl, V. E., & Luedicke, M. K. (2015). Doing well while doing good? An integrative review of marketing criticism and response. *Journal of Business Research*, 68(12), 2452–2463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.032>
- Storbeck, J., & Clore, G. L. (2007). On the interdependence of cognition and emotion. *Cognition & Emotion*, 21(6), 1212–1237. <https://doi.org/10.1080/02699930701438020>
- Strandvik, T., Holmlund, M., & Edvardsson, B. (2012). Customer needing: A challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 132–141. <https://doi.org/10.1108/08858621211196994>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow and Company.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Mazzarol, T. (2012). Word of mouth: Measuring the power of individual messages. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 237–257.

- Sweeney, J., Payne, A., Frow, P., & Liu, D. (2020). Customer Advocacy: A Distinctive Form of Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 2(1), 109467051990054–17. <https://doi.org/10.1177/1094670519900541>
- Tapar, A. V., Dhaigude, A. S., & Jawed, M. S. (2017). Customer experience-based satisfaction and behavioural intention in adventure tourism: exploring the mediating role of commitment. *Tourism Recreation Research*, 42(3), 344–355. <https://doi.org/10.1080/02508281.2017.1303564>
- Tasci, A. D. A., & Milman, A. (2017). Exploring experiential consumption dimensions in the theme park context. *Current Issues in Tourism*, 22(7), 853–876. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1321623>
- Terblanche, N. S. (2018). Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.004>
- Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(1), 133–141. <https://doi.org/10.2307/2647056>
- Thaler, R. H. (2016). Behavioral Economics: Past, Present and Future. *SSRN Electronic Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2790606>
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2013). Choice architecture. V E. Shafir (Ed.), *The behavioral foundations of public policy* (s. 428–439). Princeton University Press.
- Thompson, C. J., Locander, W. B., & Pollio, H. R. (1989). Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16(2), 133–146. <https://doi.org/10.2307/2489313>
- Throop, C. J. (2003). Articulating experience. *Anthropological Theory*, 3(2), 219–241.
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253–258.
- Tiger, L. (1992). *The Pursuit of Pleasure*. Little, Brown and Company.
- Tomkins, S. S. (1962). *Affect, imagery, consciousness: Vol. 1. The positive affects*. Springer.
- Tractinsky, N., & Zmiri, D. (2006). Exploring attributes of skins as potential antecedents of emotion in HCI. V P. Fishwick (Ed.), *Aesthetic Computing* (s. 405–422). The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1135.003.0027>
- Treece, E. W., & Treece, J. W. (1982). *Elements of research in nursing*. Mosby.

- Trischler, J., & Zehrer, A. (2012). Service design: Suggesting a qualitative multistep approach for analyzing and examining theme park experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 57–71.
- Tuli, K. R., Kohli, A. J., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.1>
- Tulving, E. (1972). Episodic and semantic memory. V E. Tulving & W. Donaldson (Eds.), *Organization of Memory* (s. 381–403). Academic Press.
- Tulving, E. (1985). Memory and Consciousness. *Canadian Psychology*, 26(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/h0080017>
- Tulving, E. (2002). Episodic memory: From mind to brain. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 1–25.
- Tulving, E. (2007). Are there 256 kinds of memory? V L. Roediger III & J. Nairne (Eds.), *The Foundations of Remembering: Essays in Honor of Henry* (s. 39–52). Psychology Press.
- Turner, V. W. (1970). *The Forest of Symbols*. Cornell University Press.
- Turner, V. W. (1982). *From Ritual to Theatre*. PAJ Publications.
- Turner, V. W. (1986). *Anthropology of Experience*. University of Illinois Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Twycross, A., & Shorten, A. (2016). Using observational research to obtain a picture of nursing practice. *Evidenced-Based Nursing*, 19(3), 66–67. <https://doi.org/10.1136/eb-2016-102393>
- Ulrich R. S. (1983) Aesthetic and Affective Response to Natural Environment. V I. Altman & J. F. Wohlwill (Eds.), *Behavior and the Natural Environment. Human Behavior and Environment* (s. 85–125). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3539-9_4
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40.
- Úřad vlády České republiky. (2017). *Analýza sdílené ekonomiky a digitálních platforem*. https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_4_Material_Analyza.pdf
- Van Damme, I., Kaplan, R. L., Levine, L. J., & Loftus, E. F. (2016). Emotion and false memory: How goal-irrelevance can be relevant for what people remember. *Memory*, 25(2), 201–213. <https://doi.org/10.1080/09658211.2016.1150489>

- Vargo, S. L. (2020). From promise to perspective: Reconsidering value propositions from a service-dominant logic orientation. *Industrial Marketing Management*, 87, 309–311. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.013>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Varshneya, G., & Das, G. (2017). Experiential value: Multi-item scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 48–57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.010>
- Varshneya, G., Das, G., & Khare, A. (2017). Experiential value: a review and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 339–357. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2016-0075>
- Veblen, T. (1899). *Theory of the Leisure Class*. Macmillan.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 342–321.
- vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. V *Proceedings of the European Conference on Information Systems ECIS* (s. 2206–2217). Università di Verona, Facoltà di Economia. <https://www.alexandria.unisg.ch/213419/>
- von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior* (2nd ed.). Princeton University Press.
- Voss, K. E., Spangenberg, E. R., & Grohmann, B. (2003). Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 310–320. <https://doi.org/10.2307/30038861>
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y. R., & Kwun, D. J.-W. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.008>

- Wang, J.-N., Du, J., Chiu, Y.-L., & Li, J. (2018). Dynamic effects of customer experience levels on durable product satisfaction: Price and popularity moderation. *Electronic Commerce Research and Applications, 28*, 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.01.002>
- Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality, 14*(2/3), 169–182. <https://doi.org/10.1108/09604520410528590>
- Warren, R., Smith, R., & Cybenko, A. (2011). *Use of Mahalanobis Distance for Detecting Outliers and Outlier Clusters in Markedly Non-Normal Data: A Vehicular Traffic Example* (Technical Report AFRL-RH-WP-TR-2011-0070). Air Force Research Laboratory. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a545834.pdf>
- Weber, T. A. (2014). Intermediation in a Sharing Economy: Insurance, Moral Hazard, and Rent Extraction. *Journal of Management Information Systems, 31*(3), 35–71.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly, 26*(2), 13–23.
- Weidemann, C. T., Kragel, J. E., Lega, B. C., Worrell, G. A., Sperling, M. R., Sharan, A. D., & a kol. (2019). Neural activity reveals interactions between episodic and semantic memory systems during retrieval. *Journal of Experimental Psychology: General, 148*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/xge0000480>
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research, 24*(3), 258–14. <https://doi.org/10.2307/3151636>
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1981). Developing Better Measures of Consumer Satisfaction: Some Preliminary Results. *Advances in Consumer Research, 8*, 94–99. <https://www.acrwebsite.org/volumes/9791/volumes/v08/NA-08>
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research, 18*, 84–90.
- Wijaya, A. P. (2017). Role of Experience in Customer Self-Congruity to Maintaining Loyalty: A Study on Fashion Store. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 5*(3), 189–198. <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050310>
- Wiklund-Engblom, A., Hassenzahl, M., Bengs, A., & Sperring, S. (2009). What Needs Tell Us about User Experience. V D. Lamas, F. Loizides, L. Nacke, H. Petrie, M. Winckler, & P. Zaphiris (Eds.), *Human-Computer Interaction – INTERACT 2019* (s. 666–669). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-03658-3_71
- Wilcock, A. (1993). A theory of the human need for occupation. *Journal of Occupational Science, 1*(1), 17–24. <https://doi.org/10.1080/14427591.1993.9686375>

- Wilk, R. (2002). Consumption, human needs, and global environmental change. *Global Environmental Change*, 12(1), 5–13. [https://doi.org/10.1016/S0959-3780\(01\)00028-0](https://doi.org/10.1016/S0959-3780(01)00028-0)
- Wilson, J. (2010). *Essentials of Business Research: A Guide to Doing Your Research Project*. Sage Publications Ltd.
- Wirtz, J., So, K. K. F., Mody, M. A., Liu, S. Q., & Chun, H. H. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*, 30(4), 452–483. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0369>
- Wittel, A. (2011). Qualities of sharing and their transformations in the digital age. *International Review of Information Ethics*, 15(9), 3–8.
- Wong, K. K.-K. (2016). TECHNICAL NOTE: Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS. *The Marketing Bulletin*, 26, 1–22.
- Woodruff, R. B., & Gardial, F. S. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Blackwell Business.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
- Woodward, M. N., & Holbrook, M. B. (2013). Dialogue on some concepts, definitions and issues pertaining to „consumption experiences.“ *Marketing Theory*, 13(3), 323–344. <https://doi.org/10.1177/1470593113485108>
- Yadollahi, S., Kazemi, A., & Ranjbarian, B. (2019). A measurement of service experience at touch points in banking industry: model development and validation. *International Journal of Business*, 20(3), 337–2. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.102715>
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35(2), 151–175.
- Zaltman, G. (2000). Consumer Researchers: Take A Hike! *Journal of Consumer Research*, 26(4), 423–428. <https://doi.org/10.1086/209573>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.2307/1251446>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–17. <https://doi.org/10.2307/1251929>
- Zeki, S. (1993). *A Vision of the Brain*. Blackwell Scientific.

Zich, R. (2009). Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích. *Ekonomika a Management*, 2009(3), 77–92. ISSN 1802-8470.

Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *The Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430–437.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L. D., Raddats, C., & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172–184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>

Zuckerman, M. (1979). *Sensation Seeking*. John Wiley & Sons.

Zwick, A. (2017). Welcome to the Gig Economy: neoliberal industrial relations and the case of Uber. *GeoJournal*, 83(4), 679–691. <https://doi.org/10.1007/s10708-017-9793-8>

SEZNAM ZKRATEK

AIDA	model pozornost, zájem, přání, akce
AVE	průměrný podíl vysvětlené variability
B2B	obchodní vztah mezi dvěma podniky
B2C	obchodní vztah mezi podnikem a koncovým spotřebitelem
BCa	bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený
CAB	kognice-afekt-chování
C-A-B	kognice-afekt-chování
C-E-V	vědomí-emoce-hodnoty
C2B	obchodní vztah mezi spotřebitelem a podnikem
C2C	obchodní vztah mezi spotřebitelem a spotřebitelem
CAPS	kognitivně-afektivní osobnostní systém
CB-SEM	kovariantně založené modelování pomocí strukturálních rovnic
CES	skóre vynaloženého úsilí zákazníka
CIT	technika kritických incidentů
CRM	řízení vztahů se zákazníky
CSAT	zákaznická spokojenost
CTF	splnění úkolu zákazníka
CTF_HED	splnění hédonického úkolu zákazníka
CTF_UT	splnění utilitárního úkolu zákazníka
CXM	řízení zákaznické zkušenosti
DEM_AGE	demografický údaj věku
DEM_EDU	demografický údaj vzdělání
DEM_INC	demografický údaj příjmu
DEM_NAT	demografický údaj národnosti
DEM_SEX	demografický údaj pohlaví
EFF	vynaložené úsilí
EMA	výpočetní rámec kognitivního-motivačního-emočního systému
EXQ	kvalita zákaznické zkušenosti

HDP	hrubý domácí produkt
HP	oslovení lidského vnímání
HP_AFF	afektivní oslovení
HP_SNS	smyslové oslovení
HP_COG	kognitivní oslovení
HP_BEH	behaviorální oslovení
HTMT	poměr korelací heterotrait-monotrait
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
LOYL	zákaznická loajalita
MOT	momenty pravdy
NF	naplnění lidských potřeb zákazníka
NF_ACT	naplnění potřeb seberealizace
NF_PL	naplnění potřeb požitku
NF_SEC	naplnění potřeb bezpečí
NF_SOC	naplnění potřeb sociálních
NF_STIM	naplnění potřeb stimulace
NF_GRW	naplnění potřeb růstu
NF_BSC	naplnění potřeb základních
NPS	Net Promoter Score
PCXQ	vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti
PLS-SEM	modelování pomocí strukturálních rovnic metodou parciálních nejmenších čtverců
PWOM	pozitivní word-of-mouth
RM	zachování zdrojů
RM_EFF	vynaložené úsilí
EFF	vynaložené úsilí
RM_ENR	úspora energetických zdrojů
RM_EXP	naplnění očekávání
RM_MNY	zachování finančních zdrojů

RM_TIM	úspora časových zdrojů
RM_VA	výhodnost investice
S-O-R	model podnět-organismus-odpověď
SEM	modelování pomocí strukturálních rovnic
SRMR	střední standardizované kvadratické reziduum
TEAV	model myšlenka-emoce-aktivita-hodnota
WAR	pravidlo přidělení peněženky
WOM	word-of-mouth
VIF	faktor zvětšení rozptylu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Schéma fází výzkumu	28
Obrázek 2. Rámec pro aplikaci PLS-SEM	29
Obrázek 3. Schéma fází výzkumu	33
Obrázek 4. Vizualizace deduktivního přístupu	34
Obrázek 5. Lineární vizualizace jednoho cyklu řešeršního rámce	35
Obrázek 6. Kostra koncepční mapy	38
Obrázek 7. Příklad řetězce vyhledávacího filtru v databázi Scopus	38
Obrázek 8. Fáze literární rešerše	40
Obrázek 9. Úvodní konceptualizace tématu zákaznické zkušenosti	42
Obrázek 10. Pokročilá konceptualizace tématu zákaznické zkušenosti	46
Obrázek 11. Vizualizace procesu obsahové analýzy v rámci fáze analýzy a syntézy.	47
Obrázek 12. Konceptuální model k článku od Lyua a kol. (2019)	48
Obrázek 13. Vizualizace zákaznické cesty	60
Obrázek 14. Konceptuální model (Havíř, 2019)	86
Obrázek 15. Zjednodušená lineární vizualizace interakce organismu a podnětu	143
Obrázek 16. Dimenze obchodních modelů platform sdílené ekonomiky	161
Obrázek 17. Konceptuální model	197
Obrázek 18. Vizualizace fáze výzkumu	203
Obrázek 19. Příklad zákaznických cest u služeb ubytování (I), přepravy (II) a pronájmu přepravního (III) zboží	208
Obrázek 20. Mapa přívlasků ze zúčastněného pozorování v oblasti přepravy	214
Obrázek 21. Mapa přívlasků z dotazníkového šetření v oblasti přepravy	215
Obrázek 22. Příklad vazeb ve strukturálním a měřícím modelu	218
Obrázek 23. Rámec pro aplikaci PLS-SEM	220
Obrázek 24. Konceptuální mapa obsahující klíčové pojmy týkající se tématu využití PLS-SEM ve výzkumu zákaznické zkušenosti	221
Obrázek 25. Schéma fází výzkumu	240
Obrázek 26. Konceptuální model	263
Obrázek 27. Vizualizace klíčových vztahů mezi přístupy a pojmy uvedenými v rámci doporučení	278

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Přehled naplnění cílů práce.....	29
Tabulka 2. Cooperova taxonomie literární rešerše	37
Tabulka 3. Shrnutí první fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	41
Tabulka 4. Shrnutí druhé fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	42
Tabulka 5. Shrnutí třetí fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	43
Tabulka 6. Shrnutí čtvrté fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	43
Tabulka 7. Shrnutí páté fáze rešeršní činnosti v první etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	44
Tabulka 8. Shrnutí první fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	45
Tabulka 9. Shrnutí druhé fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	46
Tabulka 10. Shrnutí třetí fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	47
Tabulka 11. Shrnutí čtvrté fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	49
Tabulka 12. Shrnutí páté fáze rešeršní činnosti v druhé etapě výzkumu na téma zákaznické zkušenosti.....	51
Tabulka 13. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.1	56
Tabulka 14. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.2	58
Tabulka 15. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.3	63
Tabulka 16. Typologie hodnot dle Hirschmanové a Holbrooka (1986)	67
Tabulka 17. Rozšířená typologie hodnot dle Hirschmanové a Holbrooka (1986)	67
Tabulka 18. Typologie hodnot dle Aulii a kol. (2016).....	68
Tabulka 19. Typologie hodnot dle Leroi-Wereldsové (2019).....	69
Tabulka 20. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.4	70
Tabulka 21. Pokrytí odvětví a let literárními zdroji.....	74
Tabulka 22. Faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost a jejich zastoupení v literárních zdrojích	75

Tabulka 23. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.5.1	75
Tabulka 24. Prvky zákaznické zkušenosti	80
Tabulka 25. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.5.2	82
Tabulka 26. Důsledky zákaznické zkušenosti	84
Tabulka 27. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.5.3	84
Tabulka 28. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.2.6	88
Tabulka 29. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.3	92
Tabulka 30. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.4	96
Tabulka 31. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.5	99
Tabulka 32. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.1	105
Tabulka 33. Taxonomie lidských cílů dle Forda a Nicholse (1987)	107
Tabulka 34. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.2	109
Tabulka 35. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.3.....	111
Tabulka 36. Taxonomie lidské motivace dle Ryana (1995) a Ryana a Deciho (2000b)	115
Tabulka 37. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.4	117
Tabulka 38. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.5	118
Tabulka 39. Tři kognitivní systémy dle Kahnemana (2003)	120
Tabulka 40. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.5.1	121
Tabulka 41. Komponenty emocí, funkce emocí a podsystémy organismu dle Scherera (2005).....	128
Tabulka 42. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.5.2	129
Tabulka 43. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.5.3	131
Tabulka 44. Shrnutí klíčových poznatků o zapamatování zkušenosti	133
Tabulka 45. Shrnutí klíčových poznatků o typologii paměti.....	138
Tabulka 46. Shrnutí klíčových poznatků o paměti a emocích	140
Tabulka 47. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.7	145
Tabulka 48. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.6.8	150
Tabulka 49. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.7	153
Tabulka 50. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.7.1	158
Tabulka 51. Popis generací zákazníků.....	169
Tabulka 52. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.7.1.1	169

Tabulka 53. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.8	172
Tabulka 54. Příklady měřících škál týkajících se podílu na výdajích zákazníka.....	175
Tabulka 55. Příklady měřících škál týkajících se zákaznické spokojenosti	177
Tabulka 56. Příklady měřících škál týkajících se word-of-mouth.....	179
Tabulka 57. Příklady měřících škál týkajících se zákaznické loajality	181
Tabulka 58. Shrnutí klíčových poznatků z kapitoly 2.8.1	182
Tabulka 59. Východiska z literární rešerše pro definici faktorů a jejich vlivů na vnímanou kvalitu zákaznické zkušenosti	188
Tabulka 60. Harmonogram první fáze primárního výzkumu	203
Tabulka 61. Ukázka stanovení klíčových kategorií pro vybrané poznámky týkající se zákaznických zkušeností s využitím služeb firmy Bolt/Taxify	207
Tabulka 62. Identifikovaná klíčová témata týkající se zákaznických zkušeností s uvedenými poskytovateli služeb.....	208
Tabulka 63. Určení velikosti výběrového souboru na základě velikosti základního souboru a 95% intervalu spolehlivosti.....	210
Tabulka 64. Ukázka stanovení klíčových kategorií obsahovou analýzou dat z dotazníkového šetření.....	212
Tabulka 65. Volba rozsahu literární rešerše pomocí Cooperovy taxonomie literární rešerše	221
Tabulka 66. Uváděné důvody volby metody PLS-SEM v oblasti výzkumu zákaznické zkušenosti v kontextu B2C	223
Tabulka 67. Harmonogram zpracování 2. fáze primárního výzkumu	239
Tabulka 68. Struktura dotazníku.....	242
Tabulka 69. Harmonogram distribuce dotazníku.....	245
Tabulka 70. Doporučená velikost vzorku v PLS-SEM pro statistickou sílu 80 %.....	250
Tabulka 71. Kritéria volby metody PLS-SEM	252
Tabulka 72. Posouzení reflektivního měřícího modelu	256
Tabulka 73. Posouzení formativního měřícího modelu.....	257
Tabulka 74. Posouzení strukturálního modelu.....	259
Tabulka 75. Vliv endogenních proměnných	261
Tabulka 76. Přehled celkových účinků mezi konstrukty modelu	262
Tabulka 77. Výsledky testování hypotéz	263
Tabulka 78. Míra přímého účinku mezi konstrukty.....	272

Tabulka 79. Přehled doporučených přístupů k řízení zákaznické zkušenosti.....	279
Tabulka 80. Přehled naplnění cílů práce.....	283

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Počet indexovaných článků a konferenčních příspěvků pod klíčovým slovem „customer experience“ v databázích Web of Science a Scopus mezi lety 1989–2018.....	53
Graf 2. Procentuální zastoupení sektorů firem využívajících principů sdílené ekonomiky ve využití zákazníky těchto firem v České republice	168
Graf 3. Hodnocení etap zákaznické cesty u společnosti Uber.....	213
Graf 4. Hodnocení etap zákaznické cesty u taxi společností.....	213
Graf 5. Porovnání průměrných cen za přepravní služby na 50 různých trasách	216
Graf 6. Indexované články v databázích Scopus a Web of Science využívající metody PLS-SEM ve výzkumu na téma zákaznické zkušenosti mezi lety 2000–10.2020	222

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výsledky literární rešerše na téma výzkumů zákaznické zkušenosti využívajících metody PLS-SEM.....	I
Příloha 2: Struktura dotazníku z první fáze předvýzkumu	V
Příloha 3: Struktura dotazníku z druhé fáze předvýzkumu	VIII
Příloha 4: Soubor doporučení pro sestavení dotazníku	XI
Příloha 5: Struktura dotazníku hlavní části primárního výzkumu.....	XIV
Příloha 6: Demografický profil respondentů hlavní části primárního výzkumu	XVI
Příloha 7: Charakteristiky dat hlavní části primárního výzkumu	XVIII
Příloha 8: Posouzení vhodnosti modelu hlavní části primárního výzkumu	XIX
Příloha 9: Výsledky analýzy reflektivního měřicího modelu	XX
Příloha 10: Výsledky analýzy formativního měřicího modelu.....	XXIV
Příloha 11: Výsledky analýzy strukturálního modelu.....	XXXI
Příloha 12: Seznam publikační činnosti autora.....	XXXVIII
Příloha 13: Životopis autora	XL

Příloha 1: Výsledky literární rešerše na téma výzkumů zákaznické zkušenosti využívajících metody PLS-SEM

Extrahované informace z výzkumů na téma zákaznické zkušenosti využívajících metody PLS-SEM (vlastní zpracování)

Citace	Kontext	Oblast	Metoda sběru dat	Formát odpovědí	Velikost datového souboru	Důvod volby PLS-SEM
Ahnová a kol. (2020)	B2C	turismus – ubytování	dotazník	7stupňová Likertova škála	357	vhodná pro komplexní modely
Alí a kol. (2018)	B2C	zábavní parky	dotazník	5stupňová Likertova škála	292	zavedená technika pro odhad koeficientů cest ve strukturálních modelech; populární v marketingovém výzkumu pro schopnost modelovat latentní konstrukty s nenormálně rozdělenými daty a malým vzorkem dat
Anninou-ová a Foxall (2019)	B2C	nakupování	dotazník	9stupňová Likertova škála	260	preferovaná při nakládání s formativními měřeními; méně striktní požadavky na distribuci dat a velikost vzorku dat
Azeem a kol. (2020)	B2C	rychlé občerstvení	dotazník	5stupňová Likertova škála	428	vhodný pro testování moderace a mediace
Bacile (2020)	C2C	sociální média	dotazník	7stupňová Likertova škála; sémantický diferenciál	171	robustní nástroj pro analýzu menších vzorků (200); nenormální distribuce dat
Bañegil-Palacios a Sánchez-Hernándezová (2018)	G2C	školství	dotazník	neuveдено	202	standard v marketingovém a manažerském výzkumu pro analýzu vztahů příčina–důsledek
Carissaová a kol. (2020)	B2C	koncerty	dotazník	Likertova škála	93	neuveдено
Di-Clementeová a kol. (2019)	B2C	turismus – kulinářství	dotazník	7stupňová Likertova škála	425	vhodná pro explorativní studie; více flexibilní ve vztahu k modelům s formativními konstrukty; predikčně zaměřená; zvládá malé vzorky dat
El Hilali a kol. (2020)	SMEs	neuveдено	dotazník	5stupňová Likertova škála	41	schopnost současně odhadovat kauzální vztahy mezi latentními konstrukty za zohlednění měřících chyb ve strukturálním modelu; vhodná pro identifikaci klíčových řídicích konstruktů, malé vzorky a nenormálně distribuovaná data
Fernandesová a Pintoová (2019)	B2C	bankovní služby	dotazník	7stupňová Likertova škála	227	doporučená pro modely obsahující formativní měřící konstrukty; zvládá reflektivní i formativní měření; vhodná pro hodnocení komplexních prediktivních modelů

Citace	Kontext	Oblast	Metoda sběru dat	Formát odpovědí	Velikost datového souboru	Důvod volby PLS-SEM
García-Jurado a kol. (2019)	B2C	online nakupování	dotazník	N/A	253	N/A
Hickmanová a kol. (2020)	B2C	nakupování přes více kanálů	dotazník	5stupňová Likertova škála	246	neuveдено
Huaman-Ramirez a Merunka (2019)	B2C	restaurace, volnočasové aktivity, turismus, ubytování, cestování; bankovní služby	dotazník	7stupňová Likertova škála	334	schopnost pracovat s nenormálně rozdělenými daty; schopnost zvládat komplexní prediktivní modely; schopnost pracovat s menšími vzorky dat; vhodnost pro budování teorií
Huang a kol. (2020)	B2C	turismus – ubytování	dotazník	7stupňová Likertova škála	336; 306	vhodná pro komplexní modely s mnoha latentními a měřicími proměnnými, aplikacemi a predikcemi; slabší požadavky na distribuci dat a velikost vzorku
Ihtiyar a kol. (2018)	B2C	kavárny	dotazník	5stupňová Likertova škála	660	přínos v behaviorálních studiích; přispívá k porozumění vztahů mezi zkoumanými konstrukty; využití v manažerských disciplínách, včetně marketingu
Ihtiyar a kol. (2019)	B2C	kavárny	dotazník	5stupňová Likertova škála	402	všestranná metoda; přínos v behaviorálních studiích; využití v manažerských disciplínách
Izogo a kol. (2018)	B2C	bankovní služby	dotazník	5stupňová Likertova škála	204	robustnost a efektivnost při malých vzorcích dat; technická schopnost predikovat
Jamshidi a kol. (2018)	B2C	mobilní bankovní služby	dotazník	5stupňová Likertova škála	927	komplexní dříve netestovaný výzkumný model
Kamathová a kol. (2019)	B2C	bankovní služby	dotazník	5stupňová Likertova škála	500	schopnost pracovat s nenormálně rozdělenými daty; schopnost zvládat komplexní vztahy
Lai a kol. (2019)	B2C	kulinářství	dotazník formou rozhovoru	neuveдено	397	neuveдено
Lee a kol. (2020)	B2C	turismus – technologie	dotazník	5stupňová Likertova škála	247	vhodná pro rozvoj teorií při zaměření na odchylky mezi závislými proměnnými v explorativním výzkumu; zaměřená na sofistikované modely pro predikci klíčových konstruktů a testování teorií
Leon (2018)	B2C	poskytování služeb přes mobilní aplikace	dotazník	5stupňová Likertova škála	625	používaná technika pro zkoumání komplexních kauzálních vztahů; nižší restrikce vůči velikost vzorků dat, měřicím škálám a distribuci dat
Liang (2016)	B2C	restaurace, obchody s elektronikou	dotazník formou rozhovoru	neuveдено	1571	nejlepší forma k analýze strukturálního modelu a porovnání rozdílů mezi více případy; schopnost korigovat korelace mezi reflektivními konstrukty
Lin a Bennett (2014)	B2C	supermarkety a luxusní obchody	dotazník formou rozhovoru	neuveдено	315; 211; 241; 300	schopnost pracovat s nenormálně rozdělenými daty; schopnost pracovat s menšími vzorky dat

Citace	Kontext	Oblast	Metoda sběru dat	Formát odpovědí	Velikost datového souboru	Důvod volby PLS-SEM
Loová (2020)	B2C	turismus – ubytování	dotazník	7stupňová Likertova škála	160	vhodná pro analýzu navzájem propojených konstruktů; schopnost zohlednit chybu měření; vhodná pro predikce a komplexní modely; nemá striktní požadavky na distribuci dat a velikost vzorku
Loureiro-ová a Sarmento (2018)	B2C	bankovní služby	dotazník	5stupňová Likertova škála	205	umožňuje vyhnout se zkreslenému a nekonzistentnímu odhadu parametrů; umožňuje testovat interakce redukcí chyby typu II; umožňuje pracovat s menším vzorkem dat; klade nižší nároky na měřicí škály; umožňuje vyhnout se nepřijatelným řešením a neurčitosti faktorů; neklade požadavky z hlediska rozdělení dat; umožňuje zpracovat velké množství manifestních proměnných a formativních faktorů
Masoodul a kol. (2018)	B2C	nakupování přes sociální sítě	dotazník	5stupňová Likertova škála	306	schopnost vyhodnotit více vztahů; je lepší než CB-SEM; umožňuje vysvětlovat vztahy mezi exogenními a endogenními konstrukty; umožňuje pracovat s komplexními strukturálními a/nebo měřicími modely
Massyliková a Camposová (2016)	B2C	online nakupování	dotazník	7stupňová Likertova škála	220	neuveдено
Mihardjo a kol. (2019)	B2C	ubytování	dotazník	5stupňová Likertova škála	309	neuveдено
Mohamed-ová a Liová (2017)	B2C	kosmetika	dotazník	5stupňová Likertova škála	359	neuveдено
Molinillo a kol. (2019)	B2C	nakupování přes mobilní aplikace	dotazník	7stupňová Likertova škála	393	vhodný pro explorativní výzkum; umožňuje zpracování menších vzorků dat; nevyžaduje normálně rozdělená data
Money a kol. (2010)	B2C	profesionální služby	dotazník	N/A	126	N/A
Moreira a kol. (2017)	B2C	restaurace	dotazník	7stupňová Likertova škála	302	vhodný pro explorativní výzkum a testování a validaci explorativního modelu; nevyžaduje normálně rozdělená data
Mulik a kol. (2019)	B2C	vzdělávání	dotazník	N/A	310	N/A
Mulik a kol. (2020)	B2C	vzdělávání	dotazník	N/A	310	N/A
O’Cass a Carlson (2012)	B2C	sportovní webové služby	dotazník	7stupňová Likertova škála	112; 406	predikčně orientovaná; vhodnost pro vývoj teorie; umožňuje modelování latentních konstruktů formativními i reflektivními indikátory; vhodnost pro odhad komplexních vztahů příčina–důsledek
Poushneh-ová a Vasquez-Parraga (2017)	B2C	nakupování obohacené rozšířenou realitou	dotazník	7stupňová Likertova škála	99	použitelná pro malé vzorky dat; vhodná jak pro reflektivní, tak i formativní konstrukty; vhodná pro explorativní výzkum i vývoj teorií

Citace	Kontext	Oblast	Metoda sběru dat	Formát odpovědí	Velikost datového souboru	Důvod volby PLS-SEM
Rahman a kol. (2018b)	B2C; G2C	zdravotnictví	dotazník	neuveďeno	700	neuveďeno
Roy a kol. (2019)	B2C	„chytré“ obchody	dotazník	7stupňová Likertova škála	389	schopnost pracovat s nenormálně rozdělenými daty; schopnost zvládat komplexní prediktivní modely; umožňuje různost vah škálových indikátorů; je nejvhodnější pro budování teorií
Safeer a kol. (2020)	B2C	přední světové firmy	dotazník	7stupňová Likertova škála	390	zvládá komplexní modely s mnoha koncepty bez požadavků na rozdělení dat
Shahpasandiová a kol. (2020)	B2C	online nakupování	dotazník	6stupňová Likertova škála	494	neuveďeno
Schlesingerová a kol. (2020)		turismus – ubytování	dotazník	5stupňová Likertova škála	1365	vhodná pro vysvětlení exogenních konstruktů; schopná pracovat s formativními i reflektivními škálami; schopnost pracovat s nejasnými konstrukty; nejsou nutná normálně rozdělená data
Tapar a kol. (2017)	B2C	dobrodružný turismus	dotazník	5 a 7stupňová Likertova škála	181	schopnost pracovat s menším vzorkem; bez předchozích předpokladů o distribuci dat; vyšší statistická síla než u CB-SEM
Tasciová a Milman (2017)	B2C	zábavní parky	dotazník	7stupňová Likertova škála	371	ustálená technika pro odhadování vah při nenormálním rozdělení dat
Wijaya (2017)	B2C	módní obchod	dotazník	5stupňová Likertova škála	100	široké využití v behaviorálních studiích
Yadollahiová a kol. (2019)	B2C	bankovní služby	dotazník	N/A	N/A	N/A

Poznámky: N/A = ke článku nebylo možné plně přistoupit a získat tyto informace

Příloha 2: Struktura dotazníku z první fáze předvýzkumu

Měřicí instrumenty jednotlivých konstruktů první fáze předvýzkumu (vlastní zpracování)

Konstrukt	Dílčí konstrukt	Indikátor	Otázka
Zákaznická spokojenost (CSAT)		CSAT1	Se svou zkušeností s XYZ jsem spokojen.
		CSAT2	Celkově jsem s firmou XYZ spokojen.
Zákaznická loajalita (LOYL)		LOYL1	I kdyby bylo složitější využívat XYZ, stále bych ho využíval.
		LOYL2	Při příští podobné příležitosti si primárně zvolím XYZ.
		LOYL3	Pro všechny budoucí podobné příležitosti budu využívat jen XYZ.
		LOYL4	Jsem XYZ loajální.
		LOYL5	I kdyby konkurenční firma nabídla lepší službu, zůstanu u XYZ.
Pozitivní word-of-mouth (PWOM)		PWOM1	Na základě své zkušenosti doporučím (jsem doporučil) XYZ kolegovi nebo kamarádovi.
		PWOM2	Pokud by někdo chtěl poradit v podobné situaci, doporučím mu XYZ.
		PWOM3	Na základě své zkušenosti vyzvu (jsem vyzval) někoho ze svého okolí, aby zkusil XYZ.
		PWOM4	Podělím se (podělil jsem se) o svou zkušenost s XYZ s ostatními.
Vyžadované úsilí (EFF)		EFF	XYZ usnadnil řešení mého problému.
Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti (PCXQ)		PCXQ	Tuto zkušenost hodnotím jako skvělou.
Naplnění lidských potřeb zákazníka (NF)	Naplnění základních potřeb (NF_BSC)	NF_BSC1	Během této zkušenosti se mi dobře dýchalo, byla ideální teplota.
		NF_BSC2	Během této zkušenosti jsem neměl pocit hladu, žízně, nepotřeboval jsem na toaletu (v dané chvíli nevyřešitelně).
		NF_BSC3	Během této zkušenosti mi bylo nabídnuto jídlo a pití.
		NF_BSC4	Během této zkušenosti jsem neměl pocit vyčerpání (v dané chvíli nevyřešitelný).
		NF_BSC5	Během této zkušenosti jsem měl pocit jistoty.
		NF_BSC6	Během této zkušenosti jsem měl pocit bezpečí.
	Naplnění sociálních potřeb (NF_SOC)	NF_SOC1	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že je se mnou jednáno přátelsky.
		NF_SOC2	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že jsem součástí komunity.
		NF_SOC3	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že se mnou bylo jednáno slušně a s respektem.
		NF_SOC4	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že mám soukromí.
		NF_SOC5	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že ke mně bylo přistupováno personalizovaně.
		NF_SOC6	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že je se mnou jednáno jako s někým významným.
		NF_SOC7	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že upevňuji / buduji své sociální vztahy.

Konstrukt	Dílčí konstrukt	Indikátor	Otázka	
	Naplnění potřeb rozvoje (NF_GRW)	NF_GRW1	Během nebo na základě této zkušenosti jsem byl obohacen.	
		NF_GRW2	Během nebo na základě této zkušenosti bylo přispěno k mé seberealizaci.	
		NF_GRW3	Během nebo na základě této zkušenosti bylo přispěno k mému rozvoji.	
		NF_GRW4	Během nebo na základě této zkušenosti jsem mohl učinit něco dobrého.	
	Splnění úkolu utilitárního (CTF_UT)	CTF_UT1	Během této zkušenosti bylo vše plně funkční.	
		CTF_UT2	Během této zkušenosti bylo vše kvalitní.	
		CTF_UT3	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že vše plní svůj účel.	
		CTF_UT4	Během této zkušenosti byl plnohodnotně naplněn můj zamýšlený záměr využití služby.	
	Splnění úkolu hédonického (CTF_HED)	CTF_HED1	Během této zkušenosti jsem měl pocit luxusu.	
		CTF_HED2	Během této zkušenosti jsem měl pocit skutečného požitku / zážitku.	
		CTF_HED3	Během této zkušenosti byla překonávána má očekávání.	
		CTF_HED4	Během této zkušenosti byly předcívány mé nejlepší představy.	
		CTF_HED5	Během této zkušenosti jsem byl pohlcen nebo zažil pocit flow.	
		CTF_HED6	Během této zkušenosti jsem zažil pocit úniku z každodenní reality.	
	Zachování zdrojů zákazníka (RM)	Úspora energetických zdrojů (RM_ENR)	RM_ENR1	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že mi bylo fyzicky nebo mentálně ulehčeno.
			RM_ENR2	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že nebylo příliš vyžadováno mé energie (fyzické, mentální).
			RM_ENR3	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že nebylo příliš vyžadováno mé pozornosti.
			RM_ENR4	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že je má fyzická a mentální energie dobře investována.
			RM_ENR5	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že jsem si fyzicky nebo mentálně odpočinul.
		Zachování finančních zdrojů (RM_MNY)	RM_MNY1	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že je přispíváno k úspoře mých financí.
RM_MNY2			Během této zkušenosti jsem měl pocit, že vše odpovídá ceně za službu.	
RM_MNY3			Během této zkušenosti jsem měl pocit, že jsou mé finance dobře investovány.	
Úspora časových zdrojů (RM_TIM)		RM_TIM1	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že vše přispívá k ušetření mého času.	
		RM_TIM2	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že je vše časově efektivní.	
		RM_TIM3	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že vše přispívá k tomu, abych mohl dobře strávit svůj čas.	
Oslovení lidského vnímání (HP)		Smyslové oslovení (HP_SNS)	HP_SNS1	Během této zkušenosti jsem měl pocit, že vše přispívá k potěšení mých smyslů (vzhled, design, vůně, teplota, čistota).
			HP_SNS2	Během této zkušenosti jsem měl pocit komfortu.
	HP_SNS3		Během této zkušenosti jsem pociťoval příjemnou atmosféru.	
	Kognitivní oslovení (HP_COG)	HP_COG1	Během nebo na základě této zkušenosti jsem se dozvěděl nebo naučil něco nového.	
		HP_COG2	Během nebo na základě této zkušenosti jsem byl přiveden k zamyšlení.	
		HP_COG3	Během nebo na základě této zkušenosti jsem zapojil svou kreativitu.	

Konstrukt	Dílčí konstrukt	Indikátor	Otázka
		HP_COG4	Během nebo na základě této zkušenosti jsem uspokojil svou zvědavost.
		HP_COG5	Během nebo na základě této zkušenosti jsem byl inspirován.
		HP_COG6	Během nebo na základě této zkušenosti jsem byl vystaven výzvě / řešení problému.
	Afektivní oslovení (HP_AFF)	HP_AFF1	Během nebo na základě této zkušenosti jsem byl učiněn šťastným.
		HP_AFF2	Během nebo na základě této zkušenosti jsem byl pozitivně překvapen.
		HP_AFF3	Během nebo na základě této zkušenosti jsem byl pobaven.
		HP_AFF4	Během nebo na základě této zkušenosti jsem byl potěšen.
		HP_AFF5	Během nebo na základě této zkušenosti jsem zažil pocit vzrušení / nadšení.
	Behaviorální oslovení (HP_COG)	HP_BEH1	Během nebo na základě této zkušenosti jsem měl možnost se aktivně zapojit.
		HP_BEH2	Během nebo na základě této zkušenosti jsem bylo pozitivně ovlivněno mé budoucí chování.
		HP_BEH3	Během nebo na základě této zkušenosti jsem byl pozitivně ovlivněn můj životní styl.

Příloha 3: Struktura dotazníku z druhé fáze předvýzkumu

Měřicí instrumenty jednotlivých konstruktů druhé fáze předvýzkumu (vlastní zpracování)

Konstrukt	Dílčí konstrukt	Indikátor	Otázka
Zákaznická spokojenost (CSAT)		CSAT1	Mám z firmy velmi pozitivní pocit.
		CSAT2	Mám dobrý pocit z toho, že jsem využil služeb této firmy.
		CSAT3	Celkově jsem s firmou a jejími službami, které nabízí, spokojen/a.*
		CSAT4	Cítím se spokojen/a, že výsledná zkušenost byla ta nejlepší, kterou lze mít.
		CSAT5	Míra, do které využití služby vedlo k těm nejvíce pozitivním výsledkům je uspokojující.
Zákaznická loajalita (LOYL)		LOYL1	V budoucnu budu této firmě loajální.
		LOYL2	Znovu si přes firmu tuto službu objedná/zaplatím.*
		LOYL3	Tato firma bude v budoucnu mou volbou číslo jedna.
		LOYL4	Nekoupím si tuto službu od nikoho jiného, pokud bude dostupná od této firmy.
		LOYL5	Doporučím tuto firmu ostatním.
Pozitivní word-of-mouth (PWOM)		PWOM1	Pokud bude kamarád nakupovat tuto službu, jak pravděpodobné je, že mu doporučíte tuto firmu?
		PWOM2	Pokud byste pomáhali synovi, dceři nebo blízkému příbuznému se rozhodnout, od koho tuto službu pořídit, jak pravděpodobné je, že mu doporučíte tuto firmu?*
		PWOM3	Zmínil/a jsem se ostatním, že jsem využil/a služeb této firmy.
		PWOM4	Zajistil/a jsem, že ostatní ví o tom, že jsem obchodoval/a s touto firmou.
		PWOM5	Mluvil/a jsem pozitivně o lidech poskytujících službu pod touto firmou.*
		PWOM6	Doporučil/a jsem tuto firmu členům rodiny.
		PWOM7	Mluvil/a jsem pozitivně o této firmě před ostatními.
		PWOM8	Doporučil/a jsem tuto firmu známým.
		PWOM9	Doporučil/a jsem tuto firmu blízkým přátelům.
Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti (PCXQ)		PCXQ1	Tuto zkušenost celkově vnímám jako krásnou / odpudivou.
		PCXQ2	Tuto zkušenost celkově vnímám jako dobrou / špatnou.
		PCXQ3	Tuto zkušenost celkově vnímám jako nepříjemnou / příjemnou.*
Splnění úkolu zákazníka (CTF)	Splnění úkolu užitelného (CTF_UT)	CTF1	Službu XYZ vnímám jako efektivní / neefektivní.
		CTF2	Službu XYZ vnímám jako užitečnou / neúžitečnou.
		CTF3	Službu XYZ vnímám jako nefunkční / funkční.*
		CTF4	Službu XYZ vnímám jako nezbytnou / zbytečnou.
		CTF5	Službu XYZ vnímám jako praktickou / nepraktickou.
Naplnění lidských potřeb (NF)	Naplnění potřeb bezpečí (NF_SEC)	NF_SEC1	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že můj život byl strukturovaný a předvídatelný.*
		NF_SEC2	Během této zkušenosti jsem byl/a rád/a, že mám pohodlný soubor rutin a zvyků.

Konstrukt	Dílčí konstrukt	Indikátor	Otázka
		NF_SEC3	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit bezpečí před hrozbami a nejistotami.
	Naplnění sociálních potřeb (NF_SOC)	NF_SOC1	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit kontaktu s lidmi, kterým na mě záleží a na kterých záleží mně.
		NF_SOC2	Během této zkušenosti jsem cítil/a blízkost a spojení s ostatními lidmi, kteří jsou pro mě důležití.
		NF_SOC3	Během této zkušenosti jsem měl/a silný pocit důvěrnosti s lidmi, se kterými trávím čas.*
		NF_SOC4	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že jsem ten/ta, jehož rady ostatní vyhledávají a řídí se jimi.
		NF_SOC5	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že jsem silně ovlivnil/a domněnky a chování ostatních.
		NF_SOC6	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že jsem měl/a silný dopad na to, co ostatní dělali.*
	Naplnění potřeb seberealizace (NF_ACT)	NF_ACT1	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že mé volby byly založeny na mých skutečných zájmech a hodnotách.
		NF_ACT2	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že mohu dělat věci po svém.
		NF_ACT3	Během této zkušenosti jsem neměl/a pocit, že mé volby vyjadřují mé „pravé já“.*
		NF_ACT4	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že úspěšně plním složité úkoly a projekty.
		NF_ACT5	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že přijímám a zvládám těžké výzvy.
		NF_ACT6	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že jsem velice schopný/á v tom co dělám.*
		NF_ACT7	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že se stávám tím, kým skutečně jsem.
		NF_ACT8	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit hlubšího smyslu života.
		NF_ACT9	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit hlubšího pochopení sebe sama a svého místa ve vesmíru.*
	Naplnění potřeb stimulace (NF_STIM)	NF_STIM1	Během této zkušenosti byl udělán silný dojem na můj vizuální smysl nebo ostatní smysly.
		NF_STIM2	Během této zkušenosti jsem byl/a smyslově zaujat/a.
		NF_STIM3	Během této zkušenosti jsem nebyl/a smyslově osloven/a.*
		NF_STIM4	Tato zkušenost mi navozovala pocity a sentiment.
		NF_STIM5	K této zkušenosti nemám silné emoce.*
		NF_STIM6	Tato zkušenost byla emocionální.
		NF_STIM7	Během této zkušenosti jsem se zapojil/a do fyzické činnosti a chování.
		NF_STIM8	Tato zkušenost vedla k fyzickým zážitkům.
		NF_STIM9	Tato zkušenost nebyla zaměřena na činnost.*
		NF_STIM10	Během této zkušenosti jsem hodně přemýšlel/a.
		NF_STIM11	Během této zkušenosti jsem nebyl/a nucen/a přemýšlet.*
		NF_STIM12	Tato zkušenost stimulovala mou zvědavost a řešení problémů.
Zachování zdrojů (RM)	Úspora energie (RM_EFF)	RM_EFF1	Jak náročné pro vás bylo, aby zkušenost proběhla, tak jak proběhla?*
		RM_EFF2	Kolik mentální a vjemové aktivity jste musel/a pro tuto zkušenost vykonat?

Konstrukt	Dílčí konstrukt	Indikátor	Otázka
		RM_EFF3	Kolik fyzické aktivity jste musel/a pro tuto zkušenost vykonat?
		RM_EFF4	Kolik úsilí jste osobně musel/a vynaložit, aby byl naplněn váš záměr využití služby?
	Úspora časových zdrojů (RM_TIM)	RM_TIM1	Zkušenosti jsem věnoval/a více času než bych chtěl.
		RM_TIM2	Trvalo déle, než jsem čekal/a, než byl naplněn můj záměr využití služby.
		RM_TIM3	Trvalo příliš dlouho, než byl naplněn můj záměr využití služby.
		RM_TIM4	Doba věnovaná pro zkušenost byla akceptovatelná.*
	Zachování finančních zdrojů (RM_MNY)	RM_MNY1	Tato zkušenost byla za rozumnou cenu.
		RM_MNY2	Tato zkušenost nabídla, na základě předchozích zkušeností, dobrý poměr hodnoty a ceny.
		RM_MNY3	Tato zkušenost byla neekonomická.*
		RM_MNY4	Tato zkušenost byla dobrým produktem za cenu poníženou o slevy.
		RM_MNY5	Tato zkušenost měla dobrý poměr hodnoty a ceny v porovnání s konkurencí.
		RM_MNY6	Když se vezme v potaz cena a ostatní výdaje, volba obchodovat s danou firmou byla dobrým rozhodnutím.
	Naplnění očekávání (RM_EXP)	RM_EXP1	Celkově, v porovnání s mými očekáváními, shledávám zkušenost mnohem lepší / mnohem horší.
		RM_EXP2	Má očekávání týkající se zkušenosti byla příliš nízká / příliš vysoká.

*Poznámka: * – obrácené popisky odpovědí*

Příloha 4: Soubor doporučení pro sestavení dotazníku

Doporučení pro sestavení dotazníku (vlastní zpracování)

Sekce a kontrolní úkoly/tvrzení vycházející z doporučení	Zdroj doporučení
příprava	
zvaž informace, které chceš dotazníkem získat	Sarstedt a Mooi (2018)
vyber metodu analýzy a podle ní typ dotazníku	Sarstedt a Mooi (2018)
zvol potřebný způsob distribuce (zdroje vs. detailnost)	Sarstedt a Mooi (2018)
formát	
formát dotazníku je přizpůsob způsobu distribuce/sběru (délka)	Sarstedt a Mooi (2018)
dotazník je co nejvíce stručný – krátký, jen s klíčovými otázkami	Goldammer a kol. (2020), MacKenzie a Podsakoff (2012), Sarstedt a Mooi (2018)
dotazník je možné vyplnit za 10 (soc. sítě) až 20 minut (web)	Sarstedt a Mooi (2018)
je uvedeno info o potřebném čase k vyplnění	Sarstedt a Mooi (2018)
ukazují se procenta postupu	Sarstedt a Mooi (2018)
písmo je dobře čitelné	Sarstedt a Mooi (2018)
dotazník je kompatibilní s prohlížečem na mobilu a tabletu	Sarstedt a Mooi (2018)
dotazník neobsahuje otázky, které přímo měří vynaložené úsilí při vyplňování	Goldammer a kol. (2020)
formát otázek	
otázky vychází z validované škály	Roldán (2019), Sarstedt a Mooi (2018).
každá proměnná má alespoň 4 indikátory (PLS-SEM)	Diamantopoulos a Winklhoferová (2018), Hair a kol. (2017), Chin a Newsted (1999)
otázky nejsou dvojnásobné a složené	MacKenzie a Podsakoff (2012)
otázka neobsahuje více věcí, na které odpovídám (spokojen s cenou a kvalitou)	Sarstedt a Mooi (2018)
na otázku lze odpovědět bez přijetí předpokladu (mít čas na čtení každý den)	Sarstedt a Mooi (2018)
u abstraktních otázek jsou příklady	MacKenzie a Podsakoff (2012)
otázky jsou gramaticky profesionální	Sarstedt a Mooi (2018)
pro lepší vybavení a pochopení jsou využity vizuální pomůcky	MacKenzie a Podsakoff (2012)
otázky pro predikční proměnné a kritériální proměnné nejsou propojené (jiný formát/ umístění/příběh)	Podsakoff a kol. (2012)
každý je schopen na otázku odpovědět	Sarstedt a Mooi (2018)
každý je schopen vzpomenout si nebo sestavit odpověď	Sarstedt a Mooi (2018)
každý je ochoten otázku odpovědět	Sarstedt a Mooi (2018)
používám rozsahy (věk, příjem)	Sarstedt a Mooi (2018)
používám neutrální otázky	Sarstedt a Mooi (2018)
využívám nepřímé otázky	Sarstedt a Mooi (2018)
otázka je potřebná pro náš účel	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky mají méně než 20 slov	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky využívají aktivní (ne pasivní) formu	Sarstedt a Mooi (2018)

Sekce a kontrolní úkoly/tvrzení vycházející z doporučení	Zdroj doporučení
otázky neobsahují žargon nebo slang	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky jsou gramaticky jednoduché	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky neobsahují zájmena (použij opakovaně podstatná jména)	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky obsahují jednoduchá slova	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky neobsahují přivlastňovací formu	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky neobsahují dvojí negaci	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky neobsahují vágní kvantifikátory (často, příležitostně → jednou týdně)	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky nedoporučují odpověď (fírmě se dařilo, jak to vnímáte)	Sarstedt a Mooi (2018)
formát odpovědí	
střídají se formáty odpovědí a jsou otáčeny škály, aby nedocházelo k opakování	MacKenzie a Podsakoff (2012), Sarstedt a Mooi (2018)
reverzní otázky jsou použity minimálně, jen pro nalezení nežádoucích vzorců	Sarstedt a Mooi (2018)
reverzní otázky neobsahují negativní formy	Sarstedt a Mooi (2018)
odpovědi využívají 5stupňovou škálu (ne 7, 10)	Sarstedt a Mooi (2018)
odpovědi obsahují neutrální volbu	Sarstedt a Mooi (2018)
odpovědi jsou vyvážené (2 pozitivní, 1 neutrální, 2 negativní)	Sarstedt a Mooi (2018)
odpovědi se mezi sebou nepřekrývají (0–4, 5–10)	Sarstedt a Mooi (2018)
kategorie odpovědí jsou stejně velké s očekávaným stejným zastoupením (5 kat. po 20 %)	Sarstedt a Mooi (2018)
u predikční analýzy jsou všechny kategorie odpovědí popsány	Sarstedt a Mooi (2018)
pořadí otázek	
screeningové otázky jsou na začátku	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky týkající se závislých proměnných jsou po screeningových	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky týkající se nezávislých proměnných jsou po závislých	Sarstedt a Mooi (2018)
otázky jsou logicky seřazeny po sobě	Sarstedt a Mooi (2018)
obecnější otázky jsou na začátku a postupně jsou více konkrétní	Sarstedt a Mooi (2018)
klíčové otázky jsou na začátku dotazníku	Goldammer a kol. (2020), MacKenzie a Podsakoff (2012)
podobné otázky jsou v dotazníku rozprostřeny	MacKenzie a Podsakoff (2012)
předchozí odpovědi dle potřeby (ne)mají vliv na ty další	MacKenzie a Podsakoff (2012)
citlivé otázky jsou na konci	Sarstedt a Mooi (2018)
demografické otázky jsou jako poslední	Sarstedt a Mooi (2018)
jsou přínosné pro náš výzkum	Sarstedt a Mooi (2018)
ještě na ně neznáme odpověď	Sarstedt a Mooi (2018)
respondenti na ně budou chtít odpovědět (příjem, zdravotní stav)	Sarstedt a Mooi (2018)
změny v sekcích jsou jasně komunikovány (dotazy na spokojenost → postoje)	Sarstedt a Mooi (2018)
úvodní informace	
úveden cíl a důležitost výzkumu	Sarstedt a Mooi (2018)
úvedeno, že respondenti nejvíce pomohou přesným vyplňováním (motivace pro vzpomínání)	Goldammer a kol. (2020), MacKenzie a Podsakoff (2012)
úvedeno, že nejsou správné odpovědi	MacKenzie a Podsakoff (2012)
úvedeno, že každá otázka je unikátní a důležitá	MacKenzie a Podsakoff (2012)

Sekce a kontrolní úkoly/tvrzení vycházející z doporučení	Zdroj doporučení
uvedeno, že nám záleží na respondentově subjektivním vnímání	MacKenzie a Podsakoff (2012)
uvedeno, že si vážíme odpovědí / osobního pohledu / potřebujeme pomoci	MacKenzie a Podsakoff (2012)
zmíněna výjimečnost těch, kteří mají zkušenost, kterou nám nemůže popsat jen tak kdokoliv	MacKenzie a Podsakoff (2012)
uvedeno, že je výzkum realizován ve spolupráci s renomovanou institucí (univerzita, výzkumný institut)	Sarstedt a Mooi (2018)
uvedeno, na co budou data využita	Sarstedt a Mooi (2018)
uvedeno, že poskytovaná data poslouží jen výzkumným účelům	MacKenzie a Podsakoff (2012), Sarstedt a Mooi (2018)
uvedeno, že je výzkum anonymní a k výsledkům bude přistupováno pouze agregovaně	MacKenzie a Podsakoff (2012), Sarstedt a Mooi (2018)
uvedeno, že s poskytovanými daty bude naloženo zodpovědně	Sarstedt a Mooi (2018)
uvedeny přínosy výzkumu	MacKenzie a Podsakoff (2012)
projevna vděčnost za vyplnění / poděkováno respondentům za jejich čas	MacKenzie a Podsakoff (2012)
stanovena odměna za vyplnění finančně (respondenta, charitu), loterií (cena), výsledky výzkumu	Sarstedt a Mooi (2018)
poskytnuty kontaktní údaje na autora	Sarstedt a Mooi (2018)
uvedena fotka výzkumného týmu	Sarstedt a Mooi (2018)
ukázáno, jak má být dotazník vyplňován	Sarstedt a Mooi (2018)
pro mobilní verzi dotazníku je krátký úvod	Sarstedt a Mooi (2018)
uvedeno, pokud se otázky vztahují k určité situaci/momentu	Sarstedt a Mooi (2018)
velikost vzorku	
velikost vzorku odpovídá požadovanému min. R^2 , statistické síle, α , počtu prediktorů (PLS-SEM)	Hair a kol. (2017)
navýšena velikost vzorku o odpadlíky (15–25 %)	Goldammer a kol. (2020)
realizace	
realizuj stylem papír a tužka nebo na počítači (bez přítomnosti dotazujícího)	MacKenzie a Podsakoff (2012)
měř dobu vyplňování	Goldammer a kol. (2020)
testování	
dotazník poslán 50–100 respondentům pro vyplnění	Sarstedt a Mooi (2018)
analyzována nasbíraná data pro vzhled do potenciálních výsledků	Sarstedt a Mooi (2018)
dotazník upraven na základě testování	Sarstedt a Mooi (2018)

Příloha 5: Struktura dotazníku hlavní části primárního výzkumu

Měřicí instrumenty jednotlivých konstruktů hlavní části primárního výzkumu – soubor otázek (vlastní zpracování)

Konstrukt	Indikátor	Otázka
Zákaznická spokojenost (CSAT)	CSAT1	Mám dobrý pocit z toho, že jsem využil/a služeb XYZ.
	CSAT2	Airbnb / Uber / Bolt vnímám velmi pozitivně.
	CSAT3	Celkově jsem s firmou XYZ a jejími službami spokojen/a.
	CSAT4	Jsem spokojen/a s kvalitou svých zkušeností se službami XYZ.
Zákaznická loajalita (LOYL)	LOYL1	Budu firmě XYZ loajální (věrný/á).
	LOYL2	Při příští podobné příležitosti si primárně znovu vyberu XYZ.
	LOYL3	V budoucnu znovu využiji služeb XYZ.
	LOYL4	Nevyužiji podobných služeb od nikoho jiného, pokud budou dostupné služby od firmy XYZ.
Pozitivní word-of-mouth (PWOM)	PWOM1	Na základě své zkušenosti doporučím XYZ známým nebo přátelům.
	PWOM2	Pokud by někdo chtěl poradit v podobné situaci, doporučím mu XYZ.
	PWOM3	Před ostatními budu o firmě XYZ mluvit pozitivně.
	PWOM4	Pobídnu známého nebo kamaráda, aby také zkusil XYZ.
Vnímaná kvalita zákaznické zkušenosti (PCXQ)	PCXQ1	Tuto zkušenost celkově vnímám jako:
	PCXQ2	Tuto zkušenost celkově vnímám jako:
	PCXQ3	Tuto zkušenost celkově vnímám jako:
	PCXQ4	Na tuto zkušenost vzpomínám rád.
Splnění úkolu zákazníka (CTF)	CTF1	Na základě této zkušenosti pro sebe vnímám služby XYZ jako:
	CTF2	Na základě této zkušenosti pro sebe vnímám služby XYZ jako:
	CTF3	Na základě této zkušenosti pro sebe vnímám služby XYZ jako:
	CTF4	Na základě této zkušenosti pro sebe vnímám služby XYZ jako:
	CTF5	Na základě této zkušenosti pro sebe vnímám služby XYZ jako:
CTF_GB	Službami XYZ byl plnohodnotně naplněn můj záměr jejich využití.	
Naplnění lidských potřeb zákazníka (NF)	NF_SEC	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit bezpečí a jistoty.
	NF_SOC	Během této zkušenosti se mnou ostatní jednali přátelsky a s respektem.
	NF_ACT	Během této zkušenosti bylo přispěno k mé seberealizaci nebo k mému rozvoji.
	NF_STIM	Svou zkušenost nepovažuji za nudnou.
	NF_PL	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že se mám:
Zachování zdrojů zákazníka (RM)	RM_EFF	Jak náročné pro vás bylo, aby zkušenost proběhla tak, jak proběhla?
	RM_TIM	Během této zkušenosti vše přispívalo k tomu, abych mohl/a dobře strávit nebo ušetřit svůj čas.
	RM_MNY	Během této zkušenosti jsem měl/a pocit, že vše odpovídá ceně za služby.
	RM_EXP	Během této zkušenosti byla překonávána má očekávání.
	RM_VA	Investici svých zdrojů do této zkušenosti považuji za:

**Měřicí instrumenty jednotlivých konstruktů hlavní části primárního výzkumu – formát odpovědí
(vlastní zpracování)**

Indikátor	Měřicí škála	Formát odpovědi
CSAT1*	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto nesouhlasím – Naprosto souhlasím
CSAT2	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
CSAT3*	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto nesouhlasím – Naprosto souhlasím
CSAT4	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
LOYL1	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
LOYL2*	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto nesouhlasím – Naprosto souhlasím
LOYL3	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
LOYL4*	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto nesouhlasím – Naprosto souhlasím
PWOM1*	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto nesouhlasím – Naprosto souhlasím
PWOM2*	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto nesouhlasím – Naprosto souhlasím
PWOM3	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
PWOM4	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
PCXQ1*	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Odpudivou – Krásnou
PCXQ2*	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Špatnou – Dobrou
PCXQ3	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Příjemnou – Nepříjemnou
PCXQ4	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
CTF1	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Efektivní – Neefektivní
CTF2*	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Neužitečné – Užitečné
CTF3	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Funkční – Nefunkční
CTF4	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Nezbytné – Zbytečné
CTF5*	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Nepraktické – Praktické
CTF_GB	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
NF_SEC*	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto nesouhlasím – Naprosto souhlasím
NF_SOC*	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto nesouhlasím – Naprosto souhlasím
NF_ACT	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
NF_STIM	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
NF_PL*	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Bídně – Blaze
RM_EFF	Likertova škála (5 stupňů)	Vůbec – Příliš
RM_TIM*	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto nesouhlasím – Naprosto souhlasím
RM_MNY	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
RM_EXP	Likertova škála (5 stupňů)	Naprosto souhlasím – Naprosto nesouhlasím
RM_VA*	Sémantický diferenciál (5 stupňů)	Nevýhodnou – Výhodnou

*Poznámka: * – indikátory se směrem uvedených odpovědí od krajní negativní po krajní pozitivní.*

Příloha 6: Demografický profil respondentů hlavní části primárního výzkumu

Demografický profil souboru respondentů (před vyčištěním) (N=338)

	N	%
věk		
15–17	1	0,3
18–24	177	52,4
25–29	93	27,5
30–34	36	10,7
35–39	15	4,4
40–44	7	2,1
45–56	9	2,7
pohlaví		
žena	235	69,5
muž	100	29,6
Raději bych neodpovídal/a.	3	0,9
národnost		
česká	211	62,4
slovenská	117	34,6
ukrajinská	3	0,9
ruská	2	0,6
Raději bych neodpovídal/a.	5	1,5
nejvyšší dosažené vzdělání		
základní	3	0,9
střední (bez maturity)	2	0,6
střední (s maturitou)	112	33,1
vyšší odborné	4	1,2
vysokoškolské (bakalářské)	97	28,7
vysokoškolské (magisterské)	106	31,4
vysokoškolské (doktorské a vyšší)	12	3,6
Raději bych neodpovídal/a.	2	0,6
průměrný hrubý měsíční příjem		
9 999 Kč a méně	76	22,5
10 000 – 19 999 Kč	55	16,3
20 000 – 29 999 Kč	57	16,9
30 000 – 39 999 Kč	42	12,4
40 000 – 49 999 Kč	28	8,3
50 000 Kč a více	25	7,4
Raději bych neodpovídal/a.	55	16,3

Demografický profil respondentů (po vyčištění (N=225))

	N	%
věk		
18–24	127	56,4
25–29	70	31,1
30–34	28	12,4
pohlaví		
žena	166	73,8
muž	58	25,8
Raději bych neodpovídal/a.	1	0,4
národnost		
česká	142	63,1
slovenská	79	35,1
Raději bych neodpovídal/a.	4	1,8
nejvyšší dosažené vzdělání		
střední (s maturitou)	76	33,8
vyšší odborné	4	1,8
vysokoškolské (bakalářské)	72	32,0
vysokoškolské (magisterské)	69	30,7
vysokoškolské (doktorské a vyšší)	3	1,3
Raději bych neodpovídal/a.	1	0,4
průměrný hrubý měsíční příjem		
9 999 Kč a méně	61	27,1
10 000 – 19 999 Kč	38	16,9
20 000 – 29 999 Kč	31	13,8
30 000 – 39 999 Kč	26	11,6
40 000 – 49 999 Kč	20	8,9
50 000 Kč a více	9	4,0
Raději bych neodpovídal/a.	40	17,8

Příloha 7: Charakteristiky dat hlavní části primárního výzkumu

Charakteristiky dat (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	Chybějící	Střední hodnota	Medián	Min	Max	Směrodatná odchylka	Koeficient špičatosti	Koeficient šikmosti
CSAT1	0	3,893	4,000	1,000	5,000	0,868	0,783	-0,695
CSAT2	0	4,267	4,000	1,000	5,000	0,730	2,012	-1,083
CSAT3	0	4,111	4,000	1,000	5,000	0,749	5,403	-1,655
CSAT4	0	4,022	4,000	1,000	5,000	0,916	3,128	-1,580
CTF_GB	0	4,404	4,000	2,000	5,000	0,604	1,578	-0,843
CTF1	0	4,560	5,000	1,000	5,000	0,665	6,098	-1,958
CTF2	0	4,644	5,000	1,000	5,000	0,645	8,276	-2,405
CTF3	0	4,578	5,000	1,000	5,000	0,670	6,762	-2,120
CTF4	0	4,640	5,000	1,000	5,000	0,679	7,416	-2,403
CTF5	0	3,711	4,000	1,000	5,000	0,828	0,094	-0,315
LOYL1	0	2,831	3,000	1,000	5,000	0,804	-0,183	-0,251
LOYL2	0	3,831	4,000	1,000	5,000	0,970	0,756	-0,921
LOYL3	0	4,480	5,000	1,000	5,000	0,725	3,122	-1,588
LOYL4	0	2,609	3,000	1,000	5,000	0,898	-0,110	0,299
NF_ACT	0	3,040	3,000	1,000	5,000	0,911	-0,132	-0,115
NF_PL	0	4,124	4,000	1,000	5,000	0,812	1,485	-0,933
NF_SEC	0	3,822	4,000	1,000	5,000	0,916	2,471	-1,384
NF_SOC	0	4,333	5,000	1,000	5,000	0,889	3,568	-1,776
NF_STIM	0	3,724	4,000	1,000	5,000	0,851	-0,067	-0,484
PCXQ1	0	4,022	4,000	1,000	5,000	0,824	0,295	-0,569
PCXQ2	0	4,587	5,000	1,000	5,000	0,738	6,676	-2,305
PCXQ3	0	4,498	5,000	1,000	5,000	0,817	4,124	-1,936
PCXQ4	0	4,098	4,000	1,000	5,000	0,805	2,545	-1,157
PWOM1	0	4,271	4,000	1,000	5,000	0,726	4,433	-1,450
PWOM2	0	4,138	4,000	1,000	5,000	0,911	4,075	-1,768
PWOM3	0	4,000	4,000	1,000	5,000	0,766	3,298	-1,255
PWOM4	0	3,760	4,000	1,000	5,000	0,786	0,881	-0,707
RM_EFF	0	4,173	4,000	1,000	5,000	0,915	0,840	-1,053
RM_EXP	0	3,444	3,000	1,000	5,000	0,853	-0,245	-0,129
RM_MNY	0	4,244	4,000	2,000	5,000	0,672	1,583	-0,867
RM_TIM	0	3,951	4,000	1,000	5,000	0,796	2,096	-1,084
RM_VA	0	4,378	4,000	1,000	5,000	0,739	3,118	-1,401

Příloha 8: Posouzení vhodnosti modelu hlavní části primárního výzkumu

Metriky vhodnosti modelu (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	Saturovaný model	Odhadovaný model
SRMR	0,071	0,089
d_ULS	2,367	3,669
d_G	0,745	0,850
Chi-kvadrát	875,294	963,742
NFI	0,789	0,767

Příloha 9: Výsledky analýzy reflektivního měřícího modelu

Vnější zatížení (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

Sloupec1	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CTF1		0,898					
CTF2		0,912					
CTF3		0,898					
CTF4		0,615					
CTF5		0,907					
LOYL1			0,707				
LOYL2			0,805				
LOYL3			0,801				
LOYL4			0,613				
NF_ACT				0,409			
NF_PL				0,901			
NF_SEC				0,375			
NF_SOC				0,670			
NF_STIM				0,351			
PCXQ1					0,800		
PCXQ2					0,900		
PCXQ3					0,905		
PCXQ4					0,732		
PWOM1						0,830	
PWOM2						0,678	
PWOM3						0,798	
PWOM4						0,772	
RM_EXP							0,742
RM_VA							0,831
RM_MNY							0,759
RM_TIM							0,667
RM_EFF							0,353
CSAT1	0,796						
CSAT2	0,884						
CSAT3	0,733						
CSAT4	0,577						

Metriky spolehlivosti a validity konstruktů (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	Cronbachovo alfa	rho A	Kompozitní spolehlivost	Průměrný podíl vysvětlené variability (AVE)
CSAT		1,000		
CTF	0,903	0,929	0,930	0,729
LOYL	0,732	0,768	0,824	0,542
NF		1,000		
PCXQ		1,000		
PWOM	0,773	0,785	0,854	0,596
RM	0,747	0,783	0,838	0,565

Křížová zatížení (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CTF1	0,586	0,898	0,530	0,628	0,734	0,508	0,645
CTF2	0,606	0,912	0,564	0,649	0,793	0,534	0,645
CTF3	0,587	0,898	0,541	0,609	0,771	0,535	0,642
CTF4	0,473	0,615	0,425	0,421	0,436	0,376	0,464
CTF5	0,578	0,907	0,547	0,602	0,747	0,503	0,613
LOYL1	0,405	0,360	0,707	0,243	0,361	0,469	0,311
LOYL2	0,551	0,477	0,805	0,367	0,401	0,584	0,386
LOYL3	0,625	0,580	0,801	0,502	0,538	0,655	0,401
LOYL4	0,269	0,306	0,613	0,156	0,288	0,316	0,321
NF_ACT	0,258	0,203	0,160	0,409	0,325	0,252	0,333
NF_PL	0,543	0,625	0,397	0,901	0,716	0,482	0,586
NF_SEC	0,397	0,263	0,319	0,375	0,298	0,307	0,362
NF_SOC	0,464	0,484	0,346	0,670	0,532	0,428	0,453
NF_STIM	0,209	0,137	0,121	0,351	0,279	0,171	0,317
PCXQ1	0,564	0,590	0,468	0,707	0,800	0,516	0,605
PCXQ2	0,610	0,789	0,531	0,690	0,900	0,561	0,663
PCXQ3	0,621	0,806	0,508	0,661	0,905	0,541	0,672
PCXQ4	0,517	0,516	0,311	0,649	0,732	0,441	0,601
PWOM1	0,630	0,529	0,661	0,498	0,561	0,830	0,521
PWOM2	0,471	0,272	0,417	0,337	0,315	0,678	0,274
PWOM3	0,648	0,472	0,553	0,416	0,497	0,798	0,403
PWOM4	0,577	0,482	0,572	0,517	0,501	0,772	0,467
RM_EXP	0,428	0,454	0,366	0,524	0,533	0,426	0,742
RM_VA	0,585	0,749	0,511	0,618	0,739	0,524	0,831
RM_MNY	0,360	0,451	0,289	0,463	0,500	0,362	0,759
RM_TIM	0,348	0,388	0,218	0,395	0,425	0,282	0,667

	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CSAT1	0,796	0,500	0,571	0,486	0,533	0,584	0,467
CSAT2	0,884	0,596	0,617	0,555	0,592	0,663	0,461
CSAT3	0,733	0,485	0,440	0,552	0,538	0,570	0,508
CSAT4	0,577	0,418	0,292	0,341	0,437	0,485	0,405

Fornell-Larckerovo kritérium (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CSAT	-						
CTF	0,663	0,854					
LOYL	0,667	0,611	0,736				
NF	0,642	0,688	0,470	-			
PCXQ	0,690	0,831	0,559	0,794	-		
PWOM	0,760	0,579	0,721	0,576	0,616	0,772	
RM	0,591	0,709	0,484	0,679	0,754	0,547	0,752

HTMT kritérium (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	CTF	LOYL	PWOM	RM
CTF				
LOYL	0,717			
PWOM	0,681	0,895		
RM	0,826	0,613	0,687	

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování HTMT kritéria (5000 dílčích vzorků, oboustranný test, hladina významnosti 0,05) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 2T, 0,05	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	2,5 %	97,5 %	Zkreslení	2,5 %	97,5 %
LOYL→CTF	0,717	0,714	0,564	0,830	-0,003	0,563	0,827
PWOM→CTF	0,681	0,678	0,532	0,789	-0,003	0,522	0,786
PWOM→LOYL	0,895	0,897	0,810	0,975	0,001	0,805	0,972
RM→CTF	0,826	0,826	0,754	0,890	-0,000	0,750	0,886
RM→LOYL	0,613	0,610	0,444	0,758	-0,002	0,434	0,758
RM→PWOM	0,687	0,684	0,532	0,813	-0,004	0,528	0,810

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování HTMT kritéria (5000 dílčích vzorků, oboustranný test, hladina významnosti 0,01) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 2T, 0,01	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	0,5 %	99,5 %	Zkreslení	0,5 %	99,5 %
LOYL→CTF	0,717	0,714	0,513	0,859	-0,003	0,503	0,853
PWOM→CTF	0,681	0,678	0,468	0,818	-0,003	0,474	0,811
PWOM→LOYL	0,895	0,896	0,784	1,002	0,001	0,773	0,993
RM→CTF	0,826	0,828	0,721	0,908	0,001	0,722	0,902
RM→LOYL	0,613	0,610	0,385	0,806	-0,002	0,381	0,795
RM→PWOM	0,687	0,683	0,480	0,852	-0,004	0,480	0,840

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování HTMT kritéria (5000 dílčích vzorků, oboustranný test, hladina významnosti 0,001) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 2T, 0,001	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	0,05 %	99,95 %	Zkreslení	0,05 %	99,95 %
LOYL→CTF	0,717	0,715	0,452	0,888	-0,002	0,429	0,888
PWOM→CTF	0,681	0,678	0,417	0,845	-0,003	0,412	0,843
PWOM→LOYL	0,895	0,897	0,752	1,027	0,002	0,735	1,023
RM→CTF	0,826	0,827	0,699	0,924	0,000	0,698	0,920
RM→LOYL	0,613	0,611	0,320	0,840	-0,002	0,320	0,840
RM→PWOM	0,687	0,683	0,414	0,872	-0,004	0,414	0,872

Příloha 10: Výsledky analýzy formativního měřicího modelu

Diagnostika kolinearit mezi indikátory konstruktů NF (Zdroj: JASP 0.16)

Model	Dimenze	Vlastní číslo	Index podmíněnosti (Průsečík)	Podíly variance					
				NF_ACT	NF_PL	NF_SEC	NF_SOC	NF_STIM	
H ₁	1	5,820	1,000	0,001	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001
	2	0,066	9,382	0,006	0,704	0,011	0,153	0,023	0,013
	3	0,038	12,333	0,007	0,255	0,100	0,402	0,019	0,391
	4	0,036	12,685	0,005	0,002	0,089	0,357	0,311	0,302
	5	0,024	15,652	0,000	0,037	0,630	0,036	0,494	0,208
	6	0,016	19,254	0,982	0,001	0,170	0,051	0,153	0,086

Diagnostika kolinearit mezi indikátory konstruktů PCXQ (Zdroj: JASP 0.16)

Model	Dimenze	Vlastní číslo	Index podmíněnosti (Průsečík)	Podíly variance				
				PCXQ1	PCXQ2	PCXQ3	PCXQ4	
H ₁	1	4,940	1,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,001
	2	0,021	15,363	0,583	0,355	0,006	0,002	0,107
	3	0,017	17,081	0,043	0,123	0,038	0,115	0,814
	4	0,016	17,822	0,306	0,507	0,044	0,231	0,077
	5	0,006	27,942	0,067	0,014	0,911	0,651	0,001

Diagnostika kolinearit mezi indikátory konstruktů CSAT (Zdroj: JASP 0.16)

Model	Dimenze	Vlastní číslo	Index podmíněnosti (Průsečík)	Podíly variance				
				CSAT1	CSAT2	CSAT3	CSAT4	
H ₁	1	4,913	1,000	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002
	2	0,036	11,640	0,000	0,324	0,001	0,008	0,630
	3	0,022	14,874	0,301	0,491	0,000	0,170	0,279
	4	0,016	17,485	0,513	0,010	0,016	0,792	0,005
	5	0,012	19,886	0,185	0,173	0,982	0,030	0,084

Statistika kolinearitý (VIF) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	VIF
CSAT1	1,518
CSAT2	1,818
CSAT3	1,498
CSAT4	1,311
CTF1	3,251
CTF2	3,989
CTF3	3,193
CTF4	3,921
CTF5	1,373
LOYL1	1,712
LOYL2	1,521
LOYL3	1,453
LOYL4	1,645
NF_ACT	1,205
NF_PL	1,225
NF_SEC	1,132
NF_SOC	1,220
NF_STIM	1,253
PCXQ1	1,845
PCXQ2	2,791
PCXQ3	2,633
PCXQ4	1,727
PWOM1	1,750
PWOM2	1,352
PWOM3	1,542
PWOM4	1,536
RM_EFF	1,050
RM_EXP	1,408
RM_MNY	1,516
RM_TIM	1,319
RM_VA	1,532

Vnější váhy (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CTF1		0,243					
CTF2		0,262					
CTF3		0,255					
CTF4		0,144					
CTF5		0,247					
LOYL1			0,290				
LOYL2			0,395				
LOYL3			0,448				
LOYL4			0,193				
NF_ACT				0,160			
NF_PL				0,725			
NF_SEC				0,094			
NF_SOC				0,367			
NF_STIM				-0,000			
PCXQ1					0,272		
PCXQ2					0,333		
PCXQ3					0,400		
PCXQ4					0,165		
PWOM1						0,349	
PWOM2						0,261	
PWOM3						0,359	
PWOM4						0,320	
RM_EXP							0,319
RM_VA							0,442
RM_MNY							0,299
RM_TIM							0,254
CSAT1	0,380						
CSAT2	0,468						
CSAT3	0,255						
CSAT4	0,169						

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování významnosti vnějších vah (5000 dílčích vzorků, jednostranný test, hladina významnosti 0,05) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 1T, 0,05	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t-statistiky	p-hodnoty	5,0 %	95,0 %	Zkresl.	5,0 %	95,0 %
CSAT1→CSAT	0,380	0,378	0,081	4,671	0,000	0,248	0,516	-0,002	0,258	0,527
CSAT2→CSAT	0,468	0,458	0,068	6,850	0,000	0,344	0,568	-0,011	0,362	0,588
CSAT3→CSAT	0,255	0,262	0,085	2,997	0,001	0,133	0,412	0,008	0,129	0,404
CSAT4→CSAT	0,169	0,163	0,065	2,593	0,005	0,060	0,276	-0,006	0,076	0,291
CTF1←CTF	0,243	0,244	0,010	24,961	0,000	0,230	0,261	0,001	0,230	0,262
CTF2←CTF	0,262	0,264	0,013	19,875	0,000	0,246	0,289	0,002	0,245	0,287
CTF3←CTF	0,255	0,257	0,011	22,447	0,000	0,240	0,277	0,002	0,240	0,277
CTF4←CTF	0,144	0,144	0,014	10,526	0,000	0,120	0,164	-0,000	0,118	0,163
CTF5←CTF	0,247	0,249	0,010	24,894	0,000	0,234	0,266	0,001	0,234	0,266
LOYL1←LOYL	0,290	0,290	0,030	9,627	0,000	0,240	0,340	-0,001	0,240	0,340
LOYL2←LOYL	0,395	0,396	0,033	12,023	0,000	0,347	0,453	0,002	0,348	0,455
LOYL3←LOYL	0,448	0,445	0,033	13,691	0,000	0,395	0,501	-0,002	0,402	0,513
LOYL4←LOYL	0,193	0,193	0,033	5,815	0,000	0,136	0,245	0,001	0,131	0,241
NF_ACT→NF	0,160	0,160	0,060	2,662	0,004	0,062	0,261	-0,000	0,066	0,264
NF_PL→NF	0,725	0,711	0,060	12,037	0,000	0,607	0,803	-0,014	0,628	0,820
NF_SEC→NF	0,094	0,096	0,078	1,207	0,114	-0,031	0,226	0,002	-0,030	0,227
NF_SOC→NF	0,367	0,367	0,062	5,913	0,000	0,265	0,471	-0,000	0,266	0,471
NF_STIM→NF	-0,000	0,010	0,070	0,001	0,500	-0,100	0,127	0,010	-0,123	0,105
PCXQ4→PCXQ	0,165	0,171	0,058	2,831	0,002	0,079	0,271	0,006	0,072	0,261
PCXQ1→PCXQ	0,272	0,274	0,061	4,446	0,000	0,177	0,376	0,002	0,176	0,375
PCXQ2→PCXQ	0,333	0,328	0,065	5,144	0,000	0,223	0,434	-0,005	0,229	0,441
PCXQ3→PCXQ	0,400	0,398	0,065	6,114	0,000	0,289	0,507	-0,002	0,292	0,510
PWOM1←PWOM	0,349	0,348	0,027	13,114	0,000	0,303	0,391	-0,001	0,306	0,394
PWOM2←PWOM	0,261	0,265	0,041	6,370	0,000	0,195	0,330	0,004	0,185	0,322
PWOM3←PWOM	0,359	0,357	0,027	13,141	0,000	0,313	0,402	-0,002	0,317	0,408
PWOM4←PWOM	0,320	0,317	0,027	11,907	0,000	0,274	0,362	-0,003	0,280	0,369
RM_EXP←RM	0,319	0,319	0,024	13,496	0,000	0,280	0,357	0,000	0,280	0,357
RM_GB←RM	0,442	0,440	0,026	16,782	0,000	0,399	0,485	-0,002	0,404	0,492
RM_MNY←RM	0,299	0,299	0,026	11,432	0,000	0,256	0,342	0,000	0,256	0,342
RM_TIM←RM	0,254	0,255	0,028	8,984	0,000	0,208	0,302	0,001	0,206	0,300

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování významnosti vnějších vah (5000 dílčích vzorků, jednostranný test, hladina významnosti 0,01) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 1T, 0,01	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t-statistiky	p-hodnoty	1,0 %	99,0 %	Zkresl.	1,0 %	99,0 %
CSAT1→CSAT	0,380	0,378	0,081	4,671	0,000	0,198	0,574	-0,001	0,202	0,582
CSAT2→CSAT	0,468	0,456	0,068	6,857	0,000	0,287	0,607	-0,013	0,311	0,624
CSAT3→CSAT	0,255	0,263	0,084	3,037	0,001	0,086	0,487	0,008	0,083	0,477
CSAT4→CSAT	0,169	0,163	0,062	2,707	0,003	0,023	0,316	-0,006	0,036	0,332
CTF1←CTF	0,243	0,244	0,010	25,178	0,000	0,226	0,272	0,001	0,226	0,272
CTF2←CTF	0,262	0,264	0,013	19,948	0,000	0,240	0,301	0,002	0,240	0,300
CTF3←CTF	0,255	0,256	0,011	23,393	0,000	0,236	0,287	0,001	0,236	0,287
CTF4←CTF	0,144	0,144	0,014	10,434	0,000	0,107	0,171	-0,000	0,106	0,171
CTF5←CTF	0,247	0,248	0,010	24,573	0,000	0,230	0,277	0,001	0,230	0,277
LOYL1←LOYL	0,290	0,290	0,030	9,733	0,000	0,217	0,362	0,000	0,218	0,362
LOYL2←LOYL	0,395	0,396	0,032	12,185	0,000	0,329	0,483	0,002	0,330	0,485
LOYL3←LOYL	0,448	0,445	0,032	13,876	0,000	0,376	0,528	-0,003	0,383	0,535
LOYL4←LOYL	0,193	0,193	0,033	5,783	0,000	0,108	0,264	-0,000	0,106	0,262
NF_ACT→NF	0,160	0,160	0,058	2,746	0,003	0,029	0,312	0,001	0,037	0,316
NF_PL→NF	0,725	0,712	0,061	11,907	0,000	0,555	0,839	-0,013	0,576	0,854
NF_SEC→NF	0,094	0,099	0,078	1,198	0,115	-0,080	0,290	0,005	-0,085	0,284
NF_SOC→NF	0,367	0,364	0,062	5,909	0,000	0,216	0,510	-0,003	0,223	0,518
NF_STIM→NF	-0,000	0,007	0,069	0,001	0,500	-0,147	0,178	0,007	-0,157	0,165
PCXQ4→PCXQ	0,165	0,170	0,058	2,858	0,002	0,046	0,323	0,005	0,042	0,318
PCXQ1→PCXQ	0,272	0,274	0,061	4,432	0,000	0,130	0,421	0,001	0,130	0,420
PCXQ2→PCXQ	0,333	0,331	0,065	5,121	0,000	0,179	0,476	-0,002	0,179	0,476
PCXQ3→PCXQ	0,400	0,396	0,066	6,105	0,000	0,241	0,554	-0,004	0,250	0,563
PWOM1←PWOM	0,349	0,348	0,027	12,973	0,000	0,284	0,409	-0,001	0,287	0,411
PWOM2←PWOM	0,261	0,264	0,041	6,352	0,000	0,166	0,358	0,003	0,160	0,350
PWOM3←PWOM	0,359	0,358	0,028	12,938	0,000	0,293	0,426	-0,001	0,297	0,431
PWOM4←PWOM	0,320	0,317	0,026	12,228	0,000	0,260	0,384	-0,002	0,266	0,393
RM_EXP←RM	0,319	0,318	0,024	13,473	0,000	0,263	0,376	-0,000	0,265	0,377
RM_GB←RM	0,442	0,440	0,026	16,965	0,000	0,384	0,507	-0,002	0,389	0,519
RM_MNY←RM	0,299	0,299	0,026	11,413	0,000	0,237	0,361	0,000	0,237	0,361
RM_TIM←RM	0,254	0,255	0,028	8,930	0,000	0,188	0,321	0,001	0,186	0,318

BCa, 1T, 0,001	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t-statistiky	p-hodnoty	0,1 %	99,9 %	Zkresl.	0,1 %	99,9 %
CSAT1→CSAT	0,380	0,377	0,081	4,685	0,000	0,156	0,631	-0,003	0,163	0,632
CSAT2→CSAT	0,468	0,458	0,069	6,826	0,000	0,231	0,654	-0,011	0,250	0,663
CSAT3→CSAT	0,255	0,263	0,084	3,025	0,001	0,049	0,551	0,008	0,038	0,547
CSAT4→CSAT	0,169	0,164	0,064	2,638	0,004	-0,032	0,393	-0,005	-0,018	0,413
CTF1←CTF	0,243	0,244	0,010	25,192	0,000	0,222	0,285	0,001	0,222	0,284
CTF2←CTF	0,262	0,265	0,013	20,225	0,000	0,236	0,313	0,002	0,236	0,313
CTF3←CTF	0,255	0,257	0,011	22,496	0,000	0,232	0,302	0,001	0,232	0,302
CTF4←CTF	0,144	0,144	0,014	10,560	0,000	0,098	0,182	-0,000	0,098	0,181
CTF5←CTF	0,247	0,249	0,010	24,631	0,000	0,226	0,289	0,001	0,226	0,288
LOYL1←LOYL	0,290	0,290	0,029	9,845	0,000	0,178	0,389	-0,000	0,179	0,389
LOYL2←LOYL	0,395	0,396	0,033	11,872	0,000	0,299	0,511	0,001	0,306	0,515
LOYL3←LOYL	0,448	0,444	0,031	14,285	0,000	0,358	0,550	-0,003	0,364	0,569
LOYL4←LOYL	0,193	0,194	0,033	5,797	0,000	0,077	0,287	0,001	0,072	0,285
NF_ACT→NF	0,160	0,160	0,059	2,702	0,003	-0,006	0,365	0,000	-0,003	0,365
NF_PL→NF	0,725	0,711	0,060	12,043	0,000	0,491	0,865	-0,015	0,521	0,878
NF_SEC→NF	0,094	0,099	0,078	1,200	0,115	-0,123	0,375	0,005	-0,160	0,357
NF_SOC→NF	0,367	0,365	0,063	5,866	0,000	0,154	0,567	-0,002	0,165	0,576
NF_STIM→NF	-0,000	0,009	0,070	0,001	0,500	-0,212	0,247	0,009	-0,224	0,224
PCXQ4→PCXQ	0,165	0,169	0,057	2,904	0,002	0,007	0,362	0,004	0,001	0,358
PCXQ1→PCXQ	0,272	0,274	0,063	4,332	0,000	0,093	0,489	0,001	0,093	0,489
PCXQ2→PCXQ	0,333	0,329	0,067	5,001	0,000	0,096	0,530	-0,004	0,103	0,537
PCXQ3→PCXQ	0,400	0,399	0,067	6,011	0,000	0,200	0,619	-0,001	0,203	0,625
PWOM1←PWOM	0,349	0,348	0,027	12,819	0,000	0,261	0,436	-0,001	0,265	0,436
PWOM2←PWOM	0,261	0,265	0,041	6,348	0,000	0,136	0,392	0,004	0,121	0,378
PWOM3←PWOM	0,359	0,357	0,027	13,102	0,000	0,266	0,452	-0,002	0,278	0,456
PWOM4←PWOM	0,320	0,317	0,027	11,930	0,000	0,240	0,411	-0,003	0,248	0,427
RM_EXP←RM	0,319	0,318	0,024	13,308	0,000	0,245	0,404	-0,000	0,247	0,404
RM_GB←RM	0,442	0,440	0,027	16,371	0,000	0,369	0,544	-0,002	0,375	0,558
RM_MNY←RM	0,299	0,299	0,026	11,370	0,000	0,215	0,382	-0,000	0,217	0,382
RM_TIM←RM	0,254	0,255	0,029	8,772	0,000	0,152	0,346	0,001	0,152	0,346

Vnější zatížení (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CTF1		0,898					
CTF2		0,912					

	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CTF3		0,898					
CTF4		0,615					
CTF5		0,907					
LOYL1			0,707				
LOYL2			0,805				
LOYL3			0,801				
LOYL4			0,613				
NF_ACT				0,409			
NF_PL				0,901			
NF_SEC				0,375			
NF_SOC				0,670			
NF_STIM				0,351			
PCXQ1					0,800		
PCXQ2					0,900		
PCXQ3					0,905		
PCXQ4					0,732		
PWOM1						0,830	
PWOM2						0,678	
PWOM3						0,798	
PWOM4						0,772	
RM_EXP							0,742
RM_VA							0,831
RM_MNY							0,759
RM_TIM							0,667
CSAT1	0,796						
CSAT2	0,884						
CSAT3	0,733						
CSAT4	0,577						

Příloha 11: Výsledky analýzy strukturálního modelu

Statistika kolinearity (VIF) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CSAT			1,000			1,000	
CTF					2,392		
LOYL							
NF					2,206		
PCXQ	1,000						
PWOM							
RM					2,335		

Koeficienty cest (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CSAT			0,667			0,760	
CTF					0,450		
LOYL							
NF					0,351		
PCXQ	0,690						
PWOM							
RM					0,196		

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování významnosti koeficientů cest (5000 dílčích vzorků, jednostranný test, hladina významnosti 0,05) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 1T, 0,05	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t-statistiky	p-hodnoty	5,0 %	95,0 %	Zkresl.	5,0 %	95,0 %
CSAT→LOYL	0,667	0,673	0,046	14,384	0,000	0,593	0,744	0,006	0,570	0,730
CSAT→PWOM	0,760	0,767	0,037	20,484	0,000	0,703	0,823	0,007	0,678	0,807
CTF→PCXQ	0,450	0,441	0,061	7,401	0,000	0,342	0,543	-0,010	0,361	0,560
NF→PCXQ	0,351	0,366	0,055	6,397	0,000	0,276	0,455	0,015	0,248	0,428
PCXQ→CSAT	0,690	0,689	0,051	13,549	0,000	0,600	0,766	-0,001	0,594	0,763
RM→PCXQ	0,196	0,192	0,047	4,207	0,000	0,114	0,266	-0,005	0,124	0,276

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování významnosti koeficientů cest (5000 dílčích vzorků, jednostranný test, hladina významnosti 0,01) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 1T, 0,01	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t- statistiky	p- hodnoty	1,0 %	99,0 %	Zkresl.	1,0 %	99,0 %
CSAT→LOYL	0,667	0,673	0,047	14,285	0,000	0,554	0,768	0,006	0,527	0,757
CSAT→PWOM	0,760	0,768	0,037	20,596	0,000	0,672	0,843	0,008	0,655	0,830
CTF→PCXQ	0,450	0,442	0,059	7,581	0,000	0,300	0,578	-0,009	0,325	0,597
NF→PCXQ	0,351	0,363	0,054	6,489	0,000	0,243	0,489	0,012	0,215	0,466
PCXQ→CSAT	0,690	0,691	0,050	13,671	0,000	0,561	0,793	0,000	0,552	0,789
RM→PCXQ	0,196	0,194	0,047	4,181	0,000	0,083	0,303	-0,003	0,089	0,308

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování významnosti koeficientů cest (5000 dílčích vzorků, jednostranný test, hladina významnosti 0,001) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 1T, 0,001	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t- statistiky	p- hodnoty	0,1 %	99,9 %	Zkresl.	0,1 %	99,9 %
CSAT→LOYL	0,667	0,672	0,046	14,430	0,000	0,520	0,793	0,005	0,508	0,783
CSAT→PWOM	0,760	0,766	0,037	20,598	0,000	0,636	0,862	0,007	0,622	0,849
CTF→PCXQ	0,450	0,441	0,060	7,478	0,000	0,260	0,630	-0,009	0,278	0,637
NF→PCXQ	0,351	0,365	0,055	6,434	0,000	0,188	0,547	0,014	0,151	0,510
PCXQ→CSAT	0,690	0,690	0,052	13,328	0,000	0,500	0,822	-0,001	0,494	0,816
RM→PCXQ	0,196	0,192	0,047	4,198	0,000	0,035	0,330	-0,004	0,042	0,331

Koeficienty determinace R² (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	R ²	R ² upravený
PCXQ	0,801	0,798
CSAT	0,477	0,474
LOYL	0,445	0,442
PWOM	0,577	0,575

Velikosti účinku (f2) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	CSAT	CTF	LOYL	NF	PCXQ	PWOM	RM
CTF					0,427		
NF					0,281		
RM					0,083		
PCXQ	0,911						
CSAT			0,801			1,364	
LOYL							
PWOM							

Celkové účinky (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	CTF	NF	RM	PCXQ	CSAT	LOYL	PWOM
CTF				0,450	0,311	0,207	0,236
NF				0,351	0,242	0,162	0,184
RM				0,196	0,136	0,090	0,103
PCXQ					0,690	0,460	0,524
CSAT						0,667	0,760
LOYL							
PWOM							

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování významnosti celkových účinků (5000 dílčích vzorků, jednostranný test, hladina významnosti 0,05) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 1T, 0,05	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t-statistiky	p-hodnoty	5,0 %	95,0 %	Zkresl.	5,0 %	95,0 %
CSAT→LOYL	0,667	0,673	0,046	14,384	0,000	0,593	0,744	0,006	0,570	0,730
CSAT→PWOM	0,760	0,767	0,037	20,484	0,000	0,703	0,823	0,007	0,678	0,807
CTF→CSAT	0,311	0,304	0,047	6,608	0,000	0,228	0,381	-0,007	0,244	0,400
CTF→LOYL	0,207	0,205	0,039	5,262	0,000	0,142	0,272	-0,002	0,149	0,281
CTF→PCXQ	0,450	0,441	0,061	7,401	0,000	0,342	0,543	-0,010	0,361	0,560
CTF→PWOM	0,236	0,233	0,041	5,819	0,000	0,168	0,301	-0,003	0,176	0,311
NF→CSAT	0,242	0,252	0,043	5,608	0,000	0,182	0,324	0,010	0,166	0,307
NF→LOYL	0,162	0,170	0,033	4,843	0,000	0,117	0,228	0,008	0,104	0,211
NF→PCXQ	0,351	0,366	0,055	6,397	0,000	0,276	0,455	0,015	0,248	0,428
NF→PWOM	0,184	0,194	0,037	4,955	0,000	0,135	0,257	0,010	0,119	0,239
PCXQ→CSAT	0,690	0,689	0,051	13,549	0,000	0,600	0,766	-0,001	0,594	0,763

BCa, 1T, 0,05	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t-statistiky	p-hodnoty	5,0 %	95,0 %	Zkresl.	5,0 %	95,0 %
PCXQ→PWOM	0,524	0,530	0,058	9,052	0,000	0,431	0,619	0,005	0,412	0,608
RM→CSAT	0,136	0,132	0,034	4,018	0,000	0,076	0,188	-0,003	0,083	0,193
RM→LOYL	0,090	0,089	0,024	3,725	0,000	0,049	0,130	-0,001	0,054	0,135
RM→PCXQ	0,196	0,192	0,047	4,207	0,000	0,114	0,266	-0,005	0,124	0,276
RM→PWOM	0,103	0,102	0,027	3,790	0,000	0,056	0,147	-0,001	0,060	0,151

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování významnosti celkových účinků (5000 dílčích vzorků, jednostranný test, hladina významnosti 0,01) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 1T, 0,01	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t-statistiky	p-hodnoty	1,0 %	99,0 %	Zkresl.	1,0 %	99,0 %
CSAT→LOYL	0,667	0,673	0,047	14,285	0,000	0,554	0,768	0,006	0,527	0,757
CSAT→PWOM	0,760	0,768	0,037	20,596	0,000	0,672	0,843	0,008	0,655	0,830
CTF→CSAT	0,311	0,305	0,046	6,777	0,000	0,200	0,413	-0,006	0,215	0,426
CTF→LOYL	0,207	0,206	0,039	5,326	0,000	0,122	0,298	-0,001	0,127	0,306
CTF→PCXQ	0,450	0,442	0,059	7,581	0,000	0,300	0,578	-0,009	0,325	0,597
CTF→PWOM	0,236	0,235	0,040	5,945	0,000	0,147	0,331	-0,002	0,150	0,336
NF→CSAT	0,242	0,251	0,043	5,663	0,000	0,158	0,351	0,009	0,145	0,338
NF→LOYL	0,162	0,169	0,033	4,873	0,000	0,100	0,252	0,008	0,092	0,238
NF→PCXQ	0,351	0,363	0,054	6,489	0,000	0,243	0,489	0,012	0,215	0,466
NF→PWOM	0,184	0,193	0,037	4,997	0,000	0,116	0,282	0,009	0,106	0,266
PCXQ→CSAT	0,690	0,691	0,050	13,671	0,000	0,561	0,793	0,000	0,552	0,789
PCXQ→LOYL	0,460	0,466	0,059	7,762	0,000	0,328	0,594	0,006	0,320	0,587
PCXQ→PWOM	0,524	0,531	0,058	9,052	0,000	0,394	0,656	0,007	0,381	0,644
RM→CSAT	0,136	0,134	0,034	3,977	0,000	0,056	0,213	-0,002	0,061	0,218
RM→LOYL	0,090	0,090	0,025	3,675	0,000	0,036	0,151	-0,000	0,039	0,155
RM→PCXQ	0,196	0,194	0,047	4,181	0,000	0,083	0,303	-0,003	0,089	0,308
RM→PWOM	0,103	0,103	0,028	3,727	0,000	0,041	0,169	-0,000	0,043	0,170

Bootstrapping s korekcí zkreslení a zrychlený pro testování významnosti celkových účinků (5000 dílčích vzorků, jednostranný test, hladina významnosti 0,001) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

BCa, 1T, 0,001	Původní soubor	Střední hodnota vzorku	Směr. odchylka	t-statistiky	P-hodnoty	0,1 %	99,9 %	Zkresl.	0,1 %	99,9 %
CSAT→LOYL	0,667	0,672	0,046	14,430	0,000	0,520	0,793	0,005	0,508	0,783
CSAT→PWOM	0,760	0,766	0,037	20,598	0,000	0,636	0,862	0,007	0,622	0,849
CTF→CSAT	0,311	0,304	0,047	6,682	0,000	0,158	0,445	-0,007	0,176	0,464
CTF→LOYL	0,207	0,205	0,039	5,322	0,000	0,096	0,339	-0,002	0,100	0,340
CTF→PCXQ	0,450	0,441	0,060	7,478	0,000	0,260	0,630	-0,009	0,278	0,637
CTF→PWOM	0,236	0,234	0,040	5,880	0,000	0,114	0,362	-0,003	0,122	0,372
NF→CSAT	0,242	0,252	0,043	5,603	0,000	0,121	0,390	0,009	0,112	0,367
NF→LOYL	0,162	0,169	0,033	4,831	0,000	0,074	0,276	0,008	0,068	0,265
NF→PCXQ	0,351	0,365	0,055	6,434	0,000	0,188	0,547	0,014	0,151	0,510
NF→PWOM	0,184	0,193	0,037	4,960	0,000	0,087	0,308	0,009	0,076	0,295
PCXQ→CSAT	0,690	0,690	0,052	13,328	0,000	0,500	0,822	-0,001	0,494	0,816
PCXQ→LOYL	0,460	0,465	0,059	7,742	0,000	0,291	0,626	0,004	0,290	0,621
PCXQ→PWOM	0,524	0,530	0,059	8,952	0,000	0,344	0,692	0,005	0,338	0,679
RM→CSAT	0,136	0,133	0,034	3,980	0,000	0,022	0,236	-0,003	0,029	0,238
RM→LOYL	0,090	0,089	0,025	3,672	0,000	0,015	0,171	-0,001	0,017	0,172
RM→PCXQ	0,196	0,192	0,047	4,198	0,000	0,035	0,330	-0,004	0,042	0,331
RM→PWOM	0,103	0,102	0,028	3,742	0,000	0,017	0,188	-0,001	0,020	0,191

Prediktivní síla uvnitř vzorku (Q2 hodnota) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
CTF	1125	1125	
NF	1125	1125	
RM	900	900	
PCXQ	900	409,103	0,545
CSAT	900	657,796	0,269
LOYL	900	704,264	0,217
PWOM	900	601,866	0,331

Predikativní síla uvnitř vzorku (Q2 hodnoty) bez konstruktů CTF (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
NF	1125	1125	
RM	900	900	
PCXQ	900	453,237	0,496
CSAT	900	658,963	0,268
LOYL	900	704,308	0,217
PWOM	900	601,971	0,331

Predikativní síla uvnitř vzorku (Q2 hodnoty) bez konstruktů NF (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
CTF	1125	1125	
RM	900	900	
PCXQ	900	448,364	0,502
CSAT	900	659,86	0,267
LOYL	900	704,341	0,217
PWOM	900	601,791	0,331

Predikativní síla uvnitř vzorku (Q2 hodnoty) bez konstruktů RM (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
CTF	1125	1125	
NF	1125	1125	
PCXQ	900	422,786	0,53
CSAT	900	658,372	0,268
LOYL	900	704,189	0,218
PWOM	900	601,9	0,331

PLSpredict – predikativní síla mimo vzorek (PLS hodnoty) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

MV PLS	RMSE	MAE	MAPE	Q ² predikované
PCXQ1	0,590	0,492	13,469	0,492
PCXQ2	0,441	0,332	8,614	0,646
PCXQ3	0,489	0,358	9,513	0,646
PCXQ4	0,623	0,474	14,765	0,406
CSAT1	0,736	0,564	18,574	0,289

MV PLS	RMSE	MAE	MAPE	Q² predikované
CSAT2	0,582	0,469	12,404	0,371
CSAT3	0,627	0,430	15,077	0,305
CSAT4	0,838	0,545	22,900	0,170
LOYL1	0,762	0,582	26,678	0,113
LOYL2	0,873	0,643	24,270	0,196
LOYL3	0,627	0,524	14,007	0,260
LOYL4	0,868	0,709	33,891	0,078
PWOM1	0,616	0,484	14,305	0,284
PWOM2	0,867	0,568	24,006	0,102
PWOM3	0,681	0,461	15,726	0,216
PWOM4	0,679	0,512	16,492	0,259

PLSpredict – prediktivní síla mimo vzorek (LM hodnoty) (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

MV LM	RMSE	MAE	MAPE	Q² predikované
PCXQ1	0,582	0,469	12,798	0,507
PCXQ2	0,434	0,314	8,040	0,658
PCXQ3	0,495	0,335	9,527	0,637
PCXQ4	0,607	0,447	14,032	0,437
CSAT1	0,767	0,590	19,465	0,227
CSAT2	0,598	0,483	12,581	0,336
CSAT3	0,640	0,454	15,659	0,277
CSAT4	0,870	0,586	23,983	0,106
LOYL1	0,786	0,608	27,368	0,054
LOYL2	0,885	0,666	24,510	0,175
LOYL3	0,614	0,479	12,331	0,289
LOYL4	0,865	0,687	32,289	0,085
PWOM1	0,620	0,485	13,874	0,275
PWOM2	0,915	0,613	25,421	-0,000
PWOM3	0,699	0,490	16,294	0,174
PWOM4	0,682	0,521	16,047	0,252

PLSpredict – prediktivní síla mimo vzorek (Zdroj: SmartPLS 3.2.8)

	RMSE	MAE	Q² predikované
PCXQ	0,476	0,372	0,786
CSAT	0,732	0,596	0,492
LOYL	0,840	0,658	0,318
PWOM	0,808	0,615	0,367

Příloha 12: Seznam publikační činnosti autora

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Příloha 13: Životopis autora

Jméno: David Havíř
Datum narození: 8. března 1992

Vzdělání:

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

Výzkumné projekty:

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

Pedagogická praxe:

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

Profesní zkušenosti:

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