MASARYKOVA
UNIVERZITA

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Customer Experience

Bakalářská práce

MARTIN PLEYER

Vedoucí práce: Ing. Dušan Mladenović, Ph.D.

Katedra podnikového hospodářství
Program Podniková ekonomika a management

Brno 2021

MUNI
ECON

MUNI
ECON

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA
LIPOVÁ 41A, 602 00 BRNO
IČ: 00216224
DIČ: CZ00216224

ZADÁNÍ
BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2020/2021

Student:	Martin Pleyer
Program:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Customer Experience
Název práce anglicky:	Customer Experience
Cíl práce, postup a použité metody:	Cíl práce: Cílem je navrhnout optimalizaci řízení vztahu podniku k odběratelům na bázi CX (Customer Experience). Customer Experience Management představuje moderní koncept v marketingu, který využívá produkty, prostředí, komunikaci a další faktory jako prostředky k tvorbě emočně silného a zapamatovatelného „zážitku" pro vytvoření předpokladu dlouhodobého odběratelsko-dodavatelského vztahu. Postup práce: V teoretické části představte CX a zasaďte jej do kontextu soudobého marketingu (STP na strategické úrovni a 4P/4C/3V na úrovni taktické). V části praktické aplikujte získané poznatky v prostředí konkrétního podnikatelského subjektu s hlavním přínosem návrhu koncepčního přístupu k budování CX pro zajištění diverzifikace podniku na trhu a rozvoje vztahu podniku k odběratelům. Použité metody: Analýza, syntéza, komparace; literární rešerše, dotazování, mystery shopping.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	35 – 45 stran
Literatura:	VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu : jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 289 s. ISBN 9788024748436. *Managing the customer experience :a measurement-based approach*. Edited by Morris Wilburn. 1 online r. ISBN 9780873897020. SOUKALOVÁ, Radomila. *Marketing... je věda kreativní*. 1. vydání. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. 157 stran. ISBN 9788087500712. KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. 176 s. ISBN 9788024516011. KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení - rychlé a pomalé*. Translated by Eva Nevrlá. Vydání první. V Brně: Jan Melvil, 2012. 542 stran. ISBN 9788087270424. PINE, B. Joseph a James H. GILMORE. *The experience economy*. Updated ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. xxvii, 359. ISBN 9781422161975.
Vedoucí práce:	Ing. Dušan Mladenović, Ph.D.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikového hospodářství

Datum zadání práce: 3. 2. 2020

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 27. 4. 2021

Bibliografický záznam

Autor:	Martin Pleyer Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita Katedra podnikového hospodářství

Název práce:	Customer Experience
Studijní program:	Podniková ekonomika a management
Vedoucí práce:	Ing. Dušan Mladenović, Ph.D.
Rok:	2021
Počet stran:	85
Klíčová slova:	zákaznický zážitek, řízení customer experience, spokojenost zákazníka, penzion, vztahy se zákazníky

Bibliographic record

Author: Martin Pleyer
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University
Department of Corporate Economy

Title of Thesis: Customer Experience

Degree Programme: Business Economy and Management

Supervisor: Ing. Dušan Mladenović, Ph.D.

Year: 2021

Number of Pages: 85

Keywords: customer experience, customer experience management, marketing, guesthouse, hospitality, relationship, word-of-mouth, loyalty, customer satisfaction

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá marketingovým konceptem customer experience. V práci jsou v podobě literární rešerše shrnuty dosavadní poznatky k tomuto tématu včetně možností řízení customer experience a přihlédnutí k oblasti pohostinství. V praktické části byl proveden marketingový výzkum za účelem zjištění vlivu faktorů na celkový zákaznický zážitek v penzionech formou online dotazníku. Na základě teoretické části a tohoto výzkumu jsou v závěru práce připravena doporučení pro penziony, jakým způsobem mohou implementovat nebo zlepšit poskytování zákaznických zážitků.

Abstract

This bachelor thesis deals with the marketing concept of customer experience. The thesis summarizes existing knowledge on this topic in the form of a literature overview, including the possibilities of managing customer experience and consideration of the hospitality industry. In the practical part, a marketing research was conducted in order to determine the influence of factors on the overall customer experience in guesthouses, in the form of an online questionnaire. Based on the theoretical part and the research, recommendations are prepared at the end of the thesis for guesthouses, how they can implement or improve the provision of customer experiences.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Customer Experience vypracoval samostatně pod vedením Ing. Dušana Mladenoviće, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně 13. března 2019

.....

Martin Pleyer

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval především vedoucímu práce Ing. Dušanu Mladenovićovi, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, cenné rády, ochotu a pomoc nad rámec jeho povinností. Stejně tak bych chtěl poděkovat Ing. Martinu Cenkovi, Ph.D. za jeho první rady a připomínky k této bakalářské práci. Dále bych chtěl poděkovat své rodině, která při mně po celou dobu stála a trpělivě mě podporovala jak při psaní této práce tak při studiu. Na závěr bych chtěl poděkovat Jakubovi za motivaci, kterou mi dodával.

Obsah

Seznam obrázků 15

Seznam tabulek 16

Seznam grafů 17

Seznam pojmů a zkratek 18

Úvod 19

1 Marketing 21

1.1 Koncepce marketingového řízení ... 22

1.1.1 Výrobní koncepce ... 22

1.1.2 Výrobková koncepce ... 22

1.1.3 Prodejní koncepce ... 22

1.1.4 Marketingová koncepce ... 23

1.1.5 Holistická koncepce ... 23

1.2 Strategická úroveň marketingu ... 25

1.2.1 Segmentace trhu ... 25

1.2.2 Cílové trhy ... 25

1.2.3 Positioning na trhu ... 26

1.3 Taktická úroveň marketingu ... 26

1.3.1 Mix 4P ... 27

1.3.2 Mix 4C ... 27

1.3.3 Mix 3V ... 28

1.4 Vztahový marketing ... 28

1.4.1 Řízení vztahů se zákazníky ... 29

1.4.2 Implementace CRM ... 29

2 Customer experience 31

2.1 Historie ... 31

2.2 Definice CX ... 33
2.3 Vytváření CX ... 35
2.4 Customer experience management (CEM) ... 37
2.4.1 Rozdíly mezi CRM a CEM ... 38
2.4.2 Customer journey ... 39
2.5 Specifika CX v pohostinství ... 41
2.6 Shrnutí ... 42

3 Metodika 44
3.1 Účel výzkumu ... 44
3.2 Použité metody ... 45
3.3 Dotazník ... 46

4 Výsledky výzkumu 47
4.1 Výzkumný soubor ... 47
4.2 Výběr penzionu ... 50
4.3 Hodnocení důležitosti faktorů ... 52
4.4 Faktory v souvislosti s doporučením a nedoporučením ... 57
4.5 Shrnutí ... 58
4.6 Limity a omezení výzkumu ... 59

5 Návrhy pro optimalizace CX v penzionech 60
5.1 Implementace CEM do penzionu ... 60
5.2 Vzhled penzionu ... 61
5.3 Personál ... 63
5.4 Vybavení pokoje ... 64
5.5 Možnosti vyžití v okolí ... 65
5.6 Restaurace a stravování ... 66
5.7 Komunikace skrze internet a další kanály ... 66
5.8 Další služby ... 67
5.9 Ekonomické zhodnocení ... 68

5.10 Shrnutí 69

Závěr **70**

Použité zdroje **73**

Příloha A Dotazník **78**

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dimenze holistického marketingu 24
Obrázek 2: Domény zážitků 32
Obrázek 3: Model tvorby zákaznického zážitku 36
Obrázek 4: Model zákaznické cesty 41

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi CRM a CEM 39
Tabulka 2: Respondenti bez údaje o příjmu 49
Tabulka 3: Celková důležitost faktorů 54
Tabulka 4: Důležitosti faktorů podle pohlaví a věku 55
Tabulka 5: Důležitosti faktorů podle příjmu 56
Tabulka 6: Ekonomické zhodnocení návrhů 69

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů 47
Graf 2: Věk respondentů 48
Graf 3: Příjem respondentů 49
Graf 4: Četnost návštěv penzionů respondentů 50
Graf 5: Faktory výběru penzionu 51
Graf 6: Samostatná významnost faktorů při výběru 52
Graf 7: Důležitosti faktorů 53
Graf 8: Faktory důležité pro doporučení a nedoporučení 57

Seznam pojmů a zkratek

CX	–	customer experience
CRM	–	customer relationship management
CEM	–	customer experience management

Úvod

Tradiční ekonomie je na poli maloobchodu porážena ekonomií behaviorální. Lidé už se dnes nerozhodují racionálně podle ekonomické teorie, ale mají své chyby, jsou ovlivněni různými zkresleními a každý nakupuje podle vlastních hodnot. Celý svět se za poslední století posunul skoro stejně jako za předchozí tisíciletí. Máme nové technologie, pokrok jde neustále kupředu a denně přichází na svět patenty, které mohou změnit svět.

Všechno se zdokonaluje, a to především s ohledem na zákazníka. Rčení *náš zákazník je náš pán* pořád platí, protože bez zákazníků nejsou příjmy a bez příjmů zůstávají pouze výdaje. Proto se podniky snaží získat zákazníka především z dlouhodobého hlediska. Nebojí se vynaložit náklady na to, aby zákazníka přesvědčili, že oni jsou pro něj ti praví a na další možnosti se již nemusí ohlížet. Právě zde přichází koncept customer experience (CX), který se snaží zapůsobit na zákazníka holistickou směsí příjemných dojmů a vjemů. Řada velkých společností již tento koncept zabudovala do svého marketingu tak, aby se celá společnost dokázala přizpůsobit zákazníkovi a ten se cítil co nejlépe. Na druhou stranu u menších podniků často postrádáme jednotnou koncepci tak, aby vše navzájem propojené fungovalo. Proto mají větší podniky výhodu oproti menším, protože ačkoliv je pro ně komplikovanější a nákladnější customer experience zavést, alespoň se o to pokusili a mohou ho dále rozvíjet. Menší podniky, které nemají o tomto konceptu tolik informací nebo ho nepovažují za vhodný, pak mohou oproti jiným zákazníky ztratit.

Využití tohoto konceptu otevírá dveře pro nové možnosti. Vybudovat například silnou a loajální zákaznickou základnu, která se sama snaží o rozšíření vaší klientely, může být jeden z ideálních výsledků. Díky těmto možnostem a také nízkému povědomí a využití tohoto konceptu v České republice jsem se rozhodl se mu věnovat ve své bakalářské práci. Díky ní může spousta podnikatelů a dalších čtenářů nahlédnout na tento koncept jak teoreticky, tak prakticky. V České republice je tento koncept méně známý a najít publikace pro rozšíření konceptu do vlastního podniku není jednoduché. Právě proto by tato bakalářská práce mohla pomoci těm, kteří hledají nový způsob, jak rozvíjet vztahy se zákazníky a diverzifikovat se na trhu.

Hlavním cílem této je připravit návrhy pro optimalizaci řízení vztahu se zákazníky na bázi customer experience pro odvětví penzionů.

Tento cíl je obecnější a není vztáhnutý na řešení customer experience v konkrétním podniku především kvůli nemožnosti relevantně pracovat se zákazníky konkrétního penzionu. Penziony mohly být běžným zákazníkům z nařízení vlády České republiky otevřeny naposledy 21. října 2020, což je více než 6 měsíců před odevzdáním práce.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude představen úvod do marketingu skrze jeho vývoj a strategickou a taktickou rovinu. Zároveň je zde rozveden vztahový marketing, který významně souvisí s customer experience. Větší díl teoretické části budou tvořit poznatky o customer experience, vytváření zážitků a jejich řízení. Východiska z teoretické části budou následně použita v části praktické. Praktická část bude zahájena metodikou práce, kde budou stanoveny a odůvodněny výzkumné otázky a metody použité k jejich zodpovězení. Pro naplnění cíle práce bude vytvořen marketingový průzkum a na jeho výsledcích postavena jednotlivá doporučení v souladu s teorií a literaturou. Soubor těchto doporučení a návrhů bude hlavním výstupem práce a pro odvětví penzionů a pohostinství by měl mít největší přínos.

1 Marketing

Tato kapitola představuje úvodní vhled do problematiky marketingu. Koncept customer experience, který je stěžejní pro tuto práci, vychází z poznatků marketingu. Budou zde představeny koncepce marketingového řízení a jejich vývoj pro pochopení významu konceptu customer experience. Dále budou stručně představeny strategické a taktické marketingové úrovně a jejich hlavní nástroje. Konec kapitoly se věnuje vztahovému marketingu, protože bez vztahu se zákazníky není možné tyto vztahy prohlubovat a zlepšovat.

Boučková (2003) uvádí, že se marketing začíná používat kolem roku 1910 ve Spojených státech amerických, kdy nastala situace toho, že výrobní možnosti začaly předcházet poptávku. Podle Světlíka (2005, str. 11) se pravá marketingová podnikatelská koncepce objevuje až na přelomu padesátých a šedesátých let dvacátého století. V dnešní době se marketing posouvá na úroveň velmi podstatného oddělení v každém podniku, který má na trhu konkurenci. Marketing se stává váženějším nástrojem v očích firem a je mnohem komplexnější než jen reklama. Cílem marketingu je dle Kumara (2008, str. 38): „vytvářet odlišnost nabídky společnosti od nabídky konkurence v dimenzích, které jsou pro zákazníka podstatné“.

Mezi nejpoužívanější definice marketingu patří pravidelně aktualizovaná definice American Marketing Association (2021):

> „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“

Druhou, neméně používanou je definice Philipa Kotlera (2007, str. 39):

> „*Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“

Marketing lze tedy zcela obecně popsat jako proces tvorby výrobku tak, aby měl co největší potenciál přilákat zákazníky v rámci jeho prezentace, distribuce a prodeje. Marketingová strategie je zakomponována do celé

životní cesty produktu, od jeho návrhu přes výrobu, distribuci, prodej až po ohlasy zákazníků (Kotler a Keller, 2011). Marketing však nelze omezovat jen na výrobky ve smyslu zboží, lze jej využít kdekoli, kde je naším cílem přilákání lidí za cílem, který sledujeme. Využíváme tedy marketingových nástrojů i v oblastech, jako jsou turistické destinace (např. národní parky, historické památky), události (hudební festivaly, trhy), osoby (koncerty, autogramiády), zážitky nebo ve sféře služeb. Využití marketingu lze vztáhnout taktéž na nevýdělečnou činnost, můžeme jej využít k podpoře charitativních organizací nebo společensky žádoucího chování.

1.1 Koncepce marketingového řízení

Pojmem koncepce marketingového řízení rozumíme jakousi filozofii marketingu firmy, způsob, jakým marketing sami praktikují. Od vzniku marketingu jako samostatného odvětví prošly tyto koncepce určitým vývojem a podniky se postupně podle Kotlera a Kellera (2013, str. 48–55) diferenciovaly do několika skupin:

1.1.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncept byl jednou z prvních vzniklých koncepcí vůbec, je zaměřen na levnou a široce dostupnou výrobu. Produkty této výroby jsou standardizované střední kvality, které právě díky dostupnosti a nízkou cenou získávají zákazníky i bez marketingu.

1.1.2 Výrobková koncepce

Dle tohoto konceptu je stěžejním cílem firmy vytvářet kvalitní a zajímavý produkt. Vhodným nastavením cen a propagace lze poté docílit zvýšeného zájmu zákazníků právě díky jedinečnosti produktu. Společnosti s tímto typem marketingové koncepce často využívají nástrojů jako jsou buzz marketing nebo event marketing, aby zvýšily povědomí potenciálních zákazníků o jejich produktu a značce.

1.1.3 Prodejní koncepce

Firmy prodejního konceptu staví svůj marketing na vyvolání umělých pocitů toho, že produkt chtějí nebo potřebují, u zákazníků a tím jimi

manipulovat ke koupi. Právě u této koncepce je největší využití reklam a dalších marketingových nástrojů.

1.1.4 Marketingová koncepce

Pokud prodejní koncepce hledá zákazníky pro svůj produkt, potom marketingová koncepce hledá vhodný produkt pro své zákazníky. Snaží se, aby každý zákazník dostal možnost zakoupit co nejideálnější produkt dle osobních potřeb. Firmy s touto koncepcí často využívají například customizace (tj. přizpůsobení produktu či komponentů). Podle Jakubíkové (2013) je však tato koncepce, ať už cílově či zákaznicky orientovaná, často kritizována kvůli své dravosti za touhou uspokojit přání zákazníka. Dále se totiž nepohlíží na dlouhodobé důsledky, a proto ji v rámci trendu společenské odpovědnosti podniky přestávají používat.

1.1.5 Holistická koncepce

Jde o nejvyvinutější z koncepcí marketingového řízení. Pracuje s komplexitou všech marketingových faktorů a aktivit a snaží se je integrovat do celkového marketingového plánu společnosti. Tuto koncepci dělí Kotler a Keller (2013) můžeme rozdělit na čtyři části – interní, integrovanou, výkonovou a vztahovou.

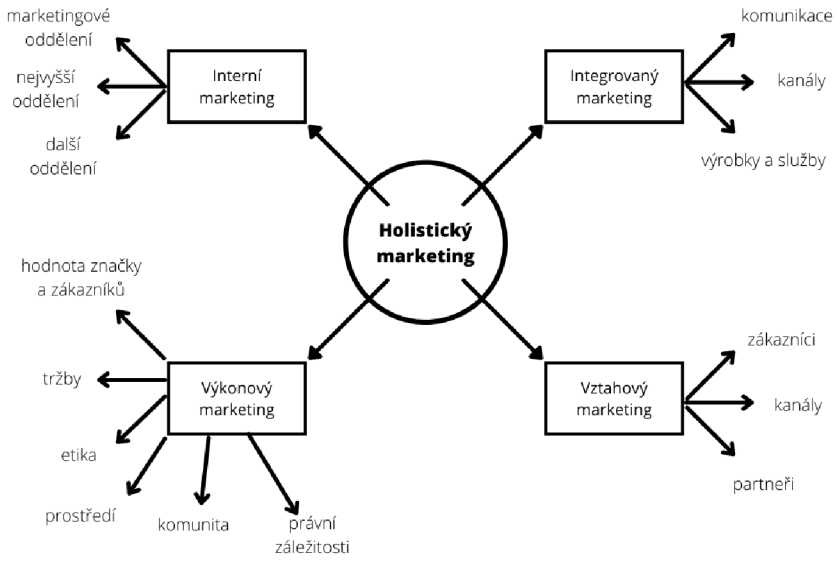
- Interní marketing usiluje ve firmě o kvalitní zaměstnance, jejich vzdělávání a motivaci během výkonu povolání, neboť spokojenost zaměstnanců se promítá i do spokojenosti zákazníků. Dále je jeho úkolem to, aby se na marketingu ve firmě aktivně podílela všechna oddělení společnosti a vytvářela tak jednotný, koherentní marketingový plán.
- Integrovaný marketing se snaží o zapojení různých druhů propagace a marketingových aktivit tak, aby byla celá marketingová kampaň co nejúspěšnější. Propagace na různých platformách a různými způsoby působí pozitivně na potenciálního zákazníka a láká ho více ke koupi produktu. Součástí integrovaného marketingu je také navržení produktu tak, aby bylo pro zákazníka komfortní a jednoduché si jej pořídit a používat ho, tedy nabízí často kromě samotné koupě i služby instalace produktu či pravidelnou údržbu nebo servis.
- Výkonová složka holistického marketingu zdůrazňuje důležitost celkového pohledu na výsledek kampaně, nejen na zisky či ztráty.

Dbá mimo jiné na zpětnou vazbu a spokojenost zákazníků, finální popularitu výrobku nebo na socio-ekologické dopady marketingových aktivit. Podle Jakubíkové (2013) je možné sem zařadit také společensky odpovědnou marketingovou koncepci, která podle ní nemá již za cíl uspokojit zákazníka, ale zároveň zlepšit kvalitu života a prospět společnosti. Z ní se postupně vyvíjí další menší koncepce jako sociálně-etická nebo sociálně ekologická.

- Cílem vztahového marketingu firmy je vytvoření tzv. marketingové sítě, která propojuje investory, zaměstnance i zákazníky společnosti a snaží se o celkovou spokojenost všech zúčastněných a dlouhodobou spolupráci mezi nimi. Dalším důležitým aspektem tohoto odvětví je vytvoření cíleného marketingu, tedy nabízet zákazníkům produkty na základě jejich předchozích nákupů a demografických informací.

Právě tato koncepce je dnes užívána ve spojení s CX. Zohledňuje oproti ostatním sociální aspekty a více dbá na emoce a další faktory. Přehledně jsou součásti holistického marketingu zobrazené na obrázku 1.

Obrázek 1: Dimenze holistického marketingu



Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera (2013, str. 49)

1.2 Strategická úroveň marketingu

Vývojovou fází dobrého marketingu je strategický marketing. Ten je definován jako „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“ (Kotler, 2007, str. 66) Tento proces se skládá ze tří činností, které jsou klíčové pro úspěšné strategické plánování. Jsou to: segmentace trhu (segmentation), určení cílového trhu (targeting) a určení toho, jak chce být firma vnímána svým okolím (positioning). Tento strategický model je označován jako model STP. Pro firmu je důležité neomezit se jen na počáteční vypracování tohoto typu analýzy, ale snažit se ji v průběhu podnikání aktualizovat a sledovat tak vývoj na trhu. Na tyto činnosti pak navazuje taktická úroveň, kde se konkretizuje podoba marketingu. Jakubíková (2013) i Drummond et al. (2010) považují strategickou část marketingu za základní kámen, bez kterého není možné efektivně dál navázat využitím jakýchkoliv marketingových nástrojů.

1.2.1 Segmentace trhu

V rámci segmentace se rozdělují potenciální zákazníci do skupin, které jsou pro podnik lépe popsatelné a měřitelné. Tyto faktory mohou být demografické, socioekonomické, geografické, psychografické, fyziografické a další. Jakubíková (2013) zdůrazňuje důležitost rozdělení trhu na homogenní skupiny, které budou reagovat stejně na použité marketingové nástroje, aby mohly být efektivně použity.

1.2.2 Cílové trhy

Výběr cílového trhu (anglicky targeting) navazuje na proces segmentace, kdy se podnik zaměřuje na určité segmenty, které představují jejich typického zákazníka nebo zákazníka, na kterého chtějí svůj produkt směřovat. Existuje pět základních typů targetingu (Kotler a Keller, 2013):

- koncentrace na jeden segment, kdy pro konkrétní segment vytváříme konkrétní produkt
- selektivní specializace, která spočívá ve vytvoření produktu *na míru* různým segmentům

- výrobková specializace, při které firma produkt vyvíjí tak, aby byl atraktivní pro všechny segmenty trhu
- tržní specializace, kde je firma zaměřena na jeden konkrétní segment a pro něj připravuje všechny své produkty
- plné pokrytí, kdy firma poskytuje plně specializované produkty všem tržním segmentům

Výběr konkrétního typu, a tedy to, kterým segmentům trhu se bude společnost věnovat a kterým nikoliv, záleží podle Jakubíkové (2013) především na strategii podniku a faktorech trhu. Vhodné je z každého segmentu vytvořit profil typického zákazníka pro přesnější představu jeho chování.

1.2.3 Positioning na trhu

Positioning je poslední fází strategického marketingu a spočívá ve vytvoření povědomí o podniku v mysli zákazníků. Zároveň během této fáze probíhá přizpůsobení marketingových postupů dle vybraných segmentů. Je důležité, aby firmu nejlépe vnímaly právě cílové segmenty, neboť právě tyto poté tvoří kmenové zákazníky, kteří zajišťují stabilitu. Investigací výsledků této fáze poté lze sledovat úspěšnost celého strategického marketingu a lze díky tomu získat zpětnou vazbu pro pozdější revizi podnikání a jeho rozvoj. (Kotler a Keller, 2013)

Jakubíková (2013) rozlišuje tři hlavní možnosti, jak lze positioning chápat:

- vnímání podniku v mysli spotřebitelem;
- vymezení podniku vůči konkurenci;
- vymezení podniku vůči ostatním skupinám vlivu (dodavatelé a další).

Positioning není však pouze o vnímání podniku, ale i produktu, který bude vnímán na trhu výjimečným díky jedné z vlastností určené strategií podniku jako jsou cena, kvalita, specifičtí zákazníci nebo jedinečném přínosu produktu (Jakubíková, 2013).

1.3 Taktická úroveň marketingu

Jakmile firma vyřeší strategickou část marketingu, je třeba pokračovat do taktické roviny. V této fázi dochází ke konkrétním marketingovým

procesům dle předchozí analýzy trhu a cílových segmentů. Jde tedy o volbu efektivních marketingových nástrojů v souladu se strategickou úrovní marketingu v rámci marketingového mixu. Kotler (2007, str. 70) vnímá marketingový mix jako soubor všech aktivit a prostředků, které lze využít k vytvoření žádané odezvy od zákazníků z cíleného trhu. Existuje několik systémů, dle kterých lze nástroje marketingového mixu rozdělovat a tři nejpoužívanější budou představeny.

1.3.1 Mix 4P

Autorem tohoto rozdělení je americký marketingový teoretik Jerome McCarthy a jedná se asi o nejznámější a nejzákladnější způsob uvažování o tomto tématu. 4P představují Place (distribuce), Product (produkt), Price (cena) a Promotion (propagace) (Kotler a Keller, 2013, str. 55).

Kotler a Keller (2013, str. 55-56) však tvrdí, že původní chápání 4P je již poněkud zastaralé a v současné informační době je nutné vytvořit nový systém, a tak rekonceptualizovali původní 4P na People (lidé), Processes (procesy), Programs (programy) a Performance (výkon). Toto nové pojetí navazuje na koncepci holistického marketingového řízení a zahrnuje v sobě širší kontext marketingových aktivit napříč celou firmou.

Koncept 4P lze v marketingu služeb rozvinout o další tři skupiny na systém 7P. Podle Kushwahy a Agrawala (2015) se jedná o nutnost, protože služby mají svá specifika a do hry vstupuje mnohem více faktorů. Rozšířením na 7P tedy jsou lidé (people), procesy (processes) a prostředí (physical environment). Pokud však těchto 7P srovnáme s novými 4P od Kotlera a Kellera (2013) je vidět, že do nových 4P je již většina ze 7P zapracovaná.

1.3.2 Mix 4C

Systém 4C nahlíží oproti 4P na marketing spíše z pohledu zákazníka a snaží se analyzovat, co jej motivuje ke koupi, a díky tomu později uzpůsobit aktivity firmy tak, aby si kupující koupil právě jejich produkt. Autorem tohoto rozdělení marketingového mixu je americký marketingový odborník Robert Lauterborn (1990). 4C podle Lauterborna (1990) jsou:

- Customer value – hodnota pro zákazníka
- Communication – komunikace podniku se svými zákazníky
- Convenience – pohodlnost nákupu pro kupujícího

- Cost – cena výrobku a náklady spojené s koupí

1.3.3 Mix 3V

Poměrně moderní pojetí indického marketingového experta Nirmalyi Kumara (2008, str. 43-44), které upřednostňuje hodnotu zákazníka pro firmu a ve svém pojetí se snaží zákazníkům co nejvíce vyhovět. 3V znázorňují:

- Valued customer (hodnotný zákazník) – pochopení potřeb zákazníka, cílové skupiny a faktorů výběru
- Value proposition (hodnotová nabídka) – nabídka vhodná pro cílovou skupinu. Taková, aby byla hodnotná i pro zákazníka.
- Value network (hodnotová síť) – komunikace adekvátní cílové skupině, vhodně zvolené způsoby propagace a poskytovaných služeb zákazníkům.

3V marketing je založený na vzájemném pochopení zákazníků a firem, tj. že stejně tak, jako má firma zájem na tom, prodávat své výrobky, tak i zákazník má zájem na tom, aby je firmy vyráběly a on si je tedy mohl kupovat.

1.4 Vztahový marketing

Vztahový marketing, neboli relationship marketing, patří do skupiny prozákaznických marketingových přístupů. Navázání vztahů se zákazníky se častěji stává hlavním marketingovým cílem v poslední době, díky následnému vlivu na celkové marketingové aktivity. Cílem vztahového marketingu je oboustranně pochopit a uspokojit cíle zákazníků k navození trvalého odběratelského vztahu. (Kotler a Keller, 2013)

Vztahový marketing se jeví jako částečná náhrada klasického marketingu, založeného na jediném obchodu. Trh totiž nabízí spoustu alternativ, a proto mohou loajální zákazníci, tvořící pevnou základnu, podle Kotlera a Kellera (2013) stát až pětkrát méně než nově získaný zákazník. Úspěšné navazování vztahů se zákazníky se dá vnímat jako konkurenční výhoda podniku, protože jeho zákazníci mají tendenci být věrní značce a její hodnota posiluje (Yoganathan et al. 2015).

1.4.1 Řízení vztahů se zákazníky

Velmi důležitým nástrojem vztahového marketingu je podle Kotlera a Kellera (2013) Customer Relationship Management (CRM). Jde o řízení vztahů se zákazníky, přizpůsobování podnikových postupů a prezentace společnosti v souladu s tím, co si zákazníci přejí nebo co očekávají. Buttle a Maklan (2019, str. 17, *vlastní překlad*) definují CRM následovně:

> „*CRM je hlavní obchodní strategií, která integruje interní procesy a externí sítě, za účelem vytvoření a poskytnutí hodnoty cílovým zákazníkům se ziskem. Je založen na vysoce kvalitních datech týkajících se zákazníků a umožněn díky informačním technologiím.*“

Tato koncepce pracuje podle Hommerové (2012) s ohledem na fázi životního cyklu zákazníka a usiluje o vytvoření vzájemně prospěšných vztahů. Cílem tedy již není co nejrychleji produkt prodat za co možná nejvyšší cenu, ale vybudovat pevné vztahy se zákazníky a finální zvýšení ziskovosti firmy. Výsledkem účinného CRM by tak měl být spokojený a loajální zákazník.

1.4.2 Implementace CRM

CRM můžeme chápat jako systém, který shromažďuje informace o zákaznících v souvislosti s jejich vztahem k nákupu. Sbírá informace o zákazníkovi v rámci celé jeho cesty až ke koupi či užití produktu. Podnik pak může tato data analyzovat a v díky nim přizpůsobit své chování za účelem získání dlouhodobých zákazníků. Pokud chce podnik pracovat na bázi CRM, měl by podle Pepperse et al. (1999) postupovat následovně:

1. Identifikovat své zákazníky, získat informace o nich a neustále aktualizovat vytvořenou databázi.
2. Rozlišit své zákazníky, zjistit, kteří zákazníci jsou věrní, kteří vás stojí peníze a kteří jsou pro podnik potenciálně přínosní více než jiní.
3. Komunikovat se svými zákazníky, využít komunikace k prodeji a snažit se personalizovat sdělení ke každé odlišné skupině zákazníků.
4. Přizpůsobit své chování na základě očekávání a požadavků zákazníků, se kterými si chtějí udržet dlouhodobý vztah.

V rámci implementace CRM do podnikových procesů je důležité dbát na tři po sobě jdoucí fáze, které je podle Hommerové (2012) nutné projít. Jedná se o fáze plánování, realizace a kontroly. V těchto fázích je důležité projít každý bod, ve kterém se zákazník ocitá ve styku s podnikem tzv. touch-points. V těchto bodech se zákazník může ocitnout v komunikaci s několika zaměstnanci s rozdílnými úkoly a pod jiným vedením. Všechny procesy je nutno sladit od nejnižších pater a neustále je kontrolovat, aby odpovídaly původní strategii a účelu.

2 Customer experience

Tato kapitola je těžištěm teoretické části a představuje samotný koncept customer experience (česky zákaznického zážitku). Představuje historii a vývoj tohoto konceptu až po současné vnímání. Hlavní důraz je kladen na vytváření zážitků u zákazníka a na řízení CX. Získané poznatky budou sloužit především jako teoretický základ pro praktickou část. Lze je čtenáři doporučit i samostatně jako první vhled do problematiky CX.

Jak bylo zmíněno už u vztahového marketingu, doba, kdy každý vybíral pouze podle ceny nebo kvality, je pryč. Trh již nefunguje tak, jak byli lidé zvyklí na začátku minulého století, poptávka se už neřídí podle nabídky, zákazník se již nemusí podřizovat tomu, co je dostupné. Poptávka nabrala za posledních pár desetiletí na síle a začala manipulovat nabídkou (Pine a Gilmore, 2011). Pokud chce podnikatel nebo firma uspět, musí se jí přizpůsobit a zákazníka zaujmout. V posledních letech se CX dokonce stává tím, na čem firmám nejvíce záleží a čemu se v rámci konkurenceschopnosti nejvíce věnují (Kandampully et al., 2018; Lemon a Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2009).

2.1 Historie

Abychom mohli přistoupit k definici a popisu CX, musíme nejdříve uvést, jak a z čeho tento koncept vychází. Když Pine a Gilmore zveřejnili článek Welcome to experience economy (1998), přinesli tím zcela nový koncept zážitků. Pine a Gilmore (2011) uvádí, že první myšlenku měl Pine v roce 1993, a to že hromadné přizpůsobení služby zákazníkům změní službu na zážitek. Navázali tím na Holbrooka a Hirschman (1982), kteří jako první nastiňují, že zákazníci spotřebovávají zážitek, který je však velmi subjektivní, a chtějí díky němu naplnit jejich fantazie a sny.

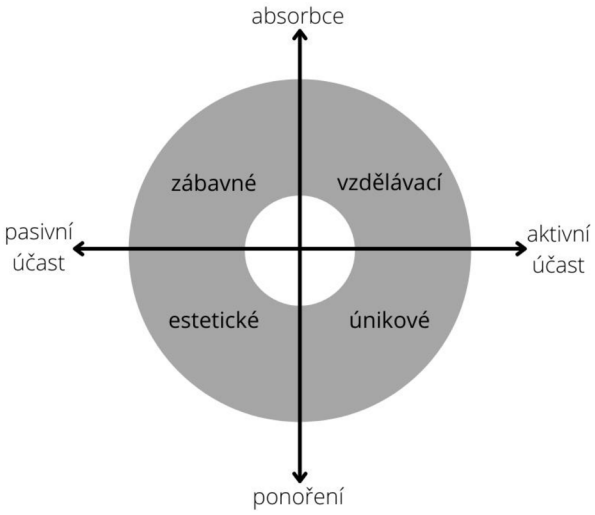
Na tyto poznatky navázali v knize The experience economy: Work is Theatre & Every Business a Stage (1999), kde popisují, že zážitek je vedle komodit, produktů a služeb dalším nabízeným a poptávaným objektem na trhu, který má pro zákazníka hodnotu. Podle Pinea a Gilmora (2011) zároveň s přizpůsobením služeb na míru zákazníkům vzniká možnost účtovat si prémiovou cenu v souvislosti s kompletním zážitkem. Znamená to tedy, že čím více je produkt přizpůsobený zákazníkovi, tím více si ho cení. Zážitek lze pojmout jako službu, která se díky personalizaci

pro konkrétního zákazníka vyvinula v zážitek, který má vyšší poskytovanou ekonomickou hodnotu pro zákazníka.

Zásadním krokem bylo vytvoření vlastní teorie zážitkové ekonomie, která nahlížela na proces koupě a jeho faktory odlišným způsobem než ekonomie v tehdejší době. Právě Pine a Gilmore (1998) uvádí, že ze zákazníka se stal host, který si vybírá na základě pocitů personalizovaný a pro něj zapamatovatelný zážitek. To znamenalo úplně změnit pohled na to, kdo, co a jakým způsobem poskytuje.

Protože téma zážitku nepatří pouze k ekonomii, Pine a Gilmore (2011) rozlišují mezi čtyřmi odvětví zážitků, které podnik může nabídnout. Ten se dělí podle dvou hlavních faktorů, kterými jsou úroveň účasti zákazníka a mírou pozornosti, která je potřeba ke zpracování zážitku. Aktivní účast na zážitku znamená, že je možné přímo ovlivnit nabízený zážitek, v rámci pasivní účasti se do nabídky nezasahuje. Rozdíl mezi absorpcí a ponořením do zážitku je takový, že v rámci absorpce je nutná ochota zaměstnat mysl pro přijetí zážitku, kdežto pro ponoření stačí jen standardní pozornost. Čtyři odvětví zážitků podle tohoto dělení (4E) pak jsou zábavné (entertainment), vzdělávací (educational), estetické (esthetic) a únikové (escapist). Kombinace faktorů vykresluje kříž na obrázku 2.

Obrázek 2: Domény zážitků



Zdroj: vlastní zpracování podle Pinea a Gilmora (1998, str. 102) a Pinea a Gilmora (2011, str. 46)

Shaw a Ivens (2002) připomínají, že zážitky sice zákazník spotřebovává, ale pro využití všech možností je v zájmu podniku vytvářet skvělé zážitky (angl. great customer experiences). Formuluje 7 filozofií CX, které pokrývají všechny důvody, proč se v podniku CX zabývat. Skvělé zákaznické zážitky jsou totiž:

1. zdrojem dlouhodobé konkurenční výhody;
2. vytvářeny neustálým překonáváním zákazníkových fyzických i emocionálních očekávání;
3. rozdělené podle zaměření k vyvolání plánovaných emocí;
4. proveditelné díky inspirativnímu vedení, silné kultuře a empatickým lidem, kteří jsou šťastní a naplnění;
5. navrženy tak, jak by chtěl cíl, nikoliv obráceně;
6. příjem generující a mohou značně snížit náklady
7. pozici značky posilující.

Tyto filozofie tvoří uzavřený kruh, který se postupně opakuje, kdy díky posílení značky získává podnik větší konkurenční výhodu. V návaznosti na tyto filozofie se podniky snaží přizpůsobit a řídit tyto zážitky, aby díky tomu dosahovaly jejich cílů.

2.2 Definice CX

Vzhledem k povaze konceptu, který přesahuje do několika věd, jako jsou například ekonomie, psychologie či sociologie, se stanovuje definice velmi obtížně. Navíc tento koncept považuji jako relativně mladý, a proto se dá najít mnoho různých definic z různých úhlů pohledu.

> *„Zážitek nastává v důsledku setkání, podstoupení nebo prožívání věcí. Zážitek poskytuje smyslové, emocionální, kognitivní, behaviorální a relační hodnoty, které nahrazují funkční hodnoty.“* Schmitt (1999, str. 57, *vlastní překlad*)

Co je však přínosem této definice a je v souladu s prvotní teorií o CX od Pine a Gilmora (1998) je, že zážitek nahrazuje samotné zboží nebo služby. Ačkoliv si to zákazník nemusí uvědomovat, tak nekupuje jen produkt, ale poněkud abstraktní zážitek zformovaný v jeho mysli. Protože novější přístupy v marketingu pracují s komplexní holistickou koncepcí, zohlednili to i Verhoef et al. (2009, str. 32, *vlastní překlad*) ve své definici:

> *„Konstrukt customer experience je holistické povahy a zahrnuje kognitivní, afektivní, emocionální, sociální a fyzické reakce zákazníka na prodejce. Tento zážitek je tvořen nejen těmi prvky, které může prodejce ovládat (např. servisní rozhraní, atmosféra prodejny, sortiment, cena), ale také prvky, které jsou mimo kontrolu prodejny (např. vliv ostatních, účel nakupování).“*

Schmitt (1999) ve své definici navazuje na prvotní myšlenku Pine a Gilmore (1998), že zážitek nahradil produkty a služby jako primární objekty koupě. Zákaznický zážitek popisuje vícerozměrně z pěti perspektiv. Stejné rozdělení používá i Verhoef et al. (2009) ve své definice, nicméně zachází do hloubky maloobchodního prostředí a faktory ovlivňující zážitek rozděluje na ty, které lze a nelze prodejcem ovlivnit. Podstatné je taky zasazení propojení CX a holistického marketingové koncepce, kterou zmiňuje. Co však není jasné ani z jedné z definic, je trvání zážitku či čas k jeho vytvoření. Proto lze doplnit ještě definici od dvojice finských autorek která se již nezaobírá tolik rozdělením, ale tím, kde lze zážitek získat. „Zákaznický zážitek je souhrnem setkání, vizí a pocitů, které si zákazník vytváří z činností firmy.“ (Löytänä a Kortesuo, 2011, str. 11, *vlastní překlad*)

Nejednotnou definici považují za negativní Becker a Jaakkola (2020), které uvádí, že největší rozpor v názorech je, jestli je zákaznický zážitek reakcí zákazníka na podnět nebo je zákazníkem vnímána jako hodnota. Jejich názor je protichůdný těm od Schmitta (1999) a Pinea a Gilmora (2011), protože vnímají zážitek jen jako nedobrovolnou spontánní reakci a nikoliv to, co je kupováno. Spojením těchto dvou protichůdných názorových proudů bychom mohli dospět k závěru, že hlavním přínosem již pro zákazníka nemusí být produkt, ale celkový zážitek. Ten může v rámci celého procesu kontaktu s prodejcem do určité míry fyzicky i emočně naplnit jeho očekávání.

Pro potřebu této bakalářské práce se budeme zabývat především definicí od Verhoef et al. (2009), protože nejvíce zohledňuje, čím je vlastně samotný zážitek tvořen. Rozlišuje totiž narozdíl od Schmitta (1999) mezi částí CX, které lze z postavení prodejce ovlivnit a které nikoliv.

2.3 Vytváření CX

Tato kapitola přibližuje, jak zákaznický zážitek vzniká a jaké komponenty zahrnuje. Pro každý podnik, který by chtěl konceptu CX využít je podstatné, aby porozuměl tomu, co všechno může zákaznický zážitek formovat a jestli je možné daný faktor ovlivnit.

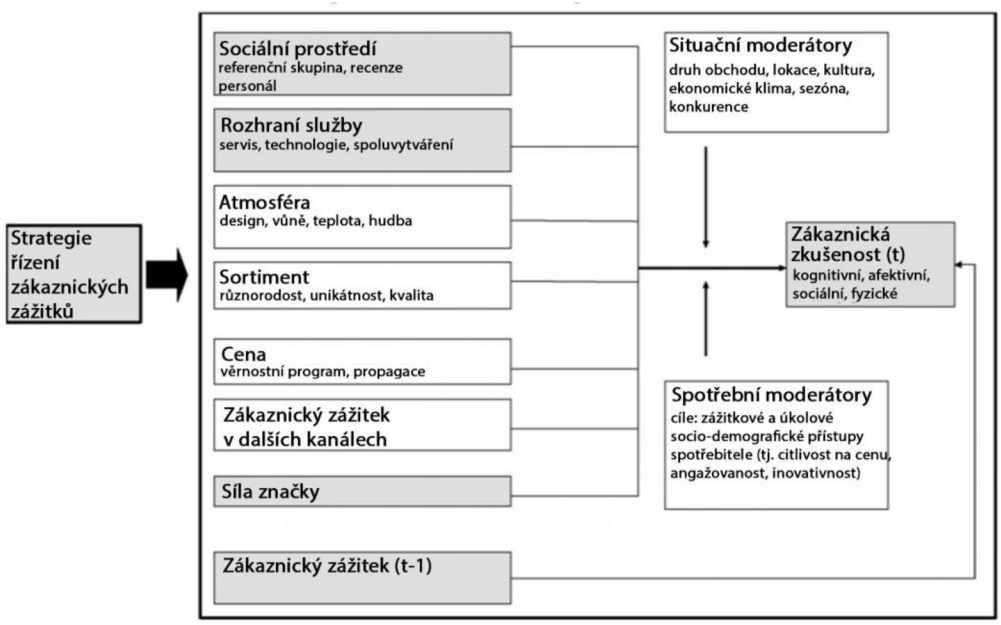
Zážitek samotný je označen za trvající a zapamatovatelný (Pine a Gilmore, 2011). Shaw a Ivens (2002) se snaží rozšířit zážitek nejen na místo nákupu, ale i na další fáze. Ty se mohou lišit produkt od produktu a čím více bude produkt a jeho spotřeba komplexnější, tím více faktorů do zážitku vstupuje. Vytvořili následující cyklus zákaznického zážitku:

1. Nastavování očekávání – ty jsou podle Shawa a Ivense (2002) nastaveny již před vstupem do podniku. Mohou se skládat ze zážitků z podobných podniků, minulých návštěv nebo názorů ostatních, které jsou subjektivně uceleny do očekávání. Velmi častou součástí této fáze je podle Klause a Maklana (2013) i word-of-mouth, kdy je šířen cizí zážitek ve formě slovní konverzace.
2. Interakce před nákupem – toto je fáze, která se děje od vstupu až po rozhodnutí o koupi. Shaw a Ivens (2002) uvádí, že je velmi důležité znát svého zákazníka, což vychází z teorie vztahů se zákazníky, nicméně je též podstatné dokázat reagovat na změny v chování zákazníka v ohledu na koupi či celkový zážitek.
3. Nákup – Shaw a Ivens (2002) považují tuto oblast za jádro CX. Nicméně mohu konstatovat, že pokud předchozí dvě části nesplní svůj účel nebo budou špatně zvládnuté, tak k této části nemusí vůbec dojít. Jedná se o poměrně krátký okamžik, kdy je zákazník rozhodnut koupit a účelem prodávajícího je jen prodat a cokoliv navíc může být bráno jako nadstandardní.
4. Spotřeba produktu/služby – zde můžeme zahrnout veškerý kontakt zákazníka s produktem či společností po nákupu. Například tedy reklamace, záruka, používání produktu nebo poskytnutá pomoc.
5. Revize po zážitku – každý podnik by měl mít zakomponovaný vnitřní proces kontroly. U customer experience je důležité, aby se podnik poučil z chyb, popřípadě přehodnotil své chování v jednotlivých fázích. Velmi důležité je podle Shawa a Ivense (2002) porovnat očekávání zákazníka s jeho výsledným zážitkem, který mu zůstal v paměti.

Cyklus se zakončí, když se minulý zážitek převede do očekávání, která může změnit. Po negativním zážitku například již zákazník nebude opakovat koupi, protože očekává, že bude opět nespokojený. Naopak po pozitivním zážitku, který předčí jeho očekávání, se zvětšuje pravděpodobnost návratu (Pine a Gilmore, 2011). O to těžší pak ale může být pro prodávajícího dostát již jednou nastaveným standardům.

Verhoef et al. (2009) v rámci dosažených poznatků sestavili konceptuální model tvorby zákaznického zážitku. V něm jsou obsaženy faktory, které jsou pro tvorbu zážitku klíčové. Do značné míry navázali na základy položené Baker et al. (2002), kteří popisují jako hlavní kritéria při výběru poskytovatele služby sociální, designové a obklopující faktory. Z nich se v tomto modelu staly následující faktory: sociální prostředí, rozhraní služby, atmosféra, sortiment, cena, část zákaznického zážitku v dalších kanálech jako web nebo sociální sítě a síla značky prodejce. Výčet všech faktorů je uveden podrobněji v obrázku 3.

Obrázek 3: Model tvorby zákaznického zážitku



Zdroj: vlastní zpracování podle Verhoef et al. (2009, str. 32)

Jako hlavní předností tohoto modelu je pozorování zákaznického zážitku v čase. Verhoef et al. (2009) ho označují za dynamický, vzhledem k tomu, že jeden z ovlivňujících faktorů je právě předchozí zážitek v čase t-1. Za důležitý pokrok vnímají tento dynamický prvek i McColl-Kennedy et al. (2015), kteří ho dále vnímají jako zásadní i v rámci jednotlivých fází jediného zážitku. Po faktorech, které jsou poskytovatelem ovlivnitelné, přichází méně ovlivnitelné situační a spotřebitelské moderátory. V rámci spotřebitelských moderátorů se střetávají cíle zákazníka, které nemusí korespondovat s tím, co poskytovatel nabízí. Až po vlivu těchto moderátorů se společně se souhrnem předchozích zážitků utvoří nová v čase t.

McColl-Kennedy et al. (2015) uvádí, že v rámci customer experience je rozšířenější přístup, že i samotný zákazník se podílí na tvorbě zákaznického zážitku. To otevírá nové možnosti výzkumu v rámci ovlivňování při vytváření zákaznických zážitků. V rámci přístupu založeného na praxi shrnují:

> „*Tvrdíme, že když zákazníci mění své role a chování, mají větší vliv na formování zážitku nejen sebe, ale i dalších zákazníků, zúčastněných stran a poskytovatelů služeb.*“ (McColl-Kennedy et al., 2015, str. 431, *vlastní překlad*)

To znamená, že tím, jaký bude mít zákazník zážitek, ho může předat dalším zákazníkům (ale i potenciálním dodavatelům nebo jiným, kteří budou s podnikem ve vztahu), kteří již budou mít například nějaká očekávání. Meyer a Schwager (2007) uvádí, že očekávání jsou tvořena z části již z předchozích zážitků samotného zákazníka, ale také z prostředí, kde může získat informace z reklam nebo od ostatních zákazníků.

Na to navazuje Verleye (2015), která nabízí víceoborový koncept spolupráce zákazníka na vytváření zážitku (angl. co-creation), kdy je pro prodávajícího přínosné v rámci komunikace se zákazníky využít jejich pohledu ke zlepšení. Tento koncept je do budoucna určitě přínosný a podniky by jej měli začít co nejdříve využívat v rámci kontroly nebo zpětné vazby na jejich CX.

2.4 Customer experience management (CEM)

Jak bylo popsáno výše, každý zážitek má pro zákazníka svoji hodnotu a je nějak vnímán. Pro efektivní vytváření CX v podniku se používá Customer

experience management (CEM), aby se zážitky staly komplexně holistickými a naplňovaly očekávání zákazníka (Verleye, 2015).

> „*Customer experience management je proces strategického řízení celého zákazníkova zážitku z produktu nebo podniku.*“ Schmitt (2003, str. 17, *vlastní překlad*)

Tato definice CEM je stále aktuální a využívaná. Meyer a Schwager (2007) ve stejném rámci doplňují, že se může jednat o jakýkoliv aspekt, který může podnik poskytnout: péči o zákazníka, reklamu, balení, možnosti využití produktu, dostupnost a další.

Důležité je chápat, jaké výhody s sebou CX a jeho řízení v podniku přináší. Shaw a Ivens (2002) představili CX jako značnou konkurenční výhodu. Pine a Gilmore (2011) uvádí, že poskytování zážitku je oproti poskytování klasických služeb ve stejném vztahu jako poskytování služeb a koupě produktu. CX je něco, co nemůže nabídnout každý poskytovatel služeb. Klaus a Maklan (2013) potvrdili významný pozitivní vliv CX na zákaznickou spokojenost, tendenci loajality ke značce i na chování v rámci word-of-mouth (doporučí svým známým, mluví o tom pozitivně, zmiňuje se o tom ostatním). To může pomoci podniku přitáhnout nové zákazníky a vybudovat síť stálých a spokojených zákazníků, kteří přispívají k získání dalších.

Pro správné fungování CX v podniku je nutné zajistit odpovídající procesy. Především je potřeba, aby celý personál, včetně managementu, chápal význam a důležitost poskytování zážitků (Cetin et al., 2014). Shaw a Ivens (2002) navrhují pro správné fungování CX v podniku zařadit deklaraci CX k hlavním strategickým dokumentům jako jsou vize, mise nebo strategie podniku. Díky tomu jsou pak ovlivněny všechny krátkodobější strategie nebo strategie jednotlivých oddělení právě přizpůsobením pro fungování CX.

2.4.1 Rozdíly mezi CRM a CEM

V návaznosti na předchozí kapitoly věnované CRM a CEM je nutné definovat rozdíly mezi těmito dvěma přístupy. Thusy a Morris (2004) uvádí, že ačkoliv CRM v podniku může značit určitou míru jeho prozákaznické orientace, v základě však pouze shromažďuje data o zákaznících a ta pak využívá. Oproti tomu CEM je nástroj, který dokáže reálně změnit určité faktory, se kterými přichází zákazník do styku, a zároveň tak následně ovlivnit data zpracovávaná v rámci CRM.

Meyer a Schwager (2007) uvádí, že CRM a CEM se mezi sebou liší především v předmětu jejich zájmu, načasováním, sledováním, posluchači a účelem. CRM používá značně odlišné nástroje a nezaměřuje se tolik na emoční stránku zákazníka. Oba přístupy jsou zaměřeny na dosažení co nejvyšší spokojenosti zákazníka, avšak CEM využívá k dosažení přímou interakci se zákazníkem a řadí každého z nich jako prioritu. Hlavní rozdíly jsou shrnuty v tabulce 1.

Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi CRM a CEM

	CRM	CEM
Co?	Zachycuje a předává co společnost ví o zákazníkovi.	Zachycuje a předává co si zákazník myslí o společnosti.
Kdy?	Později, ze záznamu interakce se zákazníkem.	V bodech dotyku při interakci zákazníka.
Jak měří?	Data z místa prodeje, průzkumy trhu, automatizované sledování tržeb.	Průzkumy, cílené studie, observační studie, výzkum preferencí zákazníka.
Kdo využije informace?	Skupiny přicházející do styku se zákazníky jako například obsluha, zákaznický servis nebo marketing za účelem podávat efektivnější výkony.	Obchodní nebo výkonní ředitelé za účelem poznání očekávání a vytvoření lepších zážitků s produkty nebo službami.
Důležitost pro budoucí provedení	Zpožďování: Řídí křížový prodej seskupováním trendových produktů a těch, co jimi nejsou.	Vedení: Najde místa ke zlepšení konání v mezerách mezi očekáváními a zážitky.

Zdroj: vlastní zpracování podle Meyer a Schwager (2007, str. 119)

2.4.2 Customer journey

Jak již bylo popsáno výše, získání zákaznického zážitku není okamžité, ale naopak je složené z různých interakcí zákazníka v různém časovém období. Customer journey (česky cesta zákazníka) je koncept, který podle Lemon a Verhoefa (2016) představuje pochopení zákaznického zážitku skrz cestu, na které zákazník přichází do styku s podnikem. Podle Rosenbauma et al. (2017) a stejně tak Rawsona et al. (2013) je pro podnik při snaze vytvořit dobrý zákaznický zážitek důležité vědět, kde a jakým způsobem se mohou zákazníci s nimi setkat a jakým způsobem je to možné ovlivnit.

Lemon a Verhoef (2016) v základě rozdělují tuto cestu na tři fáze z pohledu nákupu: před nákupem, nákupní a po nákupu. Při tomto rozdělení lze poukázat i na podobné od Shawa a Ivense (2002) zmíněné výše. V porovnání s jeho cyklem zážitku je u tohoto v jednotlivých fázích přiblíženo, jak konkrétně se zákazník dostává do kontaktu s podnikem. Děje se tomu skrze touch-pointy, tedy česky body dotyku, které Lemon a Verhoef (2016) rozdělují do následujících skupin:

- Body v držení značky (brand-owned) - jedná se o body, které jsou přímo pod správou konkrétního podniku. Řadíme mezi ně prvky marketingového mixu (například 4P nebo 4C), mediální kanály podniku jako například firemní stránky nebo profily na sociálních sítích a další.
- Body v držení partnera (partner-owned) - jde o body, které může podnik kontrolovat pouze částečně, jako například kampaň vedená marketingovou agenturou nebo společná propagace několika podniků.
- Body v držení zákazníka (customer-owned) - to jsou ty body, které přímo ovládá zákazník a podnik zpravidla nemůže kontrolovat jejich průběh. Jako příklad lze uvést výběr platební metody nebo volba, jestli produkt darují nebo ho budou užívat sami.
- Sociální a externí body dotyku – zde můžeme jako příklad uvést prostředí, ve kterém zákazník žije, jaké používá kanály pro získávání informací nebo recenze ostatních zákazníků s jejich doporučení.

Jako důležitý aspekt zmiňují Lemon a Verhoef (2016) u jejich modelu dynamičnost. Každá cesta vytvoří jeden zážitek a ty předchozí ovlivňují ty následující. Zároveň je možné pozorovat zpětnou vazba zákazníků k předchozím bodům dotyku nebo zážitkům v jejich postupu cestou. Pokud zákazník při nákupní fázi odmítne koupit produkt, pak dává najevo svou nespokojenost s některou z předchozích fází. Stejně tak již nemusí opakovat nákup kvůli předchozímu špatnému zážitku například z fáze po nákupu. Cílem podniku by mělo být hlavně dostatečné prozkoumání cesty jejich zákazníka s identifikací bodů dotyku a také následná snaha o vylepšení jejich postavení a vlivu na zákazníka v těchto bodech za účelem vytvoření nejlepšího možného holistického zážitku (Voorhees, 2017). Celý model customer journey (zákaznické cesty) od Lemon a Verhoefa (2016) je na obrázku 4.

Obrázek 4: Model zákaznické cesty

Zdroj: vlastní zpracování podle Lemon a Verhoefa (2016, str. 77)

Customer journey mapping (mapování zákaznické cesty) je v poslední době velmi populární přístup, jak objevit jednotlivé body dotyku a následně s nimi pracovat. Rosenbaum et al. (2017) tvrdí, že základem pro nalezení všech bodů dotyku je komunikace se zákazníkem. Personál je možné využít k výzkumu toho, odkud zákazníci ví o společnosti, proč vážili cestu nebo jestli mají konkrétní účel návštěvy. Hlavní přínos v rámci customer journey mapping vidí v odrazu reality, protože společnost zjišťuje, co zákazník doopravdy dělá a ne to, co si management myslí, že dělá.

2.5 Specifika CX v pohostinství

Shaw a Ivens (2002) zmiňují, že pokud se podnik chce zaměřit na CX, měl by vytvořit silnou strategii a plán, jak postupovat v celém podniku jednotně a dosáhnout žádoucího výsledku. Cetin et al. (2014) identifikovali čtyři hlavní nástroje u podniků v pohostinství, jejichž správné používání slouží jako základ pro vytváření kvalitních zákaznických zážitků:

- Lidské zdroje – důraz by měl být především kladen na kvalitu interakce v rámci zákaznického servisu s personálem a na porozumění zaměstnanců důležitosti vytváření pozitivních zážitků.
- Technologie – za účelem vytvoření pozitivního zážitku je důležité znát zákazníka ještě před samotnou první interakcí. Toto poznávání zákazníků by však nemělo upřednostňovat získávání informací na úkor emočního pouta či pohodlí zákazníků. Vzhledem k možnostem kopírování technologií v dnešní době by na tento faktor nemělo být spoléháno jako na zdroj dlouhodobé výhody nebo odlišnosti.
- Zásobování a strategická partnerství – kvůli častému outsourcingu u podniků v pohostinství je potřeba řídit vztahy s dodavateli tak, aby bylo vše v nejlepším zájmu zákazníka. Důležitou částí tohoto faktoru je i řízení rizik spojených s logistikou nebo kvalitou dodávek.
- Fyzický design – atmosféra z hlediska vzhledu, hudby, barev nebo například vůní je často spíše podvědomě vnímaným faktorem při vytváření CX, avšak neměl by se podceňovat. V rámci vzhledu hodnotí zákazník i čistotu, která je v tomto odvětví velmi důležitá.

Správné použití všech čtyř nástrojů by mělo vést k výslednému zážitku, který je plně přizpůsobený zákazníkovi, unikátní, nepředpokládaný a zákazník je v něm plně zapojen (Cetin et al., 2014). To koresponduje s tvrzením Lemon a Verhoefa (2016), že zákazníci nesoudí fungování těchto faktorů, nýbrž hodnotí zážitek, který je jim zprostředkován na bodech dotyku.

Adhikari a Bhattacharya (2015) u sektorů spojených s turismem představují ještě koncept spoluvytváření zážitku na úrovni zákazník zákazníkovi. Příkladem uvádí hromadné výlety nebo organizované cesty s větší skupinou. Právě tyto jsou zážitky požívané externě, tedy společně s dalšími účastníky, naproti tomu zážitky požívané interně jsou typicky prožívané pouze jednotlivcem (Holbrook, 2006). Verhoef et al. (2009) k tomuto uvádí, že málokterá společnost se snaží o tvorbu zážitku mezi zákazníky, protože většina se jich soustředí na tvorbu zážitku na cestě mezi společností a zákazníkem.

2.6 Shrnutí

Pro úspěšný podnik je důležité mít spokojené zákazníky, kteří se vrací. To bývá častým cílem marketérů po celém světě. Proto se používá

holistický marketing, který již nedává zákazníkovi pouze samotný produkt nebo službu, ale snaží se k tomu připojit něco navíc a při tom navazovat bližší vztahy mezi značkou a zákazníky. Pořád ale zůstávají důležité marketingové strategie, kdy je třeba určit, kdo je náš zákazník a jak se jako podnik profilujeme. V návaznosti je dobré vzpomenout i taktickou rovinu marketingu, kde se operuje s poněkud jednodušeji přizpůsobivými částmi marketingového mixu.

Rozvoj vztahového marketingu v rámci docílení vyšších výnosů a nižších nákladů pomohl k rozvoji CRM systémů, které shromažďují data o zákaznících a pomáhají určit statistiky jejich nákupů či chování. To vše lze využít jako podněty ke zlepšení řízení těchto vztahů. Nevýhodou CRM je však řízení celých vztahů, kde naproti tomu CEM se zaměřuje na každou jednotlivou interakci zákazníka s podnikem nebo značkou.

Zákaznický zážitek je tvořen ve třech hlavních fázích: přednákupní, nákupní a ponákupní. Každá z nich obsahuje několik významných bodů dotyku, kdy dojde k interakci zákazníka s prodávajícím. Úkolem CX je využít těchto bodů k vytvoření zážitku, který zákazníka zapojí do děje, bude mu plně přizpůsobený a především jedinečný. Ne všechny body a faktory, které zážitek tvoří, však lze ovlivnit. Například ty, které jsou v rámci sociálního prostředí zákazníka, které přímo závisí na jeho volbě nebo když je zákazník při požívání zážitku obklopen skupinou dalších zákazníků. Vytvořený pozitivní zážitek má vliv na následující chování zákazníka vůči podniku, kde mu byl zážitek zprostředkován, především pozitivním šířením dobrého jména.

3 Metodika

Tato kapitola se bude věnovat především definování výzkumných otázek, na které bude výzkum hledat odpovědi. Stanovena a popsána bude také metoda výzkumu a sběr dat, který byl realizován. Na základě výzkumu budou poté formulována doporučení pro penziony na bázi CX v souladu s cílem práce.

3.1 Účel výzkumu

Pro naplnění cíle práce je důležité definovat dílčí cíle v rámci realizovaného výzkumu. V této práci budou dílčí cíle představovat formulované výzkumné otázky. Prvním dílčím cílem je zjistit, jakou roli hraje zákaznický zážitek ve fázi výběru penzionu. Proto byla stanovena výzkumná otázka **VO1**:

Jakou roli hraje celkový zážitek ve výběru penzionu v porovnání s ostatními faktory?

Druhým dílčím cílem je zhodnotit a porovnat důležitost faktorů pro zákazníky v rámci vytváření celistvého zákaznického zážitku. Tento cíl je důležitý primárně pro směřování konkrétních doporučení a jejich relevantnost. Pro naplnění tohoto cíle byla stanovena výzkumná otázka **VO2**:

Které faktory jsou nejdůležitější při utváření zákaznického zážitku v penzionech?

Posledním, třetím, dílčím cílem je zjistit, jaké faktory jsou klíčové pro doporučení nebo nedoporučení konkrétního penzionu na základě spokojenosti nebo nespokojenosti s nimi. V rámci CX jsou právě doporučení velmi klíčová ve fázi nastavování očekávání (Shaw a Ivens, 2002) a pro získávání nových zákazníků (Klaus a Maklan, 2013). Proto byla definována **VO3**:

Podle spokojenosti s jakými faktory se návštěvníci rozhodují, jestli penzion doporučí či nikoliv?

3.2 Použité metody

Pro zodpovězení výzkumných otázek byl vybrán kvantitativní výzkum, vzhledem k pojmutí celé obecné populace a zajištění dostatečného počtu respondentů. Kvalitativní výzkum by kvůli šíři sledované skupiny byl extrémně časově náročný. V rámci kvantitativního výzkumu byla vybrána metoda dotazování, která byla provedena v online podobě prostřednictvím Google Forms. Mezi největší výhody zvolené metody elektronického dotazování patří rychlost sběru dat, jejich jednodušší vyhodnocení, snadnější šíření (Čichovský, 2011), zajištění stejných podmínek a přístupu ke všem respondentům a možnost respondenta se rozhodnout, kdy chce dotazník vyplnit (Kozel et al., 2011). Naopak mezi nevýhody se staví menší kontrola šíření dotazníku po sociálních sítích, nemožnost vyhodnotit jeho návratnost, pokud není přímo adresován, nedůvěra respondentů v technologie a jejich menší sdílnost a nemožnost ověření správnosti odpovědí (Kozel et al., 2011).

Dotazník byl konstruován tak, aby z odpovědí respondentů bylo možné odpovědět na výzkumné otázky a zároveň adekvátně popsat výzkumný soubor. Dotazník byl anonymní, což bylo prezentováno respondentům už v úvodním odstavci.

Před spuštěním dotazování byla provedena pilotáž dotazníku podle doporučení Kozla et al. (2011) i Čichovského (2011), aby byl dotazník srozumitelný a byly odstraněny chyby a nesrovnalosti. Pilotáže se zúčastnili moji známí a rodina, kterým byl dotazník zaslán elektronickou formou v době od 7. 4. 2021 do 10. 4. 2021. Po úvodní pilotáži bylo lehce změněno, na podněty účastníků pilotáže, znění otázek 8 a 9, které byly z jedné rozděleny na dvě samostatné. Zároveň proběhla diskuse o faktorech, které byly hodnoceny, avšak z ní nevyplynuly žádné změny. Bylo také zjišťováno, jestli je dotazník celkově srozumitelný, otázky v něm logicky navazují a je adekvátně dlouhý. Po změnách prošli účastníci pilotáže ještě pretestováním, kde se již potvrdila vyšší srozumitelnost, ke které došlo úpravami dotazníku po pilotáži.

Šíření dotazníku v období sběru dat od 16. 4. 2021 do 23. 4. 2021 bylo provedeno pomocí sociální sítě Facebook, kde jsem ze svého soukromého účtu požádal o vyplnění dotazníku a případné předání dotazníku nebo odkazu svým známým nebo rodičům. Celkem bylo nasbíráno 174 odpovědí. Výsledky dotazníkového šetření budou přehledně s pomocí grafů a tabulek prezentovány v kapitole Výsledky výzkumu.

3.3 Dotazník

Podle Kozla et al. (2011) má být dotazník jednoduchý a konstruovaný tak, aby respondenty neobtěžoval a nebylo jim vyplňování nepříjemné. V konstrukci dotazníku jsem použil standardních postupů a doporučení především podle Kozla et al. (2011) a Čichovského (2011). Celkem dotazník obsahoval 9 otázek, které je možné rozdělit na otázky pro popis zkoumaného vzorku ve vztahu k penzionům (4 otázky), dále na otázku ohledně výběru penzionů, oddíl o důležitosti faktorů na pozitivní zákaznický zážitek (2 otázky) a oddíl možnostem doporučení na základě spokojenosti s faktory (2 otázky).

Pro popis vzorku respondentů byly zařazeny demografické a sociologické třídící otázky na pohlaví, věk, čistý měsíční příjem a četnost návštěv penzionů. Na ně navazuje otázka číslo 5, která jako samotná není tolik důležitá pro optimalizaci CX, ale je spíše brána jako vstupní předpoklad k vyvinutí snahy o holistický zážitek.

Otázka 6 a k ní doplňující otázka 7, která musela být samostatná kvůli neproveditelnosti v rozhraní použitého nástroje, jsou hlavním těžištěm dotazníku. Podle modelu vytváření CX od Verhoefa et al. (2009), faktorů představených Cetinem et al. (2014) a konceptu customer journey od Lemon a Verhoefa (2016) byly vybrány faktory, u kterých lze hodnotit spokojenost s nimi a zároveň dohromady tvoří celistvý zážitek z návštěvy penzionu. Další faktory pak byly přidány na základě vlastních zkušeností, které měly vliv na výsledný zážitek.

Otázky 8 a 9 se věnují možnostem doporučení nebo nedoporučení penzionu na základě spokojenosti či nespokojenosti s různými faktory. Pro rozvinutí vztahů se zákazníky a získávání nových mohou být tato doporučení klíčová, jak uvádí Klaus a Maklan (2013) nebo Cetin et al. (2014).

4 Výsledky výzkumu

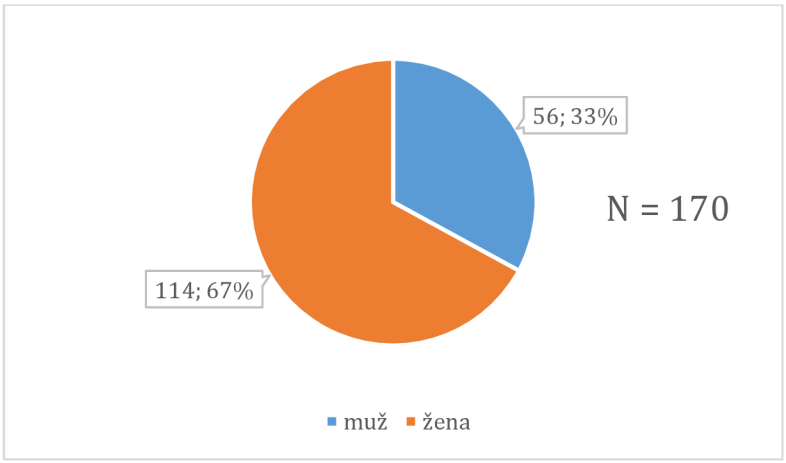
Tato kapitola se věnuje především představení nasbíraných dat v dotazníkovém šetření a jejich následné analýze a vyhodnocení. Současně bude v této kapitole odpovězeno na výzkumné otázky stanovené výše.

Dotazování probíhalo od 16. 4. 2021 do 23. 4. 2021 a celkem se ho zúčastnilo v online podobě 174 respondentů. Vyřazeny byly odpovědi od celkem 4 respondentů, kdy 3 z nich po odpovědi, že penzion nikdy nenavštívili, a jeden kvůli špatnému vyplnění. Vzhledem k povaze zkoumání a tomu, že by data měla být oporou pro doporučení penzionům, jak poskytovat kvalitní zákaznické zážitky, nejsou respondenti, kteří v penzionu nikdy nebyli, vhodní. Celkem tak bylo vyhodnoceno 170 odpovědí. Plné znění dotazníku je uvedeno v Příloze A této práce. Zápis všech odpovědí je zveřejněn v archivu závěrečné práce v IS MUNI.

4.1 Výzkumný soubor

V rámci výzkumného souboru 170 respondentů se zúčastnilo 114 žen (67 %) a 56 mužů (33 %). Tento poměr je znázorněn v grafu 1. Nemůžeme však uvést, že by ženy měly větší ochotu vyplnit dotazník vzhledem k faktu, že nemáme představu o počtu lidí, ke kterým se dotazník skrze sociální sítě dostal.

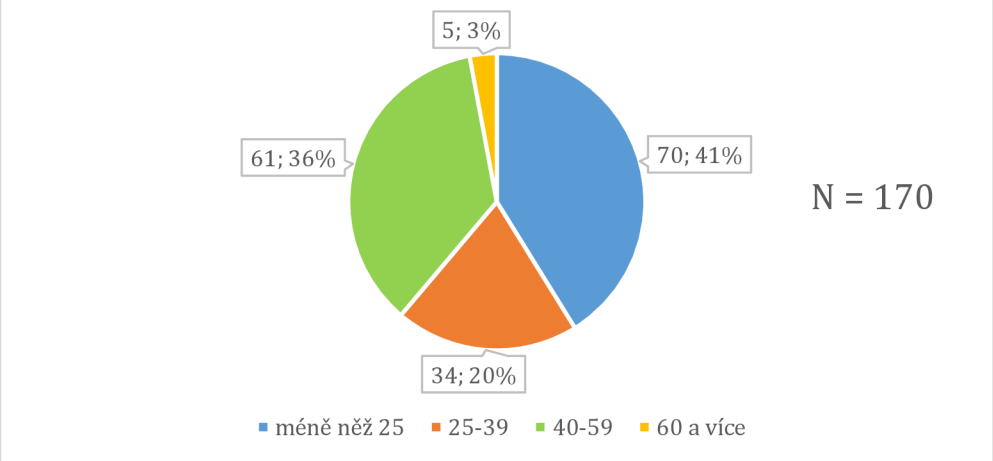
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv respondenti vyplňovali svůj věk jako číslo, byly pro lepší přehlednost vytvořeny 4 kategorie podle věku. Hranice těchto kategorií byly určeny tak, aby rozmezí reflektovalo především podobné zájmy, situaci a finanční možnosti zahrnutých respondentů. Zároveň bylo při vytváření skupin přihlédnuto k tomu, aby byly jejich velikosti podobné. Kategorie do 25 let by se dala vyhodnotit jako převážně studenti nebo mladí lidé bez dětí a s menšími příjmy. Ta představuje celkem 70 respondentů (41 %), což je značná část, hlavně díky způsobu šíření dotazníku skrze sociální síť Facebook. Druhou kategorii, v rozmezí 25-39 let, lze charakterizovat jako mladší pracující obyvatelstvo s menšími nebo středně starými dětmi se stabilním příjmem. Tuto skupinu zastupuje ve vzorku 34 respondentů (20 %). Třetí kategorii, 40-59 let, lze charakterizovat jako starší pracující se staršími dětmi a vyšším příjmem. Poslední kategorií jsou lidé starší 60 let, kteří jsou ve vzorku zastoupeni pouze 5 respondenty (3 %). Toto nízké zastoupení může být opět způsobeno převážně šířením dotazníku v online podobě, neboť lidé nad 60 let nevyužívají ve větší míře moderní technologie a Facebook. Kumulativně se ve vzorku respondentů podařilo zapojit nejvíce dospělé ve věku od 25 do 59 let a to 56 %. Průměrný věk respondentů byl 34 let a mediánem 31 let. Zastoupení kategorií je uvedeno na grafu 2.

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Další charakteristikou použitou pro popis zkoumaného vzorku byla hodnota čistého měsíčního příjmu. U otázky na příjem byla přidána možnost neuvést svůj příjem, aby nebylo vyplňování dotazníku respondentům

nepříjemné. V souvislosti s důvěrou v online technologie nemusí respondenti věřit anonymitě a mohli by vyplňování přerušit. Tuto možnost využilo 21 respondentů. Jejich přehled je v tabulce 2.

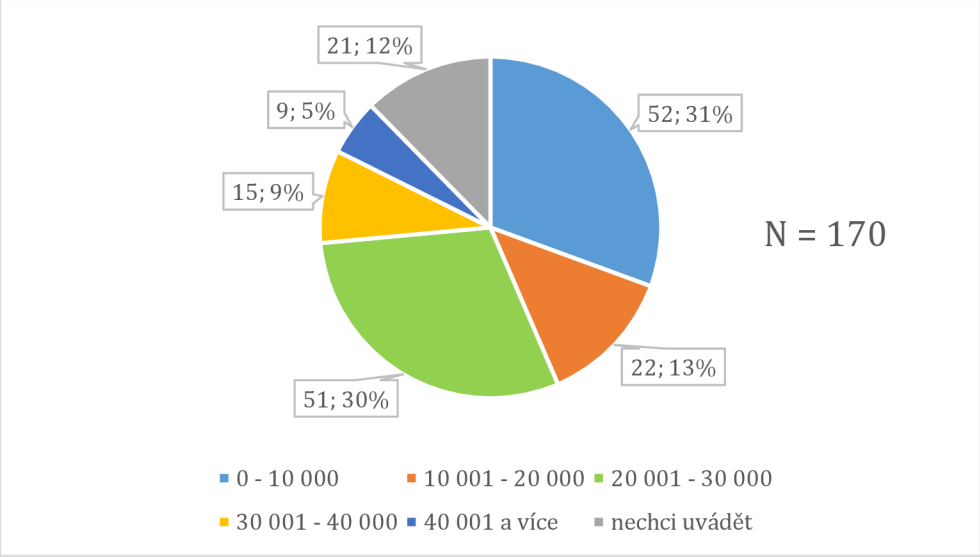
Tabulka 2: Respondenti bez údaje o příjmu

Pohlaví/věk	Do 25	25-39	40-59	60 a více	Celkem
Muž	3	4	5	0	12
Žena	7	0	2	0	9
Celkem	10	4	7	0	21

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentům odpovídal příjem v rozmezí 0 - 10 000, celkem 52 (31 %). Jednalo se z většiny (90 %) o věkové rozmezí do 25 let. Přesně 22 respondentů z kategorie 10 001 - 20 000 zaujímají ve vzorku 13 %. Konkrétně 51 respondentů (30 %) uvedlo svůj příjem v kategorii 20 001 - 30 000, která byla očekávána jako nejčastější, protože zahrnuje oblast kolem průměrné mzdy. Svůj příjem v kategorii 30 001 - 40 000 uvedlo 15 respondentů, což tvoří 9 %. Nejmenší zastoupení měla kategorie 40 001 a více, kterou uvedlo pouze 9 respondentů (5 %). Mediánový respondent by se, po vynechání odpovědí „nechci uvádět", zařadil do kategorie 20 001 - 30 000. Všechny odpovědi jsou znázorněny v grafu 3.

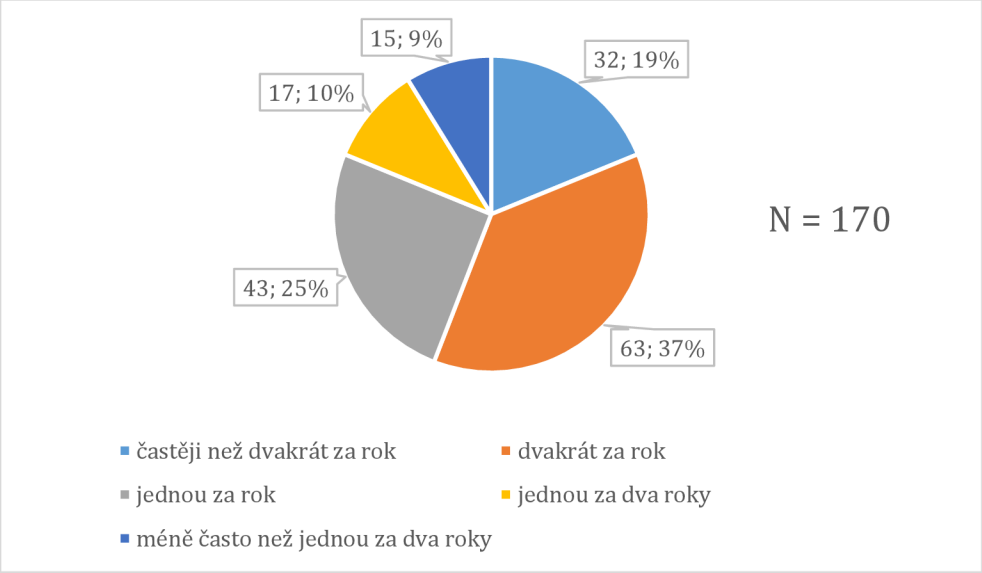
Graf 3: Příjem respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Kumulativně se podařilo získat 81 % respondentů, kteří penziony navštěvují průměrně alespoň jednou ročně a mají tedy dostatečné povědomí o tom, jak penziony fungují, jaké nabízejí služby apod. Jejich poměr je vykreslen v grafu 4. Celkem 32 respondentů (19 %) navštěvuje penziony častěji než dvakrát za rok. 63 respondentů (37 %) odpovědělo, že navštěvuje penziony v průměru dvakrát za rok a 43 respondentů (25 %) se zařadilo do kategorie jednou za rok. Do kategorie jednou za dva roky se zařadilo 17 respondentů (10 %) a do kategorie méně často než jednou za dva roky 15 respondentů (9 %). Jak již bylo zmíněno výše, 3 respondenti, kteří uvedli u otázky na četnost jejich návštěv, že nikdy nenavštívili penzion, byli vyřazeni a jejich odpovědi dále nejsou zpracovávány.

Graf 4: Četnost návštěv penzionů respondentů



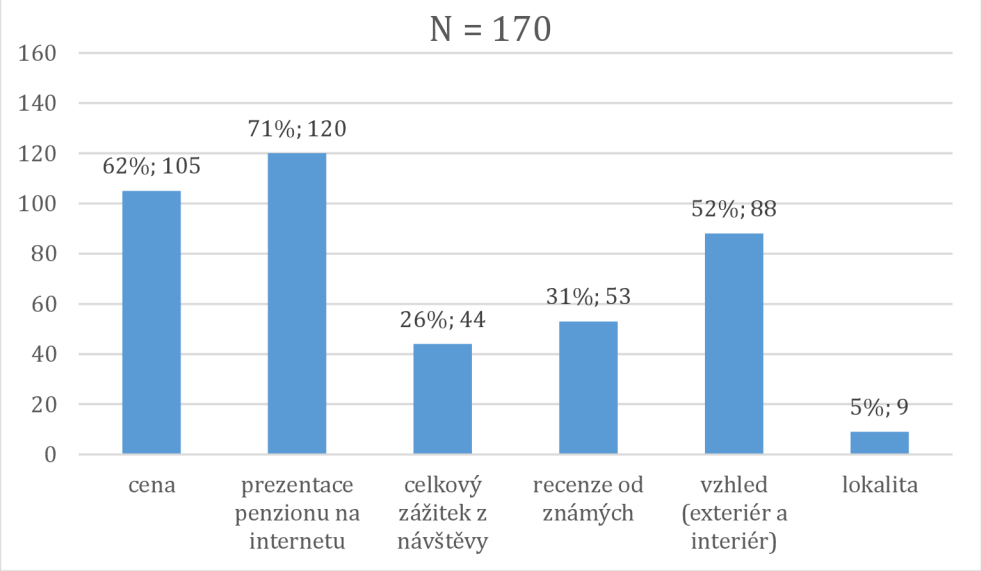
Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Výběr penzionu

U otázky, podle čeho vybírají respondenti penzion k ubytování, bylo povoleno uvést více odpovědí z nabízených nebo připojit vlastní faktor. Souhrn nejčastějších odpovědí je v grafu 5. Nejvíce respondentů, a to 120 (71 %), zmínilo faktor prezentace penzionu a recenze na internetu, neméně, a to 105 (62 %), jich vybralo faktor cena. V pořadí třetím nejčastějším faktorem byl s 88 respondenty (52 %) faktor vzhled (exteriér

a interiér). Mezi méně zmiňované faktory patřily recenze od známých s 53 respondenty (31 %) a celkový zážitek z návštěvy, který zmínilo 44 (26 %) respondentů. Z odpovědí, které byly doplněny respondenty a nepatřily do žádných z výše uvedených faktorů byla nejčastěji zmíněna lokalita, a to celkem 9 respondenty (5 %). 4 respondenti (2 %) zmínili vybavení penzionu (wellness, wifi) a pokojů, 2 respondenti (1 %) uvedli možnosti vyžití pro děti v penzionu a po jednom respondentovi byl zmíněn výběr podle možnosti ubytování se psy a vstřícnost při komunikaci s penzionem.

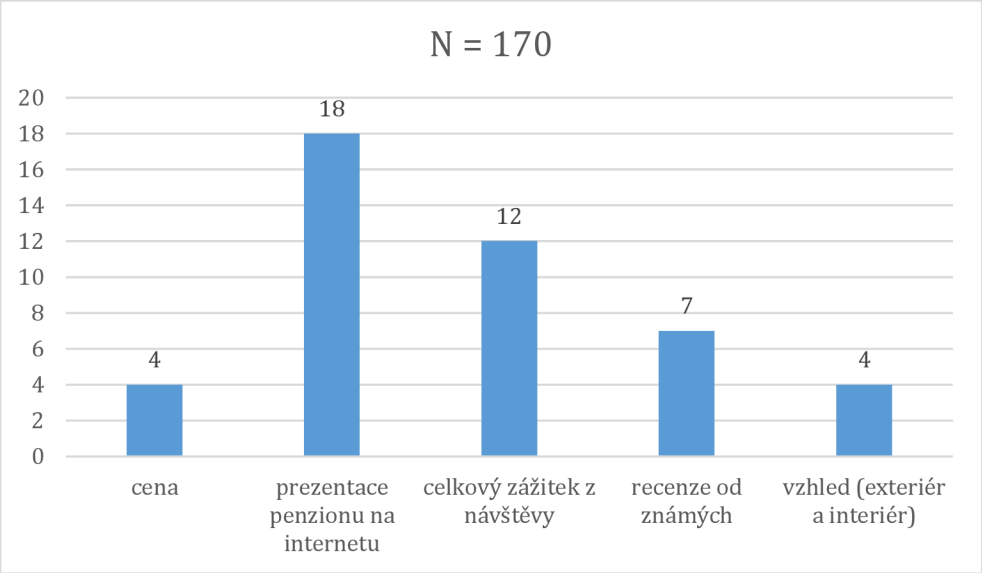
Graf 5: Faktory výběru penzionu



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu samostatné významnosti jednotlivých faktorů byly spočítány odpovědi, které obsahovaly pouze jedinou možnost z nabízených. Mezi nejzmiňovanější faktory patřily cena, prezentace penzionu a recenze na internetu a vzhled (exteriér a interiér), v počtu samostatných odpovědí byla nejčastěji, a to celkem u 18 respondentů (11 %), uvedena pouze prezentace penzionu a recenze na internetu a druhou nejčastější odpovědí byl celkový zážitek z návštěvy s 12 odpověďmi (7 %). Z celkového počtu 44 zmínění faktoru celkový zážitek z návštěvy jich bylo 27 % uvedeno samostatně. Pro celkovou ilustraci výsledků všech faktorů je přiložen graf 6.

Graf 6: Samostatná významnost faktorů při výběru



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Hodnocení důležitosti faktorů

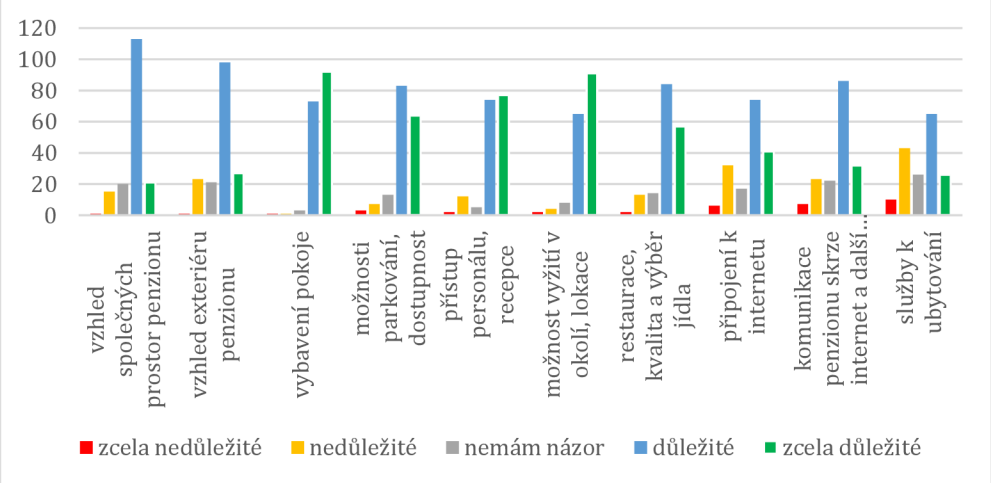
Na úvod budou ve stručnosti představeny dané faktory pro konkrétní představu v souvislosti s odvětvím penzionů.

- Vzhled společných prostor penzionu – v tomto faktoru je zahrnut vzhled a celková atmosféra prostor, kterými mohou být například atrium, recepce, chodby nebo odpočinkové zóny v penzionu.
- Vzhled exteriéru penzionu – tento faktor hodnotí převážně vzhled budov penzionu, popřípadě zahrádky u restaurace. Je to faktor, který se nejhůře a s největšími náklady mění.
- Vybavení pokoje – zahrnut v tomto faktoru je celkový dojem z pokoje, jestli je v něm dostatek místa, pohodlná postel, úložný prostor, sociální zařízení nebo televize s lednicí.
- Možnosti parkování a dostupnost – faktor složený primárně z možnosti parkování blízko penzionu na adekvátním parkovišti, dostupností se rozumí jak nalezení penzionu, tak dostupnost vlaky, autobusy nebo jinou hromadnou dopravou
- Přístup personálu, recepce – do tohoto faktoru lze zařadit chování personálu k hostům, ať už v rámci recepce, kde může probíhat

řešení různých potíží, nebo personálu pro úklid či managementu penzionu.

- Možnost vyžití v okolí, lokace – vliv tohoto faktoru na celkový zážitek může spočívat v možnostech, které nejsou úplně v rukou penzionu, ale v možnostech v okolí, kam se mohou hosté vydat. Zároveň zahrnuje možnost obchodu v blízkosti a jiných zařízení.
- Restaurace, kvalita a výběr jídla – tento faktor zahrnuje větší množství menších faktorů, kterými jsou obsluha a její chování, výběr jídla a pestrost nabídky, kvalita jídla, nebo může zahrnovat i prostory a atmosféru restaurace včetně hudby a světla.
- Připojení k internetu – faktor, se kterým lze spokojenost hodnotit například rychlostí, pokrytím nebo jen pouhou možností využít připojení k internetu.
- Komunikace penzionu skrze internet a další kanály – tento faktor je zaměřen primárně na dobu před a po návštěvě penzionu, kdy před návštěvou host vyhledává informace o penzionu nebo má dotazy, se kterými penzion kontaktuje. Naopak po návštěvě to může být například formou reakcí na zpětnou vazbu nebo recenzi nebo uchování kontaktu mezi hostem a penzion například na sociálních sítích nebo skrze emaily.
- Služby k ubytování (wellness, herna atd.) - značná část penzionu má dedikovanou část pro nadstandardní služby, které nabízí. Může se jednat o hernu, wellness nebo dětský koutek s hřištěm.

Graf 7: Důležitosti faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

Na první pohled je z grafu 7 zřejmé, že se podařilo vybrat všechny faktory, na kterých záleží. Nejčastěji udělované hodnocení (48 %) bylo důležité, následovalo zcela důležité (31 %), odpověď nedůležité byla vybrána v 10 % případů a odpověď zcela nedůležité pouze ve 2 %. Pro zpracování dat byly jednotlivým možnostem přiděleny hodnoty: zcela nedůležité = 1, nedůležité = 2, nemám názor = 3, což byla střední hodnota škály, důležité = 4 a zcela důležité = 5.

Tabulka 3: Celková důležitost faktorů

	Průměrná důležitost	Relativní četnost odpovědi 5	Relativní kumulativní četnost odpovědí 4 a 5	Medián	Modus	Pořadí
Vzhled společných prostor penzionu	3,81	12 %	79 %	4	4	6.
Vzhled exteriéru penzionu	3,75	16 %	74 %	4	4	7.
Vybavení pokoje	4,49	54 %	97 %	5	5	1.
Možnosti parkování, dostupnost	4,16	38 %	86 %	4	4	4.
Přístup personálu, recepce	4,25	45 %	89 %	4	5	3.
Možnost vyžití v okolí, lokace	4,41	54 %	92 %	5	5	2.
Restaurace, kvalita a výběr jídla	4,06	34 %	83 %	4	4	5.
Připojení k internetu	3,66	24 %	68 %	4	4	9.
Komunikace penzionu skrze internet a další kanály	3,66	19 %	69 %	4	4	8.
Služby k ubytování	3,32	15 %	54 %	4	4	10.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 je popsána průměrná důležitost faktorů, která byla brána jako rozhodující při stanovení pořadí důležitosti jednotlivých faktorů. Spočítána byla také relativní kumulativní četnost hodnot zcela důležité a dohromady hodnot zcela důležité a důležité.

Nejdůležitějším faktorem bylo vyhodnoceno vybavení pokoje s průměrnou důležitostí 4,49. Mezi další faktory, které měly důležitost vyšší než 4, patří možnost vyžití v okolí, lokace, přístup personálu, recepce, možnosti parkování a dostupnost a restaurace, kvalita a výběr jídla. Na 10. pozici skončil faktor služby k ubytování, který měl průměrnou důležitost 3,32. Ta je však pořád větší než 3, a tak ho lze považovat za faktor, na kterém záleží při tvorbě pozitivního zážitku.

Respondenti měli možnost uvést i jiné faktory, které ovlivňují jejich celkový zážitek z návštěvy penzionu. Celkem tuto možnost využilo (bez započítání odpovědí *ne* a podobných) 37 respondentů. Často byla zmíněna některá ze složek již výše uvedených faktorů, ale nejčastěji byla zmíněna čistota (13 odpovědí). Mezi další odpovědi, které se nedaly zařadit do předchozích faktorů, patřily například možnost vybavení pro děti, soulad penzionu s přírodou nebo jeho dobovost a jeden respondent uvedl, že jeho zážitek ovlivňuje jeho předchozí zkušenost s penzionem.

Tabulka 4: Důležitosti faktorů podle pohlaví a věku

V prvním sloupci u kategorie je uvedena vždy průměrná důležitost a ve druhém pořadí faktoru.	Muži		Ženy		Do 25		25-39		40-59	
Vzhled společných prostor penzionu	3,68	7.	3,88	6.	3,73	7.	3,97	7.	3,79	6.
Vzhled exteriéru penzionu	3,55	9.	3,84	7.	3,69	8.	4,00	6.	3,64	8.
Vybavení pokoje	4,50	1.	4,49	1.	4,56	2.	4,62	1.	4,38	1.
Možnosti parkování, dostupnost	4,04	4.	4,23	4.	4,03	6.	4,24	4.	4,26	2.
Přístup personálu, recepce	4,27	3.	4,24	3.	4,19	3.	4,32	3.	4,25	3.
Možnost vyžití v okolí, lokace	4,46	2.	4,38	2.	4,57	1.	4,35	2.	4,21	4.
Restaurace, kvalita a výběr jídla	3,93	5.	4,13	5.	4,11	4.	4,15	5.	4,02	5.
Připojení k internetu	3,66	8.	3,66	8.	4,07	5.	3,56	10.	3,25	10.
Komunikace penzionu skrze internet a další kanály	3,70	6.	3,65	9.	3,50	9.	3,97	7.	3,77	7.
Služby k ubytování	3,25	10.	3,35	10.	3,04	10.	3,68	9.	3,39	9.

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitosti faktorů byly spočítány i v závislosti na charakteristikách respondentů (pohlaví, věk, příjem). V tabulce 4 lze vypozorovat rozdíly mezi důležitostí faktorů na celkový zážitek. Pro přehlednost je

k průměrným důležitostem doplněno vždy pořadí. Kategorie 60 a více let nebyla analyzována vzhledem k nízkému počtu respondentů v ní.
V rámci pohlaví je na první pohled vidět rozdíl mezi vnímáním vzhledu u mužů, kteří dávají před vzhledem přednost komunikaci, a žen, na které má vzhled v kontextu celkového zážitku větší vliv.

U věkových skupin jsou rozdíly větší než u pohlaví, především kvůli rozdílným tempům životů a hodnotám. U nejmladší skupiny je jako u jediné nejdůležitějším faktorem možnost vyžití v okolí, lokace před vybavením pokoje, který zvolily další dvě skupiny. Stejně tak pro nejmladší věkovou skupinu není tolik důležitá dostupnost a parkování, zatímco čím starší skupina, tím větší důležitost tomuto faktoru přisuzuje. Posledním značným rozdílem je důležitost připojení k internetu, kdy v kategorii do 25 let má průměrnou důležitost 4,07, zatímco u obou dalších věkových kategorií byl tento faktor identifikován jako nejméně důležitý.

Tabulka 5: Důležitosti faktorů podle příjmu

V prvním sloupci u kategorie je uvedena vždy průměrná důležitost a ve druhém pořadí faktoru.	0-10 000		10 001 - 20 000		20 001 - 30 000		30 001 - 40 000		40 001 a více	
Vzhled společných prostor penzionu	3,87	7.	3,91	7.	3,80	8.	4,00	4.	3,78	8.
Vzhled exteriéru penzionu	3,75	8.	3,95	6.	3,84	7.	3,53	9.	3,89	7.
Vybavení pokoje	4,56	1.	4,59	1.	4,45	2.	4,33	1.	4,67	1.
Možnosti parkování, dostupnost	4,00	6.	4,32	4.	4,31	4.	4,13	3.	4,44	3.
Přístup personálu, recepce	4,17	3.	4,41	3.	4,35	3.	4,27	2.	4,56	2.
Možnost vyžití v okolí, lokace	4,50	2.	4,27	5.	4,51	1.	4,00	4.	4,44	3.
Restaurace, kvalita a výběr jídla	4,10	5.	4,45	2.	4,04	5.	4,00	4.	4,11	5.
Připojení k internetu	4,12	4.	3,14	10.	3,61	10.	3,53	9.	3,44	9.
Komunikace penzionu skrze internet a další kanály	3,62	9.	3,18	9.	3,94	6.	3,80	7.	4,00	6.
Služby k ubytování	3,02	10.	3,41	8.	3,69	9.	3,67	8.	3,11	10.

Zdroj: vlastní zpracování

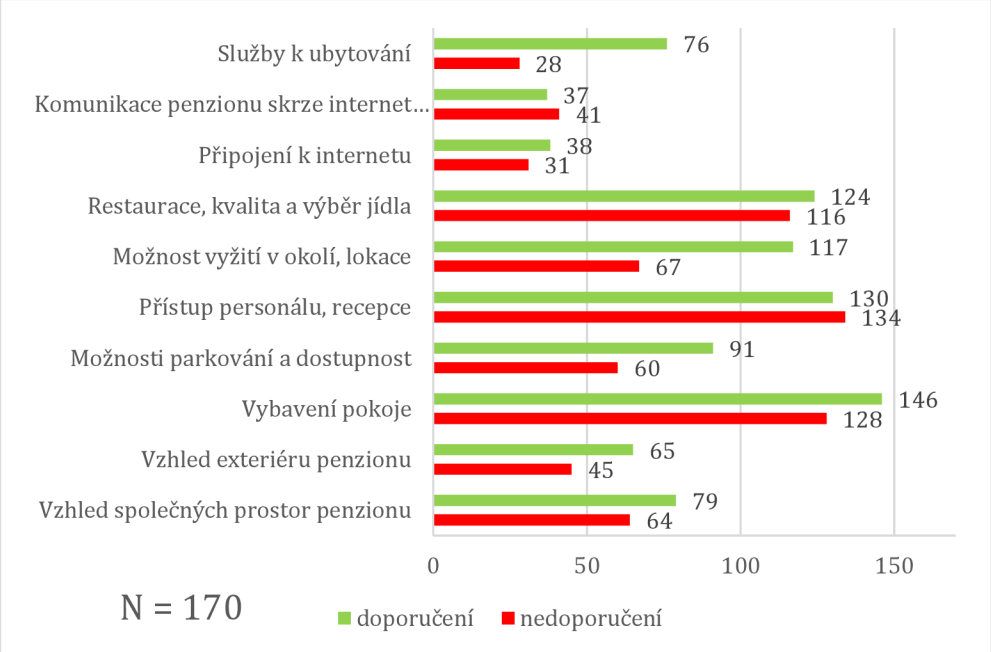
Bylo provedeno rozdělení důležitosti také pro jednotlivé příjmové skupiny. Nutno podotknout, že u dvou nejvyšších nebyl počet respondentů vysoký, a tak výsledky nemusí zcela odpovídat skutečnosti. Obdobným vychýlením bylo vysoké hodnocení faktoru připojení k internetu příjmovou skupinou 0 - 10 000, která se skládá převážně z mladých lidí do 25

let, jak bylo již zmíněno výše. Z tabulky 5 lze pozorovat také větší změny v pořadí u faktorů restaurace, kvalita a výběr jídla, který byl důležitější pro příjmovou skupinu 10 001 - 20 000, možnost vyžití v okolí, lokace nebo možnosti parkování a dostupnost, který byl důležitější pro skupiny s vyšším příjmem.

4.4 Faktory v souvislosti s doporučením a nedoporučením

Průměrně v otázce na možnost doporučení v případě spokojenosti s faktorem vybrali respondenti 5,38 možností. Naopak u otázky na nedoporučení v případě nespokojenosti s faktorem vybrali jen 4,25 možností.

Graf 8: Faktory důležité pro doporučení a nedoporučení



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu na graf 8 lze rozdělit faktory do třech hlavních kategorií.

- Faktory, u kterých značně převažuje možnost doporučení: služby k ubytování, možnost vyžití v okolí, lokace.

- Faktory, u kterých převažuje mírně možnost doporučení: připojení k internetu, restaurace, kvalita, výběr jídla, možnosti parkování a dostupnosti, vybavení pokoje, vzhled exteriéru penzionu a vzhled společných prostor penzionu.
- Faktory, u kterých mírně převyšuje možnost nedoporučení: komunikace penzionu skrze internet a další kanály a přístup personálu, recepce.

Největší šance na doporučení v případě spokojenosti s faktorem jsou tedy u vybavení pokoje, přístupu personálu a recepce, restaurace, kvalita a výběr jídla a možnosti vyžití v okolí, lokace. Naopak největší šance na nedoporučení, kterého je nejlépe vyvarovat se, je v případě nespokojenosti s faktory přístup personálu, recepce, vybavení pokoje a restaurace, kvalita, výběr jídla. Celkově se dá shrnout, že nejčastěji by se tedy zmiňovaly faktory restaurace, kvalita, výběr jídla, přístup personálu, recepce a vybavení pokoje.

4.5 Shrnutí

Tato kapitola slouží pro poskytnutí stručnějších odpovědí na výzkumné otázky a přehledu hlavních získaných poznatků z kapitoly Výsledky výzkumu.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 170 respondentů, z nichž bylo 67 % žen. Podle rozdělení věku tvořilo vzorek 41 % respondentů do 25 let a 56 % z rozmezí 25-59 let. Zároveň 31 % ze vzorku uvedlo příjem do 10 000 korun a druhou nejčastější odpovědí byl příjem mezi 20 a 30 tisíci korunami (30 %). 81 % respondentů penzion navštěvuje alespoň jednou za rok a 58 % dokonce minimálně dvakrát za rok.

VO1: *Jakou roli hraje celkový zážitek ve výběru penzionu v porovnání s ostatními faktory?*

Ačkoliv zážitek z návštěvy penzionu by měl být podle Pinea a Gilmora (2011) hlavním přínosem pro hosta, tak ten nevybírá penzion podle něj, ale častěji podle faktorů jako cena, prezentace penzionu na internetu, jeho vzhled a recenze zákazníků nebo známých. Ohled na celkový zážitek při výběru bralo jen 26 % respondentů.

VO2: *Které faktory jsou nejdůležitější při utváření zákaznického zážitku v penzionech?*

Všechny výše uvedené faktory byly hodnoceny jako důležité v rámci jejich vlivu na celkový zákaznický zážitek, který penziony poskytují. Mezi nejdůležitějšími lze zmínit vybavení pokoje, jako faktor, kterému se host při svém ubytování nedokáže vyhnout, možnosti vyžití v okolí a lokace penzionu, přístup personálu a recepce, možnosti parkování a dostupnost a v neposlední řadě také restaurace, kvalita a výběr jídla. Všechny tyto faktory svou průměrnou důležitostí překročily hranici 4, která byla označena jako „důležité". Žádný z faktorů však nepřekročil střední hranici 3 mezi důležitými a nedůležitými faktory.

VO3: *Podle spokojenosti s jakými faktory se návštěvníci rozhodují, jestli penzion doporučí či nikoliv?*

Průměrně uvedli respondenti přibližně 5 faktorů pro kladné doporučení a 4 faktory pro negativní doporučení. V rámci faktorů pro kladné doporučení byly nejčastější vybavení pokoje, přístup personálu a recepce, restaurace a jídlo, možnosti vyžití v okolí, lokace a možnosti parkování a dostupnost penzionu. Nejčastěji by penzion nedoporučili, kdyby nebyli spokojeni s faktory přístup personálu a recepce, vybavení pokoje, restaurace a jídlo a možnost vyžití v okolí a lokace.

4.6 Limity a omezení výzkumu

Každý výzkum má své limity a omezení a je dobré si je přiznat a chápat je pro správnou práci s výsledky. Jako hlavní omezení výzkumu vnímám použití kvantitativní metody, která na základě většího množství odpovědí zobecňuje výsledky na celou populaci, kde reprezentativnost vzorku nikdy nedosáhne dokonalosti.

V souvislosti s aktuální pandemií a uzavřením provozoven je možné, že představy respondentů o pobytu v penzionu mohly být částečně zkreslené kvůli delšímu období od jejich poslední návštěvy. Nemůžeme vyloučit zkreslení způsobené vyplňováním dotazníku, kdy bohužel nebylo možné provést osobní dotazování a popřípadě zodpovídat dotazy respondentů. Toto omezení jsem se snažil kompenzovat uvedením emailové adresy pro jakékoliv dotazy.

Zároveň pokud bychom chtěli získané poznatky zobecňovat pro konkrétní penzion, je třeba mít opatrný přístup, protože každý penzion je ze své podstaty jiný a některé ani nenabízí faktory, které byly zkoumány.

5 Návrhy pro optimalizace CX v penzionech

Tato kapitola bude hlavním přínosem práce především pro penziony, které uvažují o implementaci CX. Představuji zde souhrn doporučení, která by mělo být možno aplikovat pro většinu penzionů. V úvodní části této kapitoly je představen doporučený proces implementace podpořený aktuální literaturou a ve druhé poté konkrétní doporučení založená na východiscích z teoretické části, aktuální literatuře a provedenému výzkumu. Na konci kapitoly jsou ve stručnosti představeny náklady na některá doporučení včetně případných rizik. Jsou však spíše orientačního charakteru vzhledem k tomu, že nejsou vztáhnuté ke konkrétnímu místu. Vzhledem k povaze konceptu, kde hlavním cílem by měla být loajalita zákazníků a navazování dlouhodobých vztahů (Homburg et al., 2017), nebude provedeno vyčíslení výnosů.

5.1 Implementace CEM do penzionu

Aby tato část práce nebyla pouhými návrhy k několika faktorům, je potřeba ujasnit, jak správně implementovat poskytování a řízení zákaznických zážitků do penzionu. Pro jasnou strukturu uvedu rámcový postup od Rahimian et al (2021):

1. Identifikace zákazníků – snaha o poznání zákazníků vede k lepšímu pochopení jejich potřeb, tužeb a očekávání. Je důležité poznat všechny body dotyku, se kterými se zákazník setkává a ty náležitě popsat. Ve fázi před návštěvou musel zákazník penzion najít a vybrat si ho. Pokud měl předešlé zkušenosti s penziony, pak ovlivňují výsledný zážitek (Verhoef et al., 2009). Za jakým účelem navštěvuje penzion? Vrací se na opakovanou návštěvu? Poznávejme zákazníka i v průběhu jeho návštěvy. Jak je spokojený po části pobytu, využil všech služeb, které mu penzion nabízí? Byl při odjezdu spokojený, doporučí penzion dalším lidem a navede je k návštěvě? To všechno jsou zdánlivě malicherné informace, ale dají se využít k přizpůsobení služby každému jednotlivému zákazníkovi.
2. Tvorba designu zákaznického zážitku – pokud již známe všechny body, kterými zákazník při naší návštěvě projde, a víme, jestli a jakým způsobem je můžeme ovlivnit, pak přišel čas k výběru těch bodů dotyku, které budeme řídit intenzivněji než ostatní. Vzhledem

k omezeným lidským i finančním zdrojům penzionů je potřeba zaměřit se na ty faktory, které zákazník vnímá jako nejdůležitější k vytvoření skvělého zážitku. Je potřeba vytvořit si jasnou strategii pro vytváření zážitků a stát se zákaznicky orientovaným penzionem a přizpůsobit tomu jeho fungování. Podle výsledků výzkumu z předchozí kapitoly by měl být hlavní důraz kladen především na faktory spojené s vybavením pokoje, interakcemi s personálem, stravováním a možnostmi vyžití v okolí.

3. Implementace zákaznických zážitků – ta přímo navazuje na předchozí dva kroky, kdy se vyvíjí a vylepšují interakce na jednotlivých bodech dotyku. V dnešní době se k tomu používají ve velké míře moderní technologie, ať už se jedná o webové nebo mobilní aplikace nebo systémy pro pohodlí zákazníka během ubytování. Aby se snaha vyplatila, je důležité udělat z vybraných bodů ty hlavní, které budou opravdu vytvářet unikátní, personalizovaný a nezapomenutelný zážitek.
4. Monitoring zákaznických zážitků – po úspěšném rozvoji vybraných bodů dotyku je potřeba neustále analyzovat, jaké zážitky tvoříte. Velmi podstatné je získávat zpětnou vazbu přímo od zákazníků ještě během pobytu, aby byla možnost celkový zážitek popřípadě napravit nebo ještě vylepšit. Flexibilita je hlavní vlastností tohoto konceptu, protože každý zážitek je jedinečný a tvoří se jiným způsobem.

5.2 Vzhled penzionu

Doporučení v kategorii vzhled penzionu budou vázaná především k faktorům vzhled společných prostor penzionu a jeho exteriér, které byly vyhodnoceny jako šestý a sedmý nejdůležitější faktor s hodnotami 3,81 a 3,75. Dalo by se říci, že nepatří mezi faktory, které silně ovlivňují zážitek, avšak svůj vliv pořád mají. Proto budou doporučení spíše formou drobnějších úprav nebo doplňků vzhledem k tomu, že úpravy vzhledu, jako například rekonstrukce, bývají velmi nákladné. V rámci studií Stein a Ramaseshana (2016) a Rathera (2018) je ale považována estetická část zážitku za jednu z nejsilnějších nebo úplně nejsilnější, a proto by neměla zůstat opomíjena. Stejně tak Wang a Hung (2015) ve své studii dokazují, že ačkoliv je celková atmosféra a harmonie nehmotná, je to druhý nejdůležitější kritický faktor pro úspěch penzionů.

Primárním obecným doporučením je, aby celkový vzhled byl jednotný a měl jednotnou koncepci. Ta by se měla odvíjet od strategie penzionu, a to konkrétně na jaké zákazníky cílí a jestli má již vybudovanou značku pro určitý koncept. Tím může být například tradiční venkovský penzion, kde mohou být prostory doplněny zajímavými nástroji, které by však měly mít i jiné než jen dekorační funkce – například informační. Druhým příkladem jednotné koncepce jsou horské penziony, které se zaměřují především na zimní návštěvníky a jejich koncepce vzhledu je tomu plně uzpůsobena. Jiným příkladem je možnost penzionu spojeného s jiným subjektem, ať už to může být farma, vinařství nebo lázně. Do každé koncepce patří jiné doplňky – například různá umělecká díla by neměla tvořit jen okrasu, ale pokud má host zájem, může se dozvědět, například o obraze, víc.

Prvním doporučením v této oblasti je nabídnout hostům mimo jejich pokoj a restauraci ještě další místo v rámci penzionu, kam mohou jít relaxovat. Konkrétně se může jednat o dvůr penzionu nebo jiný zatravněný prostor, který je mimo silnici a další rušivé elementy. Využijte jeho potenciál k vytvoření odpočinkové zóny tak, aby jediným útočištěm hosta nebyl jen jeho pokoj. Vytvořte několik laviček, které poslouží hostům i ke vzájemné komunikaci mezi sebou. Je možné doplnit tento prostor i o květiny, které obzvlášť v hlavní sezóně pěkně pokvetou.

Druhou možností je tvorba dětského hřiště nebo jiného prostoru pro děti. Při tvorbě rozhodnutí vždy myslete na to, kdo jsou vaši zákazníci. Přijíždějí do penzionu na dovolenou si odpočinout od starostí? Nebo jsou to mladé rodiny, které se díky hřišti a dětem sblíží a jejich výsledný zážitek může být o to lepší? Podle Kandampullyho et al. (2018) je právě spoluvytváření zážitků společně s dalšími hosty v sektoru pohostinství klíčové pro tvorbu pozitivních zážitků.

Pro vytvoření intenzivní vzpomínky přímo na penzion přidejte něco unikátního. Může to být například dřevěná barevná socha místního skřítka ve vtipném provedení, u které hosté neodolají a udělají si fotku na památku. Využijte to jako možnost propagace, přidejte k soše cedulku s logem penzionu a informacemi o skřítkovi. Velmi populární jsou tzv. provázkové ukazatele počasí, které podle situace visícího provázku určí, jaké je právě počasí. Přidat takovou kreativní atrakci může zaujmout nejen vaše hosty, ale i potenciální příští zákazníky.

5.3 Personál

Z výsledků výzkumu lze říci, že přístup personálu je jeden z hlavních faktorů ovlivňující výsledný zážitek, protože s průměrnou důležitostí 4,25 je třetím nejdůležitějším. Navíc 85 % respondentů by se zmínilo právě o tomto faktoru při předávání doporučení nebo nedoporučení svým známým.

Pro správné fungování CX v penzionu je podle Cetin et al. (2014) klíčové, aby bylo hlavním cílem personálu vytvářet skvělé zákaznické zážitky v dobrém a zákaznicky orientovaném kolektivu. Dále uvádí konkrétní rady, která mohou sloužit jako primární doporučení pro personál, který pracuje s CX:

- Při výběru zaměstnanců by se mělo dbát spíše na osobnost, schopnosti komunikace a vlastní přístup než na roky praxe. To platí především u práce v penzionech na pozicích, kde není potřeba vysoká kvalifikace.
- Vytvářet prostředí mezi zaměstnanci, ve kterém je podporují v rámci jejich nápadů a možností na zlepšení. Zaměstnanci by neměli být odměňováni jen za práci, ale i za to, že tvoří lidem zážitky, na které budou vzpomínat.
- Snažit se neměnit zaměstnance, protože trénink nových zaměstnanců na bázi CX bývá náročnější a nákladnější. Nový zaměstnanec by měl přijít do styku se zákazníky až poté, co bude plně připraven. Tedy budou mu předány všechny vědomosti a bude mít plnou důvěru. Každý jeden zaměstnanec má totiž možnost úplně změnit výsledný zážitek.
- Pokud chceme v rámci spokojenosti zákazníka řešit různé stížnosti, je potřeba, aby byly vyřešeny bez odkladu. Proto musí mít každý, kdo by stížnost řešil, možnost reagovat okamžitě. Je potřeba dát zaměstnancům důvěru a pravomoc postupovat při řešení situací v souladu s jeho vědomím a snahou poskytnout stále ten nejlepší zážitek.

Jako další doporučení s využitím moderních metod může být použito při tréninku technik, jako jsou například assessment centra, kdy jsou simulovány různé interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem a lze pozorovat chování bez možnosti přímo ovlivnit zákazníka. Dalším doporučením je vžít se do role zákazníka. K tomu může pomoci technika mystery shoppingu, která spočívá ve vyslání fiktivního zákazníka vyzkoušet služby ze

strany zákazníků. Díky tomuto postupu je možné zjistit rozdíly mezi tím, jak si management myslí, že vytváří zážitky a jak je doopravdy vytváří.

5.4 Vybavení pokoje

Tento faktor se podle výzkumu umístil na první příčce v ohledu důležitosti pro tvorbu pozitivního zážitku s průměrnou důležitostí 4,49. Tento výsledek koresponduje s výsledky Wang a Hung (2015), kteří stejný faktor vyhodnotili sice jako méně podstatný pro zákaznickou spokojenost, ale v rámci budoucího chování (loajalita, možnost opakované návštěvy) byl hodnocen jako třetí nejdůležitější. Oproti tomu faktoru čistoty, který byl nejčastěji zmiňovaným doplňujícím faktorem, prokázali Wang a Hung (2015) v jejich studii mnohem větší vliv na spokojenost, ale skoro zanedbatelný vliv na budoucí chování.

Ohledně vybavení pokojů je podstatné z výše uvedeného dbát na čistotu. Doporučení tedy je, aby před rychlostí úklidu vždy zvítězila jeho kvalita. Z praktického hlediska je vhodné při úklidu mezi odjezdem starých a příjezdem nových hostů zkontrolovat funkčnost veškerého vybavení – například jestli není rozladěná televize, jestli voda v koupelně správně odtéká nebo jestli fungují všechna světla. Tím se dá předejít zklamání hostů ihned po příjezdu, kdy musí nejdříve řešit problém, což může mít negativní vliv na zážitek již od začátku pobytu. Zároveň je důležité uvádět aktuální informace o výbavě pokojů, protože když má zákazník nějaká očekávání a není v penzionu ani možnost, jak jim dostát, pak to může opět kazit celý zážitek. Pokud by se však vyskytnul nějaký problém, měl by být co nejdříve vyřešen ke spokojenosti zákazníka. Neměla by být zbytečná prodleva mezi zjištěním skutečnosti a nahlášením a zároveň ani mezi nahlášením a řešením.

Jako jedno kreativní doporučení může být pojmenování jednotlivých pokojů jiným způsobem než standardními čísly. Názvy po osobnostech, městech a dalších, o kterých se může host dozvědět více na informační tabulce, budou určitě originálním zpestřením. Lze následně využít možností, jak navázat na tento menší krok v souvislosti tvorby celistvého konceptu vzhledu penzionu popsaného výše.

5.5 Možnosti vyžití v okolí

Tento faktor se ukázal jako druhý nejdůležitější při tvorbě pozitivního zážitku s průměrnou hodnotou důležitosti 4,41. Tento výsledek byl očekávaný, protože to vyplývá z využití penzionů především k rekreaci, dovoleným a poznávání nových krajů. Vzhledem k tomu, že jsou prezentovány návrhy pro již existující penziony, nebereme v úvahu lokalitu jako faktor, který by šel přímo ovlivnit. I přesto by se mělo pro spokojenost hostů s tímto faktorem vynaložit dostatek prostředků.

Zákazník podle teorie od Pinea a Gilmora (2011) však hledá i zábavné a vzdělávací zážitky, které nemusí být přímo v penzionu. Proto je důležité, aby personál penzionu hostům dokázal každému individuálně poradit, kam by se měl podívat tak, aby to odpovídalo jeho požadavkům a očekáváním. V souladu s tím by měl být personál upřímný a nedoporučovat místa, kde si není jistý kvalitou.

Tato interakce nemusí začít nutně z iniciativy zákazníka. V dnešní době mnoho penzionů a dalších ubytovacích zařízení píší na své webové stránky seznamy míst, které mají blízko. Proto doporučuji pro zákazníky vytvořit ve formě brožury a případně online dokumentu praktického průvodce s tipy na výlety, památkami v okolí nebo jinými turistickými cíli. Pro správné fungování tohoto průvodce je nutné zabezpečit tři předpoklady. Zaprvé, host musí mít povědomí, že má možnost využít takové služby a měl by znát její výhody. Dále pak musí být průvodce aktuální a praktický – je potřeba minimálně před každou sezónou zkontrolovat možnosti cílů, jestli nejsou zavřené, nezměnili otevírací doby nebo vstupné. U těchto cílů je možné také dohodnout různé akce pro ubytované právě v penzionu. A nakonec by měl každý host najít minimálně tolik tipů, kolik dní v penzionu zůstává. Je důležité, aby zde byl dostatek možností pro rodiny s kočárky a menšími dětmi, cyklisty, milovníky památek i přírody nebo možností při nepříznivém počasí. Ideální možností by bylo ukázat hostům, že zdaleka nevyčerpali v lokalitě všechny možnosti a poskytnout jim důvod k návratu.

Další z možností, jak tvořit skvělé zážitky vidí Cetin et al. (2014) v řízení vztahů se strategickými partnery. Z toho vychází praktické doporučení jednat se svými dodavateli v rámci spokojenosti zákazníků – tedy řídit odběratelské vztahy tak, aby nedošlo k problémům, které by se dostaly až k hostům. K tomu patří vytvořené rezervní plány a kapacity. Ty jsou však velmi individuální pro každý penzion a nelze je více obecně popsat.

Návrhem pro zajištění zábavného typu zážitku podle teorie Pinea a Gilmora (2011) mohou být různé slavnosti nebo večírky v rámci penzionu nebo v rámci několika spřátelených penzionů v jedné turistické destinaci. Cílem by bylo vytvoření akce, na kterou by přišli hosté z celého penzionu a popřípadě i dalších, kde by mohl proběhnout kontakt mezi hosty. V tomto návrhu je zabudován i koncept spoluvytváření zážitků popsaných Kandampullym et al. (2018). Konkrétní podoba akce, místa konání nebo přístupnosti veřejnosti je opět závislá na každém penzionu a jeho zaměření nebo koncepci.

5.6 Restaurace a stravování

Z výzkumu vyplynulo, že restaurace a stravování jsou s průměrnou důležitostí 4,06 pátým nejdůležitějším faktorem pro tvorbu pozitivního zážitku. Lze uvést několik obecných doporučení, která mohou pomoci hostům přizpůsobit jejich zážitek. Jako první bych uvedl výběr jídel, který by měl být minimálně ze dvou jídel tak, aby si každý mohl zvolit. Je možné zvolit například metodu dotazu při obsluze na výběr jídla na příští den, aby bylo možné se připravit dostatečně dopředu. Pokud bude mít ale host problém vybrat si z nabídky, měla by tu být možnost nabídnout některé z rychlých jídel, která jsou k výběru každý den stejná. Ideální variantou by bylo nabízet jako jeden z výběru i vegetariánské jídlo, popřípadě s možností připravit různé dietní obměny jídel podle specifických požadavků zákazníků. Tato možnost by měla být propagována ještě před příjezdem, například při objednání, kdy host může vyjádřit dopředu své přání ke stravě.

Další možností, jak zlepšit výsledný zážitek, je vytvořit neočekávané, což Cetin et al. (2014) uvádí jako jeden ze zážitkových výstupů. V případě stravování to může být například pozornost k večeři před odjezdem ve formě dezertu zdarma.

5.7 Komunikace skrze internet a další kanály

Vzhledem k faktu, že tento faktor byl vyhodnocen až jako osmý nejdůležitější s průměrnou důležitostí jen 3,66, tak není třeba zásadně investovat do inovací v této oblasti. Náročnost nových technologií a jejich nákladnost může pro penzion být důvodem, proč se tyto investice nevyplácí. Stejně tak Cetin et al. (2014) zmiňují, že v rámci technologií je

vhodné využít spíše funkčnosti, nikoliv přílišné komplexnosti, a doplnit je jinými způsoby, jako například přímou interakcí.

Vhodným doplněním pro šíření povědomí o penzionech pomocí doporučení mohou být webové stránky s aktuálními fotografiemi a informacemi. Na nich by se měl potenciální zákazník dozvědět všechny informace, které ho zajímají, a měl by mít možnost se zeptat na ty, které by rád znal. Uvedení telefonického a emailového kontaktu je v dnešní době již nezbytností, ale velmi podstatná je komunikace těmito kanály. Každá odpověď by měla být personalizovaná přímo pro konkrétního tazatele s konkrétním dotazem. Velmi důležité je věnovat čas této komunikaci, aby byla odpověď formou emailů co nejrychlejší a formou telefonu dostačující.

Ze zjištění, že 71 % zákazníků si vybírá penzion z části podle prezentace na internetu a recenzí zákazníků, známe důležitost aktivity penzionu na internetu. Doporučením může být správa recenzí, kde má penzion možnost poděkovat za pěknou recenzi nebo naopak vysvětlit špatnou budoucím zákazníkům. V souvislosti s recenzemi je podstatné, aby byly aktuální a také pozitivní. Motivovat zákazníky k napsání recenze lze například pomocí emailu po návštěvě.

Možností vytvoření neočekávané a unikátní části zážitků může být například email o potvrzení registrace, který může být navrhnutý do formy vřelého a upřímného přivítání. Zároveň v něm může být prostor pro kontakt penzionu přímo skrze konkrétní objednávku pro případné další požadavky zákazníků jako již výše zmíněné stravování a podobně. Obdobně lze využít možnosti například týden před příjezdem zákazníky informovat o aktuálním počasí pro jejich návštěvu s přiložením výše navrhnuté brožury s možnostmi vyžití v okolí v online podobě.

5.8 Další služby

V této kapitole budou prezentovány doporučení pro faktory služby k ubytování (wellness, herna), možnosti parkování a připojení k internetu, které byly v rámci výzkumu oddělené. To přineslo zjištění, že faktor parkování je podstatně důležitější (čtvrtý nejdůležitější s průměrnou důležitostí 4,16) než další dva, které byly ohodnoceny až jako dva nejméně důležité faktory z výběru. Proto by se podle doporučení Rahimian et al. (2021) měl penzion zaměřit na zlepšování bodů dotyku, které jsou pro zákazníky důležitější než jiné.

Připojení k internetu byl faktor důležitější především pro mladší část populace, avšak v dnešní době se dá počítat již do standardního vybavení. Zajištění připojení však není jediná možnost, jak zlepšit zážitek v rámci tohoto faktoru. Pokud penzion inzeruje připojení k internetu, pak by mělo být stabilní v celém areálu a zároveň by měli být hosté o možnosti jeho využití dostatečně informováni.

Oproti tomu faktor parkování a dostupnosti byl považován za důležitější u starších věkových skupin. Měl by být zajištěn dostatek parkovacích míst pro všechny hosty tak, aby byli vždy spokojeni a nemuseli hledat jiná parkovací místa, protože na ně již nezbylo. Pokud toto nelze zajistit, je potřeba to zákazníkům vysvětlit a mít pro ně vyhrazená místa o něco dál penzionu, která jim budou nabídnuta.

Poslední doporučení je v souladu s teorií popsanou Cetin et al. (2014), kdy nečekané je jednou z klíčových vlastností zážitků. Nečekané může být vyjádřeno formou uvítacího dárku nebo welcome drinku, které bude přizpůsobeno přímo zákazníkům. Například pokud nabízíme při příjezdu lahev vína, pak určitě nezapomeneme zmínit naši vlastní zkušenost a příběh, proč je jim dáváno právě tohle víno.

5.9 Ekonomické zhodnocení

Vzhledem k povaze většiny doporučení nelze přesně vyčíslit náklady na ně. Velkou část z nich je možné realizovat s využitím bezplatných nebo zanedbatelně nákladných možností. Například nebude potřeba nákladná grafická úprava brožury na každý rok, díky jednoduché možnosti využití textových editorů. Stejně tak metody tréninku personálu lze provést bez nutnosti využití externí pomoci.

Naopak u druhé velké části doporučení nemůžeme náklady ani odhadnout kvůli neznalosti konkrétní situace. Například vybudování parkovacího místa je proces, při kterém záleží na kvalitě podloží, prostorových možnostech a terénu.

Z toho vyplývá, že následující kalkulace nákladů zbylých doporučení uvedená v tabulce 6 nemusí být stejná pro každý jednotlivý penzion v závislosti na jeho možnostech.

Tabulka 6: Ekonomické zhodnocení návrhů

Návrh	Náklady vč. DPH
Místo k odpočinku se čtyřmi lavičkami a květinami s cedulkami včetně dopravy laviček	8 273 Kč
Dřevěná socha v životní velikosti s cedulí	18 948 Kč
Dětské hřiště s pískovištěm včetně montáže, písku a veškerého příslušenství	37 050 Kč
Tisk a vazba 30 kusů brožur po 20 stranách	3 021 Kč
Roční provoz jednoduchých webových stránek a domény	528 Kč
Roční poplatek za mailingový software	1 180 Kč
Celkem:	69 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle eshop.unihobby.cz, semo.cz, florasis.cz, sochyzahrady.cz, e-abctiskarna.cz, tiskplus.cz, hornbach.cz, skluzavky.cz, webnode.cz, domena.cz a ecomail.cz

Jak již bylo zmíněno výše, u CX nelze ani odhadovat přibližné výnosy z těchto doporučení. Vzhledem k nepříliš velké finanční náročnosti uvedených doporučení by se však nemělo jednat o více než 2 roky. Stejně tak provedení všech doporučení by nemělo přesáhnout 2 roky.

5.10 Shrnutí

V této kapitole byl představen koncepční návrh implementace CX do penzionu a doporučení, kterými vylepšit stávající stav. Jedná se o hlavní přínos autora v této práci. Je však podstatné uvědomit si limity těchto doporučení, a to především, že nelze zaručit, že všechna doporučení jsou realizovatelná ve všech penzionech. Proto by měl každý individuálně zvážit realizovatelnost a přínos každého návrhu a využít především ty s největším potenciálem. Pro možnosti konkrétní implementace CX do penzionu by bylo vhodnější vytvořit studii přímo pro ten. Je možné obrátit se na specializované poradce v této oblasti nebo využít o dost méně nákladné možnosti spolupráce se studenty v rámci bakalářských a diplomových prací. Tato spolupráce stojí firmu zpravidla jen čas, avšak je nutné počítat s riziky, která přináší.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá moderním konceptem customer experience. Cílem práce bylo stanoveno vypracování sady návrhů a doporučení pro odvětví penzionů, které přispějí k rozvoji vztahů se zákazníky na bázi customer experience. Hlavní přínos má právě pro ty penziony, které hledají nové možnosti, jak řešit jejich manažerské problémy, nebo plánují držet krok s moderní dobou. S ohledem na celou práci si myslím, že pokud má penzion opravdu zájem vydat se cestou poskytování zákaznických zážitků, pak je pro ně tato práce velkým přínosem. Zároveň je v této práci bohatá teoretická část, která popisuje fungování konceptu CX. Ta může sloužit všem zájemcům o studium CX v českém jazyce a může je dále odkázat na bohaté zahraniční zdroje.

Pro naplnění cíle bylo postupováno následujícím způsobem. Primárně byly zjištěny možnosti práce. Vzhledem k aktuální pandemii koronaviru nebylo během práce možné interagovat se zákazníky v penzionech, což měla být klíčová část práce. Původně měla být práce přínosem primárně pro konkrétní penzion, kde by byla možnost realizovat návrhy prakticky a spolupracovat s managementem penzionu při řešení. Proto byl původní cíl upraven do stávající podoby. Byla napsána literární rešerše postupující od základů marketingu a předpokladů pro customer experience přes vztahový marketing až po aspekty vytváření zážitků a jejich řízení. Dále byly stanoveny tři výzkumné otázky, které byly částečnými cíli práce. Pro jejich zodpovězení byl realizován marketingový výzkum formou online dotazování především v souvislosti vnímání jednotlivých faktorů v penzionech v kontextu CX. Výsledky šetření byly vyhodnoceny a výsledky představeny v kapitole Výsledky výzkumu. Na výzkumné otázky bylo odpovězeno v téže kapitole. Poslední částí práce bylo zpracování návrhů pro odvětví penzionů na bázi customer experience. Podkladem pro ně byla jak literární rešerše a zpracování literatury zabývající se optimalizací CX v pohostinství, tak provedený výzkum.

Tuto bakalářskou práci je možné dále rozvinout do podoby případových studií pro konkrétní penziony. Tato práce zpracovává pouze obecné návrhy a nevyužívá tak potenciálu konkrétních penzionů, kterých by bylo využito při konkrétním zaměření. Další možností, jak zvýšit realizovatelnost doporučení, je zkoumat CX v konkrétně zaměřených penzionech, jako například venkovských nebo horských.

V rámci širšího pojetí CX v penzionech se nabízí jako vhodná možnost pro další výzkum návrh přístupu penzionu k vedení zaměstnanců v souladu s CX a konceptem zaměstnaneckého zážitku (employee experience).

Použité zdroje

1. ADHIKARI, Atanu a Saurabh BHATTACHARYA, 2015. Appraisal of literature on customer experience in tourism sector: review and framework. *Current Issues in Tourism* [online]. **19**(4), 296-321 [cit. 2021-5-3]. ISSN 1368-3500. Dostupné z: doi:10.1080/13683500.2015.1082538
2. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2021. *What is marketing? - The definition of marketing* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/
3. BAKER, Julie, A. PARASURAMAN, Dhruv GREWAL a Glenn B. VOSS, 2002. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing* [online]. **66**(2), 120-141 [cit. 2021-5-3]. ISSN 0022-2429. Dostupné z: doi:10.1509/jmkg.66.2.120.18470
4. BECKER, Larissa a Elina JAAKKOLA, 2020. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. **48**(4), 630-648 [cit. 2021-5-3]. ISSN 0092-0703. Dostupné z: doi:10.1007/s11747-019-00718-x
5. BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
6. BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN, 2019. *Customer relationship management: Concepts and technologies*. Fourth ed. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-49826.
7. CETIN, Gurel, Orhan AKOVA a Fazil KAYA, 2014. Components of Experiential Value: Case of Hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **150**, 1040-1049 [cit. 2021-5-3]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.116
8. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2011. *Marketingový výzkum*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-75-2.
9. DRUMMOND, Graeme, John ENSOR a Ruth ASHFORD, 2008. *Strategic marketing: Planning and control*. Third edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-07506-8271-8.

10. HOLBROOK, Morris B., 2006. Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research* [online]. **59**(6), 714-725 [cit. 2021-5-3]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2006.01.008

11. HOLBROOK, Morris B. a Elizabeth C. HIRSCHMAN, 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research* [online]. **9**(2), 132-140 [cit. 2021-5-3]. ISSN 0093-5301. Dostupné z: doi:10.1086/208906

12. HOMBURG, Christian, Danijel JOZIĆ a Christina KUEHNL, 2017. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. **45**(3), 377-401 [cit. 2021-5-3]. ISSN 0092-0703. Dostupné z: doi:10.1007/s11747-015-0460-7

13. HOMMEROVÁ, Dita, 2012. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4388-2.

14. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

15. KANDAMPULLY, Jay, Tingting(Christina) ZHANG a Elina JAAKKOLA, 2018. Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [online]. **30**(1), 21-56 [cit. 2021-5-3]. ISSN 0959-6119. Dostupné z: doi:10.1108/IJCHM-10-2015-0549

16. KLAUS, Philipp 'Phil' a Stan MAKLAN, 2013. Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research* [online]. **55**(2), 227-246 [cit. 2021-5-3]. ISSN 1470-7853. Dostupné z: doi:10.2501/IJMR-2013-021

17. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

18. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

19. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. [1. vyd.]. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

20. KUMAR, Nirmalya, 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.

21. KUSHWAHA, Gyaneshwar Singh a Shiv Ratan AGRAWAL, 2015. An Indian customer surrounding 7P′s of service marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. **22**, 85-95 [cit. 2021-5-3]. ISSN 09696989. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretconser.2014.10.006

22. LAUTERBORN, Bob, 1990. New marketing litany. *Advertising Age*. **61**(41), 26-26. ISSN 00018899.

23. LEMON, Katherine N. a Peter C. VERHOEF, 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing* [online]. **80**(6), 69-96 [cit. 2021-5-3]. ISSN 00222429. Dostupné z: doi:10.1509/jm.15.0420

24. LÖYTÄNÄ, Janne a Katleena KORTESUO, 2011. *Asiakaskokemus–Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinky: Talentum. ISBN 978-952-14-1686-6.

25. MCCOLL-KENNEDY, Janet R., Anders GUSTAFSSON, Elina JAAKKOLA, Phil KLAUS, Zoe Jane RADNOR, Helen PERKS a Margareta FRIMAN, 2015. Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing* [online]. **29**(6/7), 430-435 [cit. 2021-5-3]. ISSN 0887-6045. Dostupné z: doi:10.1108/JSM-01-2015-0054

26. MEYER, C. a A. SCHWAGER, 2007. Understanding customer experience. *Harvard business review*. **85**(2), 116-126. ISSN 00178012. Dostupné také z: https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience

27. PEPPERS, D., M. ROGERS a B. DORF, 1999. Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard business review*. **77**(1), 151-60. ISSN 00178012.

28. PINE, B. Joseph a James H. GILMORE, 2011. *The experience economy*. Rev. ed. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-6197-5.

29. PINE, B. Joseph a James H. GILMORE, 1999. *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press. ISBN 0-87584-819-2.

30. PINE, B. Joseph a James H. GILMORE, 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard business review*. **76**(4), 97-105. ISSN 00178012. Dostupné také z: hbr.org

31. RAHIMIAN, Samaneh, Mehdi SHAMIZANJANI, Amir MANIAN a Mohammad Rahim ESFIDANI, 2021. A framework of customer experience management for hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [online]. **ahead-of-print**(ahead-of-print) [cit. 2021-5-3]. ISSN 0959-6119. Dostupné z: doi:10.1108/IJCHM-06-2020-0522

32. RATHER, Raouf Ahmad, 2018. Customer experience, memories and loyalty in Indian hospitality sector. *International Journal of Marketing and Business Communication* [online]. **7**(3), 36-48 [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: http://publishingindia.com/ijmbc/

33. RAWSON, Alex, Ewan DUNCAN a Conor JONES, 2013. The Truth About Customer Experience. *Harvard business review*. **91**(9), 90-98. Dostupné také z: https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience

34. ROSENBAUM, Mark S., Mauricio Losada OTALORA a Germán Contreras RAMÍREZ, 2017. How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons* [online]. **60**(1), 143-150 [cit. 2021-5-3]. ISSN 00076813. Dostupné z: doi:10.1016/j.bushor.2016.09.010

35. SHAW, Colin a John IVENS, 2002. *Building great customer experiences*. New York: Palgrave. ISBN 0-333-99013-7.

36. SCHMITT, Bernd H., 2003. *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-23774-4.

37. SCHMITT, Bernd H., 1999. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management* [online]. **15**(1-3), 53-67 [cit. 2021-5-3]. ISSN 0267-257X. Dostupné z: doi:10.1362/026725799784870496

38. STEIN, Alisha a B. RAMASESHAN, 2016. Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. **30**, 8-19 [cit. 2021-5-3]. ISSN 09696989. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretconser.2015.12.001

39. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-868-9848-2.

40. THUSY, Aleyandra a Langdon MORRIS, 2004. *From CRM to customer experience: a new realm for innovation* [online]. Paris: Business Digest, 1-8 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: http://innovationlabs.com/CRM_to_CEM.pdf

41. VERHOEF, Peter C., Katherine N. LEMON, A. PARASURAMAN, Anne ROGGEVEEN, Michael TSIROS a Leonard A. SCHLESINGER, 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing* [online]. **85**(1), 31-41 [cit. 2021-5-3]. ISSN 00224359. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretai.2008.11.001

42. VERLEYE, Katrien, 2015. The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management* [online]. **26**(2), 321-342 [cit. 2021-5-3]. ISSN 1757-5818. Dostupné z: doi:10.1108/JOSM-09-2014-0254

43. VOORHEES, Clay M., 2017. Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research* [online]. **79**, 269-280 [cit. 2021-5-3]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2017.04.014

44. WANG, Sha a Kam HUNG, 2015. Customer perceptions of critical success factors for guest houses. *International Journal of Hospitality Management* [online]. **48**, 92-101 [cit. 2021-5-3]. ISSN 02784319. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhm.2015.05.002

45. YOGANATHAN, Dhanushanthini, Charles JEBARAJAKIRTHY a Paramaporn THAICHON, 2015. The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. **26**, 14-22 [cit. 2021-5-3]. ISSN 09696989. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretconser.2015.05.006

Příloha A Dotazník

Customer experience v penzionech

Dobrý den,
jmenuji se Martin Pleyer a jsem studentem Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. V rámci své bakalářské práce zkoumám Customer experience (česky zákaznický zážitek) v odvětví pohostinství, konkrétně penzionů.
Prosím Vás o vyplnění následujícího anonymního dotazníku, který mi umožní zjistit preference zákazníků v tomto odvětví. Jeho vyplnění Vám zabere jen 5 minut a bude pro mne a i pro penziony velkým přínosem.
Pokud máte jakýkoliv dotaz k mé práci nebo dotazníku, můžete mne kontaktovat na emailové adrese 482636@mail.muni.cz
Děkuji za Vaši ochotu.

*Povinné pole

Jste: *

- ◯ muž
- ◯ žena
- ◯ nechci uvádět

Jaký je Váš věk? *

Vaše odpověď

Jaký je Váš čistý měsíční příjem v Kč? *

- ◯ 0 - 10 000
- ◯ 10 001 - 20 000
- ◯ 20 001 - 30 000
- ◯ 30 001 - 40 000
- ◯ 40 001 a více
- ◯ Nechci uvádět

Jak často v průměru (nepočítaje aktuální pandemii) využijete ubytování v penzionu? *

- ◯ častěji než dvakrát za rok
- ◯ dvakrát za rok
- ◯ jednou za rok
- ◯ jednou za dva roky
- ◯ méně často než jednou za dva roky
- ◯ nikdy jsem v penzionu ubytován nebyl/a

Podle čeho vybíráte penzion k ubytování? *

- ☐ cena
- ☐ prezentace penzionu a recenze na internetu
- ☐ celkový zážitek z návštěvy
- ☐ recenze od známých
- ☐ vzhled (exteriér a interiér)
- ☐ Jiné: _____

DOTAZNÍK

Jak jsou pro Vás následující faktory důležité, aby byl výsledný zážitek z návštěvy penzionu pozitivní? *

	zcela nedůležité	nedůležité	nemám názor	důležité	zcela důležité
vzhled společných prostor penzionu	◯	◯	◯	◯	◯
vzhled exteriéru penzionu	◯	◯	◯	◯	◯
vybavení pokoje	◯	◯	◯	◯	◯
možnosti parkování a dostupnost	◯	◯	◯	◯	◯
přístup personálu, recepce	◯	◯	◯	◯	◯
možnost vyžití v okolí, lokace	◯	◯	◯	◯	◯
restaurace, kvalita, výběr jídla	◯	◯	◯	◯	◯
připojení k internetu	◯	◯	◯	◯	◯
komunikace penzionu skrze internet a další kanály	◯	◯	◯	◯	◯
služby k ubytování (wellness, herna atd.)	◯	◯	◯	◯	◯

Napadají Vás další faktory, které ovlivňují Váš celkový zážitek z návštěvy penzionu? (můžete k nim popřípadě dopsat i váhu jako v předchozí otázce)

Vaše odpověď

Uveďte faktory, se kterými pokud budete jednotlivě spokojeni, tak budou podnětem pro doporučení penzionu Vašim známým nebo rodině. *

- [ ] Vzhled společných prostor penzionu
- [ ] Vzhled exteriéru penzionu
- [ ] Vybavení pokoje
- [ ] Možnost parkování a dostupnosti
- [ ] Přístup personálu, recepce
- [ ] Možnost vyžití v okolí, lokace
- [ ] Restaurace, kvalita, výběr jídla
- [ ] Připojení k internetu
- [ ] Komunikace penzionu skrze internet a další kanály
- [ ] Služby k ubytování (wellness, herna)
- [ ] Jiný faktor, který jsem uvedl/a výše

Uveďte faktory, se kterými pokud budete jednotlivě NEspokojeni, tak budou podnětem pro NEdoporučení penzionu Vašim známým nebo rodině. *

- [ ] Vzhled společných prostor penzionu
- [ ] Vzhled exteriéru penzionu
- [ ] Vybavení pokoje
- [ ] Možnost parkování a dostupnosti
- [ ] Přístup personálu, recepce
- [ ] Možnost vyžití v okolí, lokace
- [ ] Restaurace, kvalita, výběr jídla
- [ ] Připojení k internetu
- [ ] Komunikace penzionu skrze internet a další kanály
- [ ] Služby k ubytování (wellness, herna)
- [ ] Jiný faktor, který jsem uvedl/a výše