

# Zákaznická zkušenost – jak ji uchopit a měřit?

Jan Machala

## Abstrakt

**Cíl článku:** Cílem tohoto článku je popsat zákaznickou zkušenost, jak ji chápou jednotliví autoři a uvést metody, kterými lze měřit zákaznickou zkušenost. Dále také podrobněji popsat tři nejpoužívanější metody.

**Metody:** Článek je založen na sekundárním výzkumu prací zabývajících se zákaznickými zkušenostmi.

**Vědecké cíle:** Vědeckým cílem tohoto článku je zjistit, jakým směrem se může ubírat další výzkum.

**Klíčová slova:** customer experience, measurement of customer experience

**JEL klasifikace:** M30

## Úvod

V současné době, kdy se podnikatelské prostředí vyznačuje globální konkurencí a velmi náročnými tržními podmínkami, je pro podnik stále náročnější dosáhnout úspěchu na trhu. Prodejci na trzích B2B i B2C si uvědomují, že větší porozumění zákazníkům může zvýšit loajalitu zákazníků a maloobchodní výkonnost. Nové zdroje konkurenční diferenciace (výhody) přicházejí ze zaměření se na řízení zkušeností zákazníků. V posledních letech si vedoucí pracovníci stále více uvědomují potřebu vytvářet pro své zákazníky hodnotu ve formě zkušeností. Aby mohli podniky účinně konkurovat, musí se soustředit na zkušenosti zákazníka při nakupování. Literatura naznačuje, že loajalita se nachází v úspěšném řízení zkušeností zákazníků (CX), přesto existuje jen malý výzkum, který tuto proměnnou začleňoval do vysvětlení loajality zákazníků, což znamená, že existují mezery ve stávajících věcných znalostech. Nicméně dle již provedených výzkumů zákazníci s pozitivní zkušeností jsou mnohem častěji ochotni nakupovat znovu a doporučit společnost ostatním (Lamont, 2014). Dle Lemon (2016) je zákaznická zkušenost důležitým prvkem úspěchu v podnikání a velká konkurenční výhoda, jak v privátním, tak veřejném sektoru, tak v B2B a B2C. Zákaznická zkušenost je komplexní, dynamická a těžko uchopitelná. Je to vícerozměrná vlastnost, která zahrnuje odpovědi zákazníků na všechny interakce, které mají s firmou (Homburg, 2017). Strategickým cílem měření zážitku zákazníků je využívat tyto znalosti k podpoře pozitivních a žádoucích zkušeností zákazníka, aby bylo dosaženo vyšší loajality zákazníka (Homburg, 2017).

## 1 Zákaznická zkušenost

Zkušenost zákazníků není jenom kvalita péče o zákazníky, ale zahrnuje také vztah zákazníka k prvkům marketingového mixu známé jako 4P popřípadě 4C. Zákazník zažívá veškeré aspekty výrobků a služeb, které daná společnost nabízí. Pozitivní zákaznická zkušenost vede ke spokojenosti zákazníků, zlepšení vnímání značky, udržení zákazníků a tržnímu růstu (Garg, 2010). Dle Meyer (2007) se dá vztah mezi spokojeností zákazníků a zkušeností popsat takto:

spokojenost zákazníků = dobré zkušenosti – špatné zkušenosti.

Zákaznická zkušenost vychází z interakcí mezi zákazníkem, produktem a společností, která produkt vyrábí nebo prodává. Zkušenost je velmi osobní a má různé úrovně (racionální, emocionální, duchovní, fyzická). Hodnocení je velmi závislé na očekávání zákazníka a na interakci mezi zákazníkem a společností (Gentile, 2007). Odborníci kategorizují zákaznické zkušenosti mnoha způsoby. Schmitt rozděluje zákaznické zkušenosti do pěti elementů a to smyslové, afektivní, kognitivní, fyzické a sociální. Podobně Gentile (2007) uvádí 6 složek zákaznické zkušenosti - smyslová, emoční, kognitivní, pragmatická, životní styl a relační. Stejně jako je několik definic zákaznických zkušeností, existuje i několik možných způsobů měření. I přesto neexistuje přesná metodologie, která je nezbytně nutná pro měření zákaznických zkušeností v různých podmínkách a odvětvích průmyslu (Garg, 2010).

## 2 Metody měření zákaznických zkušeností

Jak již bylo řečeno výše, existuje několik možných způsobů měření zákaznické zkušenosti. Jedná se o metody blueprinting, service mapping, service incident analysis, walk-through audit, service transaction analysis a experience audit. V tomto článku se budu zabývat třemi metodami a to auditem zkušeností, metodou WTA (walk-through audit) a STA (service transaction analysis) a to kvůli jejich širšímu využívání známými vědci jako například Berry (2007) nebo Haeckel (2003).

### 2.1 Audit zkušeností

Podle Haeckel (2003) je audit zkušeností nástroj, který umožňuje systematicky zkoumat současné zkušenosti zákazníků a objasnit emocionální reakce zákazníků na jakýkoliv konkrétní podnět. Audit zkušeností zvažuje co je správné a co je špatné na zkušenostech zákazníků s konkrétní firmou a to nejenom racionální a funkční podmínky, ale také emocionální. Berry (2007) navrhl tyto konkrétní kroky v auditu zkušeností:

#### 1. Identifikovat emoce, které vyvolávají věrnost zákazníka

Je nutné odhalit pocity zákazníků, které se vyvinuly během setkání zákazníka s produkty nebo službami.

#### 2. Vyvinout motiv zážitku

V motivu zážitku jsou zachyceny pocity, které zákazník požaduje. Zážitkový motiv pomáhá spojovat jednotlivé elementy zákaznických zkušeností do celku.

#### 3. Inventář zážitkových záchytných bodů

Je potřeba jednotlivé záchytné body kategorizovat.

#### 4. Hodnocení zážitkových záchytných bodů

Záchytné body jsou poté hodnoceny na třech úrovních a to, přítomnost, stálost a provedení.

#### 5. Najít zážitkové rozdíly

Nejdůležitější část celého auditu. Jedná se o hledání rozdílů mezi požadovanými pocity s aktuálními pocity zákazníků. Požadované pocity pomáhají tvořit další zážitková vodítka.

#### 6. Vyplnění zážitkových rozdílů a monitoring

Rozdíl mezi požadovanými a aktuálními pocity lze smazat eliminací negativních záchytných bodů. Požadavky na pozitivní záchytné body, které vytvářejí silné emoce, jsou testovány. Celý proces implementace je neustále sledován pomocí zpětných vazeb.

### 2.2 WTA (Walk-through audit)

WTA je dle Fitzsimmons (1994) na zákazníkovi založený audit, který se používá k posuzování zkušeností zákazníka od začátku až do konce. Je to systematické hodnocení nabízených služeb z pohledu zákazníka. Lai Ping Leong Koljonen (2000) uvádí následující kroky auditu:

1. Připravit vývojový diagram

První krok je vytvoření vývojového diagramu, který popisuje proces vytváření služeb dle požadavků zákazníka.

2. Vypracování dotazníku

Dotazník je vypracován, tak aby byl použitelný v různých organizacích a distribuuje se zákaznickému vzorku a manažerům organizace.

3. Analýza výsledků

Výsledky průzkumů jsou shrnuty a analyzovány ve srovnání s nedostatky zjištěnými v hodnocení manažera a hodnocení zákazníků.

4. Implementace zlepšení

K nápravě zjištěných nedostatků se implementuje zlepšení.

5. Opakování jednotlivých kroků

K neustálému zlepšování je potřeba předchozí kroky pravidelně opakovat.

### 2.3 STA (Service transaction analysis)

Johnston (1999) navrhl pět etap STA.

1. Koncepce služby musí být jasně specifikována a v souladu se službami, které poskytují zaměstnanci.
2. Pro posouzení vnímání zákazníka v každé transakci se provádí mystery shopping. Transakce jsou popsány stručným způsobem v analytickém listu a jejich příslušné skóre je vyplněno ve středním sloupci listu.
3. Zprávy shromážděné po nabídce služeb jsou zadávány v pravém sloupci analytického listu.
4. Výstupy transakcí ve formě bodů (- / 0 / +) jsou zadávány ve středních sloupcích a kombinovaný výsledek je uveden v řádce celkové hodnocení.
5. Díky tomuto analytickému listu jsou návrháři služeb, manažeři a zaměstnanci schopni pochopit vnímání zákazníků ohledně nabízených služeb a vylepšit zjištěné nedostatky.

SERVICE TRANSACTION ANALYSIS SHEET				
Organization:				Service concept:
Process:				
Customer type:				
Transaction	Score			Message
	+	0	-	
Overall evaluation				

Obrázek 1. STA Sheet. Zdroj: Johnston, 1999.

### 3 Praktické příklady

#### Zdraví a wellnes centrum

Nemocnice Dioylestown, která je založená na holistickém modelu zdravotní péče zahrnující zdravotní klub, kliniku, lázně a další interaktivní služby související se zdravotní péčí, má za cíl vytvořit jedinečné zkušenosti pro své zákazníky. Proto vrcholový management nemocnice uplatnil techniky konstruování zkušeností již ve fázi výstavby a budoucí zkušenost zákazníka se stala ústřední součástí jejich plánování a rozvoje zařízení. Provedli audit zkušeností a následně vyvinuli zkušenostní vzor, který vyústil v získání více než 200 opěrných bodů (stop). Tyto údaje byly klasifikovány ve vztahu k nemocniční atmosféře, správě zaměstnanců, knihkupectví, knižním zařízení, internetovým stránkám souvisejících se správou zdravotní péče a mentoringu a sledování zdravotních sester. Tyto integrované formy záchytných bodů poskytly jedinečné zkušenosti, které by jinak nebylo možné získat. V důsledku těchto iniciativ se středisko dle spokojenosti pacientů umístilo na třetím místě z 357 zařízení a v celkové spokojenosti dosáhlo 98% percentilu (Haeckel, 2003).

#### Texaské restaurace

Ke zlepšení výsledků restaurací se výzkumníci rozhodli provést WTA audit. Dotazník s 42 otázkami byl zaslán manažerům/majitelům do 250 restaurací v Texasu a míra odpovědi byla velmi dobrá - 27 procent. V oboru restaurací existuje mnoho proměnných, které mají vliv na zkušenosti zákazníků, ovšem v rámci auditu byly posouzeny pouze ty proměnné, které by mohly být v krátké době změněny. Otázky v rámci auditu se týkaly vnímání zákazníků od parkování vozidla až po zaplacení účtu v restauraci. Při auditu bylo spropitné považováno za měřítko spokojenosti zákazníka. Otázky týkající se spropitného byly rozděleny do pěti kategorií - osobní služby, zpoždění ve službách, prostředí, prezentace a sugestivní a propagační prodej. Tento audit pomohl manažerům/majitelům, kteří chtěli zhodnotit své vlastní služby (Fitzsimmons & Maurer, 1991).

## ZDROJE

- (1) Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Build Loyalty Through Experience Management [Online]. *Quality Progress*, 40(9), 26-32. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/214762632?accountid=17115>
- (2) Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (c1994). *Service management for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- (3) Garg, R., Rahman, Z., & Kumar, I. (2010). Evaluating a model for analyzing methods used for measuring customer experience [Online]. *Journal Of Database Marketing*, 17(2), 78-90. <https://doi.org/10.1057/dbm.2010.7>
- (4) Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience [Online]. *European Management Journal*, 25(5), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- (5) Haeckel, S. H., Carbone, L. P., & Berry, L. L. (2003). How to Lead the Customer Experience [Online]. *Marketing Management*, 12(1), 18-23.
- (6) Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept [Online]. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 45(3), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- (7) Johnston, R. (1999). Service transaction analysis: assessing and improving the customer's experience [Online]. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(2), 102-109. <https://doi.org/10.1108/09604529910257876>
- (8) Lai-Ping Leong Koljonen, E., & Reid, R. A. (2000). Walk-through audit provides focus for service improvements for Hong Kong law firm [Online]. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(1), 32-46. <https://doi.org/10.1108/09604520010309803>
- (9) Lamont, J. (2014). Creating a positive customer experience [Online]. *Km World*, 23(2), 8-9. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=94260890&lang=cs&site=ehost-live>
- (10) Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey [Online]. *Journal Of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- (11) Meyer, C., & Schwager, A. (2007). UNDERSTANDING CUSTOMER EXPERIENCE [Online]. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23691178&lang=cs&site=ehost-live>

Fitzsimmons, J. A., & Maurer, G. B. (1991). A walk-through audit to improve restaurant performance [Online]. *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 31(4), 94-99. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0010880405800278>

**Kontakt:**

Ing. Jan Machala  
Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Ústav managementu  
Kolejní 4, 61200, Brno, Česká republika  
E-mail: xpmacha19@vutbr.cz