

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie

**Diplomová práce**



Bc. Štěpánka Frolíková

**Ideální zákaznická zkušenost napříč generacemi**

Ideal Customer Experience across Generations

Praha 2019

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Vinopal, Ph.D.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat PhDr. Jiřímu Vinopalovi PhD. za obrovskou pomoc při vedení této práce. Vždy mi poskytl cenné rady a inspiraci při psaní diplomové práce. Chtěla bych také poděkovat mým kolegům ve výzkumné agentuře Ipsos, která mi poskytla možnost realizovat sběr dat. Na konec bych chtěla moc poděkovat celé mé rodině a mým přátelům za neutuchající podporu při komponování této práce.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 8. května 2019

Podpis.....

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá rozdíly ve vnímání zákaznické zkušenosti mezi generacemi X, Y a Z. Zaměřuje se na to, jak si zástupci generací představují ideální průběh zákaznické cesty a na to jak se jejich očekávání střetává s realitou. V teoretické části jsou shrnuty poznatky o generační problematice a zákaznické zkušenosti. Práce se zabývá metodami měření zákaznické zkušenosti. V empirické části je zkoumáno, jak se zákaznické zkušenost mění na základě konceptu generací X, Y a Z. Cílem diplomové práce je ukázat na rozdíly mezi jednotlivými generacemi pomocí hloubkových rozhovorů a mystery shoppingu. Dle provedeného výzkumu se ukazuje, že generační rozdíly v zákaznické zkušenosti nejsou značné. Avšak vztah k bance jako finanční instituci se projevuje rozdílně v závislosti na životní etapě lidského života.

## **Klíčová slova**

Ideální zákaznická zkušenost, generace, koncept generací X, Y a Z, zákaznická zkušenost, hloubkové rozhovory, mystery shopping

## **Abstract**

The thesis deals with differences in perception of customer experience between generations X, Y and Z. It focuses on how the representatives of generations represent the ideal course of the customer journey and how their expectations conflict with reality. The theoretical part summarizes the knowledge of generation issues and customer experience. The work deals with methods of measuring customer experience. The empirical part examines how customer experience changes based on the concept of X, Y and Z generations. The aim of this thesis is to show the differences between generations using in-depth interviews and mystery shopping. Research shows that generational differences in customer experience are not significant. However, the relationship with the bank as a financial institution manifests itself as different depending on the life stage of human life.

## **Key words**

Ideal customer experience, generation, concept of generation X, Y, and Z, customer experience, in-depth interviews, mystery shopping

1	Obsah	
2	Úvod.....	6
3	Teoretická část .....	8
3.1	Generace.....	8
3.1.1	Definice generace.....	8
3.1.2	Generace očima Mannheima.....	10
3.1.3	Koncept generací X, Y, Z.....	11
3.1.4	Generační teorie – Howe a Strauss .....	11
3.1.5	Typy a charakteristiky tří generací.....	13
3.1.6	Generační marketing.....	19
3.2	Zákaznická zkušenost jako součást marketingu.....	20
3.3	Zákaznická zkušenost.....	22
3.4	Měření zákaznické zkušenosti.....	25
3.5	Zákaznická zkušenost a generace.....	28
4	Empirická část.....	31
4.1	Výzkumné otázky.....	31
4.2	Metodologie .....	32
4.2.1	Ideální zákaznická zkušenost .....	32
4.2.2	Hlubkové rozhovory.....	33
4.2.3	Mapování zákaznické cesty.....	35
4.2.4	Mystery shopping.....	39
4.3	Analytická část.....	40
4.3.1	Výběr respondentů .....	40
4.3.2	Analýza rozhovorů před mystery shoppingem.....	43
4.3.3	Reálné návštěvy v bance (mystery shopping) .....	47
4.3.4	Analýza rozhovorů po mystery shoppingu.....	48
4.3.5	Celková analýza ideální zákaznické zkušenosti .....	52
5	Závěr .....	57
6	Bibliografie .....	59
7	Přílohy .....	63
7.1	Příloha č. 1 Dotazník.....	63
7.2	Příloha č. 2 Scénář.....	66
7.3	Příloha č. 3 Charakteristiky respondentů .....	68

## 2 Úvod

Nyní se v globalizovaném světě setkáváme s mnoha novými produkty a službami soupeřícími o zájem nových nebo stávajících zákazníků. Na trhu stále častěji narážíme na podobné ne-li stejné produkty a služby. Právě pozitivní zkušenost zákazníka se službou nebo produktem se stává prostředkem diferenciací. Spokojenost zákazníka by měla být cílem každého prodejce. Jak uvádí Kotler (2007), úspěch firem se měří na základě toho, jak moc dokáží spotřebitele uspokojit svými službami a kvalitním produktem (Kotler, 2007).

Tato diplomová práce se zabývá nejenom zákaznickou zkušeností a spokojeností, ale také se zajímá o téma generací. V dnešním světě se setkáváme s tím, že díky moderní vědě se lidé dožívají stále vyššího věku a je tak možné se v každodenním životě potkat se stále rozmanitějšími věkovými skupinami. Pro úspěch obchodních společností je tedy výzvou, aby se dokázaly přizpůsobit všem generacím a nabídly jim své služby a produkty splňující jejich očekávání. Mezi zákazníkem a prodávajícím dochází v průběhu nákupu ke vzájemným interakcím, ze kterých si zákazníci utvářejí svoji vlastní zkušenost. Pohled zákazníka na poskytovatele služby se vytváří během celého procesu nákupu nebo dále na základě zkušeností s daným produktem. Cílem této diplomové práce je ověřit, zda se zákaznická zkušenost liší v závislosti na příslušnosti k jednotlivým generacím X, Y a Z.

Teoretická část je rozdělena do dvou částí, ta první se zabývá generační tematikou a druhá pak problematikou zákaznické zkušenosti. V první řadě uvedu samotnou definici generací, následně se zaměřím na pohled z hlediska sociologického. Dále se tato část věnuje konceptu generací X, Y a Z. V poslední době se stává označení věkové skupiny písmeny trendem zejména v marketingu či v oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě tohoto rozdělení je možné pozorovat jisté rozdílné charakteristiky, postoje či chování příslušící daným generacím. V práci je následně popsáno, jak s tématem generací pracuje marketing. U zákaznické zkušenosti je rozebráno zejména to, jaké se v dnešní době používají způsoby jejího měření.

Hlavním tématem této práce je zákaznická zkušenost a generace, kterým se věnuje poslední kapitola teoretické části. Kombinace těchto dvou témat se ukazuje jako výjimečná a neprobádaná.

Metodologická část se zabývá způsoby a možnostmi měření zákaznické zkušenosti a také nastiňuje, jaké metody jsou využity při výzkumu v této práci. Empirická část je věnována kvalitativnímu výzkumu, kde je zkoumána ideální zákaznická zkušenost mezi jednotlivými generacemi X, Y, Z v bankovním prostředí. Služby a produkty poskytované peněžními ústavami jsou jedny z nejrozšířenějších, bez kterých se dospělý jedinec v dnešní společnosti nemůže obejít. Výzkum je proveden na případu založení běžného bankovního účtu, jako základním poskytovaným produktem v bankovníctví.

Provedený výzkum je rozdělen do několika fází, kdy jsou nejprve zkoumána ideální očekávání zákazníka o založení běžného účtu a poté je simulována reálná zákaznická zkušenost pomocí mystery shoppingu. Dále je hodnocena reálná návštěva z pohledu zákazníka na základě předem definovaného procesu. Celý výzkum je založen na kvalitativní analýze hloubkových rozhovorů s respondenty za pomoci zakotvené teorie.

## 3 Teoretická část

V teoretické části se nejprve podívám na to, jak odborná literatura definuje termín generace. Dále se přesunu k tomu, co pro sociologii znamenají generace, zejména z pohledu Karla Mannheim a dalších sociologů. Poté se budu zabývat konceptem generace X, Y a Z, na který navážu generační teorií od Neila Howeho a Williama Strausse. Následně se pokusím popsat charakteristiky jednotlivých generací. V této části práce se také budu zajímat o to, jak marketing pracuje s generacemi. Jednou ze součástí marketingu je také sledovat, jak jsou zákazníci celkově spokojeni s nabízenými produkty na trhu. Tématem spokojenosti zákazníka se zabývá zákaznická zkušenost, což bude obsahem další kapitoly. Zde popíšu, jak se zákaznická zkušenost definuje a jak se měří. Metod měření zákaznické zkušenosti je několik, já se budu soustředit na ty nejpoužívanější a pokusím se je podrobně vysvětlit. Dále se zaměřím na téma zákaznické zkušenosti a generací, které zatím není z teoretického hlediska téměř prozkoumáno. Na základě tohoto zjištění bude mým úkolem se na tuto oblast více zaměřit a co nejdetailněji ji prozkoumat pomocí výzkumného šetření.

### 3.1 Generace

V následující kapitole se budu zabývat generační tematikou, kterou považuji za stěžejní pro tuto práci. Nejprve přiblížím, jak je samotná generace definovaná a jaké jsou rozdíly mezi generacemi a kohortou. Následně představím generační teorii popisující cyklus jednotlivých generací. Dále se budu zabývat jednotlivými generacemi a zejména se zaměřím na jejich charakteristiky, ať už na jejich postoje, tak i jejich chování.

#### 3.1.1 Definice generace

Cílem této podkapitoly je pokusit se definovat generace a především upřesnit rozdíl mezi pojmy generace, kohorta a věková skupina. Velký sociologický slovník generaci definuje jako velkou sociálně diferenciovanou skupinu osob, která je socializovaná v podobných historických a kulturních podmínkách (Velký sociologický slovník, 1996).

Mannheim generaci definuje jako skupinu lidí narozených ve stejném roce nebo blízkých letech, co spolu zároveň sdílí geografickou oblast. Generační vliv je podle Mannheima podobný tomu, jak na nás působí sociální a třídní zařazení (Mannheim, 2007).

Dále Milan Tuček ve své knize *Dynamika české společnosti a osudy lidí na přelomu tisíciletí* (2003) zmiňuje, že na generace by se mělo pohlížet optikou historických generací, jelikož jednotlivé generace jsou odděleny historickými milníky. Také zmiňuje, že charakteristické rysy generací se utvářejí v období dospívání (Tuček, 2003).

Nyní se zaměřím na definici kohorty, která je podobná té generační, lidé ze stejné kohorty jsou ti, kteří spolu zažili demografické události, tedy například vyšší rozvodovost v daném roce (Kalibová, Pavlík & Vodáková, 2009).

Dle Giddense (2013) jsou kohorty skupiny lidí se stejným rokem narození. Vysvětluje, že lidé jsou ovlivněni tím, jaké události během svého života zažili. Každý jedinec na tyto události reaguje jinak, i přesto se mezi nimi vytváří společná zkušenost. Skupina lidí narozených ve stejném roce má společné jakési referenční body, může se jednat např. o teroristické útoky nebo třeba invazi do Iráku (Giddens, 2013).

Dalším pojmem pojícím se s tematikou generací je věková skupina. Podle definice z webové stránky Demografického internetového portálu je věková skupina soubor lidí v určitém věku, nejčastěji v rozmezí pěti let (Demografie.info), lidově mohou být označováni např. dvacátníci, čtyřicátníci.

Sociolog Kretzer (1983) napsal článek *Generation as a sociological problem*, v němž popisuje, jak sociální vědci různorodě přistupují ke konceptu generací. Uvedl několik příkladů, jak nekonzistentně se definují generace, kohorta či věková skupina (Kretzer, 1983).

Z výše uvedených definic je patrné, že generace a kohorta se z demografického a sociologického pohledu moc neliší, jedná se o víceméně podobný význam. Abych dokázala odlišit, v čem se jednotlivé generace liší, je potřeba se zaměřit na lidi podobného věku, tedy věkových kohort, které jsou často označovány jako generace. Dále se budu zajímat o to, jak sociologie pohlíží na téma generací.

### 3.1.2 Generace očima Mannheima

Nyní se budu zabývat tím, jak problematické je zkoumání generací ze sociologického hlediska. Podrobněji se tématem generací zabýval německý autor – Karel Mannheim. V textu nazvaném *Problém generací* (1964) popisuje, jak je generační téma relevantní pro sociologii. *„Při poznávání struktury sociálních a duchovních hnutí je jedním z nejnezbytnějších vodítek. Jeho praktický význam je bezprostředně zřejmý, jakmile se nám jedná o přesné porozumění zrychleným převratným jevům aktuální přítomnosti“* (Mannheim, 2007, str. 18). Mannheim se v textu zmiňuje o problému studování generací, vysvětluje, že se tématu zhostilo hned několik vědních oborů (humanitní a sociálních vědy) a není proto jednoduché přesně vymezit definici problému a navrhnout náležitý výzkum. V textu upozorňuje na to, že právě sociologie by měla být tou vědou, která vytvoří koncept pro definování generací. Mannheim generace vnímá jako zvláštní formu kolektivního sdíleného vědění. Propojil tak francouzský pozitivistický přístup a německý romanticko-historický přístup. Francouzští pozitivisté se snažili analyzovat generace kvantitativně, a naopak němečtí akademikové na generace nahlíželi kvalitativně z pohledu myšlenkových postojů a kolektivních pocitů.

Mannheim se na problematiku generací dívá třemi rovinami (Corsten, 2007). První rovina se nazývá „generačním místem“ a míní tím osoby narozené v dané geografické oblasti. Druhou rovinou je „generační skutečnost“ (neboli „generační kontext“) zabývající se zkušeností různých generací a to ve smyslu, kam jednotlivé skupiny směřují a čím se vyznačují. Třetí rovina zahrnuje „generační jednotky“, které spojuje podobný způsob (re)akce k nějaké události (Corsten, 2007). Mannheim ukazuje, že děti vyrůstající po dobu stejného historického vývoje a generačního kontextu zažívají stejné generační souvislosti (revoluce, převraty) (Mannheim, 2007).

Mannheim ke generacím přistupuje jako k existujícímu konceptu a ukazuje, že lidé vyrůstající při stejných historických událostech jsou také nositeli společného vědomí. Také Bernard Giesen (2007) se zabýval problematikou generací a doplňuje Mannheima o to, jak lidé v mladém věku mnohem dramatičtěji prožívají historické události. Daleko silněji se těmto lidem vytvoří generační pouto, což podporuje jejich vzájemné porozumění (Geisen, 2007).

Vycházím tedy z toho, že koncept generací má místo v sociologii a mohu generace dále zkoumat jako existující sociální jev. V další kapitole se podívám na to, jak nyní jednotlivé generace pojmenováváme a jaké jsou jejich charakteristiky.

### 3.1.3 Koncept generací X, Y, Z

Nyní se budu věnovat koncepci rozdělení generací na základě označení X, Y, Z. Označování generací pomocí písmen se stává trendem zejména v marketingu. Cílem této práce není obhájit relevantnost konceptu generací X, Y, Z ze sociologického hlediska a také není mým cílem prozkoumat správnost tohoto rozdělení, protože analýza této problematiky je tématem nad rámec této práce. V marketingu či v oblasti řízení lidských zdrojů se touto koncepcí zabývají a používají ji k poznávání jednotlivých věkových skupin. Existuje generační teorie od Strausse a Howeho (1992) zakládající se na historické analýze společnosti v USA. Ukazuje, že výměna generací je založena na opakujících se cyklech společnosti. Také se zabývá tím, že nástup další generace je zapříčiněn historickou či sociální změnou (Howe, Strauss, 1992).

Důležité je podotknout, že většina výzkumů používající koncept generací X, Y, Z vznikla na půdě západního světa a může se proto stát, že zkoumané charakteristiky nemusí být plně aplikovatelné na střední a východní evropskou společnost. Avšak nyní žijeme v globalizovaném světě a jednotlivá společenství prochází podobnými historickými milníky a jedinci se setkávají s globalizovanou kulturou během formujících se let, jako například nyní generace Y a Z. Segmentace trhu na základě věku může být na našem území důležitá (Česká republika a Slovensko) vzhledem ke skutečnosti, že generace X zažila komunistický režim a vyrůstala v něm.

### 3.1.4 Generační teorie – Howe a Strauss

V této kapitole se zabývám rozsáhlejší generační teorií vytvořenou autory Straussem a Howem. V teoretické části ji zmiňuji zejména proto, že poukazuje na opakující se charakteristiky a vlastnosti příslušníků jednotlivých generací. V této práci se zabývám pouze třemi generacemi, avšak generační teorie může být hodnotná i pro další zkoumání generací.

Podle Kubátové a Kukulové (2013) vznikla většina prací zabývajících se generacemi, včetně této na americkém kontinentu. Její autoři - Strauss, Howe - se dlouhodobě zabývají problematikou generací ze sociologického hlediska a pro její vytvoření vycházeli z dlouhodobé historické analýzy americké společnosti. Svoji teorii založili na principu opakujících se cyklů, který je vždy započat sociální změnou (Kubátová, Kukulková, 2013).

Ve své knize *The Fourth Turning: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny* (1997) autoři vysvětlují, že cyklus lidského života je tvořen čtyřmi fázemi. Ukazují, že jedna fáze trvá přibližně 20 let, což odpovídá jedné generaci. Během jednoho lidského života tedy proběhnou přibližně čtyři fáze. Strauss a Howe nazývají tyto fáze jako *High, Awakening, Unraveling, Crisis* neboli růst, probuzení, objasnění, krize. Tyto fáze následují vždy po sobě ve stejném pořadí a navzájem se prolínají (Strauss, Howe, 1997).

Autoři této teorie popisují, že existují čtyři generační archetypy – *Nomad, Hero, Artist, Prophet* (v překladu nomád, hrdina, umělec, prorok). Pro každý archetyp jsou typické podobné postoje a hodnoty týkající se kultury, politiky a rodiny. Základním předpokladem je tedy to, že každý archetyp má dané věkové rozpětí. Během života a přirozeného stárnutí tudíž projdeme všemi čtyřmi generační archetypy. Tento cyklus Strausse a Howe vysvětlují tím, že každá generace chce být jiná než ta předchozí (Howe, Strauss, 2000).

Prorokové se rodí do období po válkách a krizích, což vede k tomu, že vyrůstají v celospolečenském optimismu. Hodnotový žebříček je jim velice blízký a častěji se přiklání k náboženství. Nyní by se za proroky mohla považovat generace *Baby boomers* (Howe, Strauss, 2000).

Howe (2009) v rozhovoru pro *Casey Research* uvedl, že nomádi po celý svůj život trpí nedostatkem péče ze strany rodičů, což vede k jejich individualismu. Většina zástupců nomádů jsou realističtí a pragmatičtí. Do zástupců nomádů patří generace X (Galland, 2009).

Hrdinové jsou, dle této teorie (1997), týmovými hráči s optimistickým pohledem na svět. Dokáží být velmi přesvědčiví v svých názorech. K tomuto archetypu Howe (2009) přiřadil generaci Y neboli Mileniálové, kteří mají několik podobných charakteristik jako zástupci hrdinů (Galland, 2009).

Podle Strausse a Howeho (2000) se umělci rodí během válek či krizí, protože tyto události významně ovlivňují jejich pohled na svět. Pro umělce je charakteristické konformní chování, víra v instituce a odborné znalosti, které mohou využít po období krize. Strauss a Howe (2000) zmiňují, že typickou generací umělců, je generace zvaná Tichá generace (z anglického překladu *Silent generation*), tedy poválečná generace nazývaní se dle Howeho a Strausse jako Budovatelé (Howe, Strauss, 2000).

První fází Generační teorie je růst (*High*) a charakterizuje ho silná důvěra v instituce a také slabý individualismus. Společnost se ocitá v rovnováze, ví, kam by měla směřovat, a mezi jejími členy panuje vzájemný konsenzus s respektováním nastavených pravidel (Howe, Strauss, 1997). Autoři za tuto fázi označují dobu po druhé světové válce, které skončila atentátem na Johna Kennedyho (1963). Hlavními postavami fáze růstu jsou Umělci (*Artist*) a Budovatelé (*Silent Generation*) se silnou důvěrou v instituce. Brzy vstupují do sňatku a hledají stabilní pracovní pozice (Howe, Strauss, 1997).

Další fází cyklu je Probuzení (*Awakening*) s charakteristickou autonomií, která je typická poté, co společnost dosáhne daného cíle. Mladí jedinci tíhnou k nerespektování institucí a požadují rozvolnění společenských norem. V této době se často zvyšuje kriminalita (Kubátová, Kukulová, 2013). Howe a Strauss takto označují období mezi 60. a 80. léty. Nejvíce se v této době angažují Proroci a jejich generace, která prahla po idealismu, je označována jako *Baby boomers* (Howe, Strauss, 1997).

Třetí fází je Objasnění (*Unraveling*) s typicky pokračujícím liberalismem z předchozí fáze. V této době se stále více prohlubuje pesimismus a nedůvěra v instituce (Howe, Strauss, 1997). Toto období je datováno od 80. let až po rok 2008 (Howe, Strauss, 1997).

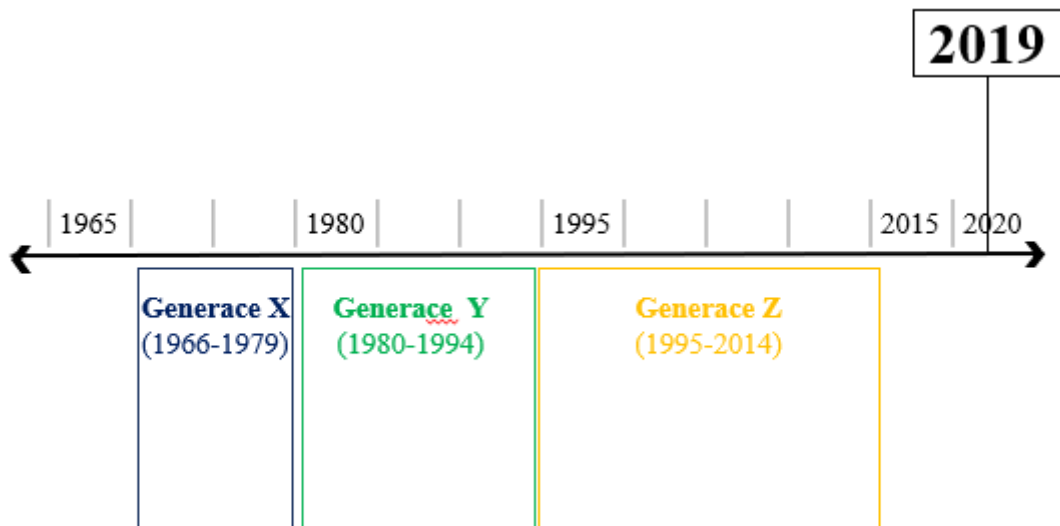
Poslední fází je Krize (*Crisis*), při které se začíná měnit institucionální život a autority společnosti získávají stále více přívrženců. Pro tuto fázi je typické hledání národní identity a zejména se ukazuje, že instituce opět získávají na důležitosti, což napomáhá k veřejné shodě. Tuto generaci autoři připodobňují té, která si dokázala poradit s finanční krizí ve 30. letech v USA. Generace je označována jako Millenials a k jejím charakteristickým rysům patří občanská angažovanost a kolektivní důvěra. V této fázi se rodí noví Proroci (Howe, Strauss, 1997).

### 3.1.5 Typy a charakteristiky tří generací

V této části popisují rozdílné charakteristiky mnou zkoumaných generací. V textu se zabývám tím, jaké typické znaky mají jednotlivé generace a popisují jejich charakteristické chování a postoje.

V literatuře lze najít nespočet různých názorů na charakteristiky jednotlivých generací, což může být také způsobeno tím, že neexistuje ucelený sociologický výzkum zabývající se typickými znaky generace X, Y, Z. V empirické části práce budu také pracovat

s výzkumnými metodami agentury Ipsos, která se inspiruje členěním generací dle výzkumného centra Pew Research Center (viz obrázek níže). Pew Research Center se problematikou generací zabývá a uvádí časové rozmezí jednotlivých generací. Toto výzkumné centrum se dlouhodobě zajímá o postoje veřejnosti ke klíčovým otázkám dnešní společnosti. Pew Research Center se pokouší dokumentovat rozdíly v postojích a jednou z optik, kterou pohlíží na společnost, je právě pohled z hlediska demografického - generací.



Obrázek č.1 Zdroj: vlastní zpracování

V práci se zabývám vztahem mezi zákaznickou zkušeností a generacemi. Je také třeba zmínit, že v dostupných zdrojích neexistuje mnoho studií či výzkumů zabývajících se přímo touto problematikou. V následující kapitole popisují typické znaky a chování jednotlivých zkoumaných generací, poté v kapitole o zákaznické zkušenosti a generacích představím několik studií, které zkoumaly vztah generací a zákaznické zkušenosti.

### 3.1.5.1 Generace X (1966 – 1979)

Bergh (2013) ve své knize *Jak cool značky zůstávají hot*, zmiňuje autora Douglas Coupland, který napsal knihu *Generace X: Vyprávění pro akcelerovanou kulturu* (přeložena do češtiny a vydána Volvox v roce 1999). Coupland (1999) popisuje, jak tato generace nechce být označovaná žádnou nálepkou a sama o sobě prohlašuje: „říkejte nám prostě X“. Nadále se tento název ustálil i pro další generace a ty jsou označovány písmeny Y a Z (Bergh, 2013).

Kubátová a Kukulová tvrdí, že generace X je v České republice označována jako Husákovy děti, charakteristické pro tuto generaci je heterogenita projevující se zejména v rozvolněnosti. Po přechodu do demokratického světa se stávají individualisty snažícími se splnit si své cíle (Kubátová, Kukulová, 2012). V knize *Marketing management* od Kotlera a Kellera (2013) se autoři věnují segmentování trhu na základě věku a zmiňují zde, že členové generace X jsou soběstační a umějí se postavit novým situacím. Také je charakterizuje to, že jsou individualističtí. Zároveň nemají rádi nadsázku a přísliby a proto preferují přímé nabídky. Během svého dětství vyrůstali tradičně „bez rodičů“ a museli navštěvovat jesle a školky (Kotler & Keller, 2013).

Podle Susan Eisner (2005) generace X spíše věří, že tvrdá práce je nutností a bez toho není možné očekávat úspěch. Jsou spíše materialističtí a netrpěliví. Ženy z generace X jsou více vzdělané než muži, jelikož touží po tom, aby získaly vliv v rámci pracovního prostředí (Eisner, 2005).

V knize *The ABC of XYZ: understanding the global generations* od McCrindleho (2009), autor popisuje definice a charakteristiky jednotlivých generací na základě komplexního výzkumu skládajícího se z kvalitativní a kvantitativní části. Kvantitativní část výzkumu je složena z více jak 200 průzkumů a kvalitativní výzkum byl proveden pomocí focus group. Podle McCrindleho jsou lidé narození od roku 1965 až 1979 řazeni do generace X (v této práci se budu řídit věkovým rozdělením navržené Pew Research Center), popisuje ji jako spíše pesimistickou a inovativní. Během svého života zažili rozvoj chytrých telefonů, avšak tato technologie pro ně není zcela primární. Hlavním cílem generace X je najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Jsou nedůvěřiví zejména vůči institucím (vládě) a svým zaměstnavatelům. Velmi si zakládají na výši odměn za odvedenou práci. Někteří z generace X mají hypotéku a nevdají jim se zadlužit. Co se týká rodiny, stále častěji se berou v pozdějším věku. Oba manželé z generace X pracují a jejich rodina má dostatek prostředků pro živobytí (McCrindle, 2009).

Kotler a Keller (2007) o této generaci tvrdí, že neprahnou po velkých reklamních kampaních a jsou k nim velmi skeptičtí (Kotler & Keller, 2007). Také v knize *Řízení lidských zdrojů* (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016) je zmíněno, že tuto generaci není jednoduché oslovit, jelikož její jedinci jsou nedůvěřiví k marketingovým tlakům (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

Podle výzkumu Proximity Worldwide má generace X několik typických charakteristik (Vysekalová a kol, str. 260, 2011):

- Cítit se dobře, mít úspěch, být online. Používají méně sociální sítě než generace Y, je to více než u generace Baby boomers (= generace dětí narozených po druhé světové válce). Rádi jsou ve spojení 24 hodin denně.
- Často cestují a zajímají je značky s jednotným etickým postojem.
- Považují se za realisty a cítí se lépe finančně zabezpečeni než dříve.
- Cítí se velmi silně, jelikož mají možnost být úspěšní, ale úspěch se nemusí rovnat penězům.
- Jsou více ve stresu než předchozí generace a jsou přesvědčeni, že pracují mnohem více než jejich rodiče.

Na základě těchto charakteristik si dovozují, že generace X je spíše pesimistická a individualistická. Pro členy této generace je typické, že jsou spíše samostatnější a umí se rychle přizpůsobit novým situacím. S tím je i spojené jejich inovativní přemýšlení. Avšak není pro ně zcela přirozené využívání chytrých telefonů, nejdvypělejších elektrotechnických komunikačních prostředků a IT technologií. Generace X je spíše šetrivá a nemá ráda velké reklamy.

### 3.1.5.2 Generace Y (1980 – 1994)

Generace Y se také podle McCrindleho (2006) nazývá jako Generation WHY, jelikož je pro její zástupce typické, že hledají důvody, proč se věci dějí. Tato generace je také označována jako mileniálové (*Millennials*), protože na trh práce nastupují až v novém tisíciletí. Podle McCrindleho (2006) do této generace mohou být zařazeni ti, kteří jsou narození od roku 1980 do roku 1994. Během svého dospívání nezažili žádnou z válek, avšak zažili hospodářskou krizi (McCrindle, 2006).

Ta na nich dle McCrindle (2009) zanechala důsledky z obavy o jejich životní styl, avšak krize pro ně nebyla varováním, své spotřební chování tolik nezměnili a stále se zadlužovali (McCrindle, 2009). Podle Eisner (2005) se po celý svůj život setkávali s moderními technologiemi, které se pro ně staly standardem. Velmi dobře umí využívat všechny její výhody, avšak jsou označováni za spíše nespolečenské jedince, jelikož komunikují spíše

pomocí moderních informačních technologiích. Mají tak snadný přístup k informacím a zároveň mají schopnost třídit si důležité a nedůležité zprávy (Eisner, 2005).

Podle knížky *Proměny české mládeže* (2000) se generace Y ocitá téměř po celý dospělý život v přítomnosti internetu, který jim umožňuje komunikovat s okolním světem. Jsou zvyklí, že mohou projevit svůj názor, který bude cenný i pro ostatní (Sak, 2000).

Don Tapscott (2019) ve své knize *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World* zveřejnil průzkum týkající se generace Y a uvádí zde několik charakteristik typických pro tuto generaci. První charakteristikou je svoboda, kterou dle autora získávají zejména pomocí internetu. Na internetu získávají nespočet možností, jak se rozhodnout, co nakoupit, kam jet na dovolenou. Don Tapscott uvádí, že když jdou zástupci generace Y nakupovat, již přesně vědí, co si jdou koupit. Prohledávají veškeré dostupné zdroje informací, které by jim mohli pomoci v jejich rozhodnutí. Avšak často se může stát, že svých rozhodnutí litují, chtějí produkt vrátit a vyměnit za jiný, z toho důvodu vyhledávají prodejce se snadným vrácením zboží. Další charakteristikou dle výzkumu Dona Tapscotta (2009) je customizace neboli úprava dle požadavků zákazníka. Generace Y si svá elektronická zařízení (mobilní telefon, tablet, notebook) upravuje k obrazu svému, vzhled jejich zařízení je jakýmsi výrazem, který ukazuje, jací jsou. Podle Dona Tapscotta (2009) je typickým znakem této generace podezíravost, avšak její příslušníci dokážou velmi dobře rozlišit pravdivé a nepravdivé informace pomocí několika kliků na svém smartphonu. Integrita je dalším charakteristickým znakem na základě výzkumu Dona Tapscotta (2009), která pro generaci Y znamená být pravdivý, čestný a transparentní. Don Tapscott (2009) uvádí, že při rozhodování o koupi nového výrobku jsou lidé z této generace obezřetní a preferují nakupovat u firem řídicí se politikou CSR (*Corporate Social Responsibility* - Společenská odpovědnost firem). Také podle Dona Tapscotta (2009) dávají mileniálové důraz na to, aby kupovali produkty vyrobené s co nejmenším dopadem na životní prostředí. Autor se domnívá, že internet je pro generaci Y prostředkem ke komunikaci, sdílení a především spolupráci. Don Tapscott (2009) píše, že chtějí být přítomni při tvorbě nových produktů a služeb, a jsou tak otevřeni jakékoliv diskuzi. Také zmiňuje, že zástupci generace Y věří, že jejich práce je bude uspokojovat, a ne rozdělovat jejich život na dvě fáze: práci a volný čas. Mají představu o tom, že tyto dva prvky mohou fungovat zároveň. Don Tapscott (2009) zmiňuje, že generace Y očekává od druhých dostupnost a včasné reagování na zprávy. Její členové si představují, že firmy dokáží zodpovědět jakékoliv dotazy i během víkendu, nebo že je možné si jejich výrobky koupit v jakoukoliv hodinu (Don Tapscott, 2009). Autor také píše o tom, že pro

generaci Y je důležitá inovace. Zejména to, jaký typ smartphonu vlastní, je jejich obrazem pro okolní svět. Chtějí mít vždy nejmodernější technologie, které jsou dostupné na trhu. Také jsou otevřeni inovacím v oblasti trhu práce, chtějí, aby jejich pozice byla kreativní a inovativní (Tapscott, 2009).

S tím je také spojené to, že prahnou po upravování/nastavování dostupných technologií dle jejich individuálních požadavků. Při nakupování si často vyhledávají informace před samotnou koupí. Nemají problém spolupracovat na vývoji produktů. Dále se také zajímají o životní prostředí, a preferují nákup od firem podporujících ekologicky šetrnou výrobu.

### *3.1.5.3 Generace Z (1995 – 2014)*

Další v pořadí generací je generace Z a jsou do ní podle McCrindleho zařazeni lidé narození od roku 1995 do 2009. Z výše uvedeného je patrné, že nepanuje shoda o věkovém rozpětí jednotlivých generací. Příslušníci generace Z velmi dobře zvládají multitasking, což jim napomáhá zvládat více věcí najednou a být přitom efektivní (McCrindle, 2009).

Generace Z je nejmladší současná generace, která mimo jiné vyrůstá během hrozby teroristických útoků. Názory a postoje jejích členů se formují v posledních letech. Rodiče generace Z se berou v pozdějším věku a zároveň se daleko méně rozvádějí. V útlém věku se příslušníci této generace naučili velmi dobře pracovat s novými informačními technologiemi a jsou tak zvyklí neustále vstřebávat velké množství informací z mnoha různých platforem najednou (Williams, 2011).

Na základě studie vytvořené Ipsosem na české populaci generace Z se ukazuje, že pro 89 % respondentů z této generace není tak důležitá profesní kariéra a že inklinují k rovnováze mezi prací a soukromým životem. Velmi dobře si uvědomují, že je potřeba změnit chování k životnímu prostředí a být k němu více zodpovědný. Také v oblasti životního stylu jsou zodpovědnější ke svému zdraví. Důležité jsou pro ně spíše recenze na internetu než značka produktu, který si chtějí zakoupit (“Generace Z - volně prodejná studie Ipsosu a konference”, 2017).

U generace Z se ukazuje, že jsou více nápomocní lidem v jejich komunitě ve srovnání s generací mileniálů. Členové generace Z jsou více aktivní ke svému okolí, jsou ochotnější pomoci druhým (“BEYOND BINARY: The lives and choices of Generation Z”, UK).

Podle Labiho (2008) jsou jednotlivci generace Z, z pohledu charakteristik, životního stylu a postojů, novými konzervativci. Vrátili se do hodnot starších generací, jako je respekt, důvěra a zdrženlivost. Jsou to plánované, strukturované a sebeovládající se děti. Často si šetří peníze, které obdrží na Vánoce a narozeniny. Tito jedinci jsou více konformní, méně rádi přebírají rizika a neúčastní se násilí. Jsou si trochu více vědomi důsledků svých aktů. Jsou zodpovědnější a stále více vnitřně ztotožňují své chování s ostatními. Zástupci generace Z ctí tradiční hodnoty a hodnoty rodinného života. Pro generaci Z je důležitá autenticita, která je základní hodnotou této generace. Její členové mají velký přehled o tom, co se děje na trhu a zjišťují si informace o novinkách. Puberta jim začíná dříve než u jakékoliv předchozí generace. Desetiletá dívka se začne oblékat jako šestnáctiletá, chlapci se chovají jako neohrožení a nedotknutelní mladíci, ale paradoxně se bojí vejít do sklepa po tmě. V pubertě se u této generace začínají objevovat potenciální problémy s drogami, alkoholem, ale také s poruchami stravování, která je pro generaci Z typická (Labi, 2008).

V souhrnu lze tedy uvést tyto typické znaky pro generaci Z. Ukazuje se, že jsou šikovní v multitaskingu (současné vykonávání několika činností najednou) a to zejména v přijímání mnoha informací. Dokáží si tyto informace zdárně filtrovat. Jsou pro ně důležitější recenze než samotná značka produktu. Také se říká, že jsou novými konzervativci a to především v respektování druhých, celkové důvěře a zdrženlivosti. Je pro ně důležitá autenticita.

### 3.1.6 Generační marketing

Doposud jsem se zabývala typickými charakteristikami jednotlivých generací a dále bych chtěla podrobněji rozvést téma generačního marketingu. Generační marketing velmi úzce souvisí s tématem zákaznické zkušenosti z pohledu generací a je třeba se zaměřit na to, jak se marketing generací vymezuje a jak může přispět k tomu, aby obchodní společnosti dokázaly nabídnout produkty „šité na míru“ dané věkové kategorii. Cílené marketingové postupy zaměřené na jednotlivé generace začínají být významným trendem a mnoho společností se o tento typ marketingu zajímá. Jedním ze záměrů této práce je ukázat, že marketing cílený na jednotlivé generace má své místo mezi již fungujícími strategiemi.

Definici generačního marketingu lze nalézt ve výkladovém slovníku Arts Lexikon. Píše se zde, že generační „marketing, je resp. činnost zabývající se zjišťováním a zejména využíváním

*generačních rozdílů (nebo i shod) v procesu nákupního chování spotřebitelů různých generací, resp. zjednodušeně i různých věkových skupin.*“(Artslexikon.cz).

Generační marketing je založený na tom, že cílí na skupinu lidí, kteří se narodili v určitém časovém rozmezí. Kotler a Keller (2013) zmiňují, že sledování demografických ukazatelů v marketingu se stává častějším, jelikož se ukazuje, že existují úzké vazby mezi potřebami a zájmy spotřebitelů jedné věkové kohorty. Segmentace spotřebitelů na základě demografických ukazatelů je jeden z nejjednodušších způsobů, jak spotřebitele rozdělit do jednotlivých skupin. Marketéři často pracují s různými ikonami či obrázky spojenými se zkušenostmi dané generace proto, aby danou věkovou kohortu lépe oslovili (Kotler & Keller, 2013).

Také v článku *Marketing to Generations* (Williams & Page, 2011) je zmíněno, že mnoho firem se snaží porozumět generacím a pokouší se pochopit spotřebitelské chování jednotlivých generací. Každá generace má unikátní očekávání, zkušenosti, lifestyle, hodnoty, které ovlivňují jejich nákupní chování (Williams & Page, 2011).

Vysekalová (2011) ve své publikaci zabývající se chováním zákazníka zmiňuje o tom, že někteří marketingoví odborníci segmentují trh na základě „generačních typů“. Je zde popsáno, že existuje typické spotřební chování a nákupní rozhodování pro různé věkové kohorty (Vysekalová a kol, 2011).

Přestože se v odborné literatuře nacházejí zmínky o generačním marketingu, je potřeba upřesnit, že takto cílený marketing se tolik nevyužívá nebo spíše se v něm využívá více proměnných pro segmentování spotřebitele: geografické, psychografické (využívá znalostí psychologie a demografie) či behaviorální proměnné (Kotler & Keller, 2013). V další kapitole popíšu zákaznickou zkušenost, jakožto součást moderního marketingu.

### 3.2 Zákaznická zkušenost jako součást marketingu

Ve stále sílícím konkurenčním boji na poli globálního trhu se ukazuje, že je stále těžší být úspěšnou firmou (Kotler, 2007). V knize *Building Great Customer Experiences* autoři Shaw a Ivens (2002) zmiňují, že obchodní společnosti si začínají uvědomovat, že je důležité porozumět svým zákazníkům zejména pro zvýšení konkurenceschopnosti a loajality spotřebitelů k dané značce (Shaw & Ivens, 2002). Dříve se podle Kotlera (2007) producenti

zabývali výhradně produktovou a prodejní filozofií, která se zakládala na výrobě a distribuci jednoho produktu s oslovením velkého množství nakupujících (Kotler, 2007). Nyní dle Shawa a Ivense (2002) jsou nakupující spíše zaměřeni na to, jaké zkušenosti si po nákupu odnášejí. Tím, jak je nyní těžší odlišit se od konkurence na základě kvality a ceny, je osobnost zákazníka důležitější než bývalo zvykem (Shaw & Ivens, 2002). Na Rowleových výzkumů (1994) se ukazuje, že čím pozitivnější zákaznická zkušenost, tím je spokojenější zákazník (Rowley, 1994). Podle Judith (2014) jsou zákazníci ochotni častěji doporučit firmu/značku v případě, že odcházejí s pozitivní zkušeností. Zároveň se opětovně vracejí k nákupu k dané firmě či značce (Judith, 2014). Podle mého názoru je tedy klíčové zákazníkovi nabídnout jedinečný a pozitivní zážitek, aby se k nákupu a využívání služeb vracel. Vztah marketingu a zákaznické zkušenosti je propojený z hlediska jejich cílů – uspokojení potřeb zákazníka.

Podle Kotlera (2007) se marketing definuje jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny a směny produktů a hodnot*“ (Kotler, 2007, str. 40). Tedy, jak zmiňuje Kotler (2007), k uspokojení zákazníka je potřeba, aby se splnila jeho očekávání (Kotler, 2007). Na marketing můžeme tedy pohlížet mnohými způsoby. Jednou z možností rozdělení marketingu je podle Schmitta (1999) dělení na tradiční a zážitkový. Tradiční marketing se primárně zabývá funkcemi a výhodami daného produktu či službami, naopak zážitkový marketing se zaměřuje na zkušenosti zákazníků. Tradiční marketing předpokládá, že spotřebitel je racionální jedinec, oproti tomu zážitkový marketing počítá s tím, že zákazník je racionální a zároveň emoční bytost (Schmitt, 1999). Dostáváme se tedy k tomu, že zákazník nepřemýšlí nejenom jako homo economicus, ale také jako člověk hledající zážitek. Marketéři by se tedy dle Kotlera (2007) měli snažit o to, aby svým zákazníkům předávali jedinečné poselství a prožitek své značky (Kotler, 2007).

Jak jsem v této kapitole uvedla, pro úspěch obchodní společnosti je důležité, aby se cíleně zaměřovala na konkrétního zákazníka. Pomocí pozitivní zákaznické zkušenosti bude pro ni jednodušší uspět na trhu a také docílí toho, že se spotřebitelé budou častěji vracet k danému produktu či službě.

### 3.3 Zákaznická zkušenost

Nyní je nutné se zaměřit na to, co přesně zákaznická zkušenost je a jak se definuje.

V angličtině se setkáme s označením *customer experience* nebo zkráceně CX. Definicí zákaznické zkušenosti může být souhrn kognitivních, emocionálních, fyzických, senzorických, duchovních a sociálních prvků označující přímou či nepřímou interakci zákazníka s dalšími účastníky na trhu (prodávající) (De Keyser, Lemon, Keiningham, & Klaus, 2015).

V této době by se subjekt, který chce v konkurenčním boji na trhu uspět, měl zajímat především o to, jak zákazník vnímá nabídnutý prodejní servis. Zamazalová (2008) v článku o *Spokojenosti zákazníka* zmiňuje, že spokojený zákazník se promítne do dlouhodobých úspěchů firmy. Spokojenost zákazníka vzniká na základě porovnání jeho představy o výrobku a zkušenosti s reálným výrobkem. Také neplatí tvrzení, že čím vyšší kvalita, tím je zákazník spokojenější. Pro spokojeného zákazníka je důležité především to, jak vnímá a hodnotí produkt. Zamazalová (2008) uvádí, že zákazník může odcházet z nákupu spokojený nebo nespokojený, což může být také ovlivněno několika dalšími faktory, například daný výrobek, výše ceny, nabízené služby, typ distribuce či image značky. Popisuje, že spokojenost zákazníka může být rozdělena do tří stavů na základě míry spokojenosti – potěšení zákazníka (realita převyšuje představy a očekávání), naprostá spokojenost zákazníka (shoda mezi očekáváním a realitou) a limitovaná spokojenost (nízká spokojenost hraničící s nespokojeností) (Zamazalová, 2008).

Také jiní autoři zmiňují (Gentile, Spiller, & Noci, 2007), že pro úspěch obchodní společnosti je důležité, aby se snažila neustále překonávat očekávání zákazníků, což pak následně tvoří dobrý vztah mezi obchodním subjektem a zákazníkem (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

V článku *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey* (Lemon & Verhoef, 2016) je představen model zákaznické zkušenosti skládající se ze tří stádií: přednákupní, nákupní, ponákupní. Přednákupní stádium zahrnuje všechno to, co se týká zákaznickovy interakce s danou značkou a to, co člověka nutí koupit právě daný produkt. Další stádium je nákupní, ve kterém zákazník přichází do styku s firmou a nakoupí její produkty. Skládá se z výběru, rozhodování, objednání a placení nového produktu/služby. Toto stádium je pro marketing velmi zásadním tématem. Ponákupní stádium vzniká v případě, že si zákazník produkt/službu již koupil. Je v něm zakomponováno používání a spotřeba produktu a také to, jak se subjekt staví k péči o své zákazníky. Dále je pro toto stádium typické

zkoumání, zda se zákazník vrací k nákupu dalšího produktu na základě předchozí zkušenosti. Sem také patří tzv. *word of mouth* (předávání informací mezi zákazníky), které může ovlivnit názory dalších zákazníků (Lemon & Verhoef, 2016).

Zákaznická zkušenost se tvoří během toho, jak zákazník prochází jednotlivými fázemi nákupu. Tyto fáze se nazývají zákaznická cesta a skládají se z jednotlivých interakcí mezi obchodní společností a zákazníkem. Tyto interakce jsou nazývány „*touch points*“ neboli styčné body. Touch pointy jsou jakékoliv příležitosti, při kterých se zákazník setká s produktem či službou. Příležitost se míní všechny kontakty, které zákazník s danou firmou/značkou má, například zkušenosti vlastní nebo jiných osob, informace získané ze sdělovacích prostředků či z náhodného pozorování (Kotler & Keller, 2007).

Styčných bodů může být několik, což se odvíjí od toho, jak komplexní daná služba či produkt je. Jedním přístupem mapování bodů může být rozdělení bodů dle následující typologie (Richardson, 2010):

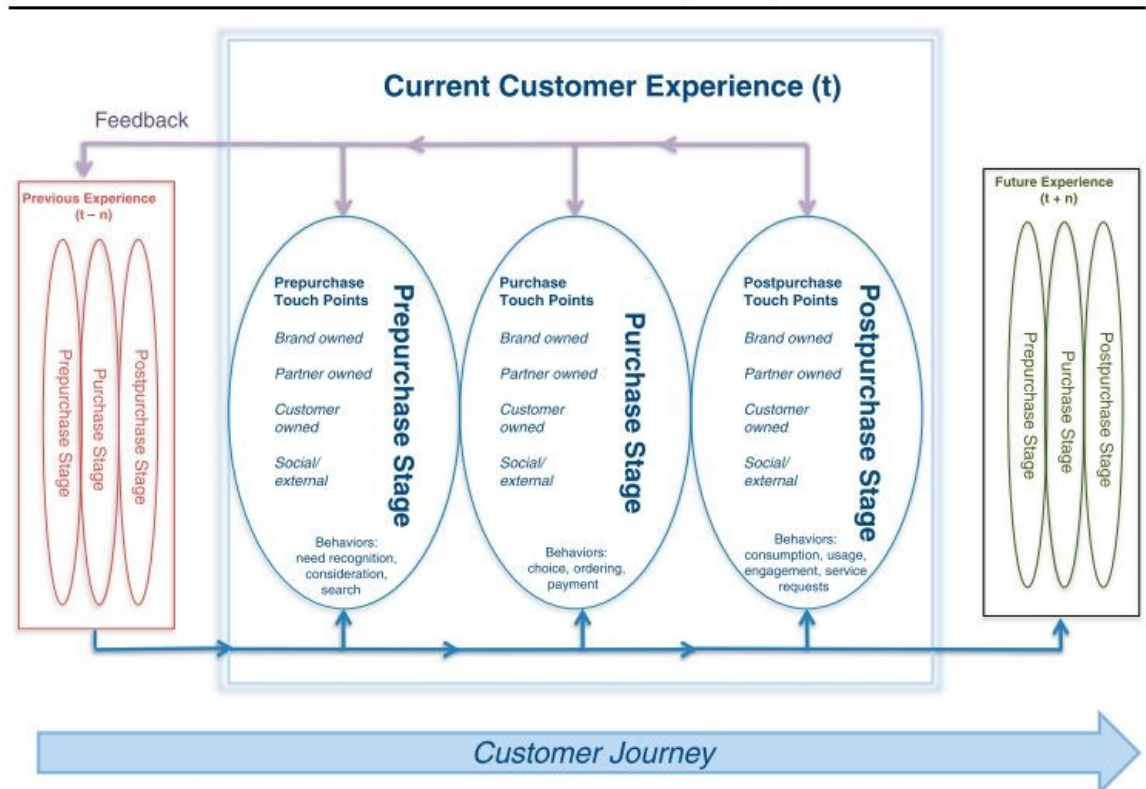
- Produkty – spadají sem produkty či služby
- Interakce – spadají sem veškeré interakce se zákazníkem (osobní, telefonické či jakýkoliv jiný kontakt)
- Sdělení – řadí se sem veškerá komunikace, která pochází ze strany obchodníka (reklama, obaly nebo návody)
- Prostředí (lokace) – jakékoliv místo, kde je produkt subjektu viděn (obchody, dům známých, TV).

Dalším způsobem, jak přistupovat k touch pointům je vytvoření si čtyř kvadrantů, přičemž každý kvadrant odpovídá tomu, jak zákazník produkt/službu vnímá. Prvním kvadrantem je to, jak zákazník produkt vidí, druhým je to, co zákazník cítí, třetím co produkt dělá a čtvrtým o čem zákazník přemýšlí. Pro každý kvadrant se sepíše souhrn styčných bodů, ty se pak seřadí do pořadí dle důležitosti a ty s nejvyšší důležitostí se zanesou do mapy zákaznické cesty (Korhan, 2015).

Další možností jak zmapovat zákaznickou cestu je vytvoření grafického průběhu cesty. Do mapy se zanáší veškerá komunikace nebo interakce ze strany firmy se zákazníkem (Richardson, 2010). Podle Gentile, Spillera a Nociho (2007) je zákaznická cesta rozdělena do čtyř kategorií – dle značky, dle partnera, dle zákazníka a dle sociálně externích vlivů. Je možné, že zákazník se během stádií setká se všemi těmito kategoriemi. První z kategorií (*brand-owned*) se zabývá především tím, jak se obchodní společnost prezentuje, tedy

reklamou, webovými stránkami a věrnostními programy. Další součástí této kategorie je marketingový mix (např. obalové materiály, cena, nákupní cena). Další kategorie – dle partnera (*partner owned*) - se zabývá tím, jaké interakce vznikají mezi obchodní společností a třetí stranou, tedy s marketingovými agenturami nebo distribučními partnery. Kategorie dle zákazníka (*customer owned*) se skládá ze zákaznickova přemýšlení o tom, co by si chtěl a potřeboval koupit v přednákupní fázi. Poslední kategorie sociálně externích vlivů (*social/external*) dává dohromady několik vnějších aspektů, se kterými se zákazník potká během své zákaznické cesty. Zákazníci jsou díky nim ovlivňováni ve výběru produktů. Jedná se např. o další zákazníky, vliv vrstevníků, nezávislé informační zdroje, životní prostředí (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

**FIGURE 1**  
**Process Model for Customer Journey and Experience**



Obrázek č. 2, Zdroj: Gentile, Spillers, Noci (2007)

Autoři Gentile, Spillers, Noci (2007) na zákaznickou zkušenost pohlíží multidimenzionální metrikou a zákaznickou zkušenost rozdělili na několik komponentů: sensorický, emoční, kognitivní, pragmatický, komponent životního stylu a relační komponent.

Senzorický komponent je složen především z čichových, hmatových, chuťových a hudebních vjemů. Jsou zaměřené na to, aby zákazníkovi stimulovaly smysly. Příkladem mohou být obchody s názvem Lush (obchodní společnost prodávající přírodní kosmetiku). Emoční

komponent je založen na tom, aby zákazníkovi bylo hráno na city. Výsledně by měl mít zákazník citový vztah k danému produktu. Tento komponent je například možné vidět u značek Barilla nebo Kinder Surprise. Dalším komponentem je kognitivní, který se zabývá tím, jak by měl zákazníka zaujmout, či tím, jak produkt využívat k další kreativní činnosti. Pragmatický komponent se zakládá na užitečném a designovém využití. Například značka KitchenAid vyrábí luxusní spotřebiče, které jsou užitečné a zároveň designové. Komponent životního stylu je součástí zákaznické zkušenosti vycházející z toho, že nakupující žijí určitým životním stylem, s tím se pak pojí jejich systém hodnot a chování. Koupě takového výrobku může znamenat přilnutí k základním hodnotám obchodní společnosti či značky. Relační komponent se snaží propojit sociální prostředí zákazníků proto, aby dokázal ovlivnit jejich interakce s dalšími zákazníky (Gentile, Spiller, & Noci, 2007). Mapování zákaznické cesty je jednou z možností jak změřit zákaznickou zkušenost. Na další způsoby měření se zaměřím v další kapitole; zejména na to, jaké výzkumné metody zkoumání mohou použít v empirické části práce.

### 3.4 Měření zákaznické zkušenosti

Metod měření zákaznické zkušenosti je několik a rozdělují se klasicky na kvantitativní a kvalitativní část. Kvantitativní část představuje například nástroj nazývaný se *Net Promoter Score* (NPS), který zkoumá míru doporučení zákazníků. Zákazníkům se po proběhlé interakci s produktem či službou pokládá následující otázka: „*Jak pravděpodobné je, že byste doporučili produkt/službu/společnost příteli nebo kolegovi?*“ zákazník zaznačí odpověď na škále od 0 do 10 (0 znamená zcela nepravděpodobné, 10 zcela pravděpodobné). Čím vyšší NPS, tím je firma více doporučována. Na obrázku níže je graficky zobrazeno, jak je škála rozdělena. Podle zvoleného čísla na škále se také určuje, do jaké skupiny hodnotitel dané služby či produktu patří. Na škále od 0 do 6 jsou kritici neboli pomlouvači (*detractors*), body 7 a 8 patří neutrálním (*passive*) respondentům. Pro označení advokáti nebo také podporovatelé (*promoters*) musí respondent označit odpověď číslem 9 nebo 10.



Obrázek č. 3, Zdroj: vlastní zpracování

Poté se odpověď vyhodnocuje na základě následujícího výpočtu (Reicheld, 2003):

$$\frac{\text{POČET ADVOKÁTŮ} - \text{POČET KRITIKŮ}}{\text{POČET VŠECH ODPOVĚDÍ}}$$

Dalšími kvantitativními metodami měření zákaznické zkušenosti jsou například Customer Satisfaction Score (CSAT) nebo Customer Satisfaction Index (CSI). CSAT se měří podobně jako u NPS otázkou zkoumající, jak jsou zákazníci celkově spokojeni. Nejčastěji se pokládá otázka: „*Jak byste ohodnotil/a vaši nedávnou zkušenost s naší službou/produktem?*“. Odpověď respondent značí na škále, která není vždy jednotná. Nejčastěji se jedná o sedmibodovou škálu, 1 – nejméně; 7 – nejvíce (Birkett, 2017). Následně se použije vzorec:

$$\frac{\text{POČET SPOKOJENÝCH ZÁKAZNÍKŮ}}{\text{POČET VŠECH ODPOVĚDÍ}}$$

Customer Satisfaction Index je nástrojem pro měření spokojenosti, do které vstupuje více oblastí. Měří se očekávání zákazníka, vnímání kvality, vnímání hodnoty, loajalita zákazníka a image značky (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011). Pro účely této práce nebudu používat kvantitativní metody měření, jelikož provedený výzkum v rámci této diplomové práce je kvalitativní. Z toho důvodu nebudu výsledky NPS (*Net Promoter Score*) v analýze prezentovat, i přes to mi však poslouží k orientaci a doplnění celkového vnímání zákaznické zkušenosti mezi různými věkovými skupinami.

Dalším nástrojem pro měření zákaznické zkušenosti je mapování zákaznických cest, o kterých jsem se zmiňovala v předchozí kapitole. Do mapy zákaznické zkušenosti se zanáší styčné body (neboli touch pointy), které jsou odrazem toho, s čím se zákazník přímo či nepřímo setkal. Touch pointy se do zákaznické mapy zaznamenávají obvykle horizontálně na časové ose.

Na pomezí kvalitativního a kvantitativního měření zákaznické zkušenosti stojí mystery shopping. Tato metoda je v marketingovém výzkumu jednou z nejrozšířenějších pro měření zákaznické zkušenosti. Zabývá se zejména zlepšováním služeb a produktů. Nejčastěji se mystery shopping provádí ve službách či firmě zadavatele mystery shoppingu nebo u spolupracujících agentů (např. distributoři, finanční poradci), dále je také možné mystery shopping provádět u konkurence (“Mystery Shopping”, 2011). Mystery shopping bude používán k nasimulování reálné zkušenosti a následně hodnocen pomocí hloubkových rozhovorů, o kterých se bude tato práce zmiňovat později.

Podle SIMARU může existovat několik způsobů mystery shoppingu (“Mystery Shopping”, 2011).

- Mystery pozorování – zahrnuje jednoduché pozorování na místě prodeje či místě poskytování služeb
- Mystery návštěvy – hodnocení jakékoliv dostupné služby na trhu
- Mystery calling – měření kvality nejčastěji na call centrech (zaznamenává se např. dovolatelnost, pozdrav, kvalita odpovědi)
- Mystery maily či faxy – měření kvality e-mailové (v minulosti faxové) komunikace se zákazníkem
- Mystery návštěvy webových stránek – hodnocení uživatelského rozhraní webových stránek
- Mystery delivery – měření doručovacích služeb (např. kurýři)
- Mystery flying – měření kvality služeb na palubě letadla
- Mystery s reálnými zákazníky – reální klienti provádějí mystery shopping u dané společnosti
- B2B mystery – měření kvality dovozců
- Mystery audit – kontrola stanovených pravidel pomocí externích jedinců (často se s mystery auditu můžeme setkat v supermarketech)

Spáčil ve své knize Péče o zákazníky (2003) popisuje, že mystery shopper je člověk, který se zabývá měřením zákaznické zkušenosti. Tento tazatel provádí zúčastněné pozorování a přímo se účastní nákupu nebo poptává měřenou službu. Po celou dobu realizace mystery shoppingu se hodnotitelé (shoppeři) chovají jako běžní zákazníci a zůstávají v anonymitě. Pro zajištění objektivity a reliability je vytvořen scénář, kterým se shopper řídí. V tomto scénáři je přímo uvedena role shoppera a také to, jak se má chovat. Může například obsahovat soubor otázek, které má shopper na návštěvě položit. Po realizaci mystery shoppingu se obvykle vyplňuje dotazník (Spáčil, 2003). Od definování a popisování zákaznické zkušenosti se přesunu k ústřednímu tématu této práce. Následující kapitola se bude zabývat tím, jaký je vztah mezi zákaznickou zkušeností a jednotlivými zkoumanými generacemi.

### 3.5 Zákaznická zkušenost a generace

Jak jsem již zmiňovala v kapitole o charakteristikách jednotlivých generací, v dostupné literatuře se nenachází mnoho výzkumů či marketingových studií, které by zkoumaly právě vztah generací a zákaznické zkušenosti.

Jedna ze studií zabývajících se zákaznickou zkušeností a generací se nazývá *Measuring Gen-Y Customer Experience in the Banking Sector* (2017). Zkoumá, jak generace Y využívá služby bankovních institucí v Litvě. Výzkum byl proveden pomocí online dotazníkového šetření. Na základě specifikovaných touch pointů od Steina a Ramaseshana (2016) vysvětlených v jejich studii respondenti hodnotili jednotlivé body. Zahrnuté styčné body byly následující: atmosféra, technologie, komunikace, proces, interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem, interakce mezi zákazníky a produkty. Do dotazníku značili své odpovědi do Likertovy škály 1 (rozhodně nesouhlasím) – 5 (rozhodně souhlasím). Výsledky této studie nejsou pro mou práci tolik relevantní, jelikož se zabývají pouze jednou generací a nemohla tak poukázat na vnímání zákaznické zkušenosti dalších generací. I přesto bych chtěla nastínit několik závěrů, které tato studie ukázala. Generace Y si ze zákaznické zkušenosti (v bankovním prostředí) neodnáší negativní emoce, pozitivně hodnotí komunikaci ze strany banky. Nejméně se jim líbí čekací doba. Zástupci generace Y také zmiňují, že banky se k nim chovají jako k důležitému zákazníkovi a jsou celkově spokojeni s jejich zaměstnanci (Kyguolienėasta & Makutėnas, 2017).

Dále existuje výzkum od společnosti Oracle, který se zabývá vývojem systémů pro řízení vztahů se zákazníky. Na své webové stránce (oracle.com) publikovali výzkum obsahující odpovědi od více jak sedmi tisíc spotřebitelů ze šesti států (Velká Británie, Německo, Francie, Španělsko, Polsko a Jihoafrická republika). Ve výzkumu se zajímali o to, jak jednotlivé generace vnímají zákaznickou zkušenost. Zabývali se generací baby boomers, generací X a generací Y. Některé závěry výzkumu jsou zajímavé, například poukazují na to, že mileniálové nejsou zas tak rozdílní od starších generací ve vnímání zákaznické zkušenosti. Generace Y se podle nich umí velmi rychle přizpůsobit novým komunikačním kanálům a nástrojům.

Upozorňují na to, že generace starších ročníků umí podávat stížnosti přes jakékoliv digitální kanály a nedělá jim to problémy. Také z výzkumu vyplývá, že mileniálové touží po snadnější zákaznické cestě na základě větší nabídky touch pointů. Generace X a starší generace spíše preferují souvislou zákaznickou cestu. Zmiňují, že nespokojení zákazníci z generace Y jsou mnohem méně ochotni nadále komunikovat se značkou. Ukazuje se, že osobní přístup je pro všechny zkoumané generace důležitý, starší generace spíše preferují osobní interakci nad komunikaci pomocí elektronických technologií. Generace Y je mnohem náročnější zákazník z pohledu bezproblémového osobního kontaktu a dobře fungující informační technologie, zástupci této generace očekávají, že oboje bude velmi dobře fungovat (oracle.com). V rámci závěrečné zprávy není možné dohledat, v jakém období (roce) byla data sbírána, ale za nejproblematictější považují to, že není přesně specifikováno věkové rozpětí jednotlivých věkových skupin. Z těchto závěrů nelze jednoznačně odpovědět na to, zda a jak generace X, Y, Z vnímá zákaznickou zkušenost (“Next Generation Customer Experience: THE DEATH OF THE DIGITAL DIVIDE”, 2018).

Další výzkum zabývající se zákaznickou zkušeností je vytvořen společností Aspect (aspect.com) působící v USA. Tato společnost publikovala studii amerických spotřebitelů, která se zabývala postoji, preferencemi a chováním 1000 respondentů. Sběr dat probíhal v roce 2017 pomocí online dotazníkového šetření u respondentů od 18 do 65 let. Výsledkem studie například je, že při interakci s firmou generace X preferuje osobní kontakt (76 %), stejně jako 71 % zástupců generace Y. Naopak více jak polovina lidí z generace Z se s firmou raději spojí pomocí online chatu (“2017 ASPECT CONSUMER EXPERIENCE INDEX”, 2018).

Společnosti Medallia a Ipsos (medallia.com) se podílely na výzkumu zkoumajícím zákaznickou zkušenost z pohledu typu odvětví, věku a náboženství. Dotázali se přes osmi tisíc respondentů ze čtyř různých zemí (USA, Velká Británie, Francie a Německo). Sběr dat

probíhal online pomocí dotazníkového šetření. Jako jeden z výsledků tohoto průzkumu vyplývá, že generace Y odmítá obchodní značku na základě špatné zákaznické zkušenosti (70 %). Podobně se k tomu staví generace Z, která obchodní značku odmítá v 68 % případů. Také generace X se ke špatné zákaznické zkušenosti staví obdobně, 65 % z nich odmítá danou značku (“The Customer Experience Tipping Point”, 2018).

Z výše uvedených výzkumů je možné dovodit, že mezi generacemi X, Y, Z nepanují velké rozdíly ve vnímání zákaznické zkušenosti. I přesto se ukazuje, že generace X a Y spíše preferují osobní kontakt, naopak generace Z volí online komunikaci. Odmítavé postoje k obchodní značce po špatné zákaznické zkušenosti má ve srovnání s dalšími generacemi nejvíce generace Y, avšak rozdíl v odmítání obchodní značky není mezi generacemi tak velký. Z předchozích závěrů si nelze utvořit přesnou představu o tom, jak se liší zákaznická zkušenost mezi jednotlivými zmiňovanými generacemi. V empirické části diplomové práce se proto budu zabývat tím, zda se mezi generacemi X, Y a Z projevují rozdíly v zákaznické zkušenosti.

## 4 Empirická část

V empirické části se obecně zabývám měřením zákaznické zkušenosti pomocí několika metod. V předchozích kapitolách zabývajících se zákaznickou zkušeností jsou popsány metody, které z části budu dále používat. Jedná se o mapování zákaznické cesty a mystery shopping. Pro svůj výzkum také využívám hloubkové rozhovory. Výzkumná technika spojující více metod měření zákaznické zkušenosti se nazývá ideální zákaznická zkušenost (neboli *Ideal Customer Experience*). V konkrétním výzkumu se budu zabývat tím, jak si zákazníci napříč generacemi ideálně představují založení běžného bankovního účtu a také tím, s jakou zákaznickou zkušeností se setkají v konkrétním prostředí (návštěva v bance). Respondenti půjdou navštívit pobočky jednotlivých bank pro nasimulování dané zákaznické zkušenosti jako reální klienti s požadavkem na založení běžného účtu. Podrobněji jsou použité metody zkoumání popsány v následujících kapitolách. Nejprve se však v další kapitole věnuji vytvoření výzkumných otázek.

### 4.1 Výzkumné otázky

Ve zpracování teoretické části práce jsem dospěla k závěru, že není možné vytvořit si jasnou představu o rozdílech ve vnímání zákaznické zkušenosti mezi zkoumanými generacemi. Přistoupím proto k provedení výzkumu na konkrétním příkladu, ze kterého bude možné zhodnotit zákaznickou zkušenost napříč generacemi. Cílem výzkumu v této práci je zjistit, jak se liší vnímání zákaznické zkušenosti a přístup zaměstnanců obchodních společností k jednotlivým generacím. Za vhodný příklad jsem zvolila založení běžného bankovního účtu v peněžním ústavu – v bance. Hlavním důvodem výběru bankovního prostředí je skutečnost, že téměř žádný občan se neobejde bez běžného bankovního účtu. Každý jedinec starší 18 let má (někteří i dříve v podobě dětského nebo studentského konta) běžný účet, proto jsem také zvolila tuto službu pro zkoumání generačních rozdílů.

Pro dosažení cíle práce jsem vytvořila jednu hlavní výzkumnou otázku a zároveň skupinu konkrétněji zaměřených podotázek, na které se pokusím na základě výzkumu odpovědět.

Výzkumné otázky:

- 1. Je vhodné diferencovat zákaznickou zkušenost na základě konceptů generací X, Y, Z?**
  - a. Jakým způsobem se liší zákaznická zkušenost u generace X, Y, Z?**
  - b. Jak si jednotlivé generace představují ideální průběh procesu zakládání běžného účtu?**
  - c. Jak rozdílný je přístup generací k vyřízení požadavku, v tomto případě založení běžného účtu?**
  - d. Jak se lišil přístup zaměstnanců k jednotlivým generacím?**

## 4.2 Metodologie

Jak jsem již zmínila na začátku empirické části, v této diplomové práci budu používat několik výzkumných metod. Důvodem, proč jsem si vybrala právě výzkumnou techniku měření ideální zákaznické zkušenosti, je ten, že může komplexně přiblížit vnímání zákaznické zkušenosti různými věkovými skupinami na základě několika fází výzkumu. Celkový a detailnější pohled na problematiku zákaznické zkušenosti zajišťují kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání – hloubkový rozhovor, mapování zákaznické cesty, NPS (*Net Promoter Score*), měření emocionální stopy a mystery shopping. Zpracování výsledků výzkumu bude zaměřeno kvalitativně, konkrétněji půjde o analyzování hloubkových rozhovorů za použití zakotvené teorie. V dalších kapitolách se zaměřím na detailnější popis použitých metod zkoumání.

### 4.2.1 Ideální zákaznická zkušenost

Ideální zákaznická zkušenost neboli *Ideal Customer Experience* (ICE) je také jeden ze způsobů měření zákaznické zkušenosti, v němž se kombinuje více metod zkoumání (“*Ideal Customer Experience* (ICE)”, 2016). Tuto výzkumnou techniku využívá agentura Ipsos pro komplexní zkoumání zákaznické zkušenosti (“*Ideal Customer Experience* (ICE)”, 2016). Všechny metody zkoumání popsané v dalších kapitolách jsou vybrány na základě metodiky měření ideální zákaznické zkušenosti. Prvním krokem metody ICE jsou hloubkové rozhovory, které jsou v daném případě prováděny individuálně s každým respondentem. Během

rozhovoru se zjišťuje především to, jak si respondent představuje ideální zákaznickou zkušenost. Zkoumá se, jaké mají respondenti očekávání a představy o dané zkušenosti. V rozhovoru se také provádí mapování ideální zákaznické cesty. Po rozhovoru jdou respondenti na návštěvu banky, tedy prožijí zákaznickou zkušenost (v tomto výzkumu do fyzické pobočky banky – peněžního ústavu), kde použijí metodu skrytého zákazníka - mystery shopping - a testují, jak zaměstnanci reagují na jejich požadavek. Zkoumá se to, s jakou reálnou zákaznickou zkušeností respondenti odcházejí. Poté, co respondent absolvuje návštěvu, vyplní co nejdříve dotazník pro zachycení jeho detailních odpovědí. Po vyplnění dotazníku se s respondentem provádí další rozhovor, který je zaměřen na porovnání jeho ideální představy zákaznické zkušenosti a jím absolvované návštěvy.

#### 4.2.2 Hlubkové rozhovory

Hlubkové rozhovory (v angličtině se nazývají *in-depth-interviews*) jsou kvalitativní metodou zkoumání, a nejčastěji je provádí výzkumník individuálně, vždy s jedním samostatným respondentem. Švaříček a Šed'ová a spol. (2007) hlubkový rozhovor definují takto: „*nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek*“ (Švaříček, Šed'ová a spol., 2007, str. 159). Švaříček a Šed'ová a spol. (2007) také poukazují na to, že výhoda hlubkového rozhovoru tkví v porozumění pohledu jiných lidí na základě pokládání otevřených otázek. Švaříček a Šed'ová a spol. (2007) hlubkový rozhovor rozdělují na dva typy: polostrukturovaný a nestrukturovaný (Švaříček, Šed'ová a spol., 2007). V rámci mého výzkumu udělám vždy dva hlubkové rozhovory s každým respondentem, nejdříve před mystery shoppingem a následně po jeho průběhu. Během rozhovoru se budu ptát na otevřené otázky, kterých budu mít připravený návod pro jejich uvedení a položení. O rozhovoru pomocí návodu se zmiňuje Hendl (2016) v knize Kvalitativní výzkum: „*Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat.*“ (Hendl, str. 179, 2016). Budu provádět polostrukturovaný rozhovor, jak uvádí Švaříček a Šed'ová a spol. (2007) ve své knize Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách (Švaříček, Šed'ová a spol., 2007). U prvního rozhovoru před návštěvou banky jsou použity následující kategorie: spokojenost se stávající bankou, minulé zkušenosti s bankami (pozitivní versus negativní), představa o ideálním procesu založení běžného účtu (s respondentem se dopracovat k jednotné představě o procesu). K procesu založení běžného účtu se váže několik atributů (předem daných

výzkumnou technikou ICE), které blíže popíšu v kapitole o mapování zákaznické cesty. Při druhém rozhovoru (po mystery shoppingu) se porovnává očekávání respondenta s reálnou zkušeností.

K analyzování jednotlivých rozhovorů budu používat zakotvenou teorii (*grounded theory*), při které jde o hledání „substantivní“ teorie (Hendl, 2006). V knize *Základy kvalitativního výzkumu* (1999) je zakotvená teorie definovaná jako „*teorie induktivně odvozená ze zkoumaného jevu, který reprezentuje. To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatímně ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů*“ (Strauss, Corbin, str. 14, 1999). Tato metoda byla vytvořena za přispění dvou sociologů - Barney Glasera a Anselma Strausse. Oba se podíleli na vývoji zakotvené teorie a přispěli k jejímu rozšíření (Strauss, Corbin, 1999). Podle Řiháčka a Hytycha (2013) se v zakotvené teorii začíná nejprve vytvořením výzkumné otázky a poté se k analýze přistupuje v následujících krocích (Řiháček, Hytych, 2013):

- Tvorba konceptů
- Hledání teoretických vztahů mezi koncepty
- Volba ústředního konceptu a formulace teorie

Při tvorbě konceptů dochází nejprve k tzv. otevřenému kódování, tento proces zahrnuje vytváření konceptů a kategorizaci údajů. Dále se od otevřeného kódování přechází k axiálnímu, kdy se údaje znovu uspořádají novým způsobem. Kategorie se stále rozvíjejí, avšak dochází k hledání vlastností a dimenzí daných kategorií (Strauss, Corbin, 1999). Dle Řiháčka a Hytycha (2013) se na základě axiálního kódování začíná vytvářet ústřední koncept, který je „hlavním tématem“ analýzy. Toto téma se propojuje s ostatními koncepty a formuluje smysluplnou teorii (Řiháček, Hytych, 2013).

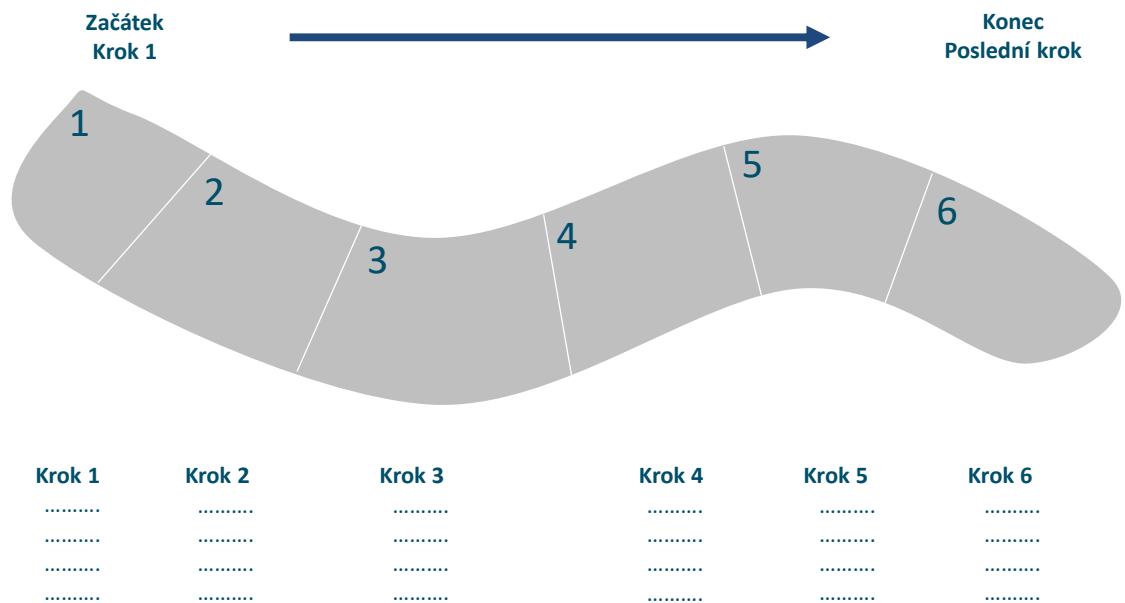
Řiháček a Hytych (2013) popisují, že metoda zakotvené teorie má aktuálně tři vlivné verze od různých autorů: Glasera, Strausse a Charmazové. Výše zmíněné kroky jsou vytvořeny na základě spojení těchto tří verzí. Je potřeba zmínit, že tyto kroky nejdou vždy po sobě, ale během analyzování se tyto kroky prolínají a porovnávají. Před tvorbou konceptů je důležité si stanovit výzkumnou otázku, díky které se identifikuje zkoumaný jev. Výzkumná otázka pomáhá ve vymezení našeho zájmu a také k tomu, abychom si dokázali přesně vydefinovat oblast zájmu. Při tvorbě konceptů dochází k tzv. otevřenému kódování, kdy se text rozděluje na významové jednotky (slovo, věta, odstavec) a následně se k těmto jednotkám (rodícím se konceptům) přiřazují vlastnosti a dimenze. Vlastnosti zachycují to, co mají koncepty

společné, a dimenze ukazují, kde na škále je daná vlastnost umístěna. Dále se přechází k axiálnímu kódování, při kterém se hledají teoretické vztahy mezi koncepty vytvořenými na základě otevřeného kódování. Poté je potřeba se zaměřit na tvorbu ústředního konceptu neboli hlavního tématu, který propojuje jednotlivé koncepty mezi sebou (Řiháček, Hytych, 2013).

Cílem rozhovorů je dojít s respondentem k ideální a reálné zákaznické cestě, proto považují zakotvenou teorii za vhodnou metodu analyzování rozhovorů s respondenty. Zakotvená teorie se používá k analyzování hloubkových rozhovorů a díky ní je možné dané jevy pregnantně pojmenovat. Ze všech kvalitativních metod je tato teorie díky svým pozitivistickým kořenům nejbližší ke kvantitativnímu poznání sociálních jevů (Řiháček, Hytych, 2013). V rozhovorech se nejdříve zkoumá ideální představa o zákaznické cestě a poté se zkoumá celkový pohled na minulou zkušenost. Reálná zákaznická zkušenost je simulována návštěvami v bankovním sektoru pomocí mystery shoppingu, který je vysvětlen detailněji v kapitole 3.2.4. Během prvního rozhovoru dochází k mapování zákaznické cesty na základě atributů, které jsou vysvětleny v následující kapitole. V průběhu druhého rozhovoru po mystery shoppingu se s respondenty probírá jejich reálná zákaznická cesta.

#### 4.2.3 Mapování zákaznické cesty

Podrobnější popis mapování zákaznické cesty je uveden v teoretické části. Nyní se zaměřím konkrétněji na to, jak budu mapovat zákaznickou cestu. V rámci výzkumné techniky ICE v rozhovoru před interakcí (mystery shoppingem) se sleduje, jak si respondenti ideálně představují proces založení účtu. Výsledkem rozhovoru by mělo být sestavení mapy zachycující kroky zákazníka při zakládání běžného účtu (viz obrázek č. 4).



Obrázek č.4 Zdroj: Ipsos, vlastní zpracování

Zmíněné zkoumané atributy před mystery shoppingem jsou následující (Ipsos, ICE):

- Zjišťování informací o běžném účtu – sleduje se, kde by respondent primárně hledal informace o běžném účtu (zkoumá se zdroj informací)
- Úvod jednání – dotazuje se, jak si respondenti představují začátek jednání (podoba přivítání, usazení nebo nabídnutí občerstvení)
- Prostředí – zjišťuje se, jak si respondenti představují místnost, kancelář, prostor, kde bude při jednání veden rozhovor
- Působení zaměstnance – dotazuje se, jak by si respondenti představovali ideálního zaměstnance banky (jak by měl vystupovat, jak by se měl chovat, atd.)
- Zjišťování informací o klientovi – dotazuje se, jak by měl pracovník zjišťovat informace o respondentovi
- Nabídka produktů – zjišťuje se, jak by si respondenti představovali ideální nabídku produktů

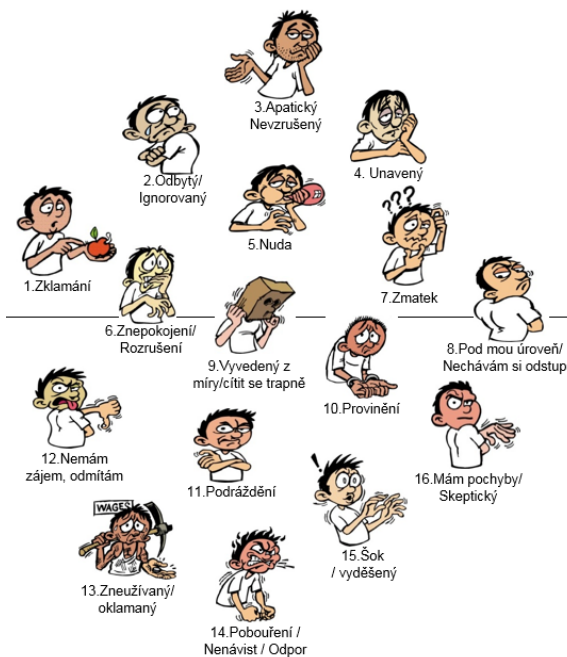
- Presentace materiálů – dotazuje se, co by měl pracovník používat při jednání (jaké pomůcky)
- Konec jednání – zjišťuje se, jak by si respondenti představovali ideální ukončení jednání
- Emocionální stopa (Emoti\*Scape) – zjišťuje se, s jakými emocemi by chtěl respondent odcházet

V rámci rozhovorů se budu také ptát na emoční prožitek respondenta. Jak jsem již zmínila v kapitole Zákaznická zkušenost jako součást marketingu, marketéři by se měli snažit o jedinečné poselství a prožitek své značky (Kotler & Keller, 2007). Vysekalová v knize *Emoce v marketingu* (2014) uvádí, že emoce jsou pro zákazníky důležité a ukazuje, že *„k více než 70 % nákupních rozhodnutí dochází právě v místě prodeje, je nutné tuto emoční propast překlenout a nabídnout zákazníkům pozitivní zkušenost“* (Vysekalová, 2014, str. 11). Také upozorňuje na to, že emoční složka spotřebitele začíná být významnější v dnešní době, jelikož se *zvysuje a aktivizuje role spotřebitele* (Vysekalová, str. 54, 2014).

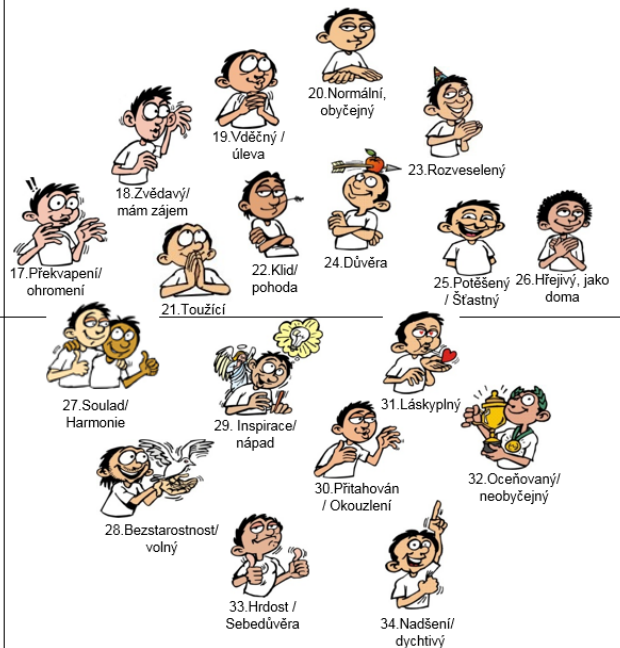
Pro měření emocionální stopy budu používat nástroj agentury Ipsos, který se nazývá Emoti\*Scape, jak také zmiňuje Vysekalová (2014). Tento nástroj pro měření emocí je složen z 34 emocí (dříve 43 emocí, avšak nástroj byl o několik emocí zredukován), které jsou rozdělené do čtyř kvadrantů. Jednotlivé emoce jsou zobrazeny pomocí obrázků (emotikonů), viz schéma 1. Každý obrázek je popsán slovním spojením vyjadřujícím pocit. Kvadranty představují emoce, se kterými zákazníci odcházejí: pozitivní aktivní, pozitivní pasivní, negativní aktivní a negativní pasivní. Aktivní emoce v zákaznících probouzejí chuť aktivně službu doporučovat nebo také aktivně zákazníka odradit. Naopak pasivní emoce neovlivňují budoucí chování zákazníka (Vysekalová, 2014). Během výzkumu k této diplomové práci budu také využívat Emoti\*Scape a budu porovnávat, jaké si respondenti odnášejí emoce a jaké by si chtěli odnášet.

## EMOTI\*SCAPE<sub>ms</sub>

### Negativní pasivní



### Pozitivní pasivní



### Negativní aktivní

### Pozitivní aktivní

Schéma č.1 Zdroj: Ipsos

Po mystery shoppingu (MS) následuje další rozhovor s respondentem, ve kterém se porovnává mapa s ideální představou zákaznické cesty s tím, jak vypadala skutečnost v rámci návštěvy banky s úkolem popsat možnosti běžného účtu. Srovnají se jednotlivé touch pointy a také se zkoumá, jak reálná zákaznická zkušenost působila na respondenta.

Po mystery shoppingu se hodnotí téměř stejné atributy (pouze nebylo hodnoceno zjišťování informací o bance), jako v rozhovoru před návštěvou banky (ICE):

- Úvod jednání - dotazuje se, jaký byl začátek jednání (podoba přivítání, usazení nebo nabídnutí občerstvení)
- Prostředí – rozebírá se, jak vypadala místnost, kde došlo k jednání
- Působení zaměstnance – doptává se na to, jaký byl pracovník (jak se při jednání choval, jaký dělal dojem na respondenta)
- Zjišťování informací o klientovi – zjišťuje se, jaké bylo zjišťování potřeb (jakým způsobem pracovník kladl otázky)
- Nabídka produktů – rozebírá se, jaké produkty byly respondentovi nabídnuty (zda byla nabídka dostatečná – nedostatečná)

- Prezentace materiálů – zjišťuje se, jaké pomůcky pracovník používal ke svému výkladu
- Konec jednání – rozebírá se, jaké bylo rozloučení (jak se respondentovi líbil konec jednání)
- Emocionální stopa (Emoti\*Scape) – zjišťuje se, jaké dojmy a emoce si respondent odnáší z návštěvy

Jak jsem již uvedla, v diplomové práci používám ještě další metodu zkoumání, kterou je již zmíněný mystery shopping.

#### 4.2.4 Mystery shopping

V kapitole o měření zákaznické zkušenosti jsem popisovala mystery shopping neboli metodu skrytého zákazníka (utajeného nakupování), nyní se o ní zmíním více z hlediska metodologického. Tuto metodu využívám ve výzkumu v rámci zkoumání zákaznické zkušenosti. V článku od Wilsona *Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance* (2001) je popisováno, že se shopperům v rámci mystery shoppingu distribuuje scénář (Wilson, 2001). Scénář se respondentům dává proto, aby bylo možné jednotlivé návštěvy porovnat a vyhodnotit. Ve výzkumu k této diplomové práci je použit scénář (příloha č.1), který ovšem není zcela striktní, jak bývá časté u jiných mystery shoppingů. Shoppeři často musí používat zcela jinou identitu, ve smyslu fiktivního jména, roku narození nebo například vlastnění luxusního automobilu. Profil shoppera je upravován na základě typu a cílů mystery shoppingu. Cílem mystery shoppingu je změřit kvalitu služeb, jak již bylo uvedeno v kapitole týkající se měření zákaznické zkušenosti (Spáčil, 2003). I v tomto výzkumu se bude jednat o měření kvality služeb v bankovním prostředí. Respondenti se mají chovat jako běžný zákazník a v tomto případě by měli představovat zákazníka ne zcela spokojeného se svojí současnou bankou. Shopper by měl být nerozhodný, hledající nové možnosti běžného účtu. Všechny další detaily sdělují na základě reálné situace například rok narození, zaměstnání, vzdělání, měsíční příjem, bydlení, děti, způsoby používání běžného účtu, počet výběrů z bankomatů za měsíc. Sdělování reálných údajů jsem zvolila z toho důvodu, aby se respondenti chovali co nejvíce přirozeně a simulovali tak reálnou zákaznickou zkušenost. Respondenti nejsou reálnými klienty banky, do které jdou provádět mystery shopping. Ve scénáři je popsáno, co mají respondenti sledovat a čeho si všimnout. Po proběhlé návštěvě respondent vyplní standardizovaný dotazník s otevřenými a uzavřenými otázkami (příloha č.

2). Dotazník je vytvořen na základě touch pointů, které jsem zmiňovala v kapitole o mapování zákaznické cesty. Jsou v něm kladeny otázky na jednotlivé oblasti a mapují tak reálnou zkušenost respondentů. V dotazníku se objevují i další metody měření zákaznické zkušenosti, jedná se o míru doporučení – NPS (*Net Promoter Score*) a emocionální stopu měřenou pomocí nástroje Emoti\*Scape. Dotazníky z mystery shoppingu se standardně hodnotí na základě kvantitativních metod zkoumání, což v mém případě není zcela relevantní, jelikož pracuji s malým vzorkem respondentů a celý výzkum je založen na kvalitativním zpracování. Výstup z mystery shoppingu slouží k tomu, abych mohla ukázat, jaká byla reálná zákaznická zkušenost na základě hodnocených atributů. Dotazník tedy slouží k zaznamenání reálné zkušenosti a chci jím zajistit, aby si respondenti pamatovali svou návštěvu co nejvíce.

V další části se věnuji analyzování sesbíraných dat na základě metody *Ideal Customer Experience* a zaměřím se na zodpovězení stanovených výzkumných otázek.

### 4.3 Analytická část

Analytická část bude rozdělena do čtyř sekcí:

1. Analýza rozhovorů před mystery shoppingem
2. Analýza reálných návštěv v bance (mystery shopping)
3. Analýza rozhovorů po mystery shoppingu
4. Celková analýza ideální zákaznické zkušenosti

#### 4.3.1 Výběr respondentů

Výběr počtu respondentů jsem zvolila na základě kriteriálního vzorkování, vybírala jsem si respondenty na základě splnění zvolených kritérií (uvedených níže). Nejdříve jsem vybrala devět respondentů, se kterými jsem provedla celkem 18 hloubkových rozhovorů. Ohledně počtu vybraných respondentů uvádí Hendl (2006), že v kvalitativním výzkumu nejde o „frekvenční rozložení nějakých proměnných v populaci“ (Hendl, 2006, str 152). Zvolený počet devíti respondentů považuji za požadované minimum, protože nikdy nezískáme tolik informací, kolik potřebujeme (Hendl, 2006). V průběhu sběru dat jsem však narazila na to, že vzorek respondentů nestačí pro dosažení teoretické saturace. Dále jsem tedy pokračovala

v dotazování dalších respondentů proto, abych získala ucelený pohled na zákaznickou zkušenost na základě generací. Konečný vzorek je 12 respondentů s tím, že jsem dotazovala další příslušníky generace X, Y a Z.

Pro výzkumnou techniku ideální zákaznické zkušenosti je důležité, aby se dotázaní respondenti zúčastnili dvou rozhovorů (pro porovnání ideální představy skutečné návštěvy) a dvou návštěv v osmnácti pobočkách bank. Druhou vlnu měření jsem prováděla obdobným způsobem, tedy dotazováním respondentů před mystery shoppingem. Zkoumala jsem očekávání respondentů o ideální zákaznické zkušenosti. Další kroky předchozího měření jsem nezařadila, jelikož největší potenciál rozdílnosti mezi generacemi byl právě v očekávání a představách jednotlivých respondentů.

Respondenty jsem vybírala na základě několika kritérií určených před sběrem dat. Povahu těchto kritérií jsem volila dle záměru výzkumného šetření s cílem pokusit se nalézt rozdíly ve vnímání zákaznické zkušenosti mezi různými generacemi. Hlavním kritériem byl rok narození, podle kterého se příslušný jedinec zařadil do dané věkové generace (časové rozpětí generací je vysvětleno níže). Dále byli respondenti vybíráni dle toho, zda se již podíleli na hodnocení zákaznické zkušenosti, neboť jejich praktická zkušenost byla dalším důležitým kritériem pro výsledky výzkumu. Respondenti mající praktickou zkušenost s měřením mohou do šetření vnést další poznatky, které ostatní respondenti nemají. Dalším kritériem bylo to, u jaké bankovní instituce mají běžný peněžní účet, tedy jaká je stávající banka respondenta. Struktura vzorku byla vybírána i na základě pohlaví a místa bydliště.

Níže je popsána struktura vzorku:

kritérium	charakteristika	počet respondentů
Pohlaví	Muž	6
	Žena	6
Věk	Generace X	4
	Generace Y	4
	Generace Z	4
Místo bydliště	Do 5000 obyvatel	1
	5001 - 99 000 obyvatel	3
	100 000 obyvatel a více	8
Vzdělání	Základní	1
	Střední bez maturity	2
	Střední s maturitou	5
	Vysokoškolské	4
Zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti	Ano	5
	Ne	7
Hlavní banka	ČSOB	4
	Česká spořitelna	3
	Komerční banka	3
	Fiobanka	1
	Unicredit Bank	1

Tabulka č.1 Zdroj: vlastní zpracování

První vlna měření při oslovování respondentů probíhala dvěma způsoby pomocí mystery shopperské sítě Ipsos a následně jsem oslovila členy sítě Ipsos o předání kontaktu na respondenty mladšího věku. Při rekrutaci respondentů se projevila jedna komplikace, jelikož se ukázalo, že mladší lidé nemají zájem o tento typ výzkumu. Z tohoto důvodu bylo pět respondentů „nezkušených“, bez znalostí provádění mystery shoppingu. Tito respondenti nebyli v příbuzenském nebo přátelském vztahu s dotazovanými respondenty ze shopperské sítě. Ve druhé vlně měření jsem oslovila tyto nezkušené respondenty, zda bych skrze jejich osoby mohla získat další respondenty, nemající zkušenosti s mystery shoppingem. Podařilo se mi rekrutovat další tři respondenty.

Ze všech rozhovorů jsem pořizovala audio záznam, stejně tak respondenti během mystery shoppingu nahrávali své rozhovory při návštěvách. K zaznamenávání rozhovorů jsem

používala diktafon, respondenti při návštěvě banky používali nejčastěji chytrý telefon nebo případně diktafon.

Rozhovorů před mystery shoppingem jsem zrealizovala dvanáct, ovšem počet mystery shoppingů byl vyšší. Bylo vykonáno 18 návštěv. Důvodem dvou návštěv bylo to, aby respondenti mohli lépe porovnat dvě zákaznické zkušenosti (vždy v jiné bance) a získat tak komplexnější pohled na prostředí přímého bankovního styku zaměstnanců s jejich klienty. Po mystery shoppingu jsem s respondenty absolvovala devět rozhovorů, kde jsme hodnotili proběhlé návštěvy na základě touch pointů.

V první vlně měření byly rozhovory realizovány v sídle agentury. Navazující rozhovory byly vykonávány na veřejných místech. Návštěvy bank byly provedeny v místě bydliště respondenta, výběr navštívené bankovní instituce byl předem určen na konkrétní banku, s ohledem na jejich charakter a stávající zákaznickou příslušnost respondentů. Tedy všichni respondenti šli navštívit jiné banky, než u jaké mají vedený běžný účet.

Další část je věnována samotnému analyzování jednotlivých rozhovorů, nejprve rozhovorů před mystery shoppingem a poté rozhovory po návštěvě obou bank.

#### 4.3.2 Analýza rozhovorů před mystery shoppingem

Na základě použití zakotvené teorie jsem vytvořila schéma podle soustavy kódů nalezených po analyzování rozhovorů. Rozhovory v první vlně měření byly vedeny před samotnými návštěvami poboček bank a ve druhé vlně byl realizován pouze rozhovor s respondenty týkající se jejich očekávání o ideální zákaznické zkušenosti. Rozhovor byl veden pomocí témat, která jsem uváděla v kapitole o mapování zákaznické cesty. Pro účely této práce bylo zásadní, aby byl rozhovor veden na základě předem definovaných kroků (atributů) zákaznickovy cesty. Níže zobrazené schéma je vytvořeno na základě zmíněných atributů. Tyto atributy jsem vyznačila na časovou osu, která by měla představovat obecnou představu zákaznické cesty podle výzkumné techniky mapující ideální zákaznickou zkušenost.

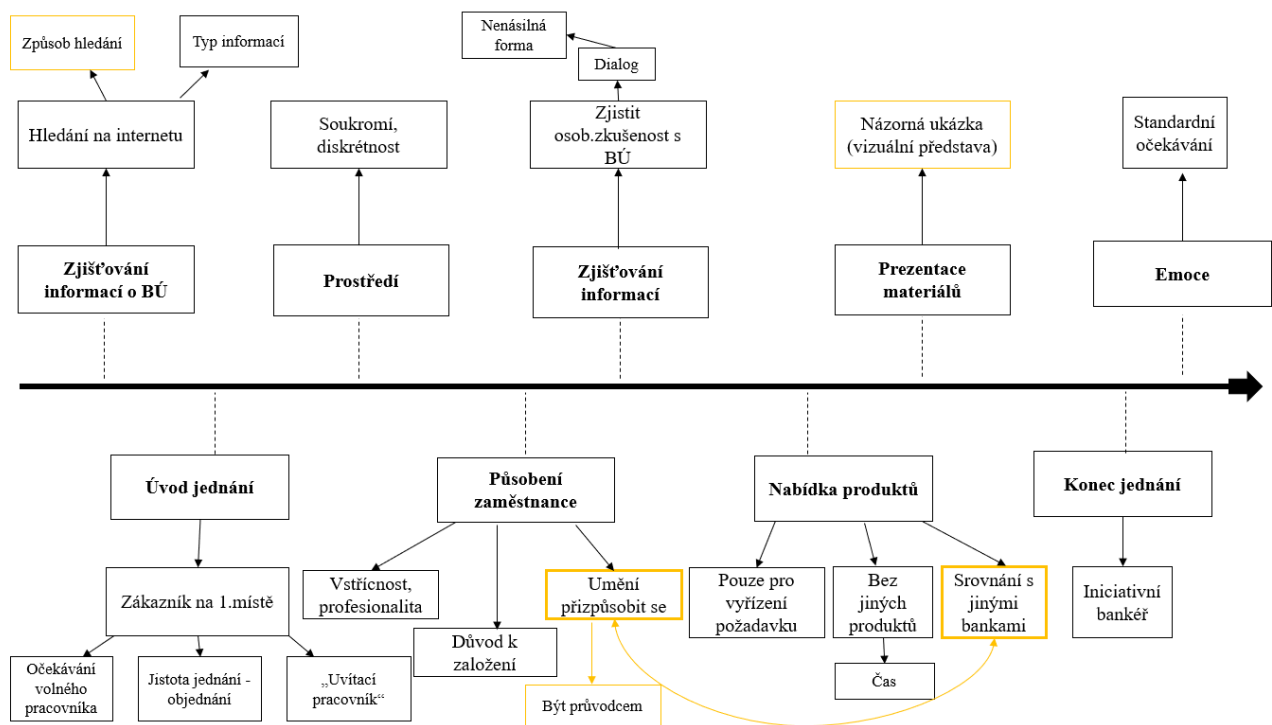


Schéma č.2 Zdroj: vlastní zpracování

Na základě takto zpracovaného schématu se ukazuje, že představa o ideální zákaznické cestě je spíše ucelená a jednoznačná. Všechny generace preferují konzervativnější přístup, tedy založit si účet na pobočce. Mladší jedinci, tedy zástupci generace Y a Z, netíhnou k vyřešení požadavku online cestou.

*„Online bych si účet určitě nezakládala, i přesto, že bych byla rozhodnutá, tak bych chtěla vidět toho bankéře, chtěla bych to slyšet přímo od něho. Viděla bych, jak se tváří, jak prostě komunikuje. Myslím, že na internetu nejsou všechny informace a ten bankéř by mi to třeba dokázal vysvětlit lépe.“*

Respondent č. 12, generace Z

V očekávání o ideálním průběhu zakládání běžného účtu se generace téměř neodlišují. Zkoumané generace dávají důraz na osobní přístup a ve výsledku očekávají podobný průběh celého procesu.

V detailu je však vidět pár rozdílných tendencí, které jsou vyznačeny barevně. Mladší generace (Y a Z) během svého rozhovoru upozorňovaly na to, že by pracovník měl být schopný se přizpůsobit jejich věku a zkušenosti s bankovním prostředím. Ve smyslu osobního přístupu k zákazníkovi zejména zmiňovaly, že by pracovník měl být přezíravý a uzpůsobit své vyjadřování jejich zkušenostem. Mladí se také zaměřovali na to, jak by informace o běžném

účtu hledali. Dále zmiňovali, že by pracovník měl být jejich průvodcem v bankovním prostředí.

*„Pracovník by měl být pozitivní, neměl by do mě nic hustit. Měl by mi vysvětlit, co obnáší založení účtu, jako přesně ty kroky. Měl by mě asi upozornit na nějaký rizika a negativa, který má jejich účet. Líbilo by se mi, kdyby mi ten bankéř třeba říkal svůj osobní názor a třeba by mi doporučil jinou banku.“*

Respondent č. 8, generace Z

*„Když přeskočím ty zdvořilostní fráze, tak by mi měl prodat výhody té banky oproti těm jiným, aby vysvětlil, co je na nich lepší. Měl by mi říct důvody, proč bych u nich měl mít ten účet.“*

Respondent č. 9, generace Z

Naopak starší respondenti uváděli přesné charakterové vlastnosti ideálního zaměstnance, z čehož usuzuji, že tato představa pramení z jejich větší zkušenosti s bankovním prostředím.

*„No tak pracovník by měl být na mě vsřícnej a taky bych z něho měla cítit, že je profesionál v oboru. Určitě by měl být ochotný mi pomoci a v klidu mi vysvětlit, jak to u nich chodí.“*

Respondent č. 1, generace X

U kategorie nabídky produktů bylo možné pozorovat rozdílnou představu o tom, jak by měl pracovník mluvit o výhodách běžného účtu. Mladší jedinci ve svých výpovědích uvedli, že by se jim líbilo, kdyby pracovník dokázal srovnat vlastnosti produktů s produkty konkurenčních bank. Primárně při představování jednotlivých produktů vyplynulo, že hlavním úkolem pracovníka by mělo být vyřízení jejich požadavku, tj. zaměřit se na prezentaci vlastností běžného účtu. Dále bylo zmiňováno, že netouží potom, aby jim byly nabízeny nějaké další produkty (např. kreditní karta, životní pojištění, hypoteční úvěr apod.).

*„Opravdu nechci, aby mi někdo nabízel něco dalšího, když bych si chtěl založit účet. Bankéři by neměli vypadat jako nějaký teleshopping. Bylo by dobrý, kdyby to třeba jen naznačila, že to mají, ale né, aby tam 10 minut vysvětlovala, jak funguje kreditní karta.“*

Respondent č.10, generace X

Při dotazování na hledání informací o běžném účtu byl uveden internet, jako hlavní zdroj informací. Spontánně bylo respondenty vysvětlováno, jakým způsobem jsou informace vyhledávány a také to, jaké informace by na internetu hledali, například bylo zmiňováno pročítání recenzí a diskuzních fór, a to zejména u mladších respondentů.

*„No určitě bych šla na webový stránky banky a přečetla si, jaký ten účet mají. Prostě by mě zajímalo, jaký mají výhody a podmínky. Asi bych poprosila tátu, aby to se mnou prošel a probral.“*

Respondent č.12, generace Z

Očekávání respondentů o úvodu jednání se spojuje do jedné kategorie, shodují se na tom, že oni jako noví zákazníci by měli být na prvním místě. Bylo uváděno, že při vstupu na pobočku má být přítomen tzv. „uvítací pracovník“ (spojení vytvořeno na základě kódování). Zejména očekávají, že bude k dispozici volný pracovník, který jim zajistí jistotu okamžitého jednání. Zástupci z generace X si chtěli svou jistotu jednání zaručit tím, že by se na schůzku předem objednali a mohli se tak spolehnout, že na ně v bance budou mít čas. K tématu o ideálním prostředí lze vyzorovat, že respondenti touží po soukromí a diskrétní kanceláři, oddělené od ostatních klientů. Pro respondenty je důležité, aby si pracovník na začátku jednání zjistil jejich vlastní zkušenosti s používáním běžného účtu, tedy kolikrát za měsíc vybírají z bankomatu nebo jaké poplatky musí platit. Pracovník by se měl ideálně nenásilnou formou dozvídat další informace o zákazníkovi pomocí dialogu.

*„No tak očekávám, že se mě bude bankéř na něco vyptávat, určitě by to neměl bejt nějaký výslech a spíše by to mělo být takový rozhovor, ne samozřejmě kamarádský.“*

Respondent č. 10, generace X

Během jednání by měl pracovník názorně ukazovat vlastnosti běžného účtu, preferovaná forma byla zejména v podobě letáků nebo ukázka internetového bankovníctví. Ideální představa mladých jedinců byla, aby pracovník názorně ukazoval aplikace a webové stránky daných produktů.

*„Na tý schůzce by mi pracovník mohl ukázat, jaké technologie využívají, ale měl by to tak udělat až potom, co by zjistil, že o to mám zájem. Jinak by se mi to nelíbilo!“*

Respondent č. 11, generace Y

U konce jednání se ukazovalo, že by pracovník měl být iniciativní a měl by se ideálně zeptat, jak se nabídka běžného účtu líbila a následně navrhnout možnost dalšího kontaktu s klientem. U emocí se ukazovalo, že respondenti chtějí odcházet z návštěvy s novými informacemi a zároveň očekávají, že na jednání nebude nic speciálního k zapamatování.

### 4.3.3 Reálné návštěvy v bance (mystery shopping)

Na návštěvách respondenti pozorovali zvolené atributy výzkumnou technikou ideální zákaznické zkušenosti (ICE). Mystery shopping sloužil k zhodnocení jejich reálných zkušeností, které jsme pak následně probírali s respondenty na závěrečných rozhovorech. V této kapitole se nebudu zabývat kvantitativní analýzou jednotlivých návštěv, jelikož z povahy kvalitativního zaměření této práce není na místě ji provádět.

Respondenti navštívili dvě banky podle následujícího rozdělení (viz tabulka č. 2), vždy navštěvovali banky, u kterých neměli doposud vedený běžný účet. Záměrem bylo, aby se respondenti setkali s různými přístupy a nastavením zákaznické zkušenosti. Výběr bank se zakládal na tom, aby respondenti navštívili jednu tradiční banku a jednu modernější. Za tradiční banku je považována ta, která působí na českém trhu v delším horizontu a svoji strategii zaměřuje na konzervativnější klienty. Moderní banky se vyznačují progresivnějším přístupem k technologiím a klientům. Pořadí návštěv jsem neurčovala, to bylo vždy v režii respondenta. Jak jsem uváděla v metodologické části u výběru vzorku, respondenti tyto banky navštívili podle místa svého bydliště.

	Hlavní banka	Navštívená banka 1	Navštívená banka 2
Respondent č. 1	Česká spořitelna	Komerční banka	Airbank
Respondent č. 2	Unicredit bank	Česká spořitelna	Equa bank
Respondent č. 3	Komerční banka	ČSOB	Fiobanka
Respondent č. 4	Česká spořitelna	Komerční banka	Airbank
Respondent č. 5	ČSOB	Česká spořitelna	Equa bank
Respondent č. 6	Česká spořitelna	ČSOB	Fiobanka
Respondent č. 7	ČSOB	Komerční banka	Airbank
Respondent č. 8	Fiobanka	ČSOB	Equa bank
Respondent č. 9	Komerční banka	Česká spořitelna	Fiobanka

Tabulka č. 2, Zdroj: vlastní zpracování

Jak jsem již zmiňovala v kapitole popisující mystery shopping, respondenti měli za úkol hodnotit jednotlivé atributy. Hodnotili následující styčné body:

- Úvod jednání
- Prostředí
- Zaměstnanec

- Nabídku produktů
- Zjišťování informací
- Presentaci materiálů
- Konec jednání
- Emocionální stopa

V analýze před mystery shoppingem jsem se respondentů dotazovala na to, jak by zjišťovali informace o běžném účtu. Tuto část jsem z hodnocení vypustila, jelikož respondenti na to již byli dotazováni během úvodního rozhovoru.

Před návštěvami jsem hovořila s respondenty, kteří doposud neměli žádnou zkušenost s mystery shoppingem. Procházela jsem s nimi jednotlivé body z Příručky Ipsos Mystery Shoppera, nejvíce s nimi byl diskutován způsob vyplňování dotazníků a nahrávání audio nahrávky. Dále byly sdělovány etické standardy mystery shoppera, které výzkumná agentura Ipsos vyžaduje.

Respondenty jsem také požádala o vyplnění dotazníků, aby mohli co nejdetailněji popsat svoji zákaznickou zkušenost. Dotazník je rozdělen do několika částí podle výše zmíněných atributů, na každou část byly v dotazníku kladeny otevřené a uzavřené otázky. Respondenti museli vyplnit celkem dva dotazníky, a to do 12 hodin od každé návštěvy banky. Tento krátký časový úsek jsem zvolila, jelikož je důležité předejít z jejich strany možnému opomenutí důležitých aspektů jednání při návštěvě. Jak jsem již uváděla, všichni respondenti byli požádáni o nahrání celé návštěvy na diktafon či telefon k tomu, aby nezapomněli žádnou podrobnost týkající se návštěvy. Respondenti museli dotazník vyplňovat na základě pořízené audio nahrávky do webové aplikace výzkumné agentury Ipsos. Kontrola dotazníků byla provedena také na základě poslechu nahrávky, případné nesrovnalosti byly rozebírány přímo při rozhovoru po návštěvách. Jednalo se zejména o to, co není možné na základě audio nahrávky ověřit, například prostředí banky nebo nonverbální projevy pracovníka. Znění dotazníku je přiloženo v příloze (Příloha č. 1). Dále se budu zabývat analýzou rozhovorů po mystery shoppingu.

#### 4.3.4 Analýza rozhovorů po mystery shoppingu

Rozhovory s respondenty jsem prováděla poté, co vykonali dvě návštěvy v bankách. Vždy navštívili dvě různé bankovní instituce, aby jejich zkušenosti nebyly ovlivněny značkou či

přístupem dané banky. Rozhovor byl opět koncipován tak, abychom se dotkli všech hodnocených atributů. Na začátku jsem se respondentů ptala na celkové zhodnocení a porovnání jednotlivých návštěv. Dále jsme se do detailu věnovali jednotlivým fázím procesu a hodnotili jsme, jak tyto návštěvy splnily očekávání. Během rozhovorů jsem měla k dispozici vyplněné dotazníky respondentů pro případ, že by bylo potřeba něco připomenout. Avšak k tomuto jsem přistupovala jen výjimečně a pracovala spíše s tím, co si respondent pamatoval a bylo pro něj zásadní. Nyní se zaměřím na schéma, které jsem vytvořila na základě těchto rozhovorů a návštěv. Opět jsem schéma zobrazila na časové ose představující obecnou cestu zákazníka. K analýze rozhovorů jsem přistupovala metodou zakotvené teorie, stejně jako v rozhovorech před návštěvou bank.

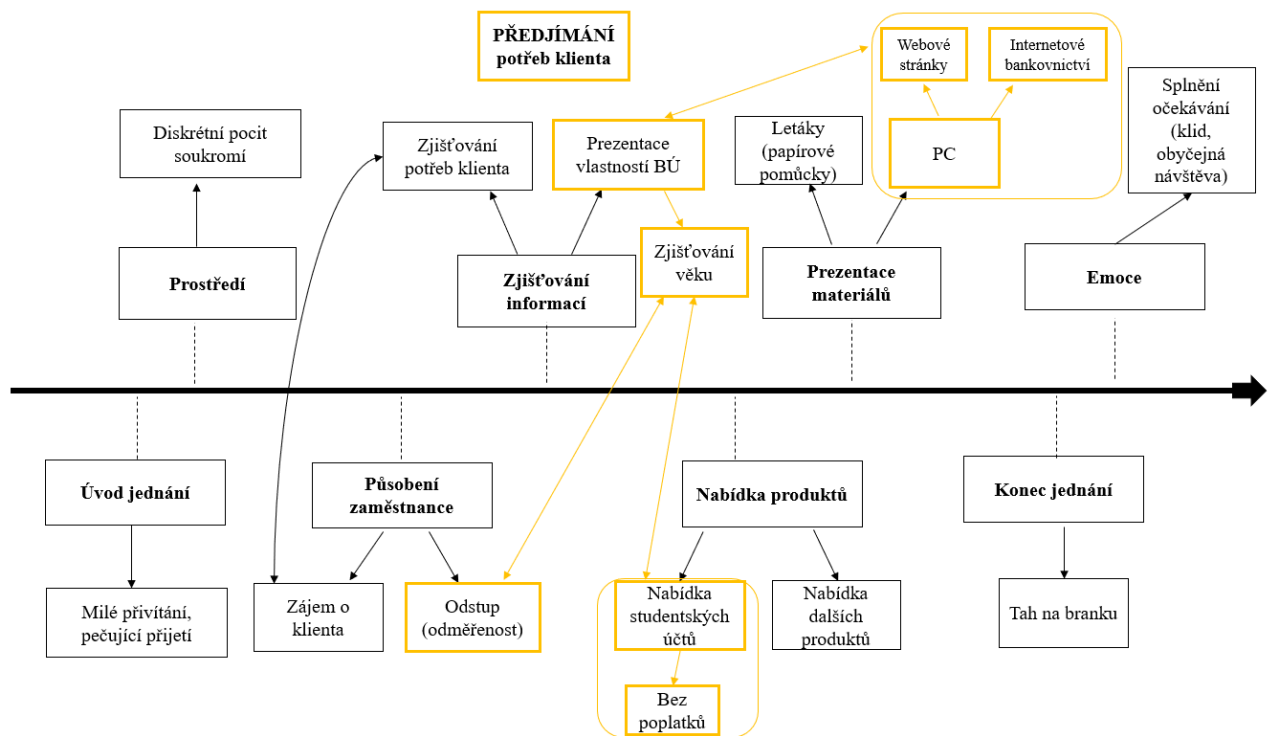


Schéma č. 3, Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy lze konstatovat, že obecně ve vnímání zákaznické zkušenosti nepanují velké rozdíly mezi jednotlivými generacemi, ale spíše mezi staršími a mladšími jedinci, tedy mezi generací X a generacemi Y, Z. Dílčí rozdíly se projeví v chování pracovníků k mladším generacím, jednalo se zejména o to, jak pracovníci na respondenty působili nebo jak během rozhovoru prezentovali informace o svých službách. Rozdílné chování zaměstnanců k této skupině může značit to, že mladší generace pro ně zdanlivě nejsou perspektivním klientem a nemají o ně takový zájem a neposkytují jim takovou péči jako u starší generace. Ústředním tématem u mladších generací se ukázala tendence předjímat potřeby mladších generací. Tito zástupci pociťují, že věk je jednou z určujících aspektů pro

celé jednání v bankovní instituci. Mladší respondenti zmiňovali, že z pracovníků byl cítit jistý odstup a odměřenost.

*„Úvodní rozpačité uvítání a přesměrování, jakási "chladnost" pracovnice, kdy jsem měl pocit, že se mě snaží odbýt. Pocit, že jsem schůzku vedl skrze své dotazy spíše já, než pracovnice, která by se mi snažila prodat jejich produkt(y).“*

Respondent č. 6, generace Y

Ukázalo se, že pracovníci této skupině respondentů na začátku jednání vysvětlovali vlastnosti běžného účtu, zejména prezentovali podmínky různých nabízených účtů. Naopak u starší generace docházelo k tomu, že si o budoucím klientovi zjišťovali informace týkající se jejich potřeb, například to, zda mají zájem investovat. Mnohem důkladněji se pokoušeli mapovat potřeby klienta.

*„Pracovník se ihned na začátku rozhovoru optal, jak používám v současné době běžný účet u současné banky. Sdělil mi, že pro mne nejvhodnější by byl účet "Moje zdravé finance". Během představování tohoto produktu si pracovník dále zjišťoval mé potřeby v oblasti financí. A postupně nabízel další produkty, které bych mohla v ČR využívat, které by byly pro mne výhodné.“*

Respondent č. 2, generace X

U mladších respondentů (zařazených do generace Y a Z) se pracovníci doptávali na věk a na základě toho jim nabízeli studentské účty (výhodné pro klienty do 30 let), nebo jim byl zmiňován účet bez poplatků. Pracovníci zřejmě předpokládali, že nemají dostatek zdrojů pro vedení běžného účtu.

*„Paní mi představila studentský účet, přiložila i potřebný papír s informacemi. Odůvodnila, proč si myslí, že se účet hodí ke mně a uvedla výhody účtu.“*

Respondent č. 7, generace Y

*„Na začátku jednání mi paní položila pár otázek, odpovědi si zapsala. Otázky pokládala srozumitelně a jasně. Ptala se na výši příjmu, s čím nejsem spokojená u své banky, co za účet využívám, a taky jestli studuji.“*

Respondent č. 5, generace Y

Zástupcům starší generace pak častěji zmiňovali možnosti založení dalších produktů, jako je například hypoteční úvěr či životní pojištění, což u mladších jedinců neprezentovali. Z toho

důvodu se starší respondenti spíše cítili jako vážený klient, o kterého má banka zájem. Toto může být způsobeno také tím, že zástupci starší generace mají již přehled o jiných možnostech a jejich potřebách v rámci bankovního sektoru.

*„Chtěla jsem základní informace k účtu, ty jsem obdržela a pracovník okrajově představil, co je dál schopen pro mě udělat. Když viděl můj zájem ohledně pojištění, rozpovídal se podrobněji, ale přišlo mi, že vnímá, co chci slyšet a nechci.“*

Respondent č. 2, generace X

Dále se ukazuje, že pracovníci mají tendenci si k prezentování vlastností a podmínek běžných účtů pomáhat moderní technikou, k ruce si vezmou počítač nebo chytrý telefon. Zde názorně prezentují vlastnosti účtu na webových stránkách či rovnou ukáží demoverzi internetového bankovníctví a smart bankingu v mobilním telefonu.

*„Pracovnice mi na počítači ukázala demoverze internetového bankovníctví, ukázala mi základní funkce a vše názorně proklikala a popsala.“*

Respondent č. 5, generace Y

Obecně respondenti úvod jednání hodnotili pozitivně, zmiňovali příjemnou atmosféru s milým přivítáním v podobě podání ruky nebo nabídnutí občerstvení.

*„Při příchodu mě slečna ihned pozdravila, nabídla mi vodu nebo kávu a poprosila mě, abych chvíli počkal, že se mě někdo ujme, hned jak bude volný.“*

Respondent č. 3, generace X

Respondenti také uváděli, že během jednání pociťovali soukromí a dostatečnou diskrétnost. Podobné chování zaměstnanců se ukazovalo na konci jednání, kdy se snažili nového klienta oslovit tím, že mu nabídli okamžité sjednání běžného účtu.

*„Paní mi nabídla, jestli si chci založit účet rovnou nebo jestli si to chci rozmyslet. Poté co jsem řekla, že si to chci ještě rozmyslet, mi dala svoji vizitku. Nechtěla jsem, aby mi volala ona, ale dohodly jsme se, že bych ji když tak zavolala sama, jak jsem se rozhodla.“*

Respondent č. 2, generace X

U emočního prožitku v tomto případě také nezmiňovali, že by návštěvy předčily jejich očekávání. Respondenti měli spíše tendenci návštěvu hodnotit pozitivním dojmem, i přestože se mladší generace setkala s jistým odměřeným chováním ze strany pracovníků.

*„Návštěva pobočky banky proběhla normálně, dostal jsem potřebné informace, nic nečekaného se nepříhodilo. Nemusel jsem čekat na obsloužení, příjemné jednání s bankovním poradcem. Jen mi vadí, že bych musel platit poplatky u účtu.“*

Respondent č. 4, generace Y

#### 4.3.5 Celková analýza ideální zákaznické zkušenosti

K analyzování ideální zákaznické zkušenosti napříč generacemi jsem přistupovala v několika krocích. Nejdříve jsem se respondentů ptala na jejich očekávání týkající se návštěvy v bance a poté jsem respondenty poslala na dvě reálné návštěvy. Na základě těchto návštěv respondenti vyplnili dotazník k zachycení všech sledovaných aspektů. Následně jsem s nimi provedla rozhovory, kde jsme hodnotili proběhlé návštěvy. Zaměřovali jsme se na srovnání mezi oběma návštěvami, ale také na to, jaké pocity a dojmy si z návštěv odnášejí.

Celkově se ukazuje, že respondenti se v očekáváních moc neliší. Stále tedy převažuje konzervativní přístup k zakládání nových běžných účtů, tedy osobní návštěva na pobočce. Mladší generace nepreferuje založení účtu online, ale zmiňují formu „face-to-face“ jednání jako jediné možnosti vyřízení jejich požadavku. Rozdílná očekávání lze vypozaovat jen v dílčích souvislostech.

Z rozhovorů vyplývá, že během jednotlivých fází lidského života se mění i vztah k bance. Přístup k bance je rozmanitý a prolíná se mezi jednotlivými generacemi. Na základě rozhovorů s respondenty jsem zkoumala měnící se vztah k bankovní instituci podle provedených rozhovorů. Analýzou hloubkových rozhovorů jsem vytvořila schéma pomocí postupů zakotvené teorie. Zobrazené schéma představuje výstup ze všech provedených rozhovorů v rámci této diplomové práce.

Dle rozhovorů mapujících očekávání a představy o zakládání běžného účtu se ukazuje, že postoj k bance je v některých přístupech různý, ale převážně se jeví obdobně a prolíná se jednotlivými generacemi. Mladší generace mají banku pouze jako instituci, která funguje na pozadí. Nezajímají se o chod bankovních institucí, vnímají ji pouze jako prostředek či úschovnu jejich peněz z kapesného či brigád. Prostředí bank působí cize a necítí se v něm komfortně.

*„Když přijdu do banky, tak mám pocit, že je to něco nóbl. Chci to mít prostě rychle za sebou a zdržovat se tam, co nejméně. Mám pocit, že se musím nějak vhodně chovat a jsem z toho taková nesvá.“*

Respondent č.12, generace Z

Také nemají předsudky vůči moderním bankám, jsou otevření novým institucím, avšak nejsou natolik aktivní, aby přistoupili k reálným krokům.

*„Přemýšlela bych o tom, že bych si třeba založila nějaký účet u těch novějších bank, ale určitě bych musela vědět, že to někdo z mého okolí má a je s tím spokojený.“*

Respondent č.11, generace Y

Běžné účty jim zakládají rodiče a u těchto bank setrvávají i přes občasnou nespokojenost s podmínkami vedení běžného účtu. Nemají pocit, že by banku měli měnit, jelikož to vyvolává další nucené kroky, které nechtějí podstupovat. Dále se ukazoval trend navštěvování poboček, i přestože všechny banky nabízejí možnost vyřizování požadavků online cestou. Stále je zásadní styk s experty/poradci na bankovní či finanční transakce přímo na pobočkách. V tomto životním stádiu je pro ně banka spíše místo, se kterým nemají dostatek zkušeností a necítí se být natolik informováni, aby přecházeli mezi bankami nebo si zakládali další finanční produkty.

Vztah k bance se následně vyvíjí a přeměňuje s věkem respondentů. Banka začíná fungovat jako opora, na kterou se mohou obrátit v případě finančního poradenství.

*„Za mě by banka měla mít kredibilitu, abych jí svěřil svoje prostředky. Líbilo by se mi, aby mě pracovník dokázal ujistit, že právě tahle banka je schopná ochránit moje peníze. Třeba kdyby mi prezentoval, jak jsou pojištěné vklady jejich banky.“*

Respondent č. 10, generace X

Preference mít své konto a využívat finanční produkty u tradičních bank s dlouholetou tradicí na trhu je také jeden z dalších znaků vztahu klienta k bance. S novými životními etapami začínají přemýšlet o dalších finančních produktech a zároveň je začínají využívat. Také jejich představy o úrovni jednání s bankou se s věkem vyvíjejí, očekávají vyšší standard ze strany bankéře a samotné bankovní instituce. Daleko lépe se orientují v tom, jak fungují bankovní a finanční procesy. Stále také dávají přednost návštěvě na pobočkách.

Níže je zobrazen vztah k bance napříč generacemi.

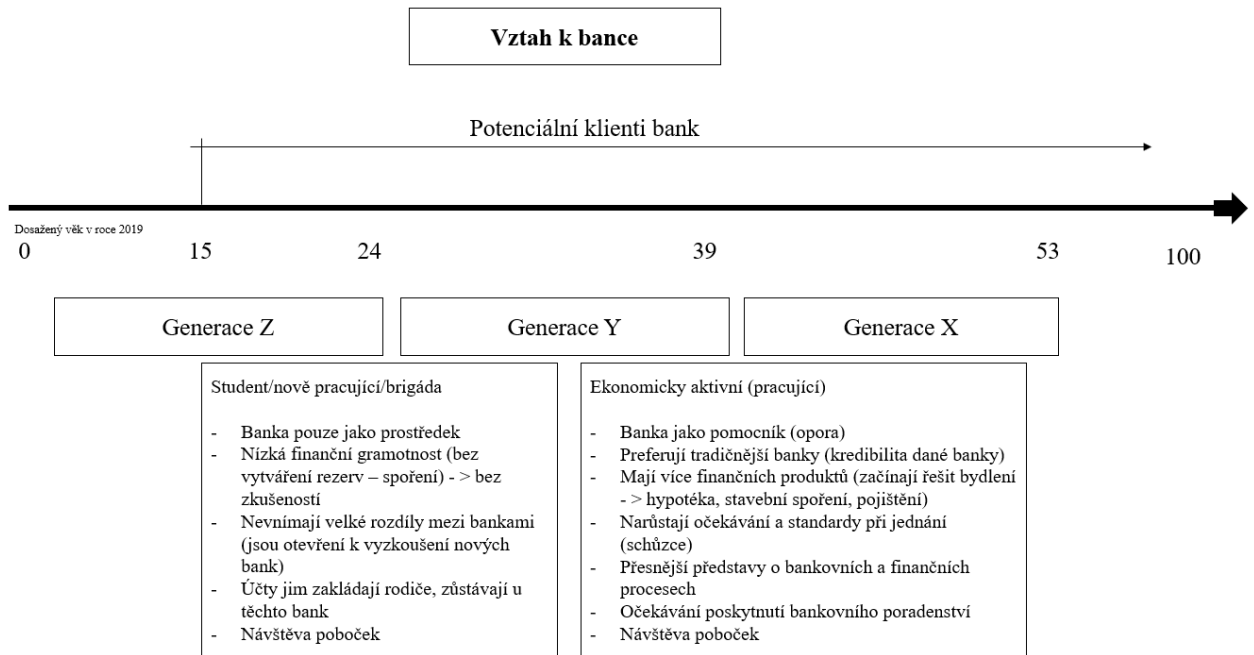


Schéma č. 4, Zdroj: vlastní zpracování

V rozhovorech po návštěvách začalo vyplývat, že respondenti vnímají rozdílné postoje zaměstnanců bank, tedy to, že věk respondenta/klienta je jedním z určujících hledisek na jednání v bankovní instituci. Pracovníci k mladším klientům přistupovali mírně odlišně než k těm starším, zejména se diference projevovala v odměřeném chování pracovníků a v tom, co respondentům nabízeli za produkty. S tím bylo spojené to, na co se mladších respondentů ptali, často se zajímali o věk, tato tendence se neprojevovala u zástupců generace X. Také jinak přistupovali k názornému používání propagačních materiálů, mladším respondentům byl výklad pracovníka doplněn ukázkami webových stránek bank nebo internetového bankovníctví.

Nyní přistoupím k zodpovězení výzkumných otázek. Znění otázek je následující:

- 1. Je vhodné diferencovat zákaznickou zkušenost na základě konceptů generací X, Y, Z?**
  - a. Jakým způsobem se liší zákaznická zkušenost u generace X, Y, Z?**
  - b. Jak si jednotlivé generace představují ideální průběh procesu zakládání běžného účtu?**

**c. Jak rozdílný je přístup generací k vyřízení požadavku, v tomto případě založení běžného účtu?**

**d. Jak se lišil přístup zaměstnanců k jednotlivým generacím?**

Hlavní výzkumnou otázkou bylo, zda je vhodné diferencovat zákaznickou zkušenost na základě rozdělení generací za pomoci písmen X, Y, Z. Dle dílčích výsledků výzkumu vyplývá, že toto věkové rozdělení není možné zcela aplikovat na zákaznickou zkušenost na základě konceptu generací X, Y a Z. Během analyzování rozhovorů s respondenty se projevovalo, že zákaznickou zkušenost je vhodnější diferencovat na dvě skupiny, tedy generaci X a generaci Y a Z, u kterých lze pozorovat významnější rozdíly v jejich získané zákaznické zkušenosti. Mezi generacemi Y a Z nebylo možné markantnější rozdíly zaznamenat, jejich zákaznická zkušenost byla velmi podobná.

Vedlejší výzkumná otázka se týkala toho, v čem přesně se liší zákaznická zkušenost u generací X, Y, Z. Jak bylo popsáno v analýze, u očekávání respondentů se rozdíly ve vnímání zákaznické zkušenosti tolik nelišily, odchylky bylo možné pozorovat pouze v dílčích souvislostech. V rozhovorech po návštěvách se projevovalo jisté tendenční chování pracovníků bank, tedy to, že pracovníci anticipují potřeby mladších klientů. Respondenti mladšího věku zmiňovali, že z pracovníků cítí jistý odstup a nezájem o nového klienta. Tento postoj pracovníků se projevoval i v dalších fázích jednání, například při nabízení jednotlivých produktů, tedy typů účtů nebo při prezentování podmínek běžného účtu.

Další vedlejší výzkumná otázka se zabývala tím, jak generace X, Y a Z přistupují k založení běžného účtu. V prvních rozhovorech před návštěvou se respondenti shodují na tom, že by si účet raději založili na pobočce a nevyužili by například cestu online zřízení účtu. Stále tedy přetrvává tendence přímého kontaktu s bankou. Nelze tedy konstatovat žádný rozdíl v jejich přístupu, všichni se shodli na stejném způsobu.

Poslední vedlejší výzkumná otázka řešila to, zda se lišil přístup zaměstnanců k jednotlivým generacím. Z výzkumu vyplývá, že přístup pracovníků ke klientům se měnil na základě věku klientů. Jednalo se zejména o to, jakým způsobem pracovníci respondenta vnímali. V případě, že se jednalo o mladšího respondenta, změnili svůj přístup a chování. Tento aspekt také ovlivnil jejich nabídku produktů a představování moderních technologií.

Jak jsem již zmiňovala v teoretické části, při vycházení z dostupných studií a průzkumů nebylo možné určit přesné rozdíly v zákaznické zkušenosti na základě generací X, Y a Z. Provedeným kvalitativním výzkumem je možné konstatovat, že jisté rozdílné chování

pracovníků v závislosti na jejich předjímání se projevuje mezi generací X a generacemi Y a Z. Pracovníci byli spíše odměřenější a skeptičtější k mladým respondentům než ke starším, což pak ovlivnilo i celkové vnímání zákaznické zkušenosti a průběhu celého procesu zakládání běžného účtu. Jak bylo uváděno v teoretické části o zákaznické zkušenosti, právě interakce mezi oběma stranami, tedy obchodní společností a zákazníkem, tvoří zákaznickou zkušenost. Postoje a chování pracovníků významně ovlivňují celkové vnímání zákaznické zkušenosti.

Z rozhovorů je také možné vyzorovat rozdílný přístup k bankovní instituci napříč generacemi. Není tedy možné konstatovat, že ve vztahu k bance lze aplikovat rozdělení generací na základě příslušnosti k dané skupině. Vztah k bance se postupem životních etap jednotlivých generací mění s tím, jak narůstají jejich potřeby a představy o roli banky v každodenním životě. Na začátku jejich aktivního bankovního života stojí banka v pozadí a vystupuje pouze jako prostředek pro úschovu peněz. Banka je vnímána jako jedna z dalších institucí, ke kterým nemají přístup a je jim vzdálená. S přibývajícím věkem přibývají nároky na životní úroveň a s tím je spojené to, že ke svým novým životním etapám potřebují pomoc odborníků.

## 5 Závěr

V této diplomové práci bylo cílem ověřit, zda by se firmy měly pokoušet oslovit zákazníky rozdílnou zákaznickou zkušeností podle toho, do jaké generace patří. Tento cíl byl ověřován na konkrétním případě v bankovním sektoru. Byla zkoumána zákaznická zkušenost v průběhu procesu zakládání nového běžného účtu v bankách. Během výzkumného šetření jsem používala výzkumnou techniku pro měření zákaznické zkušenosti. Zákaznická zkušenost byla hodnocena na základě několika fází, nejprve bylo s respondenty diskutováno, jak si představují ideální zákaznickou zkušenost při zakládání běžného účtu. Poté respondenti absolvovali návštěvy v bankách pro nasimulování reálné zákaznické zkušenosti. Návštěvy byly realizovány metodou marketingového výzkumu – mystery shoppingu. Další část výzkumu byla tvořena hloubkovými rozhovory s respondenty, kde byla probírána celková zákaznická zkušenost na základě proběhlých návštěv.

Na základě provedeného výzkumu se projevilo, že rozdíly ve vnímání zákaznické zkušenosti mezi generacemi nejsou natolik značné, aby bylo možné je přesně rozlišit. Avšak v dílčích souvislostech je možné pozorovat difference. Ideální představa o zakládání běžného účtu začíná ve všech zkoumaných generacích na pobočce. Mladí chtějí v průběhu jednání slyšet od pracovníka jeho rady a zkušenosti. Také očekávají, že pracovník jim poskytne srovnání s jinými bankami. Po proběhlých návštěvách v bance se projevil rozdílný přístup k mladším jedincům ze stran bankéřů. Pracovníci se pokoušeli předjímat potřeby klientů na základě jejich věku a celé jednání bylo uzpůsobeno tomuto předpokladu.

V rámci výzkumu se ukázalo, že důležitým a rozlišujícím faktorem je vztah k bankovní instituci v průběhu jednotlivých životních etap. Právě přístup k bance je odlišný s tím, jak se nám mění životní etapa lidského života. S přibývajícím věkem stoupají i potřeby a nároky samotných jedinců. Na začátku své produktivní životní etapy jsou lidé bez zkušeností s bankovním sektorem, projevují se nízkou finanční gramotností. Také je pro ně typické, že nedávají důraz na výběr banky, řídí se tím, jaké banky mají jejich rodiče. O banku se téměř nezajímají, tato instituce je pro ně nejdříve v pozadí. V průběhu let pro ně začíná být banka oporou, s novými potřebami roste i zájem o nové produkty. S nabytými zkušenostmi narůstají očekávání a představy o standardech jednání či znalostí o finančních produktech. Do banky chodí s tím, že zde naleznou kvalifikované finanční poradce, kteří jim pomůžou v jejich nových životních etapách. Není tedy možné vztah k bance přesně rozlišit na základě generace X, Y a Z, ale spíše podle toho, v jaké fázi životního cyklu se právě nacházíme.

Tato diplomová práce může napomoci k pochopení ve vnímání zákaznické zkušenosti mezi jednotlivými generacemi. Jak se pomocí kvalitativního výzkumu ukázalo, je důležité nejdříve porozumět tomu, v jaké etapě se lidé právě nacházejí a na základě toho uzpůsobit postoj či přístup ke svým zákazníkům. Je potřeba zmínit, že bankovní služby jsou velmi specifickým oborem v rámci finančního sektoru. Principy fungující v tomto sektoru nemůžeme automaticky generalizovat i do dalších oblastí, a tedy generační rozdíly se nám mohou částečně projevit například v nákupu módy nebo potravin. Jak jsem již zmiňovala v teoretické části práce, na trhu se objevuje velké množství služeb a produktů, které se od sebe téměř neodlišují cenou ani kvalitou. Právě kvalitní zákaznický servis je jedna z cest, jak se odlišit od konkurence. Pro hlubší pochopení životních etap lidského života by bylo dále vhodné zaměřit se na identifikaci jednotlivých stádií.

## 6 Bibliografie

BERGH, Joeri van den a Mattias BEHRER. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0002-5.

BIRKETT, Alex. What is Customer Satisfaction Score (CSAT)?. *What is Customer Satisfaction Score (CSAT)?* [online]. Online: Online, 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score>

CORSTEN, Michael. Čas generací. *Sociální studia*. 2007, 4(1-2), 45-65. ISSN 1214-813X.

DE KEYSER, Arne, Katherine LEMON, Timothy KEININGHAM a Philipp KLAUS. A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. *MSI Working Paper No.* MA: Marketing Science Institute, 2015, 1(1), 15-121.

DUFFY, Bobby, Hannah SHRIMPION, Michael CLEMENCE, Ffion THOMAS, Hannah WHYTE-SMITH a Tara ABBOUD. BEYOND BINARY: The lives and choices of Generation Z. *Ipsos* [online]. UK: UK, UK [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2018-08/ipsos\\_-\\_beyond\\_binary\\_-\\_the\\_lives\\_and\\_choices\\_of\\_gen\\_z.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2018-08/ipsos_-_beyond_binary_-_the_lives_and_choices_of_gen_z.pdf)

EISNER, S. Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. 2005, 70(4), 4-12.

GALLAND, David. *Into the Fourth Turning* [online]. In: . Casey research, 2009 [cit. 2018-12-10].

GENTILE, Chiara, Nicola SPILLER a Giuliano NOCI. How to Sustain the Customer Experience: . An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal* [online]. 2007, 25(5), 395-410 [cit. 2018-12-10]. DOI: 10.1016/j.emj.2007.08.005. ISSN 02632373.

GIDDENS, Anthony a Philip W SUTTON. *Sociologie*. Praha: Argo, 2013. ISBN 978-80-257-0807-1.

GIESEN, Bernhard. V různém čase, v různém rytmu a s rozdílnou pamětí. *Sociální studia*. 2007, 4(1-2), 67-78. ISSN 1214-813X.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOWE, Neil a William STRAUSS. *Millennials rising: the next great generation /by Neil Howe and Bill Strauss ; cartoons by R.J. Matson*. New York: Vintage Books, 2000. ISBN 0-375-70719-0.

JUDITH, Lamont,. Creating a positive customer experience. *KM World* [online]. 2014, 23(2), 8-9 [cit. 2018-12-10]. ISSN 10998284. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6ce21a33-fb53-483d-af61-b5baea6fe0b%40pdc-v-sessmgr05>

- KALIBOVÁ, Květa, Zdeněk PAVLÍK a Alena VODÁKOVÁ. *Demografie (nejen) pro demografy*. 3., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. ISBN 9788074190124.
- KERTZER, David. Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*. 1983, 9(1), 125-149.
- KORHAN, J. Map the Customer Experience. *Landscape Management*. 2015, 54(10), 84-86.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
- KYGUOLIENĚASTA, Asta a Nerijus MAKUTĚNAS. Measuring Gen-Y Customer Experience in the Banking Sector. *De Gruyter Open* [online]. 2017, 78(1), 77-93 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://dx.doi.org/10.1515/mosr-2017-0017>
- LABI, S. Baby Boomers: Our New Age: Our New Age. *Sunday Telegraph*. 2008, (14 December), 50.
- LEMON, Katherine N. a Peter C. VERHOEF. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* [online]. 2016, 80(6), 69-96 [cit. 2018-12-10]. DOI: 10.1509/jm.15.0420. ISSN 0022-2429. Dostupné z: <http://journals.ama.org/doi/10.1509/jm.15.0420>
- MANNHEIM, Karl. Problém generací: The Problem of Generation. *Sociální studia*. 2007, 4(1-2), 11-44. ISSN 1214-813X.
- MCCRINDLE, Mark. New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y. *Public Libraries* [online]. Australia: McCrindle Research, 2006 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: [http://www.libraries.vic.gov.au/downloads/Public\\_Libraries\\_Unit/newgenerationsatwork.pdf](http://www.libraries.vic.gov.au/downloads/Public_Libraries_Unit/newgenerationsatwork.pdf)
- MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 978-1742230351.
- PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

- REICHHELD, J. The One Number You Need To Grow. *The data shop* [online]. Harvard: Harvard Business Review, 2003 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: [http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore\\_HBR.pdf](http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore_HBR.pdf).
- RICHARDSON, Adam. Touchpoints Bring the Customer Experience to Life. *Harvard Business Review* [online]. Harvard: Harvard Business Review, [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/12/touchpoints-bring-the-customer>
- ROWLEY, Jennifer. Customer Experience of Libraries. *Library Review* [online]. 1994, **43**(6), 7-17 [cit. 2018-12-10]. DOI: 10.1108/00242539410067746. ISSN 0024-2535. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00242539410067746>
- ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.
- SAK, Petr. *Proměny české mládeže: česká mládež v pohledu sociologických výzkumů*. Praha: Petrklíč, 2000. ISBN 80-7229-042-8.
- SHAW, Colin a John IVENS. *Building Great Customer Experiences*. Revised edition (September 13, 2002). New York: Palgrave Macmillan, 2002. ISBN 978-1403939494.
- SCHMITT, Bernd. Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends® in Marketing* [online]. 2010, **5**(2), 55-112 [cit. 2018-12-10]. DOI: 10.1561/17000000027. ISSN 1555-0753. Dostupné z: <http://www.nowpublishers.com/article/Details/MKT-027>
- SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0514-1.
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-X.
- STRAUSS, William a Neil HOWE. *The Fourth Turning: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. New York: Broadway Books, 1997. ISBN 978-0767900461.
- STRAUSS, William a Neil HOWE. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill, c1991. ISBN 9780688119126.
- TAPSCOTT, Don. *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill, c2009. ISBN 978-0071508636.
- TUČEK, Milan. *Dynamika české společnosti a osudy lidí na přelomu tisíciletí*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-22-9.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

WILLIAMS, Kaylene a Robert PAGE. Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*. 2011, **3**(1), 37-52.

WILSON, Alan. Mystery shopping: Using deception to measure service performance: Using deception to measure service performance. *Special Issue: Deception in Marketing Research and Practice*. 2001, **18**(7), 721-734.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2008, **16**(4), 76-82.

2017 ASPECT CONSUMER EXPERIENCE INDEX. *Aspect* [online]. Online: Online, 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.aspect.com/globalassets/aspect-consumer-experience-index-state-of-cx.pdf>

Generace Z - volně prodejná studie Ipsosu a konference. *Ipsos* [online]. Praha: Ipsos, 2017 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/generace-z-volne-prodejna-studie-ipsosu-konference>

Mystery Shopping. *SIMAR* [online]. Online: Online, 2011 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

Next Generation Customer Experience: THE DEATH OF THE DIGITAL DIVIDE. In: *Oracle*. Online: Online, 2018. Dostupné také z: <https://www.oracle.com/webfolder/assets/digibook/cx-research/index.html>

Marketing generační. *Artslexikon* [online]. Praha: Artslexikon, 2015 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: [http://www.artslexikon.cz//index.php?title=Marketing\\_genera%C4%8Dn%C3%AD](http://www.artslexikon.cz//index.php?title=Marketing_genera%C4%8Dn%C3%AD)

*Demografie.info: Pohlaví, věk* [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: [http://www.demografie.info/?cz\\_pohlavivek](http://www.demografie.info/?cz_pohlavivek)

The Customer Experience Tipping Point. *Go Medallia* [online]. Online: Online, 2018 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: [https://go.medallia.com/rs/669-VLQ-276/images/Medallia\\_Ipsos\\_The\\_Customer\\_Experience\\_Tipping\\_Point.pdf](https://go.medallia.com/rs/669-VLQ-276/images/Medallia_Ipsos_The_Customer_Experience_Tipping_Point.pdf)

Ideal Customer Experience (ICE). *Ipsos* [online]. Online: Online, 2016 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/en-hk/ideal-customer-experience-ice>

## 7 Přílohy

### 7.1 Příloha č. 1 Dotazník

ÚVOD JEDNÁNÍ		
1	Jak probíhalo uvítání na pobočce	text
2	Jak na Vás zapůsobilo přivítání na pobočce?	text
3	Přivítal Vás pracovník zdvořilým pozdravem? <i>(Dobrý den/Dobré odpoledne atd.)</i>	ano
		ne
4	Udržoval s Vámi pracovník přiměřený oční kontakt?	ano
		ne
5	Působil pracovník upraveně?	ano
		ne
	<i>Pokud ne, zdůvodněte v komentáři.</i>	
6	Představil se Vám pracovník v úvodu jednání? <i>(Pro kladné hodnocení je dostačující, když se pracovník představí alespoň příjmením = klient ví, s kým jedná)</i>	ano
		ne
7	Podal Vám pracovník v průběhu schůzky ruku? <i>Kladně hodnotíte, pokud k podání ruky došlo kdykoli v průběhu schůzky.</i>	ano
		ne
8	Rozloučil se s Vámi pracovník zdvořilým pozdravem? <i>(Pro kladné hodnocení je dostačující, když se pracovník rozloučí nebo popřeje hezký den.)</i>	ano
		ne
	<i>Pokud ne, zdůvodněte v komentáři.</i>	
PROSTŘEDÍ		
9	Popište, kde s Vámi pracovník jednal.	text
	<i>Kde přesně probíhalo jednání, jak to na Vás působilo.</i>	
PŮSOBNÍ ZAMĚSTNANCE		
10	Popište, jaký byl pracovník. Zaznamenejte, jak se k Vám pracovník choval.	text
11	Měl jste pocit, že Vás pracovník poslouchá? <i>(neskákal Vám do řeči, přitakával, věděl pracovník o čem je řeč atd.)</i>	ano
		ne
	<i>Pokud ne, zdůvodněte v komentáři.</i>	
12	Působilo na Vás dotazování pracovníka přirozeně, příjemně? <i>(Nebylo to nepříjemné, nepůsobilo jako "výslech" otázky na sebe navazovaly)?</i>	ano
		ne
	<i>Pokud ne, zdůvodněte v komentáři.</i>	
ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB		
13	Popište, jak probíhalo zjišťování potřeb na schůzce.	text

	<i>Např. Jak se Vás pracovník ptal na Vaše potřeby, jak zjišťoval, jaký budete účet potřebovat nebo jak budete účet využívat? Ptal se Vás na zajištění, na volný čas apod.</i>	
<b>14</b>	<b>Bylo množství informací přiměřené Vaším potřebám?</b>	ano
	<i>(Nebyl/a jste zahlcen/a informacemi, které jste nevyžadoval/a?)</i>	ne
	<i>Pokud ne, zdůvodněte v komentáři.</i>	
<b>15</b>	<b>Byly pro Vás informace jasné a srozumitelné?</b>	ano
	<i>(Byly Vám vlastnosti produktu představovány jednoduše a pozitivně? Pracovník nepoužíval odborné výrazy, kterým byste nerozuměl/a apod.)</i>	ne
	<i>Pokud ne, zdůvodněte v komentáři.</i>	
<b>16</b>	<b>Ověřoval si v průběhu rozhovoru Vaše porozumění?</b>	ano
	<i>(Pokládal doplňující otázky k produktům? Zda jsou jejich parametry jasné/srozumitelné?)</i>	ne
<b>NABÍDKA PRODUKTŮ</b>		
<b>17</b>	<b>Popište, jak probíhala nabídka produktů ze strany pracovníka</b>	text
	<i>Např. Nabídl Vám více produktů, používal nějaké pomůcky, představil Vám výhody produktu apod.</i>	
<b>18</b>	<b>Jaké produkty a služby Vám pracovník nabídl:</b>	
	<i>Pokyn: Pokud ANO, napište název produktu</i>	
	<b>D01.1 Osobní účet</b>	ano/ne
	<b>D01.2 Půjčka</b>	ano/ne
	<b>D01.3 Kreditní karta</b>	ano/ne
	<b>D01.4 Spořicí účet</b>	ano/ne
	<b>D01.5 Termínovaný vklad</b>	ano/ne
	<b>D01.6 Hypotéka</b>	ano/ne
	<b>D01.7 Konsolidaci půjček</b>	ano/ne
	<b>D01.8 Kontokorent</b>	ano/ne
	<b>D01.9 Životní pojištění</b>	ano/ne
	<b>D01.10 Produkt pro investování (fondy, dluhopisy, atd.)</b>	ano/ne
	<b>D01.11 Cestovní pojištění</b>	ano/ne
	<b>D01.12 Životní pojištění</b>	ano/ne
	<b>D01.13 Penzijní pojištění</b>	ano/ne
	<b>D01.14 Jiné, vypište:</b>	
<b>19</b>	<b>Používal pracovník názorné pomůcky a propagační materiály?</b>	ano/ne
	<i>(Např. používal letáky, propagační materiály, ukazoval na obrazovce, tabletu apod.)</i>	
	<i>Pokud ne, zdůvodněte v komentáři.</i>	
<b>20</b>	<b>Představil Vám bankéř internetbanking?</b>	ano/ne
	<i>Pokud ANO, popište, jak internetbanking představil</i>	

21	<b>Představil Vám bankéř smartbanking (mobilní bankovníctví)?</b>	ano/ne
	<i>Pokud ANO, popište, jak smartbanking představil (mobilní bankovníctví)</i>	
<b>KONEC JEDNÁNÍ</b>		
22	<b>Nabídl Vám pracovník možnost uzavřít smlouvu?</b>	ano/ne
	<i>Hodnoťte pozitivně, pokud měl pracovník zájem o uzavření produktu, i například na další schůzce.</i>	
23	<b>Vzal si na Vás pracovník kontakt?</b>	ano/ne
24	<b>Sdělil Vám pracovník, jaké doklady musíte mít v případě, že si chcete založit účet?</b>	ano/ne
	<i>Pokud ANO, popište.</i>	
25	<b>Zmínil možnost mobility (převodu účtu ze současné banky)?</b>	ano/ne
	<i>Pokud ANO, popište.</i>	
<b>DOJEM Z NÁVŠTĚVY</b>		
26	<b>Popište, jak na Vás působila značka banky po této návštěvě?</b>	text
27	<b>Změnil se Váš pohled na tuto banku po dnešní návštěvě?</b>	text
28	<b>Co se týká této návštěvy, co se Vám nejvíce líbilo a s čím jsem byl/a spokojen/a?</b>	text
	<i>Uveďte konkrétní příklady:</i>	
29	<b>Co se týká této návštěvy, co se Vám nelíbilo a s čím jsem byl/a nespokojen/a?</b>	text
	<i>Uveďte konkrétní příklady:</i>	
<b>EMOCIONÁLNÍ STOPA</b>		
30	<b>Jaký z níže uvedených obrázků vyjadřujících pocity nejlépe vystihuje Vaše pocity po jednání?</b>	1. Zklamání
	<i>V komentáři zdůvodněte.</i>	2. Odbytý / Ignorovaný
		3. Apatický / Nevzrušený
		4. Unavený
		5. Nuda
		6. Znepokojení / Rozrušení
		7. Zmatek
		8. Pod mou úroveň / Nechávám si odstup
		9. Vyvedený z míry/cítí se trapně
		10. Provinění
		11. Podráždění
		12. Nemám zájem / Odmítám
		13. Zneužívaný/Oklamaný
		14. Pobouření / Nenávist
		15. Šok / Vyděšený

		16. Skeptický / Mám pochyby
		17. Překvapení / Ohromení
		18. Zvědavý, mám zájem
		19. Vděčný / Úleva
		20. Normální, obyčejný
		21. Toužící
		22. Klid/Pohoda
		23. Rozveselený
		24. Důvěra
		25. Potěšený / Šťastný
		26. Hřejivý, jako doma
		27. Soulad/Harmonie
		28. Bezstarostnost / Volnost
		29. Inspirace/Nápad
		30. Přitahován / Okouzlení
		31. Láskyplný
		32. Oceňovaný / Neobyčejný
		33. Hrdost / Sebedůvěra
		34. Nadšení / Dychtivý
<b>31</b>	<b>Na základě Vaší návštěvy pobočky, doporučil/a byste služby této banky také svým přátelům a známým?</b>	<b>0 rozhodně ne -10 rozhodně ano</b>
	<i>Pokyn: Pro svou odpověď prosím, použijte stupnici od nuly do deseti, na níž 0 znamená „rozhodně ne“ a 10 znamená „rozhodně ano“. Můžete prosím popsat, co možná nejpřesněji, důvody Vaší předešlé odpovědi?</i>	text

## 7.2 Příloha č. 2 Scénář

### Termín

Sběr dat: listopad – prosinec 2019

Dotazník musí být vyplněn a odevzdán do 12 hodin po ukončení návštěvy.

### Přílohy

Přílohy musí být nahrány do deníku i do portálu iShopForIpsos společně s dotazníkem:

- AUDIO ZÁZNAM Z NÁVŠTĚVY
- SCAN/FOTO VŠECH MATERIÁLŮ, KTERÉ ZÍSKÁTE
- FOTOGRAFIE POBOČKY

Pojmenujte všechny přílohy bez použití diakritiky:

Název projektu\_Datum\_Typ přílohy

(prosím použijte následující formát pro datum YYMMDD)

Všechny přílohy musí být nahrány samostatně – každý dokument/obrázek/audio musí mít svůj vlastní název.

**Veškeré přílohy (kromě audia) si anonymizujte od svých osobních údajů**

### **Úvod nahrávky**

Před vstupem na pobočku zapněte diktafon. Uveďte své jméno, adresu pobočky, záminku a datum. Diktafon zaholdujte/uzamkněte tlačítka a uschovejte na místo, odkud Vám nevypadne, ale hovor bude slyšitelný. Nahrávky k dotazníku již lze přikládat v jakékoli velikosti.

### **Váš profil**

- dle Vaší reálné situace – informace sdělujte až po dotazu bankéře a odpovídejte podle pravdy
  - Rok narození
  - Pohlaví
  - Zaměstnání
  - Vzdělání
  - Měsíční příjem
  - Bydlení
  - Děti
- Informace týkající se používání Vašeho běžného účtu uveďte pravdivě (počet běžných transakcí, výběry z bankomatů, výše úspor, zda máte půjčku, kontokorent, kreditní kartu, penzijní připojištění, hypotéku, stavební spoření, životní pojištění)
- Bankéř se může doptávat na to, jak využíváte internetové bankovníctví (na vaši spokojenost)

### **Průběh jednání**

Přímo na pobočce se orientujte podle navigace a **hledejte volného bankéře**, který by se Vám mohl věnovat.

Sledujte, zda se Vás někdo ujme, nasměruje Vás. Pozorujte, zda **Vás někdo pozdraví**.

**Cílem návštěvy je zhodnotit přístup pracovníka k novému klientovi.** Pracovníkovi sdělte, že **přemýšlíte o založení běžného účtu** a přišel/a jste se **zeptat na detailnější informace.** U své nynější banky **nejste plně spokojen/a** a chcete se zeptat, **jak to chodí v jiných bankách.** Během jednání se **chovejte přirozeně,** můžete se doptávat nebo být pasivním klientem. Sledujte, **jak si o Vás pracovník zjišťuje informace,** zda si je někde zapisuje. Pozorujte, zda Vám **pracovník bude chtít představit nějaké další produkty.** V případě, že ano, nechte si představit jeho nabídku. Pokud se Vás pracovník zeptá na Vaše plány, odpovídejte dle skutečnosti.

V závěru jednání sledujte, zda Vám **pracovník navrhne uzavření nějakého produktu,** zda si bude chtít **domluvit další termín schůzky/telefonického kontaktu.**

Pozorujte, zda bude pracovník požadovat telefonní číslo nebo e-mail pro další kontakt. Také sledujte, zda Vám pracovník předal vizitku. Předávejte své vlastní číslo a sledujte, zda **se Vám pracovník ozve.**

### 7.3 Příloha č. 3 Charakteristiky respondentů

#### Respondent č. 1

- Žena
- 42 let
- Místo bydliště: do 5 000 obyvatel (Středočeský kraj)
- Vzdělání – střední s maturitou
- Má zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: Česká spořitelna

#### Respondent č. 2

- Žena
- 45 let
- Místo bydliště: 100 000 obyvatel a více (Praha)
- Vzdělání - vysokoškolské
- Nemá zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: UniCredit Bank

#### Respondent č. 3

- Muž
- 51 let
- Místo bydliště: 100 000 obyvatel a více (Brno)
- Vzdělání – střední s maturitou
- Má zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: Komerční banka

#### Respondent č. 4

- Muž
- 36 let
- Místo bydliště: 5 000 – 99 000 obyvatel (Kralupy nad Vltavou)
- Vzdělání - Vysokoškolské
- Nemá zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: Česká spořitelna

#### Respondent č. 5

- Žena
- 25 let
- Místo bydliště: 100 000 obyvatel a více (Plzeň)
- Vzdělání - Vysokoškolské
- Nemá zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: ČSOB

#### Respondent č. 6

- Muž
- 26 let
- Místo bydliště: 100 000 obyvatel a více (Praha)
- Vzdělání - střední bez maturity
- Má zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: Česká spořitelna

Respondent č. 7

- Žena
- 19 let
- Místo bydliště: 5001 – 99 000 obyvatel (Hradec Králové)
- Vzdělání - základní
- Má zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: ČSOB

Respondent č. 8

- Muž
- 22 let
- Místo bydliště: 100 000 obyvatel a více (Praha)
- Vzdělání – střední bez maturity
- Má zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: Fiobanka

Respondent č. 9

- Muž
- 21 let
- Místo bydliště: 5001 – 99 000 obyvatel (Hradec Králové)
- Vzdělání – střední s maturitou
- Nemá zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: Komerční banka

Respondent č. 10

- Muž
- 29 let
- Místo bydliště: 100 000 obyvatel a více (Praha)
- Vzdělání – vysokoškolské
- Nemá zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: Komerční banka

Respondent č. 11

- Žena
- 26 let
- Místo bydliště: 100 000 obyvatel a více (Praha)
- Vzdělání – střední s maturitou
- Nemá zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: ČSOB

Respondent č. 12

- Žena
- 21 let
- Místo bydliště: 100 000 obyvatel a více (Praha)
- Vzdělání – střední s maturitou
- Nemá zkušenost s měřením zákaznické zkušenosti
- Hlavní banka: Česká spořitelna