

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

Kateřina Michlová

**Emoce spojené se zákaznickou zkušeností**

*Diplomová práce*

Praha 2015

Autorka práce: Mgr. Kateřina Michlová

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Soukup

Oponent práce:

Datum obhajoby: 2015

Hodnocení:

## Bibliografický záznam

MICHLOVÁ, Kateřina. Emoce spojené se zákaznickou zkušeností. Praha: Karlova univerzita, Fakulta sociálních věd, Sociologie, 2015. 76 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Petr Soukup

### Abstrakt

Diplomová práce se věnuje tématu emocí spojených se zákaznickou zkušeností, přičemž se zaměřuje na zákaznickou zkušenost vyvolanou návštěvou konkrétní prodejny. Pro měření emocí je využito marketingové metody emoční stopy, prostřednictvím které autor ukazuje, jaké emoce jsou pociťovány s jakou četností a intenzitou, co tyto emoce vyvolává a jaké jsou rozdíly při vlivu sociodemografických a dalších ukazatelů. Teoretická i metodologická část se věnují širším souvislostem spojeným s vyvoláním emocí u zákazníků prodejny a vlivu těchto emocí na celkový dojem z využití služby. Výsledky šetření poukazují na propojenost mezi pociťovanými emocemi a indexem NPS, respektive kategoriemi zákazníků dle hodnocení NPS (neutrálové, pomlouvači, advokáti) a ukazují důležitost závěrečného rozloučení se personálem se zákazníkem. Z provedeného výzkumu dále vyplývají problémy spojené s využitím metody emoční stopy, jako je vhodnost některých emocí či porozumění ze strany respondentů. Sběr dat probíhal prostřednictvím metody mystery shopping, která se pro měření zákaznické zkušenosti a spokojenosti běžně využívá a prostřednictvím rozhovorů s mystery shoppery.

### Abstract

This thesis focuses on the topic of emotions, which are connected with customer experience. Customer experience related to specific shop visited. Emotions are measured by marketing method emotional journey, through which the author shows which emotions are felt, with what frequency and intensity, what causes these emotions and what are difference between sociodemographic and other indicators in connection with these emotions. Theoretical and methodological part of the thesis is focused on the wider context connected with the induction of customers emotions and the influence of these emotion on the overall customer experience of used service. Results of the survey shows interconnection between

emotions and index NPS (specifically categories of NPS index – neutrals, promoters, detractors) and results also how the importance of final farewell. Results also shows problems associated with using of method emotional journey, like the suitability of some emotions or understanding of meaning of some emotions by customers. Data were collected through mystery shopping method, which is commonly used for measuring of customer experience, and also data were collected through interviews with mystery shoppers.

## **Klíčová slova**

Zákaznická zkušenost, emoce, emoční stopa, NPS, mystery shopping

## **Key words**

Customer experience, emotions, emotion journey, NPS, mystery shopping

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného či stejného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 15.5.2015

Kateřina Michlová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za pomoc a podporu, především pak Lucii Vortové a Anetě Weissové za cenné rady a připomínky. Poděkování patří také agentuře NMS Market Research, díky které jsem měla možnost získat data pro svou práci. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Ing. Petru Soukupovi.



# TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Univerzita Karlova v Praze**

Fakulta sociálních věd

Institut sociologických studií

Katedra sociologie

**PŘEDPOKLÁDANÝ NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE:** Měření emocí v marketingovém a sociologickém výzkumu

**DIPLOMANT:** Kateřina Michlová

**KONZULTANT:** PhDr. Ing. Petr Soukup

# 1. Kontext problematiky a strukturace výzkumného tématu

Sociologický výzkum zkoumá, jak se lidé chovají v určitých situacích, jak jednají a co si myslí, v kontextu jejich sociálního života a mnoho dalšího. Chování i prožívání různých situací přitom ovlivňují naše emoce, jsou naší součástí a nezřídka si jejich vliv ani neuvědomuje. Jak uvádí Doc. PhDr. Jitka Vysekalová, PhD<sup>1</sup>: „Na všechno nestačí racionální analýza a logické uvažování, protože naše prožívání a chování ovlivňují právě emoce.“ [Vysekalová, 2014] Jak se člověk chová a rozhoduje, bylo vždy chápáno jako racionální proces, jehož cílem je uspokojení potřeb. Tento racionální proces je charakterizován několika stádii – nejprve musí dojít k rozpoznání problému neboli potřeby. Poté následuje vyhledávání hlubších informací a rozhodování mezi definovanými alternativy a nakonec dojde k rozhodnutí. [Vadmanová, 2009] V roce 2000 však přišel Antonio R. Damasio s průlomovým výzkumem o vlivu emocí na naše rozhodování. Podle tohoto výzkumu naše rozhodování o tom jak se budeme chovat a jak budeme jednat, není pouze racionálním procesem, ale je zde nenahraditelný vliv emocí. [Damasio, 2000] „V nejlepším případě nás pocity orientují správným směrem a v rozhodovacím procesu nás vedou na takové místo, kde se dají užitečně zapojit nástroje logiky.“ [Damasio, 2000: 8] Také Robert B. Zajonc ještě před rokem 1980 zastával názor, že lidské jednání a usuzování je iracionální povahy.

Zkoumáním emocí ze sociologického hlediska se zabývá sociologie emocí. Jedná se o odvětví sociologie, které chápe emoce jako sociální konstrukt, jako něco, co se jedinci jakožto aktéři sociálního procesu v průběhu socializace a celého života učí konceptualizovat, pojmenovávat a reflektovat. [Hochschild, 1975] Zkoumání emocí je přitom v popředí zájmu až od 70. let, přičemž v poslední době je mu pozornost věnována především v mikrosociologii.

V marketingovém výzkumu hrají emoce v poslední době velmi podstatnou roli – dochází přitom k propojení marketingových, sociologických i psychologických znalostí. Měřením a významem emocí v marketingu se tak zabývají společnosti pro marketingový výzkum trhu, ale i jedinci z řad poradců a vědců (např. v roce 2003 vyšla kniha *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*, či v roce 2014 *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*). V marketingovém výzkumu přitom existuje řada nástrojů na měření emocí, nezřídka se jedná o vlastní nástroje, které podléhají firemnímu tajemství (Facial coding, Biometric responses, Face tracking, Emoční stopa a podobně.).

Emoce jsou tedy zajímavou oblastí, která v sociologickém výzkumu není zcela probádána a není na ni kladen takový důraz, jako v posledních letech v oblasti marketingového výzkumu. Ve své práci se proto zaměřím na zjištění jaké metody pro měření emocí v současné době, na trhu především v České republice, využívají a jaké přinášejí výsledky.

---

<sup>1</sup> Nezávislá poradkyně v oboru psychologie trhu a marketingové komunikace, prezidentka České marketingové společnosti, členka Asociace psychologů trhu, členka ESOMARu a Českomoravské psychologické společnosti.



## 2. Teoretická a věcná východiska

Diplomová práce bude založena a bude vycházet z několika základních dimenzí problému, které jsou součástí níže uvedených teoretických a věcných východisek a vědních oborů:

- Psychologie neboli emoce
- Sociologie emocí
- Sociální psychologie
- Marketing a komunikace

## 3. Předpokládané cíle diplomové práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem celé práce bude zjistit, jak jsou měřeny emoce v marketingovém a sociologickém výzkumu. Zaměřím se na zjištění, zda jsou zkoumány stejnými metodami a více se zaměřím na metodu emoční stopy.

- Jsou v sociologickém výzkumu měřeny emoce? Pokud ano jakým způsobem – jaké metody jsou nejčastěji využívány?
- Jsou v marketingovém výzkumu měřeny emoce? Pokud ano jakým způsobem – jaké metody jsou nejčastěji využívány?
- Jaké výsledky přináší metoda emoční stopy?
- Čím jsou výsledky emoční stopy ovlivněny?
- Jaká omezení tato metoda má a včem je přínosná?

## 4. Předpokládané metody a struktura diplomové práce

Z výzkumných metod plánuji využít nejprve analýzu dokumentů k důkladnému seznámení se s problematikou a zjištění jak je v současném diskurz chápána a řešena. Dále plánuji provést vlastní kvantitativní analýzu dat, sebraných zvolenou metodou – emoční stopou. Využiji přitom firemní nástroj výzkumné agentury.

V diplomové práci předpokládám následující strukturu:

- 1) Úvod
- 2) Výzkumné cíle a výzkumné otázky
- 3) Teoretická východiska
- 4) Metodologická část
- 5) Analytická část – vlastní výzkum
- 6) Závěry a shrnutí

## 5. Základní literatura k tématu

- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 9788024748436.
- DAMASIO, Antonio R. *Descartesův omyl: emoce, rozum a lidský mozek*. Vyd. 1. Praha: Mladá fronta, 2000, 259 s. ISBN 8020408444.
- VALDMANOVÁ, Markéta. Testování spotřebních produktů na základě preferencí spotřebitelů [online]. České Budějovice: 2009. 115 s. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Dostupné z WWW: <[http://theses.cz/id/imm78o/downloadPraceContent\\_adipldno\\_12165](http://theses.cz/id/imm78o/downloadPraceContent_adipldno_12165)>.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha : Argo, 1999. 596 s. ISBN 80-7203-124-4.
- CALNE, Donald B. *Within Reason: Rationality and Human Behavior*. New York, Pantheon Books. 1999. 332 p. ISBN 978-0375403514.
- DRUCKMAN, James N., MCDERMOTT, Rose. Emotion and the Framing of Risky Choice. *Political Behavior*, Vol. 30, No. 3 (Sep., 2008), pp. 297-321
- HOCHSCHILD, Arlie Russell. The Sociology of Feeling and Emotion. *Another Voice*. 1975, 280–307
- PETR, Šindler. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Grada Publishing as, 2003
- JITKA, Vysekalová, et al. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Grada Publishing, as, 2014.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>3</b>
1.1 CUSTOMER EXPERIENCE NEBOLI ZÁKAZNICKÁ ZKUŠENOST .....	3
1.1.1 Využití zákaznické zkušenosti v praxi .....	7
1.2 EMOCE .....	8
1.2.1 Charakteristika a funkce emocí .....	10
1.2.2 Klasifikace emocí .....	11
1.2.3 Kategorie emocí .....	12
<b>2. METODOLOGICKÁ ČÁST .....</b>	<b>14</b>
2.1 MĚŘENÉ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI .....	15
2.2 EMOČNÍ STOPA .....	16
2.2.1 Propojení emoční stopy a NPS .....	22
2.3 TEST BAREV .....	23
2.4 HLOUBKOVÉ ROZHOVORY .....	24
2.5 MYSTERY SHOPPING .....	25
2.6 DISKUZE POUŽITÝCH METOD .....	26
2.6.1 Validita a reliabilita .....	27
2.7 RESEARCH DESIGN .....	28
2.7.1 První fáze: Emoční stopa .....	28
2.7.2 Druhá fáze: hloubkové rozhovory a test barev .....	30
2.8 ETICKÁ ROVINA VÝZKUMU .....	32
<b>3. ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
3.1 EMOCE SPOJENÉ SE ZÁKAZNICKOU ZKUŠENOSTÍ – DESKRIPTIVNÍ VÝSLEDKY .....	33
3.2 EMOCE SPOJENÉ SE ZÁKAZNICKOU ZKUŠENOSTÍ – TŘÍDĚNÍ DRUHÉHO STUPNĚ .....	37
3.2.1 Emoce ve vztahu k NPS .....	37
3.2.3 Četnost pocíťovaných emocí .....	39
3.3 PRŮBĚH NÁVŠTĚVY A JEHO VLIV NA EMOCE SPOJENÉ SE ZÁKAZNICKOU ZKUŠENOSTÍ .....	44
3.4 POROVNÁNÍ EMOCÍ SPOJENÝCH SE ZÁKAZNICKOU ZKUŠENOSTÍ MĚŘENÝCH KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ CESTOU .....	47
3.4.1 Četnost pocíťovaných emocí a její zdůvodnění .....	47
3.4.2 Vliv personálu na celkové hodnocení .....	50
3.4.3 Jak mystery shoppeři o emocích hovoří – celkové zhodnocení emoční stopy .....	51
<b>4. ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>56</b>

LITERATURA .....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	62
PŘÍLOHY .....	63

## Úvod

Tato diplomová práce se věnuje problematice měření emocí, které jsou spojeny se zákaznickou zkušeností, jakožto běžnou součástí každodenního života. Pokud se člověk dostane do role zákazníka - nakupuje, zakládá si účet v bance, obědvá v restauraci či využívá například služeb kadeřníka, pak si prostřednictvím interakce utváří takzvanou zákaznickou zkušenost – zážitek a zkušenost, který si s sebou odnáší. Tento zážitek může být přitom pozitivní, negativní či neutrální. Zákaznická zkušenost však může být utvářena nejen, pokud službu nebo produkt přímo využívá, ale také pokud se dostane s danou firmou či společností, která interakci zaštiťuje, do jakéhokoli kontaktu v průběhu běžného života. A právě ona zkušenost je spojena s emocemi, které zákazník během nákupu, ale i během jiného využití služby pociťuje a jejichž zkoumání je jedním z prostředků jak zvýšit spokojenost zákazníků, jejich útraty, loajalitu a tak i celkové tržby. [Berry, Carbone, Haeckel 2002] Pro mnohá odvětví se jedná o velmi důležité zjištění, jelikož díky poskytování dobré zákaznické zkušenosti si mohou na trhu vybudovat silnou pozici, která je nejen konkurenceschopná. Proto roste zájem o zjištění jako je - jakou zákaznickou zkušenost se v jedincích podařilo vyvolat, jaké emoce je nutno u zákazníků vzbudit, aby bylo dosaženo pozitivní zákaznické zkušenosti, apod.

Emoce jsou naší součástí a neřídka si jejich vliv ani neuvědomujeme. Jak uvádí Doc. PhDr. Jitka Vysekalová, PhD<sup>2</sup>: „*Na všechno nestačí racionální analýza a logické uvažování, protože naše prožívání a chování ovlivňují právě emoce.*“ [Vysekalová, 2014] Jak se člověk chová a rozhoduje, bylo vždy chápáno jako racionální proces, jehož cílem je uspokojení potřeb. Tento racionální proces je charakterizován několika stádii – nejprve musí dojít k rozpoznání problému neboli potřeby. Poté následuje vyhledávání hlubších informací a rozhodování mezi definovanými alternativami a nakonec dojde k rozhodnutí. [Vadmanová, 2009] V roce 2000 však přišel Antonio R. Damasio s průlomovým výzkumem o vlivu emocí na naše rozhodování. Podle tohoto výzkumu naše rozhodování o tom, jak se budeme chovat a jak budeme jednat, není pouze racionálním procesem, ale je zde nenahraditelný vliv emocí. [Damasio, 2000] „*V nejlepším případě nás pocity orientují správným směrem a v rozhodovacím procesu nás vedou na takové místo, kde se dají užitečně zapojit nástroje logiky.*“ [Damasio, 2000: 8] Také Robert B. Zajonc již před rokem 1980 zastával názor, že lidské jednání a usuzování je iracionální povahy, že je zde nezanedbatelný vliv emocí. Diplomová práce vychází mimo jiné z myšlenek těchto autorů o nezanedbatelném vlivu emocí na lidské prožívání a chování, a to ve vztahu s běžnými činnostmi jako je využívání služeb a nakupování, ve vztahu k marketingu.

---

<sup>2</sup> Nezávislá poradkyně v oboru psychologie trhu a marketingové komunikace, prezidentka České marketingové společnosti, členka Asociace psychologů trhu, členka ESOMARu a Českomoravské psychologické společnosti.

V marketingovém výzkumu hrají emoce v poslední době velmi podstatnou roli – dochází přitom k propojení marketingových, sociologických i psychologických znalostí. Měřením a významem emocí v marketingu se tak zabývají společnosti pro marketingový výzkum trhu, sociologové, ale i jedinci z řad poradců a vědců (např. v roce 2003 vyšla kniha *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*, či v roce 2014 *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*). V marketingovém výzkumu přitom existuje řada nástrojů na měření emocí, nezdá se, že se jedná o vlastní nástroje, které podléhají firemnímu tajemství (Facial coding, Biometric responses, Face tracking, Emoční stopa a podobně.).

Emoce jsou tedy zajímavou oblastí, která však v sociologickém výzkumu není zcela probádána a není na ni kladen takový důraz, jako v posledních letech v oblasti marketingového výzkumu. Ve své práci se proto zaměřím na bližší prozkoumání jedné z marketingových metod, pomocí níž jsou emoce zkoumány – na emoční stopu. Cílem této práce je nejen představení jedné z marketingových metod výzkumu trhu, ale také zjištění - jaké emoce vlastně zákaznická zkušenost u jedinců vzbuzuje, které emoce jsou se zákaznickým zážitkem spojeny a co je vyvolává. Zjištění odpovědí na tyto otázky probíhá za pomoci kvantitativní i kvalitativní výzkumné metody. Kvantitativní data jsou sebrána prostřednictvím mystery shoppingu, neboli metody utajeného nakupování, za pomoci výzkumné agentury NMS Market Research. Kvalitativní data jsou získána prostřednictvím rozhovorů s mystery shoppery, přičemž jejich sběr byl zajištěn autorkou.

V úvodu diplomové práce je nejprve představeno - co je to zákaznická zkušenost, proč je na ni kladen takový důraz a jak se v praxi zjišťuje. Poté následuje představení emocí, kterým se celá práce věnuje. Od jejich charakteristik a pojetí, klasifikace až po jednotlivé kategorie. V metodologické části jsou pak nejprve představeny výzkumné cíle a otázky práce a poté následuje samotné představení využitých výzkumných metod – mystery shopping, rozhovory, barevný test a především pak samotná emoční stopa. V úvodu analytické části jsou představeny zkoumané hypotézy, které vychází z teoretické i metodologické části práce. Následují již samotné výsledky šetření – uvedeny jsou veškeré relevantní získané poznatky nejprve pomocí kvantitativní metody, poté následuje porovnání s kvalitativními zjištěními.

# 1. Teoretická východiska

## 1.1 Customer Experience neboli zákaznická zkušenost

Cílem této části je představit co to vlastně zákaznická zkušenost je a z jakého důvodu je na ni nejen v marketingovém výzkumu kladen v posledních letech takový důraz. V anglickém originále tento pojem můžeme hledat pod Customer Experience, přičemž v této práci jej budeme uvádět pod českým překladem jako zákaznickou zkušenost.

Díky růstu konkurenčního prostředí na trhu nabývá na intenzitě boj o zákazníka, což postupně vede ke změně charakteru trhu - z trhu prodávajících na trh kupujících. Důsledkem tohoto vývoje dochází ke stále silnější orientaci směrem „na zákazníka“ a tím se dostává do popředí i jeho spokojenost, neboli pozitivní zkušenost se službou či produktem. Samotná zákaznická zkušenost v sobě zahrnuje jakýkoli kontakt zákazníka či potenciálního zákazníka se značkou produktu či společností - jedná se o cokoli, co zákazník ve vztahu ke značce, produktu či službě zažívá. Prostřednictvím zákaznické spokojenosti *„získává podnik lepší postavení na trhu a je vytvořen předpoklad k relativně dlouhodobému zajištění existence. Projevy a dopady zákaznické spokojenosti nejsou patrné bezprostředně v krátkém časovém horizontu, ale budou mít dopad na zvýšení podílu mysli a srdcí zákazníků. Podniky, kterým se daří rozšiřovat tento podíl, mají položen stabilní základ pro budoucí zvyšování tržního podílu a výše zisku.“* [Zamazalová 2008: 76]

S pojmem zákaznická zkušenost se setkáváme od 80. let, kdy byl poprvé koncipován jako nová, nutná podmínka konkurenceschopného boje na trhu. Tento nový přístup vznikl na základě tehdy dostupné literatury o zákaznickém chování, která chápe zákazníka jako racionální rozhodující bytost (*rational decision maker*). Do středu zájmu se pak „zákaznická zkušenost“ dostala až v 90. letech, díky knize Pine a Golmora *The Experience Economy* (1999 [in Gentile, Spillers, Noci 2007: 396]). Tito autoři přicházejí s novým pohledem na vnímání „zkušenosti“ jakožto součásti ekonomické nabídky<sup>3</sup> – jako něčeho, co by mělo být zákazníkům nabízeno společně s komoditami, službami či zbožím. Proces, kdy se zákaznická zkušenost dostává do středu zájmu, nazývají „vývoj ekonomické hodnoty“ (progression of economic value). *„Základní myšlenkou tohoto přístupu je znovu - objevení cesty k chápání dobře známého konceptu spotřeby: ta se stává holistickou zkušeností, která ovlivňuje jedince – na rozdíl od zákazníka – jako celek na různých částech a během každé interakce mezi jedincem a společností či nabídkou společnosti.“* [Gentile, Spillers, Noci 2007: 396; volně přeloženo autorkou] Způsob jakým dosáhnout dobrého vztahu se zákazníkem – s jedincem – je tedy vybudovat pevný vztah mezi ním a svou společností, který bude překonávat zákaznicko očekávání. [Gentile, Spillers, Noci 2007: 396] Zákaznická zkušenost je v podstatě způsob „jak získat loajálního zákazníka tím, že překonáme jeho očekávání a nabídneme mu něco, co je pro něj nadmíru uspokojující.

---

<sup>3</sup> Ve smyslu nabídky a poptávky na trhu (pozn. Autora)

Při tvorbě definice zákaznické zkušenosti je často vycházeno z předpokladu, že zákaznická zkušenost je pojítkem při vzniku vztahu mezi zákazníkem a společností. Autoři Gentile, Spillers, Noci (2007) spojili myšlenky různých autorů a vytvořili tuto definici zákaznické zkušenosti: „*Zákaznická zkušenost vychází ze všech interakcí mezi zákazníkem a produktem, společností či částí její organizace, která v zákazníkovi vyvolává reakci. Tato zkušenost je čistě osobní a implikuje propojení zákazníků a společnosti či služby na různých úrovních (racionální, emoční, duchovní i fyzické). Tyto úrovně hodnocení závisí na porovnání mezi zákaznickou zkušeností a stimuly, přicházejícími z interakce se společností a jejími službami, v závislosti na různých momentech kontaktu.*“ [Gentile, Spillers, Noci 2007: 397; volně přeloženo autorkou] Autoři Meyer a Schwager pak přicházejí s vlastní podobnou definicí: „*Zákaznická zkušenost je vnitřní, subjektivní odpověď zákazníka na jakýkoli přímý či nepřímý kontakt se společností. K přímému kontaktu obvykle dochází v průběhu nákupu, či využití služby a je obvykle iniciován samotným zákazníkem. Nepřímý kontakt častěji zahrnuje neplánované setkání s produkty, službami či jinými reprezentanty společnosti a má podobu ústního doporučení či kritiky, reklamy, recenze a podobně.*“ [Meyer, Schwager 2007: 118]

Zákaznická zkušenost se vyznačuje multidimenzionální strukturou, na čemž se shoduje řada autorů. [Gentile, Spillers, Noci 2007; Schmitt 2003;] Podle Schmitta jsou jejími základními komponenty zkušenosti: pocitové, smyslové, kognitivní, fyzické a souvislost mezi očekáváním a realitou. Gentile, Spillers, Noci (2007) navázali na jeho myšlenky a rozvinuly své vlastní komponenty neboli dimenze zákaznické zkušenosti:

- **Senzorický komponent** – zahrnuje všechny senzorické vjemy, které stimulují smysly zákazníka a mohou se mu zalíbit či jej zaujmout. Jedná se čichové, hmatové, chuťové, hudební a další vjemy. Velmi dobrým příkladem jsou obchody LUSH, prodávající ručně vyráběnou kosmetiku.<sup>4</sup>
- **Emoční komponent** – emoční stránka zákaznické zkušenosti, kdy komponenty služby či produktu zasáhnou city zákazníka. Díky tomu je pak možné vytvořit emoční vztah mezi zákazníkem a společností či produktem. Příkladem může být Kinder Surprise či Kofola.
- **Kognitivní komponent** – komponenty které jsou propojené s myšlením či jsou schopné ovlivnit vědomé duševní procesy. Snaží se zaujmout zákazníka tím, že může produkt či službu využívat kreativně, či jej dokonce dovede ke změně uvažování o tom, co je správné. Například firmě Barbie se tak povedlo přijít s panenkami, které mají image mladé ženy.
- **Pragmatický komponent** – pragmatický komponent v sobě zahrnuje užitečnost a praktičnost služby či produktu. Sem spadají produkty, jejichž využití je nejen praktické (pračky Whirlpool), ale může být i ve spojení užitečné a designové, jako výrobky Apple.

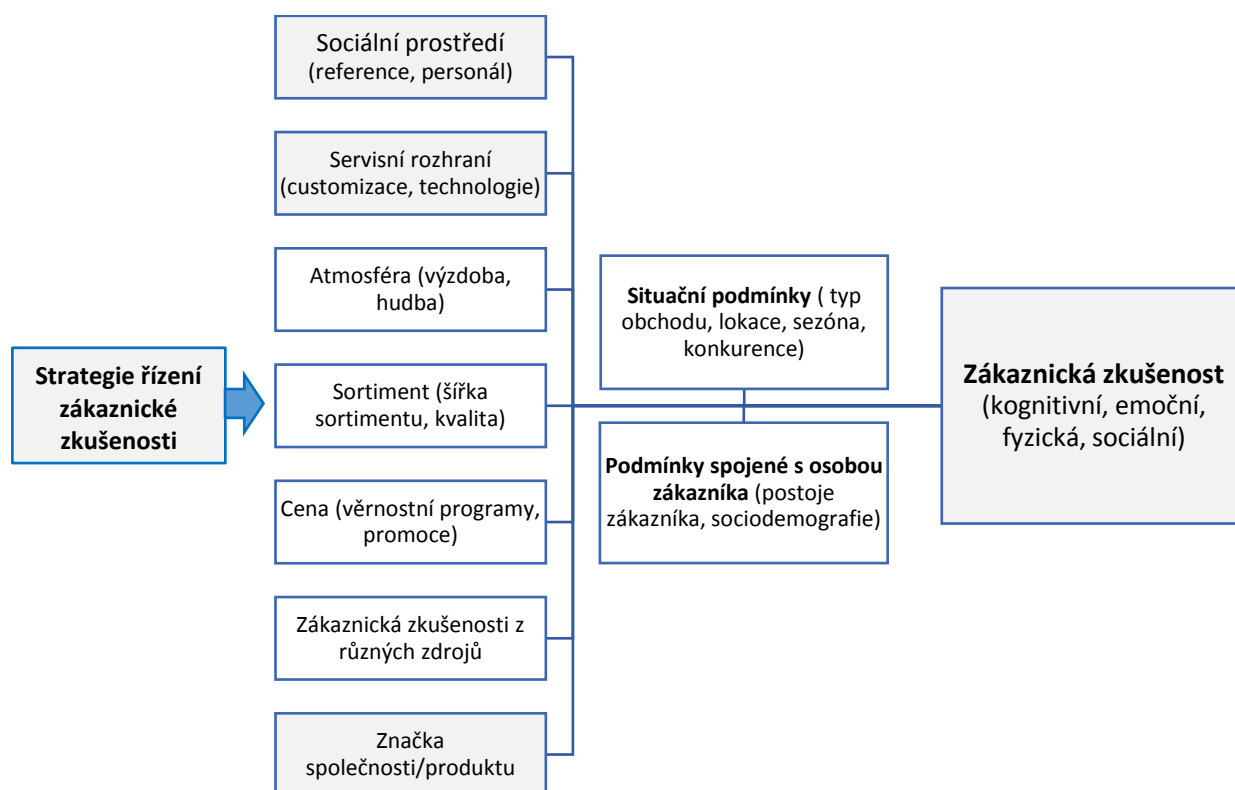
---

<sup>4</sup> Více viz lushcz.cz



- Komponent životního stylu – jedná se o takové charakteristiky zákaznické zkušenosti, které vychází či podporují hodnotový systém jedince, v souladu s jeho životním stylem. Nákup takového produktu či využívání takovéto služby se stává prostředkem adheze k základním hodnotám společnosti či značky.
- Relační komponent – tento komponent zákaznické zkušenosti ovlivňuje osoby a jejich společenský kontext, jejich vztahy s ostatními lidmi či vlastními ideály. Nabídka takového produktu či služby může mít vliv na sociální kontakt s ostatními lidmi (například Disneyland), nebo může mít za následek vytvoření fanouškovské skupiny či může podporovat zákaznicko postavení ve skupině či společnosti (pak je zde propojení s komponentem životního stylu).

Verhoef a kol. (2009) vychází z výše představených dimenzí zákaznické zkušenosti, ovšem zdůrazňují, že tyto dimenze neboli komponenty nejsou ovlivňovány pouze takovými stimuly, které mohou společnosti ovlivnit (jako je atmosféra obchodu/pobočky, cena, šířka sortimentu a podobně), ale jsou ovlivňovány i elementy, které společnosti nemají pod kontrolou (účel nákupu, ovlivnění zákazníků jejich okolím a názory ostatních zákazníků a podobně). [Verhoef a kol. 2009: 32] Zákaznická zkušenost přitom odráží obojí – od nákupu produktu či služby, přes jeho využití až po konečný dojem ze služby/konzumace produktu. Tento kolektiv autorů přišel s vlastními determinanty, které znázorňuje následující model:



Zdroj: Verhoef a kol. 2009, upraveno autorkou

Podle autorů jsou však nejdůležitější šedivě podbarvené aspekty, proto se jim nadále věnují a my si je zde krátce představím.

- **Sociální prostředí** (social environments) – zákaznická zkušenost je ovlivňována sociálním prostředím, přičemž na každého zákazníka může mít zcela odlišný vliv. Například pokud zákazník X potřebuje radu prodávajícího, ale ten se momentálně věnuje zákazníkovi Y a na zákazníka X nemá čas, pak si zákazník X pravděpodobně odnese negativní dojem ze zaměstnance, naopak zákazník Y pozitivní. Právě zaměstnanci neboli personál hraje velmi často nejdůležitější roli, ovšem jak autoři poznamenávají, v současné době se klade důraz převážně na základní vztahy: zaměstnanci-zákazníci, zaměstnanci-společnost, společnost-zákazníci. Neméně důležité je přitom zaměřit se na další vztahy, které jsou v současné době opomíjeny. Jedná se například o interakci mezi samotnými zákazníky, nakupování v přítomnosti rodiny/přátel a jak tyto okolnosti mohou ovlivnit zákaznickou zkušenost. V Českém prostředí mezinárodní marketingová agentura Data Servis<sup>5</sup> zjistila: *„Poslední mezifirmní průzkumy potvrdily, že na celkové zákaznické spokojenosti se zaměstnanci firmy podílí až 70 %. Zaměstnanci mohou také ovlivnit až 92 % nespokojených zákazníků, pokud prokážou zaměstnaneckou vstřícnost, a mohou je udržet jako aktivní zákazníky.“* [Data Servis 2012: 3]
- **Servisní rozhraní** (service interface) – Technologie jsou nedílnou součástí nakupování a nabízení služeb, proto se autoři domnívají, že je velmi důležité prozkoumat jejich vliv na zákazníka a jeho zkušenost. V současné době je technologie využívána například ve spojení s online nakupováním či adresným marketingem. Jak jsme již výše zmínili základní vztah mezi zákazníkem, firmou a zaměstnanci, tak právě technologie bývají často prostředníkem v jejich vztahu. Ovšem v této části autorům velmi chybí další výzkumy k tomu, aby bylo určeno, o jaký vztah se jedná a jak je možné na něm pracovat.
- **Značka a zákaznická zkušenost** (branding and customer experience) – Při pokusu porozumět jak je tvořena zákaznická zkušenost, je podstatné podívat se na interakce mezi zákaznickou zkušeností a značkou. To jak zákazník danou značku vnímá je velmi podstatné, ovlivňuje to jeho očekávání od daného produktu i služeb. Například od Apple zákazníci očekávají kreativnější produkty než od Samsungu. Zákazníci nejčastěji vnímají značky dvěma způsoby – jako maloobchodní (Starbucs, Victoria's secret, Orsay) či značky prodávané ve velkoobchodech (Persil, Kinder, vlastní značky řetězců).
- **Dynamika zákaznické zkušenosti** (customer experience dynamics) – utváření zákaznické zkušenosti není limitováno pouze procesem nákupu, interakcemi uvnitř obchodu. Je ovlivněno i událostmi, které se dějí před a po samotném nákupu – vyhledávání informací o produktu/službě,

---

<sup>5</sup> Více o agentuře na jejich internetových stránkách <http://www.data-servis.eu/>.

konzumací/používáním, reklamou, médii a podobně. Dle výzkumů Boltinga (1993) či Mittala (1999) [in Verhoef a kol. 2009: 38] je zákaznická zkušenost relativně stabilní – dle jejich longitudinálního výzkumu aktuální zákaznická zkušenost velmi ovlivňuje budoucí zákaznickou zkušenost. V praxi to znamená, že pokud si zákazník odnese negativní zážitek či zkušenost, pak si ji s sebou ponese dlouhodobě a pokud se odhodlá službu či produkt znovu využít, pak jeho nová zkušenost bude pravděpodobně stejně negativně ovlivněna předchozí zkušeností.

- **Strategie řízení zákaznické zkušenosti** (customer experienc management strategy) - „*Řízení zákaznické zkušenosti je strategií retailerů jak zkonstruovat zákaznickou zkušenost takovým způsobem, aby byla utvořena hodnota nejen pro zákazníky, ale také pro samotné firmy. Řízení zákaznické zkušenosti se liší – od řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím zaměření se na jejich okamžitou zkušenost jako zákazníka až po zaznamenávání jejich historie jakožto zákazníků.*“ [Verhoef a kol. 2009: 38] Na základě výzkumů bylo zjištěno, že zákazníkům nestačí pouze nízká cena a nápomocní prodavači. Firmy, ve kterých je kladen důraz na zákaznickou spokojenost, a loajalitu zákazníků mají vyšší tržby. Ovšem poskytování vysoké zákaznické spokojenosti je zároveň velkou finanční zátěží pro firmy, přičemž není předem jasné, zda si jsou zákazníci vždy ochotni připlatit. Je proto důležité prostřednictvím vhodné strategie najít takové řešení, které bude výhodné pro obě strany – najít zlatou střední cestu mezi zákaznickou spokojeností a náklady firmy. [Verhoef a kol. 2009]

Jak jsme si v této kapitole ukázali, zákaznickou zkušenost je možné definovat různými způsoby a ani samotní autoři se neshodují na tom, čím vším může být tvořena a ovlivněna. V této práci je chápána tak, jak bylo uvedeno na začátku této kapitoly – jako jakýkoli kontakt zákazníka či potenciálního zákazníka se značkou produktu či společností - cokoli, co zákazník ve vztahu ke značce, produktu či službě zažívá.

### 1.1.1 Využití zákaznické zkušenosti v praxi

Společnosti se snaží změřit zákaznickou zkušenost svých zákazníků z toho důvodu, aby zjistili jaký efekt jejich služby, či produkty v zákaznických vyvolávají, co si o nich zákazníci myslí a v neposlední řadě kde jsou jejich nedostatky – co by měli zlepšit, aby zákazníci byli více spokojeni, vraceli se a profit společnosti rostl. Důvod je tedy převážně ekonomický zisk a prosperita společnosti. Jak uvádí ve své práci autoři Gentile, Spillers, Noci (2007), díky zjišťování zákaznické zkušenosti, interakci mezi zákazníky a společností, mohou pak pozitivně ovlivnit svůj výkon dle tradičních ukazatelů výkonnosti, jako je market share, prodeje či profitabilita, zároveň ale mohou dopomoci lepšímu postavení firmy na trhu díky vylepšení její image. [Gentile, Spillers, Noci 2007:399]

Zákaznická zkušenost je v dnešní době téměř fenoménem, kterému se věnuje řada autorů z oblasti marketingu, brand managementu, výzkumu a jakéhokoli dalšího oboru, spojeného s businesssem. [Frow,

Payne 2007; Mayer, Schwager 2007, Wiele et al 2005, Schoutten, McAlexander 2007, Shaw, Ivents 2002] Budování zákaznické zkušenosti napomáhá k vybudování loajality mezi zákazníkem a společností, proto je v dnešní době na zákaznickou zkušenost kladen velký důraz. [Wiele et. Al 2005] Shaw a Ivents ve své knize z roku 2002 uvádí sedm hlavních filosofii, na kterých je měření a budování zákaznické zkušenosti založeno na<sup>6</sup>:

- *„Rozpoznání dobrých zkušeností zákazníků a jejich využití jako zdroje dlouhodobé konkurenční výhody.*
- *Tyto dobré zkušenosti zákazníků jsou důsledkem překročení fyzického a emocionálního očekávání, které zákazníci do daného podnětu vkládali.*
- *Dobré zákaznické zkušenosti jsou rozlišovány prostřednictvím zaměření se na stimulaci emocí, kterých v zákaznících chceme vyvolat.*
- *Dobré zákaznické zkušenosti jsou výsledkem inspirativního vedení společnosti, posilující firemní kultury a empatických lidí ve firmě, kteří jsou šťastní a je jich dostatek.*
- *Dobré zákaznické zkušenosti jsou konstruovány zvenčí, spíše než skrz naskrz – tvoří je vnější vlivy.*
- *Dobré zkušenosti zákazníků vytváří příjmy společnosti a mohou také výrazně snížit její náklady.*
- *Dobré zkušenosti zákazníků jsou ztělesněním značky, jsou její vizitkou.“* [Shaw, Ivents 2002: 9-12]

Tento krátký úvod k příčinám - proč je zákaznická zkušenost pro řadu lidí i firem důležitá, je stručným uvedením do problematiky. Samotná práce je pak změřena právě na jeden z interních firemních nástrojů – Emoční stopu, která vychází právě z měření zákaznické zkušenosti, prostřednictvím pociťovaných emocí. Je známo více způsobů, jak měřit zákaznickou zkušenost, některé z nich si stručně představíme dále, hlavním tématem práce však bude metoda emoční stopy. Jak již z názvu vyplívá, emoční stopa je založena na emocích a jejich zkoumání, proto je v dalších kapitolách věnována pozornost právě emocím.

## 1.2 Emoce

Emoce není snadné definovat, pro vytvoření systematické definice se řada myslitelů snažila rozklíčovat jejich povahu, což je velmi obtížným úkolem, jak vystihuje výrok H. E. Jonese: *„každý ví, co jsou to emoce, až do doby, kdy se emoce pokusí definovat“*<sup>7</sup>. [Švancara 2003: 32-34; Vysekalová 2014: 15] Díky tomu vzniklo několik teoretických přístupů o těchto psychických jevech, jejichž prototypy si pro pochopení - co jsou to emoce - představíme.

První klasická teorie emocí, představující fyziologické hledisko, se nazývá **periferní**. Podle periferní teorie emocí *„...nejsou naše emoce ničím jiným více než prožíváním fyziologických procesů, které probíhají*

---

<sup>6</sup> V příloze č. 2 je k dispozici originální znění těchto bodů v grafickém znázornění autorů

<sup>7</sup> In Nakonačný 2012, in Vysekalová 2014

*v našich útrebách a ve svalech“.* [Švancara 2003: 34]Vznik emocí je tak důsledkem vnějšího projevu reflexní činnosti. Konkrétně po příjmu určitého podnětu nastává fyziologická reakce, jako je pocení, zrychlení tepu, červenání a podobně. *„Toto pojetí je tedy založeno na tezi, že tělesná změna předchází vzniku emoce a je jeho příčinou, tj. že nepláceme proto, že jsme smutní, ale jsme smutní, protože pláceme, či bojíme se, protože utíkáme.“* [Vysekalová 2014: 15] Na základě dalších výzkumů se od tohoto přístupu k emocím upustilo, jelikož bylo zjištěno, že výraz není naprosto spolehlivým ukazatelem emocí. Řadu emočních zážitků si uvědomujeme ještě předtím, než se tělesné změny začnou projevovat. Přesto se jedná o jednu z nejvýznamnějších teorií v psychologii emocí, která byla inspirací pro řadu dalších badatelů a vědců. [Diviš 2009: 43]

V reakci na periferní teorii kritickým přezkoumáním vznikla **Thalamická** teorie emocí. Tato teorie se soustřeďuje pouze na záporné emoce, v jejichž genezi hraje důležitou roli zadní část mozku zvaná talamus neboli hypothalamus. Jedná se o jedno z podkorových center, který zprostředkovává přenos informací. [Diviš 2009: 44; Švancara 2003: 35]Jak již bylo zmíněno, tato teorie se věnuje pouze negativním emocím, proto byla brzy překonána dalšími.

Podle **kognitivní** teorie mají emoce úlohu regulačního systému, který může člověk ovlivňovat – tlumit jej, nebo naopak aktivovat. [Vysekalová 2014: 15]Kognitivní zpracování emocí pak nemusí být vždy vědomé, ale musí být přinejmenším předvědomé. Podle jednoho z autorů Le Douxe existují dva emoční okruhy, přičemž jeden pracuje velmi rychle a proto si jeho činnost neuvědomuje. Díky kognitivnímu přístupu víme, že úzkostní lidé vykazují zkreslení v pozornosti a interpretaci ve stresujících situacích. *„Úzkost slouží k tomu, aby detekovala potenciální nebezpečí, a z toho důvod vede i ke zvýšenému percepčnímu zpracování nebezpečných podnět.“* [Diviš 2009: 50]

Ze současných psychologů definuje C. E. Izard emoce jako primární motivační systém člověka, přičemž pokud chceme emoce definovat, musíme vzít v potaz všechny tři aspekty: *„prožívání nebo vědomé pocitování, procesy, které se odehrávají v mozku a v nervové soustavě, a pozorovatelné projevy výrazu, zejména v obličeji.“* [Vysekalová 2014: 17] Emoce dokážou lidské chování řídit, aktivovat ale i negativně ovlivnit tím, že jej ochromí. Jako celek mají zprostředkovací funkci při regulaci vztahů mezi jedincem a prostředím, přičemž jednotlivě plní své specifické funkce. Podle Slaměníka jsou emoce uvědomované pocity vyjadřují *„vztah člověka k relevantním událostem vnějšího prostředí i k sobě samému a které jsou spojeny s různou mírou fyziologické aktivace. Její funkcí je navodit stav připravenosti k jednání. Intenzita emocí koresponduje s úrovní významnosti situace či události pro jedince. Vnitřní prožitky mohou být provázeny vnějším pozorovatelným výrazem (mimika, gestika, hlasové změny aj).“* [Vysekalová 2014: 17]Jak je z výše uvedeného patrné, emoce mají podstatnou roli v sociálních vztazích a v tom, jak jedinec vnímá své okolí, které na něj působí.

Představením několika základních teoretických přístupů o povaze emocí byl vytvořen krátký úvod do tématu, co to emoce jsou a jak je možné je chápat. S tím, jak se mění teoretický ohled na emoce, se mění i jejich charakteristiky, funkce a význam. V další kapitole si tak shrneme základní charakteristiky, které jsou nyní s emocemi spojovány.

### 1.2.1 Charakteristika a funkce emocí

Díky složitosti vytvořit celistvou definici emocí se řada autorů často uchyluje k představení emocí právě prostřednictvím jejich charakteristik. Podle Vysekalové (2014) mezi nejčastěji uváděné charakteristiky emocí patří:

- **Subjektivita** emocí, kdy jeden podnět může vyvolat různé emoce u různých osob (například rozbité okno u někoho vzbudí lítost a druhého vztek)
- Se subjektivitou je spojena **aktuálnost** emocí – odehrávají se okamžitě, bezprostředně po určitém podnětu či situaci
- **Univerzálnost**, čímž se myslí, že každý proces může být spojen s emočním zážitkem (emoce ovlivňují a doprovázejí všechny duševní činnosti)
- **Neopakovatelnost** – city spojené s emocemi se mění v závislosti na tom, co prožíváme, city si nelze znovu vybavit
- **Polarita**, jelikož každá emoce má svůj protiklad (radost x smutek, štěstí x neštěstí, strach x klid). Díky jejich polaritě je tak můžeme rozdělit do dvou protipólů – příjemné a nepříjemné emoce.
- **Přenosnost**, jelikož projevy našich emocí se mohou přenést na druhé (pokud máme z něčeho radost a smějeme se, u okolí to může evokovat podobné pocity a začnou se smát také)
- Jsou chápány jako „dynamizující složky psychického dění“
- V neposlední řadě je pro ně charakteristická **obtížná vyjádřitelnost** a popsateľnost, což nás opět přivádí k jejich problematickému definování.

Emoce jsou výsledkem fyziologického a ontologického vývoje jedince, konkrétně se jedná o spojení citění a tělesných změn. Jak již bylo představeno výše v periferní teorii, emoce v sobě spojují prožívání situace, kterou reprezentují city a s tím spojené fyziologické i motorické změny (jako je změna srdečního tepu či mimika). Emoce „*Hodnotí skutečnosti, události, situace a výsledky činnosti podle subjektivního stavu a vztahu k hodnocenému, vedou k zaujetí postoje k dané situaci.*“ [Vysekalová 2014: 14] Toto je právě jednou ze základních charakteristik emocí (výše uvedená ambivalentnost), na čemž řada autorů [Nakonečný 1997, 2012] staví jejich funkci – udržování jedince v optimálních podmínkách, kdy se díky projevům emocí vyhýbá nepříjemnému a tudíž škodlivému a naopak vyhledává situace a věci příjemné. [Švancara 2003: 44] Takto ve své práci popisuje emoce i Vysekalová (Vysekalová 2014), kdy vychází z jejich původní funkce, kterou byla příprava na zvládnutí konkrétních životních situací. Zároveň zde však

připouští, že nyní jsou zdroje emocí širší díky kulturním podnětům spojeným s vývojem lidstva. Emoce tak mají regulační funkci, což znamená, že dopomáhají vyrovnávat na hodnotu „má být“, neboli do optimálního stavu. Jak uvádí ve své práci Švančara, tato funkce je přesvědčivě empiricky dokazována především na fylogeneticky<sup>8</sup> nejstarších emocích. „*Při prožívání strachu a hněvu se zvyšuje aktivační úroveň ruku v ruce s rozsáhlými biochemickými změnami, zajištěnými autonomním nervovým systémem, které vedou k biologicky účelným projevům: hněv je provázen tendencí k atakování, strach tendencí vzdálit se nebo prchnout.*“ [Švančara 2003: 44] Z výše uvedeného vyplývá, že emoce jsou velmi komplexní jevy. Charakteristická je pro ně častá proměnlivost a také vysoká citlivost, která způsobuje to, že je emoce v některých situacích vzbuzena a v některých, stejně typických, naopak nikoli – záleží velmi na subjektivním hodnocení situace u každého jedince. [Stuchlíková 202: 4]

V této práci tedy autorka vychází právě z toho ambivalentního pojetí emocí, kdy se díky nim snažíme vyhýbat věcem a situacím, které v nás negativní či nepříjemné emoce vzbuzují. Právě zde je spojitost se zákaznickou zkušeností – ta by měla být příjemná, navozovat v jedinci příjemné emoce tak, aby se rád vracel a chtěl opakovat situaci, která v něm pozitivní emoce a tím i příjemný zážitek vzbudila.

### 1.2.2 Klasifikace emocí

Emoce jsou klasifikovány dle různých kritérií, jako je například délka trvání. I zde se způsoby dělení liší dle různých autorů. U dělení dle Vysekalové (Vysekalová 2014) je můžeme rozdělit na krátkodobé afekty, nálady a dlouhodobé emoční vztahy.

Afekty probíhají velmi intenzivně a jedná se o krátkodobé emoční zážitky. Jejich vyvolání je často nepředvídatelné a bouřlivé a během jejich trvání má jedinec často problém s racionální sebekontrolou jednání. Jedná se o velmi bouřlivé citové vztahy, které mohou být jak pozitivní – nadšení, radost; tak negativní – zlost, zděšení. [Vysekalová 2014: 21] První, bouřlivou či zážitkovou složkou emoce tak bývá právě cit. [Roleček 2014: 14]

Nálady mají delšího trvání, jedná se o delší emoční reakci bez silné intenzity. Nálady odrážejí, jak se cítí jedinec uvnitř a jak vypadají věci venku, což dohromady vytváří emoční reakci – náladu. Okolí může souznít s našimi city, nebo být v kontrastu (například pokud máme špatnou náladu, tak nás hezké počasí může ještě více vytočit). Nálady také ovlivňují ostatní psychické funkce, jako je motivace, myšlení, pozornost, chování a podobně. V jejich určení nám pomáhá délka trvání – například zlost nepocítujeme celý den, jedná se o afekt, ale špatně naladění celý den být vydržíme. [Vysekalová 2014: 21]

Nejdelší jsou pak dlouhodobé emoční vztahy, které jsou konkrétně zaměřeny na určitý objekt či činnost. Jsou to intenzivní emoce, které mají dlouhodobý vliv na celého jedince a jeho chování vůči

---

<sup>8</sup> Neboli historicky nejstarší z pohledu biologického vývoje, pozn. autora

danému objektu (osoba, zvíře, věc) či činnosti. Jednoduchým příkladem jsou láska či nenávisť. [Vysekalová 2014: 22]

Cílem dobré zákaznické zkušenosti by mělo být vyvolat v zákaznících právě třetí kategorii – dlouhodobé emoční vztahy tak, aby se zákazníci do produktu či služby „zamilovali“ a vyhledávali ji opakovaně. Pokud však měříme bezprostřední emoce spojené se zákaznickou zkušeností, pak se jedná spíše o kratší typy emocí – afekty. Pokud se jedná o silný emoční zážitek, či nálady, pak je zákazník ovlivněn na delší dobu.

### 1.2.3 Kategorie emocí

Ve stanovení které z emocí jsou primární či základní opět nepanuje shoda, stejně jako u definic či dělení. Švancara uvádí, že se běžně za základní emoce, společné pro všechny jedince, považuje těchto pět emocí: radost, strach (popřípadě úzkost), hněv, smutek, odpor (neboli hnusit se). Dále jsou k nim přidávány – specificky mohou být pouze pro některé kultury – úžas, vinu a stud. [Švancara 2003: 20]

Dle teorie amerických psychologů P. Ekmana a W. V. Friesena existuje šest základních emocí (teorie se nazývá *Six Basic Emotions*). [Ekman 1992] Teorie šesti základních emocí vychází z přesvědčení, že „...specifický obličejový projev základních emocí rozlišují lidé ve všech kulturách stejně. V roce 1972 identifikovali na základě studia izolované kultury lidí kmene Fori v Papui – Nové Guineji šest základních emocí, které byli její příslušníci schopni rozpoznat na fotografiích.“ [Vysekalová 2014: 23] Konkrétně se jedná o tyto emoce: hněv, znechucení, strach, štěstí/radost, smutek, překvapení. Na základě jejich teorie vznikla metoda na měření zvaná FACS, která se v marketingu také používá. Ovšem díky měření mimických svalů v obličeji již spadá spíše do oblasti neuromarketingu, což není tématem této práce.

Ostatní emoce, které nejsou brány jako základní, jsou pak jejich jakousi „odnoží“, nebo vznikají propojením těchto několika základních. Proto si zde představíme charakteristiky pouze těchto základních emocí z pohledu psychologie emocí.

- Strach – podle Nakonečného [Nakonečný 2012] je strach primární vrozenou emoci, která dokáže zmobilizovat energii jedince k únikovému chování. Únikové chování se u jedinců projevuje různými způsoby – u jednoho vede přímo k úniku či útěku, u druhého se projeví útlumem chování či dokonce strnutím. Jedná se o velmi složitou emoci, která se objevuje jako reakce na hrozbu či nebezpečí. Strach může být i nebezpečný pro jedince samotného – pokud jej pociťujeme velmi intenzivně, pak může vést až ke smrti (například infarkt). [Vysekalová 2014: 26]
- Hněv – „jako reakce na překážku vede k mobilizaci a udržení aktivace při jejím překonávání. Původně tuto emoci provázel útok na překážku (především fyzickou) s cílem jejího odstranění, což bylo spojeno s mobilizací tělesné energie.“ [Vysekalová 2014: 27] V současné době se jedná spíše o reakci na specifický či nežádoucí útok, kdy jednání druhého jedince hodnotíme jako



nespravedlivé či nesprávné, s negativním dopadem na nás a naše postavení. Při definici a popisu hněvu je často vymezován vůči agresi a nepřátelství, kdy hněv je chápán jako emocionální motiv, jenž agresivní chování vyvolává či podporuje. Hněv je tedy emoce, kdežto agrese je jednání. [Stuchlíková 2002: 78]

- Smutek – opět je řazen mezi primární emoce, jelikož má vrozený základ. Je to univerzální emoce, která je v obličejí snadno rozeznatelná napříč jednotlivými kulturami. Podle autorů Tomkinse a Izarda [in Stuchlíková 2002] má smutek tři funkce: (1) motivace lidí, aby změnili své životy, (2) motivace ostatním, aby nám pomohli a nakonec (3) posilování skupinové soudržnosti, prostřednictvím pociťování smutku v situacích, kdy chřadnou mezilidské vztahy. [Stuchlíková 2002: 81]
- Radost - „jako reakce na zisk připravenost k přátelské komunikaci, signalizace pohody či přítomnosti zdrojů napomáhajících k překonání stresu. Radost je klidná emoce, která nás ale dokáže zaplavit, pohlit.“ [Vysekalová 2014: 28] Radost nelze vyvolat úsilím, je to něco, co se objeví náhle a spíše jako vedlejší produkt. Její nejsilnější projevy jsou pak často neočekávané a neplánované. [Stuchlíková 2002: 70] Jedná se o pozitivní emoci, která je často spjata s dalšími pocity, jako je úleva, nadšení, pobavenost, potěšení, vzrušení, uspokojení a podobně. Její slabší formou je spokojenost a nejsilnější štěstí. [Vysekalová 2014: 28]
- Překvapení – může být jak pozitivní, tak negativní emoci v závislosti na podnět, který tělesné změny vyvolal. Sám o sobě je neutrální, až další pochody a pocity rozhodnou, zda se překloupí do pozitivní, nebo negativní roviny. „Bývá označováno za prazdroj všech dalších emocí, je reakcí na pocit novosti, odborně řečeno nesouladu mezi očekáváním, zvykem, rutinou a jinou skutečností.“ [Vysekalová 2014: 30] Opět se jedná o emoci, která je velmi snadno rozpoznatelná na základě mimiky obličeje jedince, který ji pociťuje.
- Znechucení – tato emoce sice patří mezi základní, ovšem obvykle jí není věnována taková pozornost, jako ostatním základním emocím. V minulosti (i nyní) však hrála velmi důležitou roli jakožto ochrana před různými vlivy, jako jsou věci, jednání i chování. [Vysekalová 2014: 29] Znechucení je vlastně silně pociťovaná averze vůči něčemu pro nás škodlivému – jídlu, hygieně, smrti, tělesným projevům, zvířatům a podobně. Tato emoce má takzvanou komunikační roli, jelikož je velmi snadno rozeznatelná z tváře i tělesných projevů jedince, který ji právě pociťuje. Díky tomu je i snadno přenositelná z jednoho na druhého – když vidíme, jak je jedinec z něčeho silně znechucen, velmi často cítíme znechucení také. [Stuchlíková 2002: 84]

## 2. Metodologická část

Samotné metodologické části diplomové práce předchází toto krátké shrnutí hlavních cílů práce a definování výzkumných otázek. Poté jsou představeny a rozebrány využití metody sběru dat, jejich diskuze a následně je představen Research Design diplomové práce, neboli jak jsou odpovědi hledány v praxi. Metodologickou část uzavírá krátká kapitola o etické rovině provedeného výzkumu.

Výzkumné otázky je možno rozdělit na dva základní okruhy:

1. První okruh zahrnuje emoce spojené se zákaznickou zkušeností. Tento okruh byl definován na základě zkoumané metody – Emoční stopy, a tudíž vychází především z knihy autora metody C. Shaw (2007) *The DNA of customer experience*. Níže je uvedena hlavní otázka, která je dále rozdělena na dílčí podotázky:
  - Jaké emoce jsou spojeny se zákaznickou zkušeností?
    - a. Jaké emoce zákazníci neboli mystery shoppeři pociťují během návštěvy obchodu? Co tyto emoce vyvolává?
    - b. Jakým způsobem se zákazníci neboli mystery shoppeři i pociťovaných emocích vyjadřují – jak je to pro ně snadné či obtížné?
    - c. Jsou emoce obsažené v emoční stopě relevantní i pro mystery shoppery?
2. Druhý okruh otázek zahrnuje otázky na srovnatelnost dat získaných kvalitativní a kvantitativní cestou – jejich možná komplementarita.
  - a. Jsou emoce naměřené pomocí kvantitativní metody emoční stopy porovnatelné s daty získanými kvalitativní cestou, rozhovory?
  - b. Jaké výsledky přináší metoda emoční stopy? Přináší metoda emoční stopy výsledky porovnatelné s kvalitativními metodami, nebo se tyto výsledky doplňují či si odporují?
  - c. V čem se výsledky shodují a v čem naopak liší?

Jak vyplývá z uvedených výzkumných otázek, cílem diplomové práce je tedy zjistit, jaké emoce jsou spojovány se zákaznickou zkušeností, v tomto případě návštěvou obchodu. K zodpovězení identifikovaných otázek je využito kvantitativní i kvalitativní metody sběru dat. Dalším cílem je také zjistit, jaké výsledky přináší marketingová metoda na měření emocí – emoční stopa, a takto získané výsledky porovnat s kvalitativními daty, případně zjistit jejich komplementaritu.

Kvantitativní metodou sběru dat je Emoční stopa (viz kapitola 2.2 Emoční stopa), jedná se o specifickou marketingovou metodu pro měření emocí, spojených se zákaznickou zkušeností. Emoční stopa je poměrně mladou marketingovou metodou, proto jsou takto sebraná data navíc porovnávána s běžně používanou kvalitativní metodou – hloubkovými rozhovory. Vzhledem k tomu, že emoce jsou velmi obtížně měřitelné a při rozhovorech by mohli mít respondenti problém s jejich vyjádřením, bylo během rozhovorů využito barev k tomu, aby respondenti mohli lépe vyjádřit své emoce. Využití barev

přítom vycházelo z jedné z psychologických metod měření emocí – Lüknerův test barev, který byl pro potřeby práce poupraven.

Tím, že data získaná kvantitativní cestou následně porovnáme s daty získanými kvalitativní cestou, kromě informace o porovnatelnosti výsledků získáme i informaci o platnosti využívaného (kvantitativního) nástroje. Tedy zjistíme, zda měření bylo provedeno správnou metodou, neboli zda metoda emoční stopy přináší validní výsledky.

## 2.1 Měřené zákaznické zkušenosti

Emoce jsou v případě této práce zjišťovány ve vztahu k zákaznické zkušenosti (více o zákaznické zkušenosti v kapitole 1.1. Customer Experience neboli zákaznická zkušenost), proto je nutné se nejprve ve stručnosti seznámit se způsoby, jak se dá zákaznická zkušenost měřit a proč je zde využito právě metody emoční stopy.

Způsobů jak zákaznickou zkušenost měřit existuje celá řada, přičemž nezdá se, že se jedná o vlastní nástroje výzkumných agentur či poradenských firem a marketingových společností. Mohou si ji tak měřit samotné firmy poskytující dané služby či prodávající dané produkty. Také je mohou zadat výzkumné agentuře, která se zabývá průzkumem veřejného mínění či trhu a ta sběr dat pro společnost zprostředkuje. Používaných metod a nástrojů je celá škála, od základních, jako jsou jednoduché dotazníky s otázkami na spokojenost/nespokojenost/ až ke specifickým, většinou vlastním nástrojům výzkumných agentur jako například *Enterprise Feedback Management* společnosti Ipsos<sup>9</sup>. Velmi často se pracuje s rozdílem mezi zákaznickým očekáváním a následnou realitou, prostřednictvím metod *ex ante* a *ex post*<sup>10</sup>. Častým nástrojem měření zákaznické zkušenosti, který používá řada výzkumných agentur i firem, je NPS neboli Net Promoter Score, který si dále představíme.

Net promoter score (dále jen NPS) je nástroj na měření spokojenosti či loajality zákazníků prostřednictvím doporučení služby, produktu či čehokoli jiného někomu dalšímu, kdo pro zákazníka není zcela cizí. [Reichheld 2003] Autorem této otázky je F. Reichheld, který jej představil v článku „The One Number You Need to Grow“ v roce 2003. NPS je jednoduchý nástroj, založený na jedné otázce. Konkrétně je zákazníkovi položena otázka: Na základě své zkušenosti, do jaké míry byste doporučil službu/společnost/produkt svým přátelům a známým? Zákazníkova ochota doporučit je měřena prostřednictvím jedenáctibodové škály, kdy 0 je „určitě nedoporučil/a“ a 10 „určitě doporučil/a“. U ostatních hodnot se neuvádí slovní popisky a slouží pouze k odstupňování odpovědi respondenta. Dle odpovědí jsou respondenti děleni do tří skupin: 0-6 detractors, 7-8 passive/neutral a 9-10 promoters<sup>11</sup>. V českém překladu se užívá pojmů pomlouvači, neutrálové a promotéři. NPS se vypočítá jako rozdíl mezi

<sup>9</sup> Více viz <http://www.ipsos.cz/zmerte-si-zakaznika-pomoci-nps>

<sup>10</sup> Očekávání zákazníka měřeno před interakcí, ve srovnání s realitou měřenou po interakci.

<sup>11</sup> Výrazy se do českého jazyka běžně nepřekládají, proto jsou zde uvedeny pouze v originální znění.

procentem promoters a detractors, přičemž hodnoty se mohou pohybovat v rozmezí od -100 do +100. Výsledná hodnota by měla ukazovat očištěný podíl zákazníků, kteří by danou službu či společnost doporučili. [Reichheld 2003: 1] Dle autora je důležité to, že NPS koreluje s reálným chováním zákazníků kteří tím, že dávají doporučení, dávají zároveň všanc svou reputaci. Pokud by sel službou/produktem/značkou nebyli spokojeni a nedůvěřovali jí, potom službu nedoporučí a budou v kategorii detractors – v případě spokojenosti, ale neloajality jsou to passive. Promoters jsou tedy spokojeni a loajální zákazníci – což znamená že NPS kromě spokojenosti měří i loajalitu zákazníků. Loajalia a ochoto službu či firmu doporučit, pomáhají dle autora růstu společnosti. [Reichheld 2003: 3] NPS si zde blíže představujeme i z toho důvodu, že se s ním setkáme i v analytické části této diplomové práce. Otázka je součástí dotazníku, který Mystery Shoppeři vyplňují pro provedení návštěvy a pro analýzu emocí bude využita.

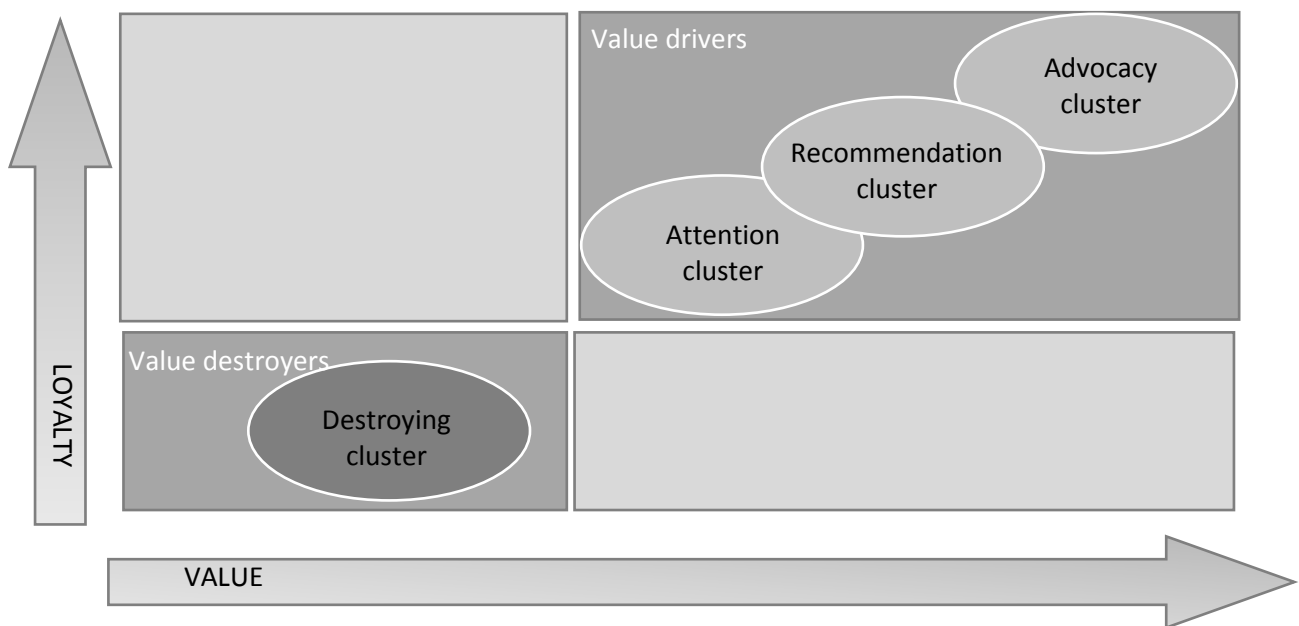
Velmi častým způsobem měření je metoda utajené návštěvy či nákupu, neboli mystery shopping, kdy se proškolení „hosté“ chovají jako běžní zákazníci s tím rozdílem, že jsou schopni rozlišit, co je prováděno dobře a co by mělo být naopak zlepšeno. Tuto zpětnou vazbu pak předají dané organizaci či firmě, která následně může provést cílené zlepšení v místech s největšími problémy. [Wiele 2005: 533-534; Wilson 2001] Tato metoda je blíže představena v kapitole 2.5 Mystery shopping. Právě mystery shopping má výhodu v tom, že je možno určit, kde přesně jsou místa pro zlepšení, což například klasické dotazníkové šetření mezi zákazníky tak snadno a přesně nezjistí. [Wiele 2005: 534; Wilson 1998: 148-150]

Řada společností, které zkoumají a měří zákaznickou zkušenost, přitom berou jako styčný bod normy ISO. Normy ISO v podstatě udávají standardy kvality, které by se měly dodržovat a de facto nutí společnosti k jejich zkoumání. Poslední verze norem je ISO 9000. [Wiele 2005: 533] *„Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla vedena a řízena systematickým a transparentním způsobem. Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování takového systému managementu, jehož cílem je neustálé zlepšování výkonnosti organizace, a to na základě potřeb zainteresovaných stran. Řízení organizace zahrnuje management kvality společně s dalšími disciplínami managementu. Bylo identifikováno osm zásad výkonnosti.“* [ISO 2000-2009] Od dodržování či nedodržování těchto norem se pak zákaznická zkušenost respektive spokojenost odvíjí a měří.

## 2.2 Emoční stopa

Emoční stopa je marketingový nástroj na měření emocí, spojených s konkrétní zákaznickou zkušeností. Autorem tohoto nástroje je přední marketingový specialista na měření zákaznické zkušenosti Colin

Shaw<sup>12</sup>, který jej na základě své dlouholeté praxe v oblasti consultingu vynalezl za pomoci týmu specialistů z řad psychologů, marketingových specialistů, ale i s podporou London Business School. Název „Emoční stopa“ je pouze pracovní<sup>13</sup>, odvozen od účelu – nástroj tedy zaznamenává emoce, které zákazníci pociťují během určité zákaznické zkušenosti. Emoční stopa vznikla jako reakce na zjištění, že cestou k pozitivní, kladné zákaznické zkušenosti jsou právě zákaznické emoce, které jsou spojeny s reálnou zkušeností zákazníků. Autoři konkrétně vycházejí z myšlenky, že emoce jsou základem našeho bytí<sup>14</sup>. [Shaw 2007: 10] Autory je tato metoda nazývána *DNA of customers experience*, jelikož se jedná o skladbu všech možných emocí, které pomáhají utvářet zákaznickou zkušenost, podobně jako lidské DNA tvoří lidské tělo. Po provedení řady výzkumů se zákazníky – rozhovory se zákazníky a video nahrávky interakcí během konkrétní zkušenosti, bylo možné identifikovat konkrétní emoce spojené s průběhem zkušenosti. [Shaw 2007: 33] Díky provedeným šetřením bylo zjištěno, že základními kameny zákaznické zkušenosti je loajalita (loyalty) a hodnota (value), které jsou řízeny a ovlivňovány dvěma skupinami emocí – v jedné skupině emocí jsou ty, jenž hodnotu či cenu řídí a ovládají, v druhé skupině jsou naopak emoce, které hodnotu či cenu ničí, čili můžeme říci, že je zde skupina pozitivních a skupina negativních emocí. Grafické zpracování vzájemného vztahu pak vidíme na obrázku č. 1.



**Obrázek č. 1** Emoční hodnoty a jejich dělení (Shaw 2006, upraveno autorem)

<sup>12</sup> Colin Shaw je zakladatelem konzultační společnosti Beyond Philosophy a autorem několika knih, které se věnují zákaznickým zkušenostem (Buid great customer experience, 2002), (Revolutionize your customer experience, 2005) a další.

<sup>13</sup> Jako emoční stopa je nástroj nazýván marketingovou agenturou NMS Market Research

<sup>14</sup> V originálu: Emotions are at the core of our being

Do každé skupiny pak spadají jednotlivé emoce, které v podstatě zastupují to, co si lidé říkají. Autor [Shaw 2007: 43] u každé emoce uvádí konverzační příklad toho, co člověk říká a co ve skutečnosti cítí. Například konverzace č. 1 - Zákazník čekající na uvolnění stolu v restauraci:

Zákazník říká: Čekám zde na stůl už 30 minut. Jasně vidím, že zde máte několik volných stolů, tak proč nemohu jít a k některému z nich se usadit?

Zákazník cítí: Zlost a podrážděnost

Emoce tedy pouze přesně vystihují to, jak se člověk v danou chvíli cítí. Dle charakteru emocí jsou pak dále rozděleny do níže představených klastrů neboli shluků, které můžeme znázornit do následující pyramidy.



Zdroj: C. Shaw 2007, přeloženo a upraveno autorkou

### **Shluk devalvace**

Jak je na schématu vidět, destroying cluster, v českém prostředí nazýván shlukem devalvace, je od ostatních oddělena jedná se právě o nejcitlivější shluk emocí, se kterým je nutno zabývat se nejdříve, pokud je naším cílem zlepšení zákaznické zkušenosti. Jedná se o sadu emocí, jejichž vyvolání je spjato s odlivem zákazníků. Tyto emoce se ukázaly být jako signifikantně ovlivňující zákaznickou loajalitu a útratu zákazníků. Jak autoři uvádí, samozřejmě není v žádných silách všechny negativní emoce ze shluku devalvace potlačit, ale je nutné je mít neustále pod kontrolou a umět s nimi pracovat. Pokud tyto emoce společnost či firma vzbuzuje, pak jí to stojí peníze.[Shaw 2006: 13] Do tohoto shluku emocí řadíme konkrétně:

- nespokojený, frustrovaný, zklamaný, podrážděný, stresovaný, smutný, opomíjený a pod časovým tlakem.

Typické situace, ve kterých zákazníci pociťují tyto emoce, jsou například:

- pozdní doručení objednávky (ať již jídla v restauraci, nebo zboží objednané zásilkovou službou)
- je obtížné sehnat pověřenou osobu, se kterou by zákazník řešil svůj problém
- kvalita zboží či služby není taková, jaká byla deklarována
- zákazník je ve spěchu a personál mu nevychází vstříc
- personál o zákazníka nejeví zájem

Jak autor uvádí, pokud firma/služba či produkt tyto emoce v zákazníkovi vyvolá, tak to nutně nemusí znamenat, že se zákazník již nikdy nevrátí. Tyto emoce jsou statisticky významně propojeny s loajalitou a útratami – pokud jsou tedy v zákaznících vyvolány, tak zde neutratí tolik peněz a nebudou službu či produkt využívat tak často.

### **Shluk emocí pozornosti**

Ostatní shluky jsou pozitivnějšího charakteru, jak je v tabulce vidět. Konkrétně **shluk pozornosti** (attention cluster) v sobě zahrnuje emoce, které jsou navázány na výši zákaznické útraty, neboli na to kolik peněz zákazník za danou službu utratí. Konkrétně jsou to tyto emoce:

- zaujali mě, stimulovaný, nabitý energií, rozmazlovaný a radost z objevování

Dle studií autorů se ukazuje, že pokud dojde k pozitivní stimulaci tohoto shluku emocí, pak tím také dochází k růstu útrat v relativně krátkém čase. Stimulací shluku pozornosti je možné přitáhnout nové zákazníky. Vyvolání konkrétních emocí pozornosti má okamžitý pozitivní vliv, na druhou stranu mají krátkého trvání a je třeba na nich stále pracovat. Například pokud jdete do restaurace, kde jste se službou velmi spokojeni a při další návštěvě nebude služba na stejné úrovni, nebo lepší, pak budete zklamaní a pravděpodobnost návratu do restaurace se snižuje, nemluvě o výši spropitného a množství objednaného jídla. Situace, které tyto emoce vyvolávají, jsou například:

- aktivní a osobití zaměstnanci
- představovat něco nového, zajímavého
- umět odhadnout profil zákazníka a dle toho přizpůsobit nabídku
- dopřát zákazníkům něco co si nemohou běžně dopřát a co ocení
- péče o zákazníky

Společně se shlukem emocí doporučení se podílí na posílení zákaznické loajality. Pokud chce mít společnost loajální zákazníky, tak je nutné jim věnovat dostatečnou pozornost a nedopustit, aby se nudili.

### **Shluk doporučení**

Druhým pozitivnějším shlukem emocí je shluk **doporučení** (recommendation cluster), jehož účel C. Shaw velmi dobře popsal ve své knize: „*Pokud chcete začít mít loajální zákazníky a budovat si s nimi dlouhodobé vztahy, potom se potřebujete zaměřit na shluk doporučení a obhajující shluk.*“ [Shaw 2006: 13] Jak název této skupiny emocí napovídá, jeho podstata vychází z faktu, že jsou to právě zákazníci, kteří službu či svou zkušenost doporučují a emoce, které jsou v tomto shluku obsaženy, jsou právě ty, jež jsou spojeny s myšlenkami a možnostmi doporučení. Můžeme zde vidět propojení s Net Promoter Score (NPS), což je další marketingový nástroj na měření spokojenosti se službou či zkušeností, který pracuje právě s doporučením<sup>15</sup>. Vyvoláním emocí doporučení tak kromě získání loajálních zákazníků můžete vylepšit své NPS hodnocení. Konkrétně se pak jedná o emoce:

- věří mi, ceněný, opečovávaný, v bezpečí a v centru pozornosti.

Situace, které vyvolávají emoce ze shluku do doporučení, jsou například:

- věnovat čas naslouchání zákazníkům, tomu co potřebují a chtějí
- vše, co je zákazníkovi přislíbeno, je nutné splnit
- ocenění dlouhodobých a loajálních zákazníků
- zaměstnanci se ke každému zákazníkovi musí chovat jako k vážené osobě
- je nutné dát zákazníkům dostatečný prostor, aby se sami mohli rozhodnout (nebýt jim neustále v patách)

### **Obhajující shluk**

Poslední skupinou pozitivních emocí je obhajující shluk neboli shluk obhajoby (advocacy cluster), jenž v sobě zahrnuje pouze dvě emoce:

- šťastný a potěšený.

Pokud se u zákazníků podaří tyto dvě emoce vyvolat, pak obvykle sami aktivně službu či zážitek, respektive společnost, která ji zprostředkovala, doporučí někomu jinému. Od shluku doporučení se liší právě onou aktivitou v doporučení. Vzhledem k tomu, že zahrnuje pouze dvě emoce, jedná se o velice důležité emoce, které není snadné v zákaznických vyvolat. Podle C. Shaw se společnosti podaří vyvolat pocit štěstí a potěšit zákazníka v případě, zda může kladně odpovědět na otázku: Nabízím tak dobrou zákaznickou zkušenost, že by si ji zákazníci rádi uchovali prostřednictvím fotky? Je důležité vyvolávat emoce z předchozích dvou shluků – doporučení a pozornosti, bez nich je velmi obtížné se dostat ke shluku obhajoby. Následující situace napoví, jak je možné tyto emoce vyvolat:

- vybudování vztahu mezi zákazníkem a společností
- vyplnění očekávání zákazníků brát jako absolutní minimum k tomu, aby byli spokojeni

---

<sup>15</sup> více o NPS viz Reichheld Frederik F. 2003. „*The One Number You Need To Grow.*“ Harvard Business Review [online] . Dostupné z: [http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore\\_HBR.pdf](http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore_HBR.pdf)



- dokázat porozumět jejich psychickému naladění a službou jim vyjít vstříc
- přátelské chování personálu i všech zaměstnanců

Je důležité si uvědomit, že emoce z jednoho shluku jsou v interakci s emocemi z ostatních shluků a mohou být propojeny tedy nejen v rámci jednoho společného shluku, ale také mezi nimi. Zároveň může dojít i k situaci, kdy budou propojeny všechny emoce navzájem a mohou spolu navzájem korelovat. [Shaw 2006: 46-48] Pro úplnost je zde uvedena tabulka se všemi emocemi a jejich rozdělením do příslušných shluků emocí. Barevné rozlišení přitom ukazuje, že emoce není nutné dělit pouze podle příslušných shluků, ale je možné i základní rozdělení na pozitivní a negativní. Jak emoce nakonec rozdělíme, pak záleží na každém výzkumníkovi a především pak cíli daného výzkumu.

1.	<b>Šťastný</b> (happy)	<b>OBHAJUJÍCÍ</b>
2.	<b>Potěšený</b> (pleased)	
3.	<b>Věří mi</b> (trusted)	<b>DOPORUČUJÍCÍ</b>
4.	<b>Ceněný</b> (valued)	
5.	<b>Opečovávaný</b> (cared for)	
6.	<b>V bezpečí</b> (safe)	
7.	<b>V centru pozornosti</b> (focussed)	
8.	<b>Stimulovaný</b> (stimulated)	<b>EMOCE SPOJENÉ S POZORNOSTÍ</b>
9.	<b>Zaujali mě</b> (interested)	
10.	<b>Nabitý energií</b> (energetic)	
11.	<b>Rozmazlovaný</b> (indulgent)	
12.	<b>Radost z objevování</b> (exploratory)	
13.	<b>Nespokojený</b> (unsatisfied)	<b>ZNIČUJÍCÍ EMOCE</b>
14.	<b>Frustrovaný</b> (frustrated)	
15.	<b>Zklamaný</b> (disappointed)	
16.	<b>Podrážděný</b> (irritated)	
17.	<b>Stresovaný</b> (stressed)	
18.	<b>Smutný</b> (unhappy)	
19.	<b>Opomíjený</b> (neglected)	
20.	<b>Pod časovým tlakem</b> (harried)	

Zdroj: autorka

Emoční stopa je tedy baterie dvaceti výše představených emocí, které spadají do jednotlivých shluků. Tyto emoce jsou pro danou zákaznickou zkušenost relevantní. Před samotným

použitím je třeba si dobře rozmyslet a dopředu si definovat, jaké emoce jsou pro daný výzkum relevantní, které emoce je žádoucí měřit. Původně je pracováno se škálou dvaceti základních emocí, přičemž jak autor uvádí, toto množství je variabilní a záleží na konkrétním šetření, zda se všechny měřené emoce s ním dají spojit či ne. Před samotným šetřením tedy předchází klasická fáze pilotáže, kde je nutné si vyzkoušet, jaké emoce jsou pro danou zákaznickou zkušenost relevantní a má tak cenu je měřit. Toto rozhodnutí není lehké, je třeba jej dobře promyslet, abychom nejen neměřili některou z emocí zbytečně, ale především abychom nezapomněli zařadit všechny podstatné emoce a v závěru se nedostali do problémů s interpretací neúplných zjištění.

Pokud již máme sestaven seznam relevantních emocí, nebo pokud se je rozhodneme testovat všechny, můžeme přistoupit k samotnému dotazování. Emoční stopu je možno testovat prostřednictvím online (email či jakákoli vlastní aplikace) či osobního dotazování. Nejprve je nutné připravit si dotazník, to znamená pro každou emoci vytvořit otázku. Ta může mít podobu klasické tázací věty: Jak jste pociťoval/a následující emoci? V našem případě je však pouze uvedeno „Intenzita emoce – šťastný?“. Na každou otázku respondent odpovídá pětibodovou škálou odpovědí od „vůbec nepociťovaná emoce“ k „velmi silně pociťovaná emoce“, se středním bodem škály „středně pociťovaná emoce“. Podobu otázky v dotazníku je možno vidět v příloze č. 1. Dotazník je pak nutné se zákazníkem vyplnit co nejdříve po provedení návštěvy/jakéhokoli jiného kontaktu, který se rozhodneme testovat, aby v sobě dané emoce ještě cítili. Čím déle bude dotazování provedeno, tím méně přesné budou výsledky.

### 2.2.1 Propojení emoční stopy a NPS

Emoční stopa je v analýze vztahována k NPS, které jsme si již představili výše. Je to z toho důvodu, abychom zjistili, které emoce mají vliv na doporučení služby a naopak zda loajalita a spokojenost zákazníků se službou ovlivňuje celkové emoce. Jak v knize tvrdí autoři emoční stopy, propojení dobré emoční zkušenosti a ochoty doporučit službu komukoli je pro společnost nejvýhodnější, jelikož přináší nejvyšší zisk. [Shaw 2009: 121] NPS pomáhá společnosti upozornit, že mají či nemají problém – dle toho zda mají spokojené a loajální zákazníky, kteří službu doporučí, nebo neloajální a nespokojené zákazníky, kteří ji nedoporučí. Ale již neříká, o jaký konkrétní problém se jedná. Prostřednictvím propojení s jednotlivými emocemi a situacemi, kdy je zákazníci pociťují, by tak mohlo být možné blíže identifikovat zdroj problému.

Pro analýzu je NPS využito z toho důvodu, aby bylo zjištěno, které emoce jsou ve vztahu s NPS, konkrétně s jednotlivými kategoriemi NPS a jaké povahy daný vztah je. Zároveň bude z rozhovorů doplněno, zda emocím, které jsou pro společnost nejdůležitější, dávají takovou váhu také samotní respondenti = zákazníci, zda je vnímají jako důležité, či je během rozhovoru vůbec nezminí.

## 2.3 Test barev

Emoce a jejich zkoumání je úzce propojeno s psychologií, proto jsem se rozhodla využít dlouholetých zkušeností této vědy i pro účely diplomové práce – konkrétně pro rozhovory. V psychologii se s testy založenými na symbolice barev pracuje poměrně často, ale tyto metody se zpravidla využívají k diagnostice, nikoli k evaluaci. Pro účely této práce jsem se proto rozhodla vycházet z jedné z často využívaných metod – Lüscherova testu barev. Metoda vznikla v roce 1951 v Německu a jejím autorem je německý profesor psychologie Max Lüscher. Jedná se o metodu, která bývá v psychologii využívána pouze jako doplňková, nikoli hlavní vyšetřující metoda. I v tomto případě je využita pouze jako doplněk k rozhovorům, aby respondenti mohli lépe vyjádřit své emoce.

Lüscherův test barev je projektivní metoda, která je založena na vyhodnocování toho, jaké barvy jsou odmítnuty a jaké naopak přijaty. „*Test vychází z teorií vysvětlujících vztah fyziologických mechanismů a struktury barvy, dále z teorie, která váže ke specifické barvě specifické formy a obsahy chování a prožívání, a konečně z teorie osvětlující funkci barev z hlediska jejich subjektivní preference.*“ [Bláhová 2009: 10] Sám autor tento test vymyslel a vyzkoušel nejprve na sobě a svém okolí a poté jej veřejně prezentoval. [Pickford 1971: 151] V akademické obci je tato metoda přijímána značně rozdílně, jelikož se ukázala celá řada jejích slabých míst, jako je například nízká reliabilita či rozdíly ve výsledcích mezi jednotlivými kulturami. [Bräun, Bonta 1979: 459] Proto je i v této práci využita pouze jako doplňková metoda.

Ve své knize s názvem Lüscherův barevný test (*The Lüscher colour test*) autor prezentuje dvě možnosti jak test využít – jedná se o kratší test s osmi barvami, nebo o delší test s dvaceti barvami. Pro účely této práce bude využita kratší varianta testu s osmi barvami, který je také nazýván „rychlý test“ či „krátký Lüscherův test“. [Lüscher:22-24] Konkrétně se jedná o základní barvy - žlutá, červená, modrá a zelená. Potom jsou zde barvy jako neutrální šedá, kterou označuje jako „žádná barva“, a nakonec černá, kterou definuje jako „popření barvy“. Poslední barvy vznikly jejich smícháním – fialová (červená a modrá) a hnědá (žlutá a černá). [Lüscher:25-26]

Lüscherův test je založen na funkční psychologii, která zařazuje teorie týkající se výběru barev v psychologii osobnosti. Autor ve svém testu rozlišuje dva aspekty barvy – strukturu a funkci. „*V Lüscherově testu je **struktura** barvy vnímána jako konstanta; je definována jako „objektivní význam“ barvy, který je vnímán všemi stejně. Například tmavě modrá znamená klid a mír bez ohledu na to, zda má někdo tuto barvu rád, nebo ne. Na druhou stranu **funkce** je právě subjektivní postoj k barvě – je to to, co odlišuje jednoho jedince od druhého. A je to funkce, na které je interpretace barvy v testu založena. Jednomu se líbí určitá barva, pro druhého může být určitá barva nudná, třetí k ní může být lhostejný, zatímco pro čtvrtého je absolutně odporná.*“ [Lüscher:27, volně přeloženo autorkou] Základem testu je

tedy skutečnost, kdy každá barva má svůj vlastní význam a dle výběru preferované barvy je určena konkrétní vlastnost či emoce (k jedné barvě se váže více charakteristik). [Lüshner:33-34]Konkrétně barvy představují tyto, pro náš výzkum relevantní emoce a vlastnosti<sup>16</sup>:

- žlutá – nadšení, spontánnost, originalita
- zelená – pasivní, defenzivní
- modrá – klid, spokojenost,
- fialová - okouzlení
- šedá – bráno jako neutrální (nemá barvu), neúčast
- hnědá – zemitá, spojena s osobností
- červená – agresivní, útočný
- černá – expresivní vyjádření nicoty, negativity (bráno jako negace barvy)

Pro účely diplomové práce bylo nutné metodu přizpůsobit cíli, za kterým byla použita – tedy zjistit jaké emoce zákazníci během návštěvy pociťovali. Z původního způsobu použití metody – diagnostiky emocí u jedince, bylo využito pouze významu jednotlivých barev pro určité emoce. Při zpracování je tedy vycházeno z původního významu jednotlivých barev (jaké emoce reprezentují). Autorka byla připravena a v pilotním dotazování se také potvrdilo, že některým jedinců se o emocích velmi obtížně hovoří a mají problém vyjádřit to, co právě pociťují. Proto bylo využito barev jako podpůrné metody, která s popisem a vyjádření emocí pomáhá jinou formou. Konkrétně byli respondenti požádáni, aby v průběhu rozhovoru ukazovali jednotlivé barvy pro vyjádření emocí, pokud právě o některé hovořili. Na závěr byli požádáni o vysvětlení, co pro ně jaká barva znamená.

## 2.4 Hlubkové rozhovory

Hlubkové rozhovory (v anglickém originále in-depth interview) patří mezi jednu z klasických metod kvalitativního výzkumu. Obvykle jsou popisovány jako forma konverzace „s cílem“. Od klasické konverzace se odlišuje cílem a rozdělením rolí mezi výzkumníkem neboli moderátorem účastníkem výzkumu neboli respondentem. [Legard, Keegan, Ward 2003: 138] Hlubkový rozhovor je modelován tak, aby jeho výsledkem byl živý obraz pohledu respondenta na dané téma. [Milena, Dainora, Alin 2008: 1279] Cílem je získat co nejhlubší a nejpřesnější informace o zkoumané problematice tak, jak je vnímá a interpretuje sám respondent. Tyto rozhovory se proto využívají ke zjištění, jak lidé přemýšlí a chápou daná témata, často jsou využívány i pro měření osobních pocitů. *„Hlubkové rozhovory jsou efektivní kvalitativní metodou pro získání informací o osobních pocitech, názorech a zkušenostech konkrétních respondentů.“* [Milena, Dainora, Alin 2008: 1279, překlad autorka]

---

<sup>16</sup> Byly vypsány pouze vlastnosti a emoce, které jsou pro výzkum relevantní. Ostatní vlastnosti a emoce vyjadřují spíše vlastnosti jedince a nedají se příliš spojit se situací.

Pro tento typ rozhovoru je charakteristická nízká strukturace dotazníku či jiného pomocného nástroje (guidu či moderačního listu) – obvykle se jedná o téměř nestrukturovaný rozhovor, kdy moderátor má připravenou pouze osnovu či kostru tématu a nechává respondenta plynně hovořit na dané téma. Respondent musí mít pocit, že může odpovídat spontánně a není příliš svazován. [Legard, Keegan, Ward 2003: 138, Berent 1966: 33] Podle autorů Legarda, Keegena a Warda jsou pro hloubkové rozhovory klíčové tři základní rysy a jedním z nich je právě představená kombinace strukturovaného a flexibilního přístupu k rozhovoru. Dalším rysem je interaktivní povaha rozhovoru, což znamená, že výsledek rozhovoru je důsledkem interakce mezi moderátorem a respondentem. Základem je otevření diskuze položením správné otázky či otázek a v průběhu rozhovoru se pak moderátor nevyhne pokládání doplňujících otázek. Jak už bylo naznačeno výše, role moderátora je zde stejně důležitá jako ve strukturovaných diskuzích, jelikož je často daleko těžší vědět, kdy je nutné pomlčet a nechat respondenta spontánně hovořit a kdy je naopak zapotřebí jej přirozeným způsobem navést tam, kam potřebujeme. Třetím rysem hloubkových rozhovorů je využití projekčních a jiných technik, které moderátora dovedou k získání co nejhlubších poznatků o zkoumaném tématu. Respondenti mají často tendenci jít po povrchu problému, proto je zapotřebí pokládat sondující a navazující otázky a respondenta jemně navést k hlubším informacím. Tato metoda také moderátorům dovoluje podat vysvětlení, která podírají respondentovy odpovědi – a to prostřednictvím interpretace jeho pocitů, názorů, přesvědčení i odůvodnění. [Legard, Keegan, Ward 2003: 143-144]

Před použitím metody je záhodno seznámit se s jejími nevýhodami a možnými riziky, která mohou během sběru dat nastat. Jak již bylo zmíněno, jedná se zejména o roli tazatele a jeho schopnosti udržet respondenta v mezích zkoumaného tématu a nedopustit přitom, aby se cítil nekonformně a jeho odpovědi tak nebyly zbytečně strohé. Podstatné je také dobře zvolit respondenta, náročnost metody vyžaduje komunikativního jedince, který v první řadě má přímý vhlad do problematiky, je nějakým způsobem zainteresován.

## 2.5 Mystery shopping

Zákaznická zkušenost je v diplomové práci měřena metodou zvanou mystery shopping. Tato metoda je hojně využívána v marketingové oblasti jako nástroj pro dosažení lepší kvality poskytovaných služeb a také jak zlepšit zákaznickou spokojenost. Objektem mystery shoppingu jsou zpravidla zaměstnanci, jejichž chování a jednání je podrobováno dohledu a zkoušce mystery shoppera. Firmy či jiné společnosti tento nástroj využívají ke kontrole svých zaměstnanců a poskytovaných služeb obecně.

Kořeny mystery shoppingu můžeme hledat v kulturní antropologii, kdy výzkumníci jsou v interakci s reálnými subjekty, které jsou zkoumány (například zaměstnanci banky a jaké poskytují služby). [Wilson 2001: 722] Současným trendem je orientovat se na zákazníka, což znamená soustředit se na takové

služby, které mu budou plně vyhovovat a které pomohou vybudovat si k zákazníkovi vztah, který bude jedinečný a bude tak odlišovat danou službu od ostatních. [Wiele et al. 2005: 529-530] Mystery shopping pak slouží k tomu, aby bylo v praxi odhaleno, jaké potřeby zákazníci mají, s čím jsou nespokojeni a co brání vybudovat onen jedinečný vztah mezi nimi a společností nabízejících určitou službu. Cílem tedy může být změřit, jaká je úroveň poskytovaných zákaznických služeb, měření efektivity programů, zjištění zda je ke všem zákazníkům přistupován stejně a také může být cílem vytvoření benchmarku na základě provádění mystery shoppingu nejen ve vlastní firmě, ale také u konkurence. [Wiele et al. 2005: 534]

Mystery shopping, neboli utajené nakupování je založeno na principu reálné zákaznické zkušenosti, kterou získají vyškolení zákazníci neboli mystery shoppeři, kteří předem vědí, na co se musí zaměřit a čemu je třeba věnovat během utajené návštěvy pozornost. Jednají dle předem připraveného scénáře a po uskutečnění kontrolní návštěvy své dojmy zaznamenají. Nejčastěji je vyplňují do předem připravených standardizovaných dotazníků (z důvodu porovnatelnosti) či jsou provedeny rozhovory se zástupci zprostředkovatelských firem. Velmi často má u sebe mystery shopper také diktafon, aby bylo možné kdykoli co nejpřesněji rekonstruovat potřebnou situaci. Podstatné je u této metody také opakování návštěv mystery shopperů tak, aby mohlo být využito celé šíře možností vyhodnocování, jako je možnost porovnání, neboli benchmarkingu. Mystery shopping se provádí v různých odvětvích, nejčastěji pak v bankovníctví a pojišťovnictví, ale také v retailu (potravinové řetězce, obchody s oblečením) a dalších službách (úřady, cestovní kanceláře, restaurační zařízení a podobně). [Wilson 2001: 721; Hajdúchová 2007]

Kromě klasické utajené návštěvy, kterou jsem představila výše, existují některé obměny, založené na stejném principu. Nejčastěji se tak jedná o mystery calling a mystery e-mailing, kdy nedochází k osobnímu kontaktu se zaměstnancem poskytujícím službu. U mystery callingu jde o volání na zákaznickou linku či přímo určitému zaměstnanci a volající předstírá zákazníka či klienta. U mystery e-mailingu se jedná o totéž, pouze je k tomuto účelu využito emailu. U těchto dvou metod se také zkoumá délka čekací doby na zvednutí telefonu, či kdy přijde odpověď na email.

## 2.6 Diskuze použitých metod

Definované výzkumné otázky již sami o sobě napovídají, jakými metodami bude samotný sběr dat probíhat tak, aby bylo možné na ně odpovědět. Bylo tedy nutné využít metody kombinující kvalitativní a kvantitativní výzkum, takzvané mixed method. Vzhledem k tématu práce, která se věnuje emocím spojeným se zákaznickou zkušeností, bylo nutné také zvolit takovou metodu sběru dat, která měří právě emoce spojené se zákaznickou zkušeností.

Zvolená kvantitativní metoda – emoční stopa, by zde mohla být nahrazena klasickým kvantitativním dotazníkem s otevřenými či uzavřenými otázkami, kterými bychom se ptali na pociťované

emoce. V tom případě bychom však přišli o možnost prozkoumat jednu z novějších a tolik neprobádaných technik na kvantitativní měření emocí tak, jak jsou měřeny v marketingovém výzkumu. Právě proto, že se jedná o velmi málo známou metodu, je nutné nejen při sběru dat, ale navíc i při následné analýze výsledků a interpretaci dat brát v potaz okolnosti vzniku a účel vzniku této metody – tedy především skutečnost, že se jedná primárně o metodu určenou k marketingovému výzkumu a k výzkumu spojeném s aktivitami v oblasti consultingu a brand managementu. [Shaw 2006]

Z kvalitativních metod bylo zvoleno provést hloubkové rozhovory, jejichž jasnou nevýhodou je velmi silná role moderátora, neboli tazatele, který musí být schopen z respondenta „vytáhnout“ detailní informace, které nejdou pouze po povrchu problému. Tento typ rozhovorů je také vhodný k měření pocitů, což jiné metody rozhovoru tolik nejsou. Například metoda kognitivních rozhovorů je více vhodná k ověření správnosti výzkumného nástroje. [Willis 1999]

Využití upravené verze barevného testu bylo již vysvětleno v kapitole věnované tomuto tématu. Ve zkratce se jedná o jednoduchý způsob, jak respondentům dopomoci vyjádřit své emoce snadno pochopitelnou cestou. K využití jiné metody, která by vedla k měření emocí, by bylo bohužel zapotřebí zapojení se externích spolupracovníků, jelikož jiné metody na měření emocí jsou na provedení náročnější a u některých by bylo dokonce k zapotřebí pomocného nástroje (face tracking). Například jsou emoce často měřeny prostřednictvím studia mimických svalů v obličeji (prostřednictvím výrazu ve tváři) – tato metoda se nazývá face-tracking. Face tracking<sup>17</sup> se dá tak měřit pomocí speciální kamery, kterou však neměla autorka k dispozici. Dalším způsobem měření emocí je neuromarketing, což je ovšem už opět marketingová metoda, na rozdíl od testu barev.

### 2.6.1 Validita a reliabilita

U mystery shoppingu je snaha o reliabilitu dosahována především prostřednictvím opakujících se návštěv – tedy provedení několika návštěv se stejným scénářem, ale jiným tazatelem. [Wilson 2001: 728] Na druhou stranu, přestože jsou scénáře standardizované, může zde docházet k problémům způsobeným právě rolí mystery shoppera, kdy každý z nich může ke scénáři přistupovat trochu jinak. Emoční stopa je zde standardizovanou metodou, která je k těmto účelům využívána pravidelně. Reliability tam může být dosaženo díky porovnání získaných dat s jinými daty (další vlna projektu). Vzhledem k tomu, že v rámci výzkumu pro diplomovou práci nedochází k opakovanému měření, není možný přesný odhad reliability. Reliability u kvalitativních rozhovorů by pak mělo být dosaženo díky porovnání výsledků zjištěných kvantitativní (emoční stopa) a kvalitativní cestou (rozhovory). Při provádění rozhovorů pak musí výzkumník mít na paměti pokládání otázek stejným či velmi podobným způsobem pro všechny respondenty, aby nedošlo k nechtěnému vychýlení výsledků [Robert et al 2006: 43; Lewis 2009: 8]

---

<sup>17</sup> Více o kameře na face tracking viz <http://facetracknoir.sourceforge.net/home/default.htm>

Externí validitu pro mystery shopping je pak možnost zjistit také pomocí porovnání zjištěných výsledků touto metodou s výsledky získanými rozhovory. [Robert et al 2006: 43] Dosažení validity je v případě kvalitativní metody obtížnější, jelikož samotná aktivní role výzkumníka, který provádí rozhovory a následně získaná data analyzuje a interpretuje, může validitu ohrozit. Snížení rizika pak může být dosaženo využitím některé ze standardizovaných kódovacích technik pro analýzu a interpretaci zjištěných poznatků. [Robert et al 2006: 44-45]

## 2.7 Research design

Výše jsou představeny jednotlivé výzkumné metody, které jsou použity pro sběr dat. Nyní se tedy dostáváme k tomu, jak je nastaven research design [Giddens 1999] celého výzkumu. Research design je rozdělen do dvou fází, jak již bylo nastíněno. V první fázi je provedeno online měření emocí pomocí emoční stopy, v druhé fázi pak následují hloubkové rozhovory s respondenty, kteří vyplnili emoční stop. Výzkumnou metodou byla zvolena metoda *mixed method* či *mixed design*, neboli propojení kvantitativního a kvalitativního způsobu získávání dat. [Creswell 2013]

### 2.7.1 První fáze: Emoční stopa

Získání dat z emoční stopy proběhlo prostřednictvím spolupráce s výzkumnou agenturou NMS Market Research. Dotazník na emoční stopu byl přidán jako součást dotazníku k hodnocení zákaznické zkušenosti po mystery shoppingu, který vyplňuje každý mystery shopper co nejdříve po uskutečnění návštěvy. Nejdéle musí být dotazník vyplněn do 12 hodin od provedení návštěvy, díky čemuž jsou získané výsledky co nejaktuálnější. Emoce jsou tedy měřeny pomocí výše představené baterie emocí, kterou zákazníci/respondenti obdrží ve formě samo-vyplňovacího dotazníku s pětibodovou škálou odpovědí od vůbec nepociťované emoce k velmi silně pociťované emoci, se střední hodnotou „středně pociťovaná emoce“ (baterie odpovědí a ukázka otázky viz Příloha č. 1). Za každou emoci je navíc pole pro vyplnění situace, se kterou si zákazníci onu emoci spojují (také viděno u přílohy č. 1). Forma dotazníku pak může být libovolná – od papírové až po on-line dotazník. V našem případě jsou dotazníky s emocemi vyplňovány online, prostřednictvím vlastní sběrné aplikace výzkumné agentury, metodou CASI (Computer assisted self-interviewing, neboli samo-vyplňovací elektronický dotazník)<sup>18</sup>. Díky využití této metody je zamezeno vlivu tazatele na výsledné odpovědi tím, že by se respondenti snažili odpovídat pro tazatele žádoucím způsobem – je tedy nižší riziko vzniku chyby zvané overreporting, respektive underreporting. [Kreuter, Presser, Tourangeau 2009]

---

<sup>18</sup> Další informace o této metodě a příklad jejího využití viz Coupen, Rowe 1996



Agentura tímto způsobem emoce měřila již dříve, pro účely diplomové práce bylo pouze nastaveno okénko pro vyplnění konkrétní situace, se kterou respondenti danou emoci spojují. Baterie emocí je klasicky umístěna v závěru dotazníku, přičemž pořadí emocí zůstává stále stejné, dle výše uvedeného klíče. U každé měřené emoce bylo, na základě zkušeností agentury, přidáno krátké vysvětlení tak, aby si byl respondent jist zadáním<sup>19</sup>. V dotazníku je vždy uvedeno, například: „Intenzita emocí – rozmazlovaný“, po čemž následuje pětibodová baterie odpovědí bez možnosti únikové odpovědi (nevím, bez odpovědi, nedovedu odpovědět,...). Poté následuje otázka na konkrétní situaci ve znění „popište prosím konkrétní situaci, která danou emoci vyvolala“. Přesná podoba znění otázek je v příloze č. 1.

Proces mystery shoppingu a jeho samotné nastavení probíhalo ve spolupráci s agenturou, na základě reálného projektu byla sestavena cílová populace, kvótní předpis, rekrutace mystery shopperů, vytvoření scénáře návštěvy i zaškolení všech účastníků. Průběh terénu projektu si hlídala pověřená osoba z firmy, přičemž autorka měla přístup ke všemu, co bylo zapotřebí. Pro analýzu je nezbytné být seznámen i s průběhem mystery shoppingu a výsledky, které přináší, aby bylo možné dostat se do kontextu situací, které respondenti s danou emoci spojují.

#### *1.7.1.1 Cílová populace, výběr a období terénu*

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na respondenty, kteří rádi nakupují a mají kladný vztah ke kávě. Konkrétní kritéria pro mystery shoppery byla: věk v rozmezí 18 – 60 let, mix pohlaví, kombinace příjmových kategorií, zaměstnanost v jiných odvětvích než jsou média a marketing. Konkrétní mystery shoppeři byli vybráni z tazatelské sítě výzkumné agentury tak, aby splňovali výše uvedená kritéria. Zároveň jsou to lidé, kteří splňují podmínky SIMARU<sup>20</sup> pro účast na podobných výzkumech. Výsledný soubor čítal rozmanité zastoupení zúčastněných – od zkušených mystery shopperů, se kterými agentura spolupracuje již řadu let, až k úplným nováčkům, pro něž to byl první projekt.

V rámci konkrétního projektu, ze kterého jsou data čerpána, bylo provedeno 123 kontrolních návštěv, přičemž dotazníky jsou vyplněny od všech zúčastněných. Data byla sebrána ve dvou vlnách projektu, abychom se dostali na velikost vzorku větší než 100 a tudíž mohli provádět analytické operace<sup>21</sup>. V jedné vlně bylo provedeno minimálně 50 kontrolních návštěv, tudíž pro další analýzu budou data spojena.

Jeden mystery shopper mohl provést návštěvy na více pobočkách, ovšem dle požadavků zadavatele jsou zde dodržovány rotace tak, aby nebylo možné neustále opakovat návštěvy pouze jedním tazatelem na všech místech. Rotace jsou po dobu 6 měsíců, čili při spojení dat máme výsledky za opakující se prodejny,

<sup>19</sup> Tyto komentáře byly sestaveny tak, aby byly co nejvíce neutrální a minimalizovalo se tak riziko návodu respondenta na odpověď. Na druhou stranu u některých emocí se přítomnost komentáře stala klíčovou k jejich správnému pochopení.

<sup>20</sup> Viz kapitola 1.8 Etická rovina výzkumu

<sup>21</sup> Více o velikosti vzorku a s tím spojených obtížích viz Disman 2011

ale ne od těch samých mystery shopperů.<sup>22</sup> Díky velikosti vzorku i jeho povaze není možné výsledky výzkumu zobecňovat, platí pouze pro zkoumaný projekt a jeho dvě vlny, ze kterých jsou data sebrána.

Terén projektu neboli období sběru dat probíhalo prvních čtrnáct dní v březnu a dubnu, prostřednictvím výzkumné agentury NMS. Jednalo se o trackingový projekt, proto bylo možné sběr dat provést ve dvou termínech. Jednotliví respondenti pro rozhovory se však neopakovali, vždy byl vybrán jiný mystery shopper. Mystery shoppeři za účast na tomto výzkum dostali od agentury finanční ohodnocení (finanční incentiv), přičemž finanční ohodnocení je charakteristické pro veškerou účast externích respondentů na výzkumném šetření a bylo financováno agenturou. Od autorky za účast na rozhovoru byli pozváni na drobné občerstvení (káva, čaj), v závislosti na tom kde rozhovor probíhal. Nejčastěji se jednalo o kavárny či jiná restaurační zařízení, která se nacházela v blízkosti místa provedeného mystery shoppingu, nebo respondentova bydliště.

Projekt, který byl pro tento výzkum vybrán, je z retailového sektoru. Jedná se o firmu, jejíž prodejny jsou rozmístěny po celé republice. Prodejny se nejčastěji vyskytují v obchodních centrech a specializují se na oblečení a spotřební zboží. Jedná se o menší prodejny, obvykle se 3 – 5 zaměstnanci v jedné prodejně.

### 1.7.2 Druhá fáze: hloubkové rozhovory a test barev

Výzkumu se zúčastnilo 25 mystery shopperů, z toho bylo úsudkem [Jeřábek 1993; Reichel 2009] vybráno 8 účastníků, kteří byli požádáni o následné setkání a provedení rozhovoru na téma zkoumaných pocitů. Agentura byla informována a dala svolení k oslovení svých externích spolupracovníků s tím, že sběr dat a jejich vyhodnocení bude probíhat bez spolupráce s výzkumnou agenturou, ale získané výsledky budou agentuře plně k dispozici. Rozhovory byly vedeny dle předem připraveného scénáře metodou hloubkových rozhovorů (viz kapitola 1.4 Hloubkové rozhovory).

Aby byly výsledky co nejpřesnější, s většinou respondentů byl rozhovor domluven po provedení mystery shoppingu. U některých respondentů později téhož dne, s některými ihned po jeho provedení. V takovém případě na notebooku nejprve vyplnili emoční stopu a poté následoval samotný rozhovor.

Nejprve byl účastníkům rozhovoru představen výzkumný záměr a podepsán informovaný souhlas (více viz 1.8 Etická rovina výzkumu), poté byly zahájeny samotné rozhovory. Rozhovory probíhali dle předem připraveného scénáře, přičemž barevný test byl zařazen v druhé polovině rozhovoru. Respondenti byli požádáni, aby přiřadili barvy k situacím, které pro ně byli emočně zajímavé a také aby celkově ohodnotili návštěvu jednou z daných barev. Barvy byly respondentům k dispozici na malých papírcích (příloha č. 4), aby s nimi mohli během rozhovoru manipulovat. U některých respondentů, kteří měli větší

---

<sup>22</sup> Autorka měla původně domluvený výzkum na jiném projektu s větším počtem návštěv i respondentů, bohužel v požadovaném termínu nebyl takovýto projekt k dispozici a z toho důvodu bylo nutné zvolit jiný dostupný projekt, bohužel s menším počtem kontrolních návštěv.

problémy s vyjádřením svých emocí, autorka v průběhu rozhovoru nabídla možnost barvami si pomoci vyjádřit, co v danou chvíli pociťovali. Na konci rozhovoru dostali za úkol seřadit barvy od nejvíce pozitivní do nejvíce negativní, aby při interpretaci bylo jasné co, pro která barva znamená. Rozhovory trvali v rozmezí od 30 do 65 minut.

#### *2.7.2.1 Cílová populace a terén sběru dat*

Po sběru dat metodou emoční stopy bylo provedeno analyzování získaných dat, v jehož návaznosti bylo vybráno osm mystery shopperů, kteří byli požádáni o účast na dalším kole výzkumu. Mystery shoppeři byli osloveni telefonicky a byl jim vysvětlen účel výzkumu – získání dat k diplomové práci, která se věnuje měření emocí spojených se zákaznickou zkušeností. Cíleně byli vybráni pouze obyvatelé Prahy (s ohledem především na finanční možnosti autorky). Hlubkové rozhovory se uskutečnily v předem domluvených prostorách a byl během nich přítomen pouze mystery shopper a moderátor (autorka).

Respondenti byli vybráni tak, aby se nejednalo o profesionální mystery shoppery (jedinci kteří na těchto projektech spolupracují několik let nejen pro NMS, ale pro jiné výzkumné agentury) a naopak aby se nejednalo o úplné nováčky (pro něž by toto byl první projekt). Možnosti socio-demografických charakteristik byly omezeny rekručním kritériem samotných mystery shopperů v souladu se zadáním projektu, proto byla brána na zřetel pouze rozmanitost zastoupení.

Samotné rozhovory byly – se svolením účastníků – nahrávány na diktafon, přičemž byla přislíbena anonymita výzkumu (pouze označení respondentů pro účely analýzy).

Terén sběru dat byl proveden bezprostředně po vyplnění dotazníku z provedené návštěvy, aby respondenti byli schopni na předložené otázky odpovědět co nejpřesněji. Každý rozhovor se uskutečnil do 24 hodin od provedení návštěvy, s ohledem na časové možnosti mystery shopperů.

#### *2.7.2.2 Scénář rozhovoru*

Scénář rozhovoru byl po pilotním rozhovoru upraven. Původní podobu naleznete v příloze č. 3. Hodnocení nástroje „emoční stopa“ bylo přesunuto až na konec, jelikož bylo pro respondenty kontroverzní. Tím, že vyprávění o návštěvě bylo přesunuto na začátek, si respondenti provedenou návštěvu oživilo hned v úvodu. Každý rozhovor byl vždy přizpůsoben samotnému respondentovi a jeho schopnosti vyjadřovat své emoce a hovořit o nich.

Nejprve respondenti převyprávěli návštěvu v prodejně s tím, že měli za úkol ji rozdělit do několika částí dle toho, jaké emoce v nich vyvolávala a jak jim přišlo přirozené. Pokud měli problém návštěvu sami rozdělit do určitých částí, pak jim byla nabídnuta možnost rozdělení na části dle scénáře mystery shoppingu. V průběhu vyprávění se jich autorka doptávala na detaily tak, aby bylo možné získat co nejpodrobnější výsledky. Poté byli požádáni, aby ke každé definované situaci přiřadili barvu ze škály testu

barev a tuto činnost okomentovali. Vzhledem k tomu, že v průběhu dotazování respondenti nepoužívali k popsání svých emocí výrazy, které jsou v emoční stopě (jednotlivé emoce), byla jim následně předložena tabulka s emoční stopou a detailně ji společně s autorkou rozebrali (jaké emoce pociťovali, jaké ne, zdůvodnění). Následovalo zhodnocení samotné emoční stopy – způsobu jejího vyplňování i zastoupení jednotlivých emocí. V případě nespokojenosti byli respondenti požádáni o doporučení jak emoční stopu vylepšit tak, aby se jim lépe vyplňovala. Po interpretaci jednotlivých barev – co pro každého respondenta představují, následovalo opačné použití emoční stopy. Respondentům byl předložen seznam komentářů, které vyplnili v emoční stopě do dotazníku s tím, aby k nim přiřadili emoce, které v tu chvíli pociťovali.

Při rozhovoru autorka použila, kromě scénáře rozhovoru, další dvě pomůcky – kartičky s barvami a tabulku s emocemi, kdy bylo vytvořeno několik variant tabulky, aby nedošlo k vychýlení z důvodu pořadí jednotlivých emocí. Také barvy byly respondentům předkládány na rozstříhaných kartičkách v různém pořadí. Obě pomůcky jsou v příloze č. 4. Finální podoba dotazníku je k dispozici v příloze č. 5.

## 2.8 Etická rovina výzkumu

Celá první fáze výzkumu byla provedena pod záštitou výzkumné agentury NMS Market Research, která je jakožto člen sdružení SIMAR povinna dodržovat stanovené etické zásady, které jsou sdíleny mezi všemi subjekty, které SIMAR sdružuje. SIMAR je navíc členem mezinárodního sdružení ESOMAR, tudíž sdílené standardy jsou nejen národní, ale i mezinárodní úrovně. SIMAR také provádí pravidelné kontroly o dodržování definovaných standard. [Simar 2005] První fáze sběru dat byla tedy prováděna v souladu s mezinárodními a národními standardy zmíněných sdružení. Drobné úpravy a využití dat bylo autorkou s agenturou domluveno s vedením firmy.

Druhá fáze výzkumu již sice neprobíhala pod výzkumnou agenturou, ale vzhledem k zainteresovanosti autorky probíhal také v souladu s etickými normami a v duchu myšlenek SIMARU. Před každým rozhovorem byl navíc respondent informován o účelu, za jakým je výzkum prováděn, byl také informován o nahrávání, o dalším nakládání s daty a o možnosti citace respondentů v samotné práci, které však bude anonymizovány. Tyto informace jsou také součástí informovaného souhlasu, který byl podepsán mezi autorkou a každým jednotlivým respondentem, ve dvou kopiích. (v příloze bude k dispozici) Respondenti také byli obeznámeni s možností rozhovor ukončit či nechat některé z otázek bez odpovědi, v případě že k tomu budou mít osobní důvody.

### 3. Analytická část

V následující části jsou představeny výsledky provedeného šetření jak z kvantitativního sběru dat, tak z rozhovorů s jednotlivými mystery shoppery. Po krátkém představení zkoumaných dat jsou představeny (1) výsledky kvantitativní části, ve kterých je odpovídáno na výzkumné otázky spadající k zákaznické zkušenosti a emocím, které během návštěvy prodejny zákazníci pociťovali. Po deskriptivním představení dat následuje zjištění vztahů emocí s dalšími charakteristikami prostřednictvím třídění druhého stupně a nakonec je využito logistické regrese ke zjištění jaké proměnné výsledný index emoční stopy ovlivňují. Tato kvantitativní zjištění jsou ve vhodných případech doplněna a porovnána s kvalitativními poznatky. (2) Následuje rozbor kvalitativních výsledků, kdy se zjištění získaná kvantitativní cestou porovnávají se zjištěními získanými kvalitativní cestou. Na závěr je uvedeno krátké shrnutí poznatků o emoční stopě tak, jak ji mystery shoppeři dle rozhovorů vnímají. Tím je zodpovězeno i na výzkumné otázky z druhého okruhu, kterým je porovnání výsledků kvalitativního a kvantitativního šetření.

V analytické části je dosahováno zjištění odpovědí na hypotézy formulované z výzkumných otázek a teoretických poznatků o problematice. Hypotézy byly tudíž formulovány na základě teoretických poznatků z předchozích kapitol. Konkrétně se jedná o následující hypotézy:

- H1: Mystery shoppeři během návštěvy pociťují více pozitivní emoce než negativní emoce.
- H2: Nejsilněji pociťované emoce jsou v shluku „Pozornosti“.
- H3: Kategorie NPS ovlivňují hodnocení emoční stopy, konkrétně:
  - „pomlouvači“ (detractors) dle hodnocení NPS pociťují častěji negativní emoce než pozitivní
  - „advokáti“ (promoters) dle hodnocení NPS pociťují častěji pozitivní emoce než negativní.
- H4: Advokáti pociťují emoce silněji než pomlouvači.
- H5: Hodnocení emoční stopy závisí na chování personálu na ploše během návštěvy.
  - Výsledný index za emoční stopu ze zkoumaných proměnných závisí nejvíce na hodnocení personálu.
- H6: Kvantitativní a kvalitativní měření emoční stopy dává stejné výsledky.

V každé z analytických částí jsou uvedeny pouze zásadní grafy a tabulky reprezentující nejdůležitější zjištění, ostatní grafy a tabulky jsou k dispozici v přílohách a v textu je na ně vždy odkázáno. V první, deskriptivní části je k popisu dat využito funkcí MS Excel, v dalších částech pak analýza probíhala za pomoci statistického programu SPSS IBM.

#### 3.1 Emoce spojené se zákaznickou zkušeností – deskriptivní výsledky

Mystery shoppeři během návštěvy častěji pociťovali pozitivní emoce, jak je vidět z tabulky č. 1, kde jsou znázorněny absolutní počty jednotlivých pociťovaných emocí, neboli případy kdy mystery shoppeři danou

emoci pociťovali, nezávisle na intenzitě. Z tabulky je také patrné, že nejčastěji pociťované emoce jsou z ve shluku obhajoby, hypotézu č. 2 tedy musíme zamítnout. V tomto případě neplatí, že nejsnazší je v zákaznících vyvolat emoce ze shluku pozornosti, jak uvádí C. Shaw ve své knize. [Shaw 2009] Konkrétně se v zákaznících nejčastěji podařilo vzbudit emoce potečený, šťastný, ceněný a opečovávaný. Jak vidíme z grafického znázornění<sup>23</sup> v příloze č. 6, pro vzbuzení všech těchto emocí hrála důležitou roli osoba personálu či prodejce. Emoci šťastný se podařilo vzbudit především celkovým dojmem prodejny, kam spadá samotná prodejna, atmosféra obchodu, jednání personálu i celkový příjemný dojem z nákupu. Ostatní emoce (opečovávaný, ceněný a potěšený) jsou pak vzbuzeny především samotným personálem, jeho přístupem a ochotou. U emoce ceněný hraje také důležitou roli samotná značka navštívené prodejny.<sup>24</sup> Z negativních emocí se u respondentů nejčastěji objevoval pocit zklamání, nespokojenosti a opomíjení, a to výrazně více než ostatní negativní emoce. Z otevřených otázek v dotazníku je patrné, že pocit opomíjení v respondentech vyvolává nedostatečná či žádná péče ze strany personálu, jak opět můžeme vidět v příloze č. 6.

*„Na prodejně jako kdybych nebyla.“ (žena, 33 let)*

Pocit zklamání a nespokojenosti v zákaznících také vzbuzoval dostatečný nezájem ze strany personálu, ale také nepříjemné vystupování personálu či problémy spojené se zbožím, jako je dostupnost a nemožnost si jej prohlédnout.

*„Zklamal mě přístup prodejce u pokladny, který byl chladný až nepříjemný.“ (žena, 29 let)*

*„Tuto emoci (nespokojený, poz. autora) ve mně vyvolával zejména fakt, že jsem nikomu nestál za to, aby mi poradil s výběrem zboží.“ (muž, 43 let)*

POCIŤOVANÉ EMOCE		
PŘÍSLUŠNÝ SHLUK	NÁZEV EMOCE	POČET
Shluk devalvace	pod časovým tlakem	2
	podrážděný	4
	smutný	6
	frustrovaný	7
	stresovaný	7
	nespokojený	30
	opomíjený	32
	zklamaný	34
Shluk pozornosti	nabitý energií	70
	rozmazlovaný	74
	radost z objevování	90
	stimulovaný	93
	zaujali mě	99

<sup>23</sup> Ke grafickému znázornění četností bylo využito volně přístupného programu wordle, který pracuje na principu čím je slovo četnější, tím větší má velikost v grafickém znázornění. Program je přístupný na adrese [www.wordle.net](http://www.wordle.net).

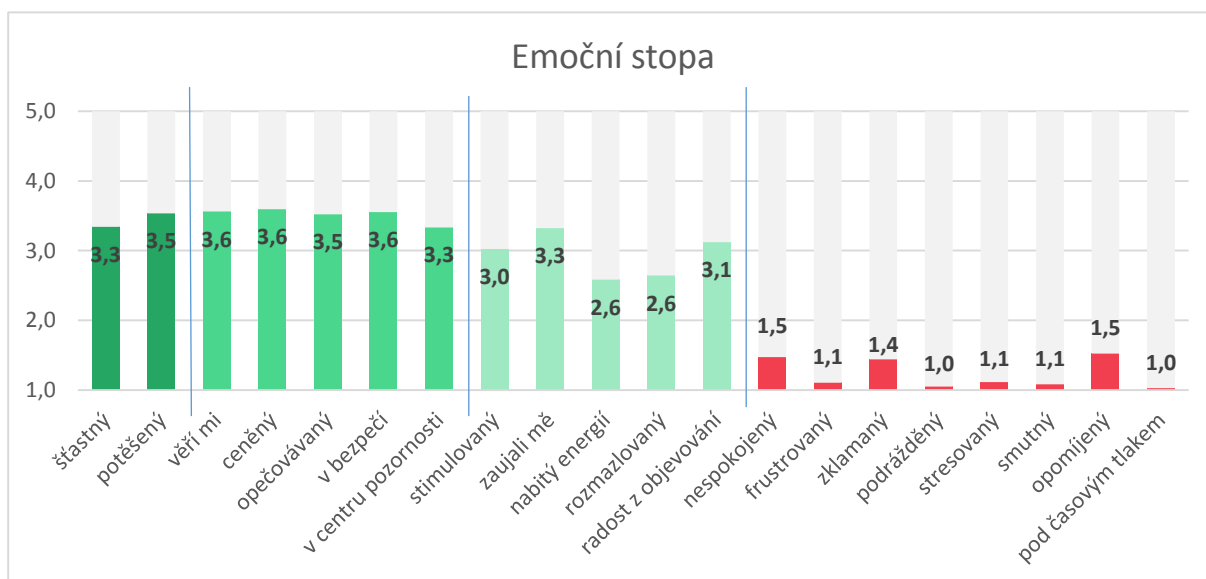
<sup>24</sup> V původních odpovědích je přímo název prodejny uveden, kvůli ochraně soukromých dat zde došlo k překódování na neutrální „značka“.

Shluk doporučení	v centru pozornosti	100
	věřím mi	102
	v bezpečí	103
	opečovávaný	104
	ceněný	106
Obhajující shluk	šťastný	109
	potěšený	110

Zdroj: autorka

Z pozitivních emocí v průměru nejméně silně mystery shoppeři pociťovali emoci nabitý energií, jejíž hodnota je 2,6. Naopak v průměru nejsilněji pociťovanou negativní emoci jsou emoce opomíjený a nespokojený, jejichž hodnota je 1,5. První hypotéza se nám tedy potvrdila – **mystery shoppeři během návštěvy pociťují více (i silněji) pozitivní emoce než negativní emoce**. Celkově nejsilněji pociťovanými emocemi s průměrnou hodnotou 3,6 jsou emoce: věřím mi, ceněný a v bezpečí. Na druhou stranu mystery shoppeři téměř nepociťovali emoce: podrážděný a pod časovým tlakem, jejichž průměrná hodnota je 1 (neboli vůbec nepociťovaná emoce dle škály v dotazníku).

Graf č. 1 Výsledné hodnocení emoční stopy – intenzita emocí



Zdroj: autorka, N=123

Vliv na výsledné hodnocení by mohlo mít také zjištění z rozhovorů s jednotlivými mystery shoppery. Z rozhovorů zde vyplynulo, že právě emoce ze shluku obhajoby (tedy šťastný a potěšený) jsou pro ně snadno pochopitelné a vědí, co si pod nimi mají představit, chápou, co znamenají a tak se jim k těmto emocím snadněji vyjadřuje. Dokážou lépe rozpoznat, zda danou emoci pociťují, pokud jí rozumí, vědí, co znamená. Na druhou stranu ze shluku pozornosti mají s některými z měřených emocí problém. U dotazovaných se vyskytovaly především dva problémy s těmito emocemi - v prvním případě nevědí, co

konkrétně si pod těmito emocemi mají představit (jsou pro ně obtížně uchopitelné), nebo je chápou jinak, než je myšleno.

*„To nabitý energií je takový divný, to moc nevím...to bych tam nedával.“* (muž, 34 let)

*„Necítila jsem se nabitá energií. Díky tomu, že je prodejna malá, jsem ale energii nijak zvlášť neztratila.“*

(žena, 25 let)

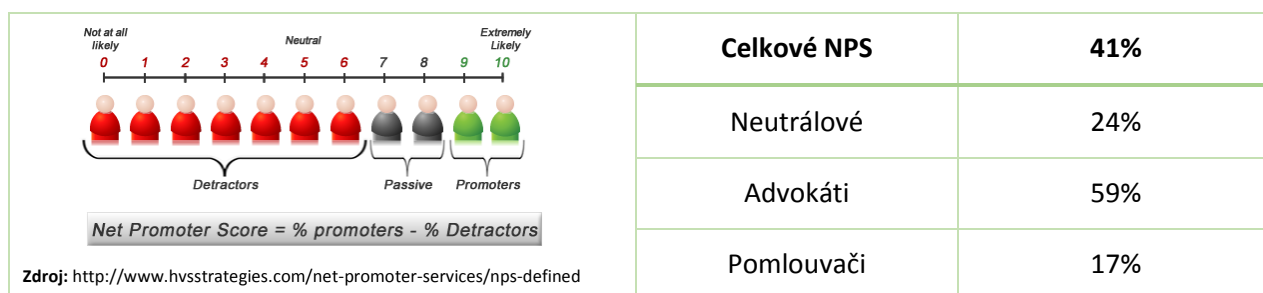
V druhém případě jim tyto emoce přijdou nevhodné vzhledem k situaci, nehodí se podle nich k nákupu zboží u prodejce. Konkrétně mají respondenti často problém s emocí stimulovaný, pod kterou právě nevědí, co přesně znamená<sup>25</sup> a nabitý energií, což považují za příliš expresivní emoci, kterou v nich nevyvolá běžné nakupování.

*„Já bych tam rozhodně nedávala nabitý energií, to se k nakupování vůbec nehodí....Jak by mě to jako mohlo nabít energií že jdu něco koupit...Energií mě nabije když se dobře vyspím, ale nákup teda ne.“*

(žena, 38 let)

Z negativních emocí je na tom podobně emoce pod časovým tlakem, která zde není šťastně zařazena. Úkolem mystery shopperů je provést kontrolní návštěvu na pobočce a chovat se jako reálný zákazník (více viz kapitola o mystery shoppingu 2.5), jedná se o jejich práci, a proto si musí na návštěvu udělat čas. Předem vědí, jak dlouhá návštěva bude a kolik času si na ni mají vyhradit, proto tuto emoci téměř nepociťují. Konkrétně pouze 2 mystery shoppeři ze 123 uvedli, že tuto emoci během návštěvy pociťovali. Pro další šetření by tedy bylo vhodné se zamyslet nad nutností této emoce v dotazníku.

Pro další analýzy je nutné představit také výsledky ukazatele NPS celého projektu, jehož způsob výpočtu přehledně ukazuje následující obrázek uvedený v tabulce s výsledky. Celkové NPS projektu je 41%, největší zastoupení v našem vzorku mají advokáti (odpovědi 9 a 10), kterých je 59%, následují neutrálové (odpovědi 7 a 8) s 24% a nejmenší procento vzorku jsou pomlouvači (odpovědi 0 až 6) se 17%.



Tabulka č. 2

Zdroj tabulky: autorka

<sup>25</sup> Přestože v dotazníku mají vysvětlující poznámku: cítím se motivován/a, povzbuzen/a (poznámka autorky)



## 3.2 Emoce spojené se zákaznickou zkušeností – třídění druhého stupně

Po deskriptivním představení celkového výsledku emoční stopy si v této části představíme výsledky třídění emocí s dalšími ukazateli, jako jsou sociodemografické otázky a NPS. Kontingenční tabulky jsou doplněny o znaménkové schéma, abychom mohli snadno určit, zda je vztah mezi zkoumanými proměnnými statisticky významný. Uváděné vztahy jsou významně četnější či významně méně četné na hladině významnosti 99,9%, 99% či 95%<sup>26</sup>.

### 3.2.1 Emoce ve vztahu k NPS

Jak jsme předpokládali již z literatury, při třídění jednotlivých emocí s jednotlivými kategoriemi NPS (pomlouvači, neutrálové, advokáti) se statisticky významné vztahy ukazují téměř vždy. Konkrétně ze vztahu emocí a NPS vyplývají následující zjištění o chování pomlouvačů a advokátů (tabulky s výsledky viz příloha č. 7).

#### **Pozitivní emoce ve vztahu k NPS**

U pozitivních emocí jsou vztahy s NPS silnější než u emocí negativních, přičemž mystery shoppeři je pociťují daleko častěji než negativní emoce, jak již bylo zmíněno a jak je vidět z grafu č. 1, a tudíž počítáme s větším počtem proměnných. Z třídění je dále patrné:

- Advokáti jsou ti, kteří nejčastěji pociťují všechny pozitivní emoce, výjimku tvoří emoce „v bezpečí“ a „radost z objevování“, kde tento vzájemný vztah není tak markantní, jelikož je velmi častěji pociťují také neutrálové. V porovnání s pomlouvači jsou však tyto emoce advokáty pociťovány silně či velmi silně častěji.
- Kromě pozitivní emoce „v bezpečí“ a „stimulovaný“, pomlouvači také častěji uvádí, že pozitivní emoce nepociťují vůbec. Obě tyto emoce pomlouvači pociťují nejčastěji slabě či středně.
- U všech pozitivních emocí také platí, že je pomlouvači pociťují méně často než advokáti a neutrálové. Výjimku tvoří emoce stimulovaný, kterou nejčastěji nepociťují neutrálové.

#### **Negativní emoce ve vztahu k NPS**

U negativních emocí jsou vztahy méně výrazné v porovnání s emocemi pozitivními, přičemž tyto emoce jsou obecně méně pociťovány oběma skupinami.

- Nejvýraznějším zjištěním je, že advokáti negativní emoce nejčastěji nepociťují vůbec. U emoce „stresovaný“ pouze 2 respondenti uvedli, že ji nějakým způsobem pociťovali, přičemž jeden byl

---

<sup>26</sup> Více o metodě viz Řehák, Řeháková 1978

pomlouvač a druhý advokát – z takto nízkých počtů v tomto případě pak nelze zjistit hlubší výsledky.

- Velmi silně jsou negativní emoce pocíťovány jen velmi zřídka, ale pokud tomu tak je, pak jsou to především pomlouvači či neutrálové, kteří je takto silně pocíťují. Advokáti žádnou negativní emoci velmi silně nepocíťují.

Hypotézu č. 3 můžeme potvrdit pouze z poloviny, tedy výzkum potvrdil, že „advokáti“ dle hodnocení NPS pocíťují častěji pozitivní emoce než negativní. Druhou část hypotézy, podle které „pomlouvači“ pocíťují častěji negativní emoce než pozitivní, se výzkumem potvrdit nepodařilo. Zjistili jsme však, že negativní emoce pocíťují častěji než advokáti.

Pokud se na emoce podíváme dle jejich rozdělení do Shluků tak zjistíme, že nejsilnější vztahy mezi NPS jsou především se shlukem obhajoby. U ostatních dvou pozitivních shluků (doporučení a pozornosti) se vyskytují emoce, které z celkových vztahů vybočují. Opět se opakuje emoce stimulovaný, o které jsme již hovořili výše a která je dle kvalitativních rozhovorů pro mystery shoppery obtížně uchopitelná.

### **Charakteristiky NPS**

Podíváme se také blíže na strukturu jednotlivých kategorií u proměnné NPS, jaký mají vztah se sociodemografickými otázkami na věk a pohlaví respondentů. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 3. Dle relativních četností jsou ženy (60%) i muži (54%) nejčastěji advokáty. Ženy na druhém místě jsou neutrálové (28%) a až na třetím místě pomlouvači (12%). Muži naopak na druhém místě jsou spíše pomlouvači (30%) a na třetím místě neutrálové (16%). Ve vzájemném porovnání jsou pak muži statisticky významně častěji pomlouvači než ženy, které jsou statisticky významně méně často pomlouvači. U rozložení věku se ukazuje, že mezi nejstarší věkovou kategorií nad 51 nejsou žádní pomlouvači, naopak je zde statisticky významně více advokátů než v ostatních věkových kategoriích. Nejmladší věková kategorie do 30 let má poměrně vyrovnanou četnost neutrálů a advokátů, v porovnání s ostatními má však statisticky významně více neutrálů (40%). Další vztahy již nejsou na požadované hladině významnosti, přesto je z relativních četností navíc patrné, že čím jsou lidé starší, tím mají větší tendenci spadat do kategorie advokátů.

Tabulka č. 3

		Celkem	Muž	Žena	18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 a více let
Počet respondentů (N)		123	37	86	35	47	21	20
Četnost odpovědí	Pomlouvači	21	11	10	5	10	6	0
	Neutrállové	30	6	24	14	11	2	3
	Advokáti	72	20	52	16	26	13	17
Relativní četnost odpovědí (%)	Pomlouvači	17%	30%	12%	14%	21%	29%	0%
	Neutrállové	24%	16%	28%	40%	23%	10%	15%
	Advokáti	59%	54%	60%	46%	55%	62%	85%
Statistická významnost	Pomlouvači		+	-				-
	Neutrállové				+			
	Advokáti							++

Zdroj: autorka

### 3.2.3 Četnost pocíťovaných emocí

Vztahy se sociodemografickými otázkami nepřinášejí významná zjištění, která by se opakovala u vícero emocí, z toho důvodu zde jejich výsledky představovat nebudeme. Zajímavé výsledky ale přináší pohled na to, jak sociodemografické charakteristiky i jednotlivé kategorie dle NPS mají tendenci odpovídat. Odpovědi z jednotlivých dotazníků jsou zde zrekódovány do proměnných dle škály odpovědí, aby bylo možné vidět nepocíťované emoce.

#### Velmi silně pocíťované emoce

V tabulce č. 4 jsou vidět výsledky četností odpovědi „velmi silně pocíťovaná emoce“ tříděné s pohlavím, věkem a NPS, přičemž se jedná o relativní četnosti odpovědí. U proměnné „velmi silně pocíťované emoce“ je opět vidět zajímavé vztahy s NPS, kdy pomlouvači v porovnání s ostatními kategoriemi s NPS mají tendenci silně emoce nepocíťovat vůbec (v 71% tuto možnost nevolili ani jednou). U neutrálů se zkoumaná odpověď vyskytuje nejčastěji pouze jednou (37%) či dvakrát (23%), čili ani u nich nedochází k silnému pocíťování emocí tak často, jako u advokátů, kde jsou zastoupeny i vyšší četnosti. Z ostatních výsledků je patrné, že častěji tuto možnost ani jednou ne zvolili muži, v porovnání se ženami a z věkových kategorií jsou to nejčastěji shoppeři ve věku 31 – 40 let. Celkově je patrné, že nejvyšší četnostní zastoupení má „nula“, neboli v 37% emoce velmi silně pocíťovány nejsou u mystery shopperů vůbec (konkrétně 45 shopperů silně nepocíťovalo žádnou emoci). Dalšími nejčastějšími odpověďmi je jednou (20%) či dvakrát (11%) v dotazníku. Z toho by se dalo soudit, že mystery shoppeři emoce pocíťují spíše

slaběji, než velmi silně. Překvapením je poměrně vysoké četnostní zastoupení počtu 12, neboli v 10% mystery shopperů pocítovali 12 z 20 emocí velmi silně.<sup>27</sup>

Tabulka č. 4

Velmi silně pocítované emoce - třídění										
četnost	Celkem	Muž	Žena	18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 a více let	Pomlouváči	Neutrállové	Advokáti
0	37%	43%	34%	29%	47%	33%	30%	71%	27%	31%
1	20%	14%	23%	23%	23%	14%	15%	19%	37%	14%
2	11%	8%	13%	17%	9%	10%	10%	0%	23%	10%
3	4%	0%	6%	6%	2%	5%	5%	0%	7%	4%
4	2%	0%	2%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
5	3%	3%	3%	3%	0%	5%	10%	0%	3%	4%
6	1%	3%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	1%
7	5%	8%	3%	6%	2%	5%	10%	0%	0%	8%
8	2%	5%	1%	0%	4%	0%	5%	0%	0%	4%
9	2%	0%	2%	3%	0%	5%	0%	0%	3%	1%
10	2%	3%	1%	3%	2%	0%	0%	0%	0%	3%
11	2%	3%	1%	0%	2%	5%	0%	0%	0%	3%
12	10%	11%	9%	6%	6%	19%	15%	10%	0%	14%

Zdroj: autorka

### Silně pocítované emoce

Možnost „silně pocítovaná emoce“ byla v dotaznících mystery shopperů volena častěji než „velmi silně pocítovaná emoce“, kdy tuto možnost nevybralo pouze 33 shopperů. Výrazné rozdíly v četnosti této odpovědi jsou zde u mužů a žen, jak můžeme vidět z tabulky č. 5. Muži možnost „silně pocítovaná emoce“ nezvolili častěji než ženy (muži v 41% dotazníků). Ženy pak nejčastěji silně pocítovali jednu až pět emocí (kromě čtyř). Pokud se podíváme na rozdíly mezi věkovými kategoriemi tak vidíme, že věková kategorie 41 – 50 let také častěji silně nepocítovala žádnou z emocí (48%). U pomlouváčů opět převládá tendence silně nepocítovat žádnou z emocí, kdy je zastoupení nuly výrazně čtenější (52%) než u neutrálů (17%) či advokátů (24%).

<sup>27</sup> 12 je také počet pozitivních emocí, je tedy možné se dále podívat, zda někteří mystery shopperů neuvědli, že silně pocítovali všechny pozitivní emoce.

Tabulka č. 5

Silně pociťované emoce - třídění										
četnost	Celkem	Muž	Žena	18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 a více let	Pomlouváči	Neutrálové	Advokáti
0	27%	41%	21%	23%	21%	48%	25%	52%	17%	24%
1	11%	14%	10%	17%	15%	5%	0%	14%	13%	10%
2	7%	0%	10%	17%	4%	5%	0%	0%	7%	10%
3	11%	5%	13%	11%	17%	0%	5%	14%	20%	6%
4	9%	16%	6%	11%	6%	5%	15%	5%	7%	11%
5	10%	5%	12%	3%	13%	10%	15%	5%	10%	11%
6	11%	16%	9%	0%	13%	14%	25%	10%	10%	13%
7	4%	0%	6%	6%	2%	5%	5%	0%	3%	6%
8	3%	0%	5%	3%	4%	0%	5%	0%	3%	4%
9	5%	0%	7%	6%	4%	5%	5%	0%	10%	4%
11	1%	3%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
12	1%	0%	1%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	1%

Zdroj: autorka

**Středně silně pociťované emoce**

Mystery shopperů, kteří alespoň jednou pociťovali některou z emocí „středně silně“, bylo 97. Tato odpověď se v dotaznících opakovala nejvíce 9x, přičemž nejčastější četnost těchto odpovědí byla 0-5, napříč všemi tříděnými proměnnými. Četnost 6-9 se celkově vyskytla pouze v 19 dotaznících a je tak zastoupena slaběji. V tabulce č. 6 vidíme, že muži nejčastěji emoce středně nepociťovali vůbec, přičemž ženy nejčastěji středně pociťovali jednu až pět emocí. U věkové kategorie 41-50 let je výrazně čtenější možnost dvou „středně silně“ pociťovaných emocí u jednoho shoppera, než u ostatních věkových skupin. Advokáti častěji středně emoce nepociťují (35%), typičtější jsou pro ně jiné odpovědi neboli pocity.

Tabulka č. 6

Středně pociťované emoce - třídění										
četnost	Celkem	Muž	Žena	18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 a více let	Pomlouváči	Neutrálové	Advokáti
0	21%	30%	17%	20%	17%	24%	30%	0%	3%	35%
1	17%	8%	21%	20%	9%	29%	20%	14%	20%	17%
2	9%	11%	8%	0%	13%	24%	0%	19%	13%	4%
3	11%	8%	12%	11%	13%	0%	15%	14%	17%	7%
4	15%	16%	15%	17%	19%	10%	10%	19%	17%	14%
5	11%	11%	12%	20%	6%	5%	15%	10%	17%	10%
6	7%	5%	8%	6%	13%	0%	5%	5%	7%	8%
7	6%	8%	5%	0%	9%	10%	5%	14%	3%	4%
8	2%	0%	2%	3%	2%	0%	0%	5%	0%	1%
9	1%	3%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	3%	0%

Zdroj: autorka

### Slabě pociťované emoce

Mystery shoppeři emoce pociťují slabě nejméně často, konkrétně pouze v 57 případech. Pokud je již slabě pociťují, pak se jedná nejčastěji o jednu či dvě emoce v jednom dotazníku, které pociťují pouze slabě. V tabulce č. 7 vidíme, že co se týče proměnné pohlaví, jsou na tom s četností ženy i muži velmi podobě, u věku nejstarší věková skupina 51 a více let slabě emoce nepociťuje vůbec častěji než ostatní věkové kategorie. Advokáti výrazně častěji emoce slabě nepociťují (v 71%), je pro ně typičtější jiná intenzita emocí. Také neutrálové intenzitu „slabě“ pociťují výrazně méně často než pomlouvači. U pomlouvačů slabě pociťované emoce nejsou ničím nezvyklým, přičemž nejčastěji touto intenzitou pociťují jednu až čtyři emoce z emoční stopy v jednom dotazníku.

Tabulka č. 7

Slabě pociťované emoce - třídění										
četnost	Celkem	Muž	Žena	18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 a více let	Pomlouvači	Neutrálové	Advokáti
0	54%	59%	51%	40%	55%	57%	70%	14%	40%	71%
1	15%	3%	21%	17%	13%	14%	20%	14%	23%	13%
2	11%	11%	12%	11%	15%	10%	5%	14%	10%	11%
3	7%	8%	7%	9%	6%	14%	0%	24%	13%	0%
4	6%	14%	2%	9%	4%	5%	5%	19%	0%	4%
5	2%	3%	2%	6%	2%	0%	0%	5%	3%	1%
6	2%	3%	1%	3%	2%	0%	0%	0%	7%	0%
7	2%	0%	2%	6%	0%	0%	0%	5%	3%	0%
8	1%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	5%	0%	0%

Zdroj: autorka

### Vůbec nepociťované emoce

Možnost „vůbec nepociťovaná emoce“ byla v dotaznících mystery shoppery volena častěji než všechny ostatní možnosti odpovědí, jelikož každý z odpovídajících tuto možnost zvolil minimálně jednou (v četnostech se nevyskytuje 0, jak vidíme v tabulce č. 7). Nejčetnější odpovědi jsou zde opět u NPS kategorií, kdy advokáti výrazně častěji silně pociťovali osm emocí z emoční stopy (53%). Pomlouvači výrazně častěji silně pociťovali sedm, deset či třináct emocí a neutrálové jedenáct a sedm emocí. U proměnné pohlaví je patrné, že ženy častěji silně pociťovali sedm a osm emocí, kdežto muži častěji silně pociťovali třináct a osm emocí. Celkově mystery shoppeři nejčastěji silně pociťovali právě osm emocí (33%) a na druhém místě deset emocí (11%), ostatní četnosti jsou již téměř vyrovnané.

Tabulka č. 8

Vůbec nepocíťované emoce - třídění										
četnost	Celkem	Muž	Žena	18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 a více let	Pomlouvači	Neutrálové	Advokáti
1	1%	0%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	3%	0%
4	1%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	5%	0%	0%
5	3%	3%	3%	6%	0%	10 %	0%	10 %	3%	1%
6	5%	8%	3%	6%	4%	5%	5%	0%	7%	6%
7	9%	0%	13 %	11 %	9%	14 %	0%	19 %	10 %	6%
8	33 %	38 %	31 %	20 %	28 %	43 %	60 %	0%	10 %	53 %
9	7%	0%	9%	6%	6%	0%	15 %	0%	13 %	6%
10	11 %	16 %	8%	17 %	13 %	0%	5%	19 %	10 %	8%
11	5%	3%	6%	3%	11 %	0%	0%	5%	13 %	1%
12	5%	5%	5%	3%	11 %	0%	0%	5%	7%	4%
13	9%	19 %	5%	14 %	6%	5%	10 %	19 %	7%	7%
14	4%	3%	5%	9%	2%	0%	5%	5%	10 %	1%
15	5%	5%	5%	3%	6%	10 %	0%	10 %	7%	3%
17	2%	0%	3%	0%	2%	10 %	0%	5%	0%	3%
18	1%	0%	1%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	1%

Zdroj: autorka

### Shrnutí

V této kapitole jsme si blíže představili četnost pocíťovaných emocí ve vztahu k sociodemografickým otázkám pohlaví a věk a ve vztahu k jednotlivým kategoriím NPS. Sílu emocí jednotlivý mystery shoppeři vyjadřovali prostřednictvím škály odpovědí, kterou měli pro vyplnění emoční stopy k dispozici.

Výsledky třídění ukazují, že každá návštěva prodejny nedokázala v mystery shopperech vzbudit všechny emoce. Každý z mystery shopperů během návštěvy nepocíťl minimálně jednu z emocí emoční stopy. Dle předchozí kapitoly již víme, že nejčastěji nepocíťovanou emoci byla emoce „pod časovým tlakem“, kterou nepocíťlo 121 ze 123 návštěvníků prodejny. Druhou nejčastěji pocíťovanou intenzitou byla „silně pocíťovaná emoce“, přičemž některá z emocí byla pocíťena silně konkrétně u 90 návštěv. Ženy tuto intenzitu pocíťovali výrazně častěji než muži, zároveň shoppeři ve věkové skupině 41-50 let tuto intenzitu nepocíťovali také výrazně častěji než ostatní věkové skupiny. Na druhou stranu nejméně častou

intenzitou jsou „slabě pociťované emoce“. Tato intenzita byla pociťována pouze u 57 návštěv, přičemž pokud již shoppeři emoci slabě pociťovali, tak se nejčastěji jednalo pouze o jednu či dvě emoce z celé emoční stopy.

Z tohoto třídění jsme se také dozvěděli více o chování pomlouvačů, advokátů a neutrálů. Konkrétně pomlouvači častěji nepociťují intenzitu emocí „velmi silně pociťovaná emoce“ (71%) i „silně pociťovaná emoce“ (52%) než neutrálové a advokáti. U advokátů se ukázalo, že častěji nepociťují emoce „středně“ a „slabě“, v porovnání s ostatními skupinami NPS. Tímto se nám tedy potvrdila hypotéza č. 4, podle které advokáti pociťují emoce silněji než pomlouvači.

### 3.3 Průběh návštěvy a jeho vliv na emoce spojené se zákaznickou zkušeností

Cílem této kapitoly je krátce si představit jak probíhala návštěva a pomocí lineární regresní analýzy [Hendl 2004, Seber and Lee 2012] modelovat jaké proměnné emoce ovlivňují.

Návštěva na prodejně probíhala vždy dle předem připraveného scénáře, který následně kopíroval samotný dotazník<sup>28</sup>. Mystery shopper si před návštěvou vybere na internetu produkt, který bude poptávat a vydá se na přidělenou pobočku. Před vstupem na prodejní plochu zkontroluje výlohy, jejich uspořádání a způsob vystavení zboží. Po příchodu na prodejní plochu si všimá chování zaměstnanců (pozdravení, oční kontakt, jmenovka, oblečení), prohlíží si prodejnu (všimá si čistoty a celkového logického uspořádání) a vydává se ke stojanům se zbožím, aby si vybral poptávaný produkt. Během vybírání zároveň kontroluje, jestli má veškeré zboží cenovku a zda jsou regály srovnané, čisté a zboží doplněné. Vyčkává, zda jej zaměstnanci osloví a dá jim na to dostatečný prostor, aby jej oslovit mohli. Pokud jej zaměstnanec osloví, položí mu dotaz na vybírání produkt, aby mu mohl zaměstnanec poradit. Pokud jej zaměstnanec do předem určeného časového intervalu sám neosloví, vyhledá mystery shopper prodejce a sám jej osloví s dotazem. Po ukončení komunikace se zaměstnancem se odebere na pokladnu, kde zboží zaplatí a nechá zaměstnanci opět prou, aby mu prodavač u kasy mohl nabídnout zákaznickou kartu a další zboží. Poté odchází s nákupem z prodejny a všimá si, zda a jakým způsobem se s ním personál rozloučí.

Pro provedení analýzy bylo třeba překódovat hodnocení emocí do jednoho souhrnného indexu, abychom pomocí lineární regrese mohli modelovat jaký je vztah mezi závislou proměnnou (index emoční stopy, který je kardinální proměnnou) a dalšími proměnnými. Index je konstruován z odpovědí na jednotlivé emoce, kde pozitivní emoce mohou nabývat hodnot 2 (=velmi silně pociťovaná emoce) až -2 (vůbec nepociťovaná emoce). U negativních odpovědí je tomu naopak. Výsledný index může nabývat hodnot od -40 do +40, přičemž platí, že čím vyšší index, tím lepší hodnocení zákaznického zážitku.

---

<sup>28</sup> Dotazník byl sestaven pro externího klienta, z toho důvodu není možné zde zveřejnit celou jeho podobu. V dílčích úlohách však bude vždy představeno, s jakými otázkami je pracováno a jaké jsou jejich charakteristiky. Podoba dotazníku kopíruje shrnutý obsah návštěvy, který je představen na začátku kapitoly.



Za nezávislé proměnné neboli prediktory bude modelován vztah s dichotomickými proměnnými pohlaví, snadná orientace na ploše prodejny, správně umístěné cenovky na regále se zbožím, oční kontakt personálu se zákazníkem a pozdravení se personálu se zákazníkem, dostupnost personálu na ploše prodejny a oslovení zákazníka personálem na ploše prodejny, pozdravení personálu u pultu, závěrečné rozloučení se obsluhujícího se zákazníkem, pozvání k dalšímu nákupu a poděkování. Do modelu také vstupuje proměnná NPS, která je kardinální. Všechny dichotomické proměnné, které mají být dichotomické, je nutno zrekódovat, jelikož mají hodnoty 1 a 2 a do analýzy je nutné mít hodnoty 0 a 1, kdy 1 = ano a 0=ne. Referenční skupinou u dichotomických proměnných je tedy 0, zápor. Poté můžeme přistoupit k prozkoumání dat, zda jsou pro tuto analýzu všechna vhodná.

Test normality dle Kolmogorova-Smirnova nám ukazuje, že testovaná veličina index emoční stopy má normální rozložení dle hodnoty signifikance, čili přijímáme nulovou hypotézu o normálním rozložení proměnné a můžeme s ní dále v analýze pracovat.

Tabulka č. 9

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
emo_skor3	,070	123	,200*	,963	123	,002

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Po překódování proměnných byly spočítány korelace mezi jednotlivými proměnnými, abychom zjistili, zda spolu souvisí. Na základě Pearsonova korelačního koeficientu (viz příloha č. 8) bylo nutné přehodnotit vstupující proměnné, u kterých vyšel vztah jako statisticky nevýznamný (bylo nutné zamítnout alternativní hypotézu o souvislosti vztahů v základním souboru). Do další analýzy tudíž spadají pouze ty proměnné, u kterých bylo možno alternativní hypotézu přijmout. Konkrétně se jedná o následující proměnné: oční kontakt, pozdravení, prodejce byl na ploše k dispozici, kontakt s prodejcem na ploše, komunikace u pultu – pozvání k dalšímu nákupu, rozloučení se u pultu a indexem loajality NPS.

Po provedení výpočtu lineární regrese nám hodnota R Square ukazuje, že náš model vysvětluje rozptyl závislé proměnné Indexu pocíťovaných emocí z 39%. Dle výsledků F-testu můžeme pokračovat v další analýze, jelikož se ukazuje, že alespoň jedna z našich nezávislých proměnných model ovlivňuje<sup>29</sup>. Výsledky dílčích t-testů říkají, zda proměnná do modelu patří (H1) či nikoli (H0). V tomto případě se ukazuje, že musíme vyřadit proměnné oční kontakt, pozdravení, prodejce byl na ploše k dispozici, kontakt

<sup>29</sup> Přijímáme alternativní hypotézu.

s prodejcem na ploše, komunikace u pultu – pozvání k dalšímu nákupu, které do modelu nepatří, jak můžeme vidět v tabulce č. 10<sup>30</sup>.

Tabulka č. 10

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-24,784	7,729		-3,206	,002		
oční kontakt	-4,033	5,010	-,107	-,805	,423	,429	2,332
pozdravení	1,601	6,211	,046	,258	,797	,241	4,151
prodejce na ploše k dispozici	-6,500	5,234	-,136	-1,242	,218	,631	1,585
kontakt s prodejcem na ploše	5,677	5,432	,168	1,045	,299	,295	3,386
pult - pozvání k dalšímu nákupu	4,489	3,152	,131	1,424	,158	,895	1,118
pult - rozloučení	6,873	3,317	,186	2,072	,041	,946	1,057
NPS	4,438	1,005	,503	4,414	,000	,585	1,709

a. Dependent Variable: Skóre emocí

S proměnnými NPS a pult – rozloučení byl vypočítán nový model, jehož procento vysvětlovaného rozptylu závislé proměnné se lehce zvýšilo a dosahuje 40%. Z tabulky č. 11 také vidíme, že nové proměnné do modelu patří a tudíž můžeme pokračovat v interpretaci.

Tabulka č. 11

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-28,399	5,201		-5,460	,000		
pult - rozloučení	5,724	2,640	,155	2,168	,032	,975	1,026
NPS	4,933	,597	,591	8,265	,000	,975	1,026

a. Dependent Variable: Skóre emocí

<sup>30</sup> Nepodařilo se zde zamítnout nulovou hypotézu.

Použité proměnné statisticky významně ovlivňují index emoční stopy, a proto můžeme přistoupit k regresní rovnici. Hodnota konstanty B je -28,4, k ní přičteme 5,7 bodů, pokud došlo k rozloučení u pultu a 4,9 bodů za každý stupeň hodnocení NPS. Konkrétně můžeme rovnici napsat takto:

Index pociťovaných emocí =  $(-28,4) + 5,7 \cdot \text{rozloučení se u pultu} + 4,9 \cdot \text{NPS}$ . Konkrétně například pokud se personál s mystery shopperem rozloučí, pak celkový index emoční stopy vzroste o 5,7. Pokud pobočka obdrží od mystery shoppera z NPS hodnocení 7, pak index emoční stopy vzroste o  $4,9 \cdot 7$ . Platí zde tudíž že - čím je zákazník loajálnější, tím vyšší je index emoční stopy. Dle hodnoty standardizovaného Beta koeficientu lze určit, že největší vliv na index emoční stopy má právě rozloučení se u pultu. Rozloučení se u pultu je to poslední, co mystery shopper udělá předtím, než opustí navštívenou prodejnu a to poslední co udělá předtím, než vyplní dotazník. Vliv této proměnné je tedy logicky odůvodnitelný. Druhá proměnná, která má na celkový index emocí vliv, je NPS. Z předchozích výsledků – třídění druhého stupně již víme, že NPS často souvisí i s pociťováním jednotlivých emocí, což se tímto modelem potvrdilo i v případě kdy vezmeme v potaz vliv ostatních proměnných.

Nutné je také podívat se na škodlivé provázání vysvětlujících proměnných neboli multikolinearitu<sup>31</sup>. V tomto případě jsou hodnoty v pořádku a multikolinearita v našem modelu není přítomna.

Z provedeného modelování tedy vychází, že celkové hodnocení emocí (indexu emoční stopy) závisí na závěrečném rozloučení personálu se s mystery shopperem a na indexu loajality NPS. Hypotézu č. 5 tedy musíme zamítnout – výsledný index za emoční stopu ze zkoumaných proměnných nezávisí nejvíce na hodnocení personálu, ale na rozloučením se u pultu a hodnocení NPS.

### 3.4 Porovnání emocí spojených se zákaznickou zkušeností měřených kvantitativní a kvalitativní cestou

Doposud jsme se zabývali především kvantitativními výsledky měření emocí pomocí emoční stopy, abychom pochopili, jak lidé zkoumanou zákaznickou zkušenost vnímají a co jejich emoce ovlivňuje nejvíce. Výsledky zjištěné kvantitativní cestou v této části porovnáme s kvalitativními zjištěními, abychom zjistili, zda se liší či překrývají a případně kde se překrývají.

#### 3.4.1 Četnost pociťovaných emocí a její zdůvodnění

Tak, jako se ukázalo ve výsledcích dotazníků, i během samotných rozhovorů shoppeři častěji zmiňovali pozitivní emoce než negativní. Ať již spontánně, nebo z předložené tabulky emocí<sup>32</sup> vybírali většinou

---

<sup>31</sup> Multikolinearita neboli závislost mezi vysvětlujícími proměnnými, která by neměla dosahovat příliš vysokého stupně závislosti (v tabulce Collinearity statistics by mělo platit že  $VIF > 5$  a hodnota tolerance  $< 0,2$ ).

pouze pozitivní, které spojují s provedenou návštěvou. Nejčastěji se přitom jednalo o emoce potěšený, radost z objevování, opečovávání a zaujali mě (viz tabulka v příloze č. 9). Emoci potěšený, kterou pocítilo sedm z osmi mystery shopperů, dle rozhovorů v zákaznících vyvolává především nabídnutí další služby či produktu u pokladny – něco navíc, co neočekávají a co je překvapí v příjemném slova smyslu. Mystery shoppeři si tuto emoce konkrétně spojují například s těmito situacemi:

*„Potěšilo mě když mi u poklady řekla že můžu zboží do 30 dnů vrátit. To jsem nečekala... Celkově byla moc milá a bylo to příjemné.“* (žena, 25 let)

*„Při placení mi byla nabídnuta káva...no to jsem nečekala a potěšilo mě to.“* (žena, 37 let) *„Nabídka kávy mě potěšila“* (muž, 34 let)

*„No ta hudba co tam hraje (při návštěvě, poz. autorky) tak to nějak podbarvuje a je to příjemný opravdu, že člověk je z toho potěšený.“* (žena, 45 let)

V kvantitativní části se také ukázalo, že jednou z nejčastěji a především nejsilněji pocíťovaných emocí je právě emoce „potěšený“, v čemž se výsledky kvantitativního i kvalitativního šetření shodují.

Další často pocíťovanou emoci dle rozhovorů je emoce „radost z objevování“, kterou nepocítili pouze dva mystery shoppeři. Tuto emoci si zákazníci nejčastěji spojují s okamžikem, kdy si prohlížejí zboží na prodejně, nebo si vybírají určitý produkt. Mají radost z toho, že se mohou podívat po zajímavých produktech a objevit výrobek, který je nejvíce zaujme a který si mohou zakoupit.

*„No to objevování, protože mají docela na tom Černým Mostě širokej sortiment, nebo připadá mi to jako je to i větší prodejna, takže tam bylo fakt jako co najít jo, objevit, jako že nebyl problém nakoupit i v určité cenové relaci.“*  
(žena, 38 let).

V otevřených otázkách z kvantitativního dotazníku se spojení se zbožím, sortimentem či výrobky na prodejně vyskytuje také velice často, jak můžeme vidět z grafického znázornění četností slov v příloze č. 6. Dle četnostní tabulky však tato emoce u kvantitativních dotazníků není tak často pocíťována, jako plyne z rozhovorů, zde se tedy zjištění nepodporují.

Podle rozhovorů se tatáž četnost jako u emoce „radost z objevování“ objevuje také u emoce „opečovávání“. Tuto emoci vyvolávají nejčastěji zaměstnanci prodejny a jejich kontakt s mystery shopperem na ploše obchodu, konkrétně pomoc s výběrem či oslovení během výběru zboží.

*„Když ta pracovnice, konkrétně se mi stalo, mě pozdravila a potom mi nabídne, jestli nechci nějaký zboží, nebo mi řekla jestli si to nechci vyzkoušet, než zjistila že to nakupuju pro někoho jinýho... Tak bych řekla, že jsem jako opečovávána.“* (žena, 38 let)

*„Řekla mi, že si to nemusím hned zkoušet, ale když to nebude sedět, tak to můžu pak vrátit. Tak to jsem byla potěšená a přišla sem si i opečovávána.“* (žena, 25 let)

Propojení s osobou zaměstnance či prodejce se ukazují také v grafickém znázornění četností slov z otevřených otázek v online dotazníku, které je k nalezení v příloze č. 6. Kromě otevřených otázek

---

<sup>32</sup> Viz metodologická část – v jedné z fází byla respondentům předložena tabulka s emocemi z emoční stopy, aby se mohli vyjádřit k měřeným emocím. K náhledu v příloze č. 4.

i v četnostech kvantitativního dotazníku se ukázal častý výskyt této emoce, kdy se v četnosti umístila na čtvrtém místě ze všech emocí (viz kapitola 3.1), výsledky jsou tudíž porovnatelné.

Nejčastěji pociťovanou negativní emoci dle rozhovorů je emoce „opomíjený“, kterou mystery shopperi opět nejvíce spojují s osobou zaměstnance na prodejně a jeho přístupem k nim. Pocit opomíjení v nich vzbuzuje jak počáteční přehlížení, kdy zákazníka nikdo na prodejně nepřivítá a nepozdraví, tak pokud při výběru zboží za nimi nikdo aktivně nepřijde a nenabídne pomoc. V neposlední řadě v nich tuto emoci vzbuzuje, pokud se s nimi nikdo řádně nerozloučí při ukončení nákupu.

*„Když sem vešla do prodejny tak mě nikdo nepozdravil, nikdo si mě nevšiml, přitom tam byl jen jeden zákazník. Z toho jsem byla trošku překvapená, nepříjemně...Pak jsem si šla prohlížet to zboží, s tím že já nevím po nějakých třech minutách si mě všimla ta jedna prodavačka a po chvíli jí teda došlo, že by mě teda mohla jít oslovit...takhle to na mě opravdu působilo.“ (žena, 33 let)*

Z graficky znázorněných četností v příloze č. 6 je opět vidět, že i respondenti vyplňující dotazník si tuto emoci spojují s personálem, plochou a slovy jako nevěnoval, nikdo, nevšiml, neoslovil, což je v souladu s kvalitativním zjištěním. Ve výsledcích dotazníku se pociťování této emoce nevyskytovalo příliš často, což je společným znakem všech negativních emocí z online výzkumu, ovšem v porovnání s ostatními negativními emocemi se jednalo o druhou nejčastěji pociťovanou emoci.

Jedinou emoci, kterou z mystery shopperů nikdo nepociťoval, je emoce „pod časovým tlakem“. Toto zjištění podporuje kvantitativní výsledky, dle kterých emoce pod časovým tlakem byla pociťována také nejméně, konkrétně pouze dvěma mystery shoppery. Jedna z respondentek k této emoci navíc dodala:

*„Kdyby zde bylo pouze pod tlakem, tak to by bylo lepší... Jak jsem tam čekala a nikdo nešel, tak jsem se dost pod tlakem cejtala, no taky frustrovaná a stresovaná... Ale pod časovým tlakem, to sem nejde.“ (žena, 25 let)*

Z pozitivních emocí byla každá pociťována alespoň jedním mystery shopperem, přičemž právě jedním byla pociťována emoce „rozmazlovaný“. Z většiny rozhovorů se ukázalo, že tato emoce je již příliš – takovéto služby dle nich při běžném nákupu nelze pocítit, jelikož to chápou jen jako obyčejné nakupování, bez speciálních služeb pro zákazníka. Rozmazlovaný si spojuje se službami navíc, které je potěší a které nečekají.

*„Rozmazlovaná sem si nepřišla, to se mi hned vybaví třeba masáž, ale tu mi nenabídli (smích)“ (žena, 25 let)*

Podle kvantitativního zjištění se podařilo v mystery shopperech vyvolat emoci rozmazlovaný téměř nejméně často, v porovnání s ostatními pozitivními emocemi – v pořadí se za ní objevila pouze emoce nabitý energií. I zde tedy můžeme říci, že jsou zjištění porovnatelná.

Z přímého porovnání jednotlivých četností se ukazuje, že většina závěrů kvantitativní části se shoduje se zjištěnými získanými rozhovory. Zde tedy můžeme říci, že se jedná o porovnatelné výsledky, neboli kvalitativní závěry podporují závěry kvantitativní.

### 3.4.2 Vliv personálu na celkové hodnocení

S personálem přichází mystery shopper do kontaktu v průběhu celé návštěvy - od úvodního pozdravení, přes kontakt na ploše až po placení a závěrečné rozloučení. Ve scénáři návštěvy je několik momentů, kdy je po mystery shopperech přímo vyžadováno, aby kladli důraz na chování personálu a následně jej v dotazníku hodnotili. Navíc jak jsme se dozvěděli v teoretické části, tak vliv personálu na celkový dojem z návštěvy a spokojenost zákazníků je nezanedbatelný. [Verhoef a kol. 2009; Data Service 2012] Z výše uvedených důvodů jsme se při zkoumání výsledků šetření na personál více podívali a snažili se tak ověřit hypotézu č. 6.

Na začátku rozhovoru měli všichni shoppeři spontánně rozdělit návštěvu do několika úseků, které pro ně byli emočně odlišitelné či jinak zajímavé. Během každého úseku měli popisovat co se dělo a jak se u toho cítili, jaké emoce pociťovali. A právě popisování pocitů a emocí bylo prováděno nejčastěji právě v kombinaci s interakcí s personálem. Konkrétně nejdříve popisovali, jak si prohlíželi výlohy a kontrolovali v nich všechny parametry – tato situace nebyla spojována s žádnými emocemi. Následoval vstup do prodejny a první očekávaný kontakt se zaměstnancem – oční kontakt a pozdravení – a právě zde se shoppeři nejčastěji poprvé zmínili o emocích, ať už v pozitivním či negativním smyslu. Pokud přišlo to, co očekávali – oční kontakt a pozdravení, pak se cítili příjemně a vzbudilo to v nich pozitivní emoce. V případě že si jich nikdo z personálu nevšiml, mělo to na ně opačný efekt.

*„Jsem tam vešla a hned mě ta prodavačka pozdravila, tak jsem se cítila jako příjemně, no...příjemné pocity. (...) Asi žlutá, takové sluníčkové jakoby.“* (žena, 34 let)

*„Pak jsem přišla a nikdo mě nepozdravil, jsem byla taková překvapená...jako negativně, mě zarazilo.“* (žena, 33 let)

*„Jsem tam přišla a nikdo mě nepozdravil, když jsem pozdravila... to jsme měla pocity jako neceněná, opomíjená.“*  
(žena, 24 let)

*„Viděla mě a nepozdravila...rozladilo mě to.. řekla bych jakože nenaplněná očekávání, nebo tak něco.“* (žena, 25 let)

Shoppeři si prohlíželi prodejnu, všímali si měřených parametrů a poté zamířili k regálům se zbožím. Ani u této části během rozhovorů nezmiňovali žádné emoce – někteří si vzpomněli na hrající hudbu a ta v nich emoce zanechala. Obecně tuto část nejčastěji v barevném spektru hodnotili jako šedou, neboli neutrální. Během prohlížení si zboží a hledání vhodného výrobku se u některých shopperů emoce objevovali, nejčastěji ve spojení s výběrem, jako radost z objevování či zaujali mě. Poté následoval povětšinou další kontakt se zaměstnancem, kteří si všichni dotázaní opět spojovali s některými emocemi. Pokud na zaměstnance museli dlouho čekat, či dokonce jej museli sami aktivně oslovit, jelikož se jim nikdo nevěnoval, pak se vyskytovali znovu negativní emoce.

*„Nikdo z personálu na mě nezareagoval a to jsem si tam prohlídla skoro všechno co tam bylo...Byla jsem zmatená že jsem nenašla co jsem chtěla, ocenila bych radu ale nic...“* (žena, 25 let) – následně byl tento moment spojen s negativně vnímanou červenou barvou a shoppera dodala, že se cítila opomíjená.

Po výběru zboží následovalo placení, kdy opět shopper přišel do kontaktu se zaměstnanci. Zde se četnost pociťování emocí různí – někteří shoppeři úsek placení vnímají neutrálně, bez pociťovaných emocí jako standardně pociťovanou službu. Někteří z nich mají tuto část spojenou s pozitivními emocemi, kdy jim zaměstnanci nabídli nadstandardní služby, jako již zmíněná káva či další produkty. S negativní emocí si tuto část však nespojoval žádný z mystery shopperů. Konečné loučení se opět obešlo bez jakýchkoli emocí.

Při celkovém zhodnocení prodejny mystery shoppeři použili pouze pozitivní či neutrální hodnocení. Konkrétně celkovou návštěvu na barevné škále hodnotili jako žlutou – „sluníčkovou“<sup>33</sup>, v případě že probíhalo vše bez problémů. Pokud se v některém okamžiku nespĺnilo jejich očekávání, respektive nebyl splněn určitý parametr z dotazníku, pak celkovou návštěvu hodnotili na barevné škále neutrální šedou, nebo spíše pozitivní<sup>34</sup> fialovou či modrou. V žádném z rozhovorů nezaznělo celkové velmi negativní hodnocení prostřednictvím červené či černé barvy, přestože s některými situacemi tyto barvy spojeny byly. Právě na závěrečné hodnocení – zda bylo negativní či pozitivní, měl nejčastěji vliv kontakt s personálem. Jak kontakt na začátku návštěvy, tak v jejím průběhu. Ovšem nemůžeme říci, že emoce vzbuzená zaměstnancem odpovídá emocím spojeným s celkovou návštěvou. Bylo by vhodné zde zmínit, že na tyto závěry může mít také vliv sestavení scénáře návštěvy, který se z části soustředí právě na personál, proto není možné sestavit objektivní závěr. Z kvantitativního závěru se ukázala nepřítomnost vlivu personálu vnímání celé návštěvy, z kvalitativních výsledků jej lze vyloučit, ovšem u každé metody byl zjišťován jiným způsobem, proto přímé srovnání výsledků zde není možné. Hypotézu č. 6 tudíž, která říká, že kvantitativní a kvalitativní měření emoční stopy dává stejné výsledky, tudíž nelze potvrdit.

### 3.4.3 Jak mystery shoppeři o emocích hovoří – celkové zhodnocení emoční stopy

Většinou mystery shopperů se o emocích nehovoří snadno, což není nikterak překvapivé zjištění. Dotazníkové šetření je respondenty vnímáno pozitivněji než samotné rozhovory, jelikož dotazník obsahuje krátký popis jednotlivých emocí a škálu možných odpovědí. Zároveň ale otevřené otázky v dotazníku pro ně nejsou vždy jednoduché, protože se od nich vyžaduje hlubší zamyšlení, co konkrétní emoci vyvolalo a to pro každého respondenta není jednoduché. Rozhovor vnímají jako ještě složitější, jelikož zde jim chybí potřebné „berličky“, které v dotazníku k dispozici mají. Dát respondentům k dispozici seznamem emocí je vhodným způsobem, jak jim pomoci vyjádřit se, konkrétně jim ukázat co od nich žádáme i inspirovat je k tomu, aby se sami vyjádřili. Ovšem u konkrétního případu seznamu emocí z emoční stopy se v této práci setkáváme s problematikou vhodnosti výběru emocí a jejich pochopení a uchopení samotnými mystery

---

<sup>33</sup> Konkrétní přirovnání barvy od téměř všech shopperů při závěrečném vysvětlení co pro ně která barva znamená.

<sup>34</sup> Modrá a fialová je vnímána jako spíše pozitivní dle vlastního vnímání mystery shopperů.

shopperů. Některých z problematických emocí jsme se již dotkli v předchozím textu, přičemž nyní se na problematiku podíváme komplexněji.

Mystery shopperi se nejčastěji potýkali s interpretačními problémy a vhodností jejich zařazení u negativních emocí, spíše než u pozitivních, proto se na ně zaměříme jako první. Jak je patrné z výsledků kvantitativního i kvalitativního šetření, negativní emoce nejsou u mystery shopperů vyvolány tak často, jako emoce pozitivní. Ke zdůvodnění proč si právě tyto emoce se zákaznickým zážitkem v prodejně nespojují, nejčastěji používají následující argumenty:

1. Návštěva v nich zanechala pouze pozitivní emoce a dojmy, nic negativního v jejím průběhu neshledali.
2. Některé z negativních emocí jsou příliš expresivní a nelze je vyvolat návštěvou v prodejně, kam si jdete koupit běžné zboží a od které nemáte vysoká očekávání. K návštěvě se nehodí.
3. Mystery shopperi jim nerozumí, nevědí co si pod nimi představit.

Pokud je důvodem nepociťování negativních emocí první bod, pak je to zcela v pořádku a není nutné se tím dále zabývat, jelikož se jedná o legitimní zjištění. V případě třetího problému – pokud se názory na přílišnou odbornost/nesrozumitelnost opakují, pak by bylo vhodné se zamyslet, zda nepoužít například synonymum nebo krátké vysvětlení. V našem případě se tento problém vyskytoval ojediněle, jelikož zde již z předchozích šetření bylo využito právě krátkého vysvětlení u každé emoce.

Problém č. 2 se u negativních emocí vyskytoval častěji, což již není žádoucí. Konkrétně si někteří z oslovených stěžovali nejčastěji na emoce: frustrovaný, stresovaný i smutný, které si interpretují jako příliš silně negativní emoce, které téměř nelze vyvolat nakupováním. Při práci s barvami (viz kapitola 2.3 Test barev) je nejčastěji spojovali s červenou či černou, což jsou barvy vyjadřující velmi negativní pocity – černá je spojována s negativitou až nicotou, červená až s agresivitou. [Lüscher 1971] Při vlastní interpretaci barev, na konci rozhovoru, černou spojovali s něčím opravdu velmi negativním (objevovalo se spojení se slovy jako peklo, deprese), což už je za hranicemi přijatelnosti. Červenou pak chápali jako velmi důrazné pochybení, které jde za hranice únosnosti. Jedná se o natolik negativní emoce, které podle mystery shopperů téměř nejdou vyvolat během nakupování.

K emoci smutný - „*To je moc silné, aby to dělal nákup...Já to vnímám spíš jako nějaké dlouhodobé pocity...*“ (žena, 24 let)

K emoci frustrovaný - „*Abych řekl pravdu, tak si ani nedokážu moc jako představit co by museli udělat, abych to jako cítil.... To asi ani nejde.*“ (muž, 61 let) „*Tak frustrovaná teda určitě ne, sem tam nakupovala.*“ (žena, 33 let)

Pro další práci s emoční stopou u tohoto projektu by bylo vhodné se zamyslet nad možností vyřazení těchto emocí z emoční stopy, vzhledem k jejich nízké četnosti a skutečnosti, že nejsou některými respondenty považovány za vhodné k tomuto typu nákupu. Naopak při vlastním vyprávění se často



vyjadřovali o jednotlivých zážitcích jako o nepříjemných – cítili se nepříjemně, postoj prodavače byl nepříjemný, nepříjemný dojem z prodejny a podobně, což při vyplňování emoční stopy postrádali.

U některých pozitivních emocí se s výše uvedenými problémy setkáváme také. Nejčastějším problémem je pochybování nad vhodností emoce a nepřesné pochopení toho co představuje. Problémy jsou u emocí „v bezpečí“, „nabitý energií“, „opečovávaný“. U emoce „v bezpečí“mystery shopperky nezdědk napadá, proč by se u nakupování měli cítit v nebezpečí, přestože v dotazníku je u této emoce uvedena specifikace: *nepodvedou mě, kdyby něco, postarají se o mě*. Pro další dvě emoce vyplývá, že na základě názorů shopperů je možné pochybovat o jejich vhodnosti zařazení právě u tohoto typu návštěvy. Na druhou stranu jak vidíme z jednotlivých četností u těchto emocí, v dotazníku na ně většina respondentů dokáže odpovědět a problémy zde patrně nejsou. Výsledky kvantitativního a kvalitativního šetření se zde tedy rozcházejí.

### **Shrnutí problémů**

Emoční stopa byla modelována pro reálné zákazníky a jejich pocity. Nemůžeme tudíž vyloučit ani možnost, že důvodem proč některé emoce nejsou dle mystery shopperů vhodně zařazené do emoční stopy je skutečnost, že jakožto mystery shoppeři mají na návštěvu prodejny jiný názor než reální zákazníci a zákaznický zážitek tak v nich vzbuzuje jiné emoce, než jak tomu je u reálných zákazníků. Tuto domněnku by bylo vhodné dále prozkoumat dalším šetřením, na které v této práci již bohužel není prostor, ale které by mohlo pomoci více objasnit některé zde zmíněné obtíže, spojené s emocemi a emoční stopou.

Problémem může být také příliš doslovný, umělý a místy až kostrbatý překlad některých emocí<sup>35</sup>. V jejich originálním znění mohou být pro respondenty snáze pochopitelné, než jejich české ekvivalenty. Například právě u emoce „nabitý energií“ – v originále „energetic“, může být právě překlad oním zdrojem, proč respondenti mají problém si pod ní snadno cokoli představit. Problémem spojeným s překladem může být také lokalizace metody – v češtině přeci jen nemáme tolik běžných slov pro méně frekventované emoce, na rozdíl od anglického jazyka, který s nimi pracuje více.

Posledním problémem, se kterým jsme se v této práci setkali, je problematické pochopení významu některých emocí, což jsme se snažili ukázat v průběhu celé analýzy na konkrétních případech emocí.

Práce se snažila poukázat jak je metoda emoční stopy v českém prostředí využívána a jaké výsledky může přinášet. Zároveň s tím došlo k identifikaci problémů spojených s využitím metody emoční stopy právě na českém trhu. Zkoumání těchto problémů pak může být námětem pro další bádání v této oblasti.

---

<sup>35</sup> Každá emoce v anglickém originále má pouze jednoslovný název a pro účely výzkumu v ČR byly všechny přeloženy.

## 4. Závěr

Tato práce zjišťovala, jaké emoce jsou spojeny se zákaznickou zkušeností a spokojeností na konkrétním případě návštěvy prodejny a uskutečnění nákupu, prostřednictvím jedné z novějších marketingových metod na testování emocí spojených se zákaznickou zkušeností – emoční stopou. Na základě studia literatury byly formulovány hypotézy, které byly následně testovány prostřednictvím mystery shoppingového sběru dat a hloubkových rozhovorů s mystery shoppery. Hypotézy odrážely výzkumné otázky, které byly zaměřeny na samotné zjištění povahy a síly jednotlivých emocí a na porovnatelnost výsledků zjištěných oběma metodami. Z provedeného šetření se nepodařilo plně potvrdit všechny formulované hypotézy.

Emoce, které v zákaznících zanechala zkoumaná návštěva prodejny, byly převážně pozitivního charakteru – negativní emoce byly zastoupeny méně často a s nižší intenzitou. Zákaznickým zážitkem se podařilo vyvolat nejčastěji emoce ze shluku obhajoby, což jsou dle C. Shaw, autora emoční stopy, nejdůležitější emoce, které není snadné v zákaznících vzbudit. V našem případě se to však podařilo. Konkrétně si shoppeři provedenou návštěvu spojují nejčastěji s emocemi potěšený, ceněný, opečovávaný a šťastný. Jedná se sice o nejčastěji pociťované emoce, ovšem kromě emoce ceněný ne o nejsilnější pociťované. Nejsilnější byly pociťovány emoce v bezpečí, věří mi a již zmíněná emoce ceněný, které jsou ze shluku doporučení. Autor emoční stopy udává, že vzbuzení emocí ze shluku obhajoby a doporučení napomáhá k budování loajality mezi zákazníkem a společností či značkou. Zkoumaným prodejnám se tak dle těchto výsledků daří v zákaznících vzbuzovat takové emoce, které napomáhají vytvářet si loajální zákazníky. Emoce ceněný, opečovávaný a potěšený v shopperech dokázal vzbudit především personál prodejny a jeho přístup k zákazníkům. Dle šetření jsou nejčastěji tyto emoce spojované s komunikací s personálem na ploše prodejny, kdy personál ochotě pomáhal při výběru zboží a snažil se nabídnout další vhodné produkty. Emoci ceněný v řadě zákazníků také vzbudila samotná značka prodejny.

Negativní emoce byly zkoumanou návštěvou prodejny v zákaznících vzbuzeny méně často a s výrazně nižší intenzitou, než emoce pozitivní. Mezi nejčastěji pociťované negativní emoce patří emoce zklamaný, opomíjený a nespokojený, které byly pociťovány výrazně častěji než ostatní negativní emoce. Zároveň byly také pociťovány nejsilněji. Emoci opomíjený si zákazníci spojují především s osobou prodejce, který jim nevěnoval pozornost a často nedošlo k základním věcem jako je pozdravení či oční kontakt. Pocit zklamání a nespokojenosti v zákaznících vzbuzoval opět nepříjemný či nedostupný personál, ale také nedostupné zboží či nemožnost si jej prohlédnout a vyzkoušet. Z šetření se také ukázalo, že emoce pod časovým tlakem zde není vhodně zařazena. Tuto emoci z celého vzorku pocítili pouze dva respondenti, přičemž dle rozhovorů není možné se cítit pod časovým tlakem, jelikož mystery shoppeři si na kontrolní návštěvu musí čas udělat, počítají s trávením času na prodejně. Uvedená zjištění jsou závěrem kvantitativní i kvalitativní analýzy, jelikož zde jsou výsledky porovnatelné. Ze zkoumaných

hypotéz se podařilo potvrdit první z nich, dle které mystery shoppeři během nákupu častěji pociťují pozitivní emoce než negativní. Druhou hypotézu, která se zaměřovala na sílu pociťovaných emocí, se však potvrdit nepodařilo, jelikož nejsilněji jsou pociťovány emoce ze shluku doporučení a nikoli se hluku pozornosti. V této části se tedy ukázalo, že ne každý zákaznický zážitek dokáže vzbudit všechny emoce z emoční stopy.

Intenzita a četnost pociťovaných emocí se liší dle některých sociodemografických ukazatelů, jako je pohlaví a věk, ale také dle dalšího zkoumaného ukazatele, kterým je index loajality NPS. Nejčetněji pociťovanou intenzitou byla „silně pociťovaná emoce“, konkrétně některá z emocí byla pocítěna silně u 90 návštěv. Ženy tuto intenzitu pociťovali výrazně častěji než muži, zároveň respondenti ve věkové skupině 41 - 50 let tuto intenzitu nepociťovali také výrazně častěji než ostatní věkové skupiny. Naopak nejméně častou intenzitou je „slabě pociťovaná emoce“, která byla pocítěna pouze u 57 návštěv. Pokud již shoppeři emoci slabě pocítili, tak se nejčastěji jednalo pouze o jednu či dvě emoce z celé emoční stopy. V pohlaví se výrazné rozdíly neukázaly. Co se týče věku, nejstarší věková skupina 51 a více let slabě emoce „nepocítuje vůbec“ častěji než ostatní věkové kategorie. Zjištění tedy ukazují, že zkoumaným prodejnám se u zákazníků daří zanechávat silný emoční zážitek, kdy intenzita emocí je nejčastěji uváděna jako silná, především pak u žen a u věkové kategorie 41 – 50 let.

Dle hodnocení NPS byli respondenti rozděleni na pomlouvače, neutrály a advokáty. Před samotným zkoumáním vztahu této proměnné s ostatními proměnnými bylo provedeno její bližší prozkoumání, kde se ukázalo, že čím jsou lidé starší, tím mají větší tendenci spadat do kategorie advokátů. Také vyšlo najevo, že muži mají tendenci býti častěji pomlouvači, než ženy. Tendence pociťovat negativní či pozitivní emoce odrážela zařazení respondentů do NPS kategorií. Konkrétně advokáti pociťovali častěji pozitivní emoce než negativní, což také potvrzuje část třetí hypotézy. Druhou část hypotézy, podle které pomlouvači pociťují častěji negativní emoce než pozitivní, se výzkumem potvrdit nepodařilo. Ukázalo se však, že pomlouvači pociťují negativní emoce častěji v porovnání s advokáty, což je také v souladu s jejich zařazením do kategorie NPS. Ze zkoumání intenzity pociťovaných emocí a kategorií NPS bylo zjištěno, že pomlouvači výrazně častěji nepocítují intenzitu emocí „velmi silně pociťovaná emoce“ i „silně pociťovaná emoce“, v porovnání s neutrály a advokáty. U advokátů se ukázalo, že častěji nepocítují emoce „středně“ a „slabě“, v porovnání s ostatními skupinami NPS. Pomlouvači mají také tendenci pozitivní emoce nepocítovat častěji než advokáti. Tyto závěry potvrzují čtvrtou hypotézu, neboli advokáti pociťují emoce silněji než pomlouvači.

Kromě jednotlivých emocí byl vytvořen také celkový index emoční stopy, u kterého bylo zjišťováno, jaké proměnné z celého dotazníku jej ovlivňují nejvíce. Pomocí logistické regrese byl vytvořen model, který ukazuje, že celkové hodnocení emocí (indexu emoční stopy) závisí na závěrečném rozloučení se personálu s mystery shopperem a na indexu loajality NPS. Rozloučení se je poslední provedená činnost

před ukončením návštěvy prodejny. Je to to poslední, co si zákazník z návštěvy odnáší a co ovlivňuje celkový dojem, proto není vhodné na závěrečné rozloučení se se zákazníkem zapomínat. U indexu NPS se ukazuje, že čím je zákazník loajálnější (neboli čím je vyšší hodnocení NPS), tím vyšší je index emoční stopy. Uvedené závěry nepotvrzují pátou hypotézu, neboli výsledný index emoční stopy nezávisí nejvíce na hodnocení personálu, ale na rozloučením se u pultu a hodnocení NPS.

Emoční stopa měřená dotazníkem je respondenty vnímána jako jednodušší cesta než rozhovor. Není překvapením, že o emocích se jedincům hovoří obtížně, proto u dotazníku oceňují jak uzavřené otázky se škálou odpovědí, tak krátký popis jednotlivých emocí. Obtíže u některých respondentů vzbuzuje následná otevřená otázka, zjišťující co danou emoci vyvolalo, kde se musí hlouběji zamyslet a zformulovat okolnosti, které emoci vyvolali. Při rozhovorech pak pomáhaly respondentům s vyjádřením se připravené pomůcky (barvy, tabulka s emocemi).

Relevance jednotlivých emocí v emoční stopě se často mezi metodami i respondenty liší. Bylo již uvedeno, že nejproblematičtější emocí je emoce pod časovým tlakem, u níž by bylo vhodné zamyslet se nad možným vyřazením z emoční stopy pro zkoumanou návštěvu prodejny. U dalších emocí, jako je v bezpečí či nabitý energií, měli respondenti během rozhovorů problém s jejich interpretací. Konkrétně u emoce v bezpečí si kladli otázku - proč bych se během nákupu měl cítit v nebezpečí a u emoce nabitý energií si kladli otázku - jak by mě mohl nákup nabít energií? Ovšem z četnosti a intenzity odpovědí u kvantitativního sběru dat není zřejmé, že by respondenti měli s těmito emocemi větší obtíže. Z toho důvodu by bylo vhodné provést větší šetření, které by zjišťovalo, zda jsou tyto emoce pro mystery shoppery problematické či nikoli. Jako problematické se z rozhovorů jevily i některé negativní emoce, konkrétně emoce frustrovaný, stresovaný a smutný. Respondenti je vnímali jako příliš silné negativní emoce, které nelze vzbudit během běžného nakupování. Na problém relevance a interpretace zkoumaných emocí může vliv také jejich překlad z anglického jazyka, který není vždy zcela šťastný. Tato zjištění by také bylo vhodné podrobit přezkoumání na větším vzorku respondentů.

Celkově se v práci ukazuje, že srovnáním zjištění z mystery shoppingových návštěv a rozhovorů s mystery shoppery se některé závěry potvrzují a prohlubují a některá nelze takto přímo porovnat. Žádná zjištění však nejsou v rozporu, což ukazuje výhody využití kombinované metody sběru dat. Zároveň práce ukazuje, že metoda emoční stopy v českém výzkumném prostředí přináší zajímavé výsledky o zákaznické zkušenosti a emocích, které zákazníci pociťují. Ovšem samotná metoda není zcela bez chyb a pro její další využívání by bylo vhodné se zamyslet nad úpravou současného podoby.

## Summary

This thesis focused on which emotions are connected with customer experience. Customer experience related to specific shop visited and purchase of some product. Emotions are measured by newer

marketing method – emotional journey, which is method for measurement of customers experience and emotions. Due to literature and theoretical background, hypothesis were formulated. These hypothesis were tested on data, which were collected by mystery shopping and interview with mystery shoppers. Hypothesis reflected research questions, which were focused on findings of the nature and strength of each emotion and they were focused on comparability of the results from qualitative and quantitative data collection. Some hypothesis were fully confirmed, but some of them not.

Emotions, connected with the store visit were mostly positive, mainly from advocacy cluster, which is the most important cluster of emotions from emotional journey. The most frequent felt emotions were pleased, happy, cared for and valued. Emotions, which were felt strongest, were emotions safe, trusted and valued. Emotions were mainly from advocacy and recommendation cluster, which are related with the loyalty of customers. During these emotions, store build loyalty between customers and company. Emotions were arouse mainly thanks to personal and their availability and care about customers. Results show connection between emotions and NPS categories – neutrals, advocates and detractors. Advocates are woman and older customers more often. For advocates is typical that they feel positive emotions more often than negative and more often than detractors. For detractors is typical that their intensity of feelings is not as strong as intensity of feeling by neutrals and advocates. Advocates intensity of feeling is typically stronger than medium and weak, in comparison with other NPS categories.

Overall index of emotion was created and testing its connection with other questions from questionnaire. Using logistic regression model was created, which shows that the overall emotion assessment is depend on the final farewell of personal with customers and on NPS. Farewell is the last thing which customers make and is very important for their overall customer experience, the same like loyalty index NPS. More loyal customers indicates higher emotional index. Contrary to expectations index of emotional journey does not depend mainly on personal behavior, but it depend on farewell and evaluation of NPS.

By customer, it is easier to fill questionnaire with emotional journey that interview. It is not so easy to talk about emotions, and in questionnaire, there are closed questions and short description of each emotion. Open questions in questionnaire are problematic for some customers, because they do not know how exactly define their emotion and circumstances associated there with them. During the interview, prepared materials help with expressing of their emotions.

Relevancy of used emotions is questionable. It has been noted that the most problematic emotion is emotion hurried, which should be possible to exclusion it from the emotion journey in this case. Other emotions – energetic and safe, are not so easy to understand for customers, they have trouble with their interpretations. However, the frequency and intensity of responses by the quantitative data collection is not clear that the respondents connected these emotions with great difficulty. It would be appropriated

to make another research to determine whether this is a real problem. Other problematic emotions are frustrated, stressed and unhappy. Respondent perceive these emotions as too strong negative emotions, without connection with normal shopping. Problem with relevancy and interpretation can be connected with their not so clear translation from English original.

Thesis shows that by comparing the findings from mystery shopping and from interviews with mystery shoppers, some conclusions has been confirm and some of them not. But no finding are inconsistent. At the same thesis shows that the method of emotional journey in Czech research environment provides interesting results about customer experience and about emotions that customers are feeling. However, the method itself is not without faults and for its further use would be useful to consider modifying current form of this method.

## Literatura

- Wiele, T., Hesselink, M., Iwaarden, J. Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management & Business Excellence* [serial online]. June 2005;16(4):529-541. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 10, 2015.
- Berent P. The Depth Interview. *Journal Of Advertising Research* [serial online]. June 1966;6(2):32-39. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 9, 2015
- Bláhová, Z. Rozdíly v preferenci barev u dětí z různých etnických skupin. Masarykova univerzita v Brně, FSS, Katedra psychologie. 2009. Bakalářská práce.
- Berry, L.L., Carbone, L.P., Haeckel, S.H. Managing the total customer experience. Research feature. 2002 [online] <http://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-total-customer-experience/>
- Coupen, M. P., Rowe, B. Evaluation of a computer-assisted self-interview component in a computer-assisted personal interview survey. *Public Opinion Quarterly* 60.1 (1996): 89-105.
- Creswell, J. W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications, 2013.
- Data Servise. Když marketing a HR táhnou za jeden provaz. 2012. Dostupné z: <http://www.data-servis.eu/cs/rozhovor-kdyz-marketing-a-hr-tahnou-za-jeden-provaz.html>
- Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Karolinum Press, 2011. ISBN 978-80-246-2619-2
- Ekman P. Are there basic emotions?. *Psychological Review* [serial online]. July 1992;99(3):550-553. Available from: PsycARTICLES, Ipswich, MA. Accessed April 4, 2015
- Frow, P., Payne, A. Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management* 15.2 (2007): 89-101.
- Gentile, Ch., Spiller, N., Noci, N. How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal* 25.5 (2007): 395-410.
- Giddens, A. *Sociologie*. Vol. 594. Argo, 1999.
- Hendl, J. Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál2004
- Hajdúchová, H. *Mystery shopping*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd. 2007: 29 s., Vedoucí bakalářské práce Petr Soukup.
- Jeřábek, H. *Úvod do sociologického výzkumu*. Karolinum, 1993.

- Kreuter, F., Presser, S., Tourangeau, R. Social desirability bias in CATI, IVR, and Web surveys. The effects of mode and question sensitivity. *Public Opinion Quarterly*. 2008;72(5):847-865. Available from: <http://poq.oxfordjournals.org/content/72/5/847.short>
- ISO-Normy. ISO 9000 a 14001. 2000-2009 [online] [cit. dne 2015-01-07] Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>
- Lewis J. Redefining Qualitative Methods: Believability in the Fifth Moment. *International Journal Of Qualitative Methods* [serial online]. June 2009;8(2):1-14. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. Accessed January 11, 2015.
- Lüscher, Max. *The Lüscher color test*. Simon and Schuster, 1971.
- Meyer, Ch., Schwager, A. Understanding customer experience. *Harvard business review* 85.2 (2007): 116.
- Milena Z, Dainora G, Alin S. qualitative research methods: a comparison between focus-group and in-depth interview. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series* [serial online]. December 2008;17(4):1279-1283. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 9, 2015.
- Nakonečný, M. Emoce. Triton: 2012. ISBN: 978-807387-614-2
- Nakonečný, M. Encyklopedie obecné psychologie. 1997. Praha: Academia. ISBN 80-200-0625-7
- Pickford R. Review Article: The Lüscher Colour Test. *Occupational Psychology* [serial online]. April 1971;45(2):151-154. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 11, 2015.
- Reichel, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada Publishing as, 2009.
- Ritchie, J. Lewis, J. Qualitative research practice. A guide for social science students and Researchers. Sage publication: 2003. ISBN 0761971106. Dostupné z: [http://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=z5y0LCT8YNUC&oi=fnd&pg=PA138&dq=in-depth+interview&ots=q3aPldH3C5&sig=wQfmrcAl-W9PVO7V2g4O2xhNuWA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=in-depth%20interview&f=false](http://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=z5y0LCT8YNUC&oi=fnd&pg=PA138&dq=in-depth+interview&ots=q3aPldH3C5&sig=wQfmrcAl-W9PVO7V2g4O2xhNuWA&redir_esc=y#v=onepage&q=in-depth%20interview&f=false)
- Reichheld, F. The One Number You Need To Grow. Harvard Business Review 2003 [online] [cit. 11. 4. 2015]. Dostupné z: [http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore\\_HBR.pdf](http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore_HBR.pdf).
- Roberts P, Priest H, Traynor M. Reliability and validity in research. *Nursing Standard* [serial online]. July 12, 2006;20(44):41-45. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. Accessed January 11, 2015.
- Roleček, T. *Využití emocí v marketingových komunikacích*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací. 2014: 98 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jitka Vysekalová, Ph.D.



- Řehák, J., and B. Řeháková. Analýzy kontingenčních tabulek: rozlišení dvou základních typů úloh a znaménkové schéma (Analysis of Contingency Tables: Two Basic Types of Analytical Problems and Sign Scheme). *Sociologický časopis* 14 (1978): 619-631.
- Seidman, Irving. *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press, 2012.
- Seber, George AF, Lee. *Linear regression analysis*. Vol. 936: John Wiley & Sons. 2012
- Shaw, Colin, and John Ivens. *Building great customer experiences*. Palgrave Macmillan, 2002.
- Simar, O nás. 2015 [online] [cit dne 2015-01-09] Dostupné z: <http://www.simar.cz/o-nas.html>
- Schmitt, B. H. *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons, 2003.
- Soukup, P. Statisticky významný neznamená důležitý. [online] *Socioweb*. 2007 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php/upl/teorie/upl/editorial/download/www.his.de/abt2/ab23/index.php?disp=teorie&shw=298&lst=117>
- Stuchlíková, I. *Základy psychologie emocí* [online]. Praha: Portál, 2002 [cit. 2015-04-04]. ISBN 80-7178-553-9. Dostupné z: <files.zsv-dusek.webnode.cz/200000201-053070628b/zaklady%20psychologie%20emoci.pdf>
- Švancara, J. *Emoce, motivace, volní procesy*. Studijní příručka. Psychologický ústav FF MU v Brně. Brno. 2003. [online] Dostupné z: [http://psychologie.oukej.cz/down/obecka\\_2/EMV\\_Josef\\_Svancara\\_Brno\\_2003.pdf](http://psychologie.oukej.cz/down/obecka_2/EMV_Josef_Svancara_Brno_2003.pdf)
- Vysekalová, J. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka* [online]. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2015-04-04]. ISBN 978-80-247-8955-2. Dostupné z: [http://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/9693\\_preview.pdf](http://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/9693_preview.pdf)
- Wilson A. Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance. *Psychology & Marketing* [serial online]. July 2001;18(7):721-734. Available from: Communication & Mass Media Complete, Ipswich, MA. Accessed January 10, 2015
- Wilson A. The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. *Service Industries Journal* [serial online]. July 1998;18(3):148-163. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 9, 2015.
- Willis, G. B. *Cognitive Interviewing: A ,How To' Guide*. 1999. Příspěvek přednesený na 1999 Meeting of the American Statistical Association [online] [cit. Dne 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.dfpp.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid823948.pdf>.
- Zamazalová, M. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia* 16.4 (2008): 76-82

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Ukázka znění otázky a baterie odpovědí

Příloha č. 2 Grafické znázornění bodů pro vybudování dobré zákaznické zkušenosti

Příloha č. 3 První verze scénáře dotazníku

Příloha č. 4 Barevný test a baterie emocí

Příloha č. 5 Finální verze scénáře pro rozhovor

Příloha č. 6 Grafické znázornění četností odpovědí v otevřených otázkách

Příloha č. 7 Vztah NPS a pociťovaných emocí

Příloha č. 8 Výsledky korelace

Příloha č. 9 Četnost pociťovaných emocí dle rozhovorů

## Přílohy

### Příloha č. 1 Ukázka znění otázky a baterie odpovědí

#### Intenzita emocí - POTĚŠENÝ

EMO2

Projevy: potěšili mě, zvedli mi náladu, udělali mi radost

- 1 = vůbec nepocitovaná emoce
- 2 = slabě pocitovaná emoce
- 3 = středně pocitovaná emoce
- 4 = silně pocitovaná emoce
- 5 = velmi silně pocitovaná emoce

#### Popište prosím konkrétní situaci, která danou emoci vyvolala.

tEMO2

Potěšila mě zájem poradkyně při zjišťování mých potřeb.

#### Intenzita emocí - VĚŘÍ MI

EMO3

Projevy: důvěřují mi, nepodezřívají mě ze špatných úmyslů nebo že lžu (sledujeme, zda se cítíte být zákazníkem, kterému poradce věří, nikoliv zda vás podezírá, že jste Mystery Shopper)

- 1 = vůbec nepocitovaná emoce
- 2 = slabě pocitovaná emoce
- 3 = středně pocitovaná emoce
- 4 = silně pocitovaná emoce
- 5 = velmi silně pocitovaná emoce

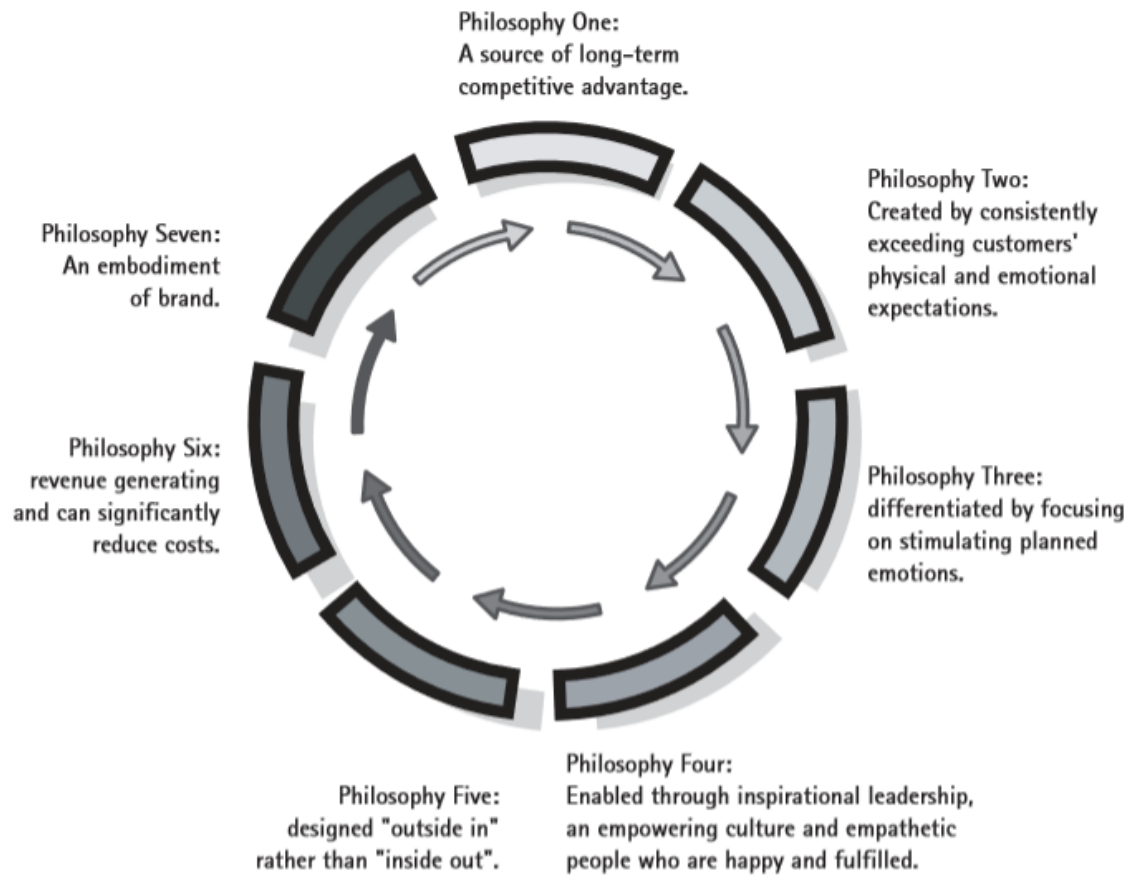
#### Popište prosím konkrétní situaci, která danou emoci vyvolala.

tEMO3

Poradkyně mi 100% věřila, vyplývalo to z jejího postoje ke mě i ze zájmu dále si se mnou domluvit schůzku a doladit např. mobilitu.

### *Building great customer experiences*

*Great Customer Experiences are:*



### **Rozhovor – Emoční stopa**

1. Uvedení do problematiky, informovaný souhlas
2. Evaluace emoční stopy – online
  - a. Jak se vám emoční stopa vyplňovala?
  - b. Pozitiva
  - c. Negativa
  - d. Doporučení
  - e. Jaké emoce Vám chyběly?
3. Emoční stopa face to face
  - a. Jaké emoce jste během návštěvy pociťovala? Prosím, vyprávějte návštěvu jak probíhali a pokuste se ji rozdělit na části, které ve Vás vyvolaly nějaké emoce, které pro Vás byly něčím specifické.
  - b. (pokud respondent neřekne v průběhu vyprávění) S konkrétní situací v obchodě, jaké emoce máte spojené...
    - i. Vchodem na prodejnu, první pocity
    - ii. Prohlížení si vystaveného zboží
    - iii. Kontakt se zaměstnancem prodejny
    - iv. Placení na pokladně
    - v. Interiér prodejny
4. Nyní prosím k jednotlivým situacím přiřadte barvy dle toho, co jste v danou chvíli pociťoval/a. Popište, proč přiřazujete právě tuto barvu.
5. Zhodnocení jednotlivých emocí, které jsou relevantní a které nikoli pro danou návštěvu
6. Závěrečné zhodnocení
  - a. Kdybyste měla vyjádřit jednou emocí provedenou návštěvu, jaká by to byla?
    - i. Proč právě tato emoce, co ji ve vás vyvolalo?
7. Interpretace barev
  - a. Seřadte prosím barvy od nejvíce pozitivní po nejvíce negativní. Následně popište svými slovy, co která barva pro Vás představuje.

Příloha č. 4 Barevný test a baterie emocí



PODRÁŽDĚNÝ	ŠŤASTNÝ	VĚŘÍ MI	NESPOKOJENÝ	FRUSTROVANÝ
ZAÚJALI MĚ	NABITÝ ENERGIÍ	ROZMAZLOVANÝ	RADOST Z OBJEVOVÁNÍ	ZKLAMANÝ
STRESOVANÝ	SMUTNÝ	OPOMÍJENÝ	POD ČASOVÝM TLAKEM	V CENTRU POZORNOSTI
STIMULOVANÝ	POTĚŠENÝ	CENĚNÝ	OPEČOVÁVANÝ	V BEZPEČÍ

OPEČOVÁVANÝ	PODRÁŽDĚNÝ	POD ČASOVÝM TLAKEM	POTĚŠENÝ	STIMULOVANÝ
V CENTRU POZORNOSTI	FRUSTROVANÝ	SMUTNÝ	RADOST Z OBJEVOVÁNÍ	V BEZPEČÍ
ŠŤASTNÝ	ZAÚJALI MĚ	OPOMÍJENÝ	VĚŘÍ MI	NESPOKOJENÝ
ZKLAMANÝ	CENĚNÝ	ROZMAZLOVANÝ	STRESOVANÝ	NABITÝ ENERGIÍ

PODRÁŽDĚNÝ	ŠŤASTNÝ	VĚŘÍ MI	FRUSTROVANÝ	CENĚNÝ
POD ČASOVÝM TLAKEM	V BEZPEČÍ	SMUTNÝ	ROZMAZLOVANÝ	ZAÚJALI MĚ
POTĚŠENÝ	OPOMÍJENÝ	OPEČOVÁVANÝ	STIMULOVANÝ	NESPOKOJENÝ
ZKLAMANÝ	V CENTRU POZORNOSTI	RADOST Z OBJEVOVÁNÍ	STRESOVANÝ	NABITÝ ENERGIÍ

### **Rozhovor – Emoční stopa**

1. Uvedení do problematiky, informovaný souhlas
2. Emoční stopa face to face
  - a. Jaké emoce jste během návštěvy pociťovala? Prosím, vyprávějte návštěvu jak probíhali a pokuste se ji rozdělit na části, které ve Vás vyvolaly nějaké emoce, které pro Vás byly něčím specifické.
  - b. (pokud respondent neřekne v průběhu vyprávění) S konkrétní situací v obchodě, jaké emoce máte spojené...
    - i. Vchodem na prodejnu, první pocity
    - ii. Prohlížení si vystaveného zboží
    - iii. Kontakt se zaměstnancem prodejny
    - iv. Placení na pokladně
    - v. Interiér prodejny
3. Nyní prosím k jednotlivým situacím přiřadte barvy dle toho, co jste v danou chvíli pociťoval/a. Popište, proč přiřazujete právě tuto barvu.
4. Zhodnocení jednotlivých emocí, které jsou relevantní a které nikoli pro danou návštěvu
5. Zhodnocení návštěvy
  - a. Kdybyste měla vyjádřit jednou emocí provedenou návštěvu, jaká by to byla?
    - i. Proč právě tato emoce, co ji ve vás vyvolalo?
  - b. Jaká z barev celou návštěvu dle Vás nejvíce vyjadřuje?
6. Interpretace barev
  - a. Seřadte prosím barvy od nejvíce pozitivní po nejvíce negativní. Následně popište svými slovy, co která barva pro Vás představuje.
7. Evaluace emoční stopy – online
  - a. Jak se vám emoční stopa vyplňovala?
  - b. Pozitiva
  - c. Negativa
  - d. Doporučení
  - e. Jaké emoce Vám chyběly?









## G. Nespokojený



## H. Zklamáný



Příloha č. 7 Vztah NPS a pocítovaných emocí

NEGATIVNÍ EMOCE		Celkem	Pomlouvači	Neutrálové	Advokáti
<b>nespokojený</b>	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>76%</b>	<b>33%</b>	<b>60%</b>	<b>94%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	9%	33%	10%	1%
	Středně pocítovaná emoce	9%	14%	17%	4%
	Silně pocítovaná emoce	6%	14%	13%	0%
	Velmi silně pocítovaná emoce	1%	5%	0%	0%
<b>frustrovaný</b>	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>94%</b>	<b>86%</b>	<b>90%</b>	<b>99%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	1%	5%	0%	0%
	Středně pocítovaná emoce	5%	10%	10%	1%
	Silně pocítovaná emoce	0%	0%	0%	0%
	Velmi silně pocítovaná emoce	0%	0%	0%	0%
<b>zklamáný</b>	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>72%</b>	<b>24%</b>	<b>57%</b>	<b>93%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	15%	33%	27%	6%
	Středně pocítovaná emoce	9%	33%	10%	1%
	Silně pocítovaná emoce	2%	10%	3%	0%
	Velmi silně pocítovaná emoce	1%	0%	3%	0%
<b>podrážděný</b>	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>97%</b>	<b>90%</b>	<b>93%</b>	<b>100%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	2%	0%	7%	0%
	Středně pocítovaná emoce	2%	10%	0%	0%
	Silně pocítovaná emoce	0%	0%	0%	0%
	Velmi silně pocítovaná emoce	0%	0%	0%	0%
<b>stresovaný</b>	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>94%</b>	<b>86%</b>	<b>93%</b>	<b>97%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	2%	0%	3%	1%
	Středně pocítovaná emoce	2%	14%	0%	0%
	Silně pocítovaná emoce	2%	0%	3%	1%
	Velmi silně pocítovaná emoce	0%	0%	0%	0%
<b>smutný</b>	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>95%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>99%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	3%	5%	10%	0%
	Středně pocítovaná emoce	1%	0%	0%	1%
	Silně pocítovaná emoce	0%	0%	0%	0%
	Velmi silně pocítovaná emoce	1%	5%	0%	0%
<b>opomíjený</b>	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>74%</b>	<b>43%</b>	<b>53%</b>	<b>92%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	7%	5%	10%	7%
	Středně pocítovaná emoce	14%	38%	27%	1%
	Silně pocítovaná emoce	2%	5%	7%	0%
	Velmi silně pocítovaná emoce	2%	10%	3%	0%
<b>pod časovým tlakem</b>	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>98%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	1%	0%	0%	1%
	Středně pocítovaná emoce	1%	5%	0%	0%
	Silně pocítovaná emoce	0%	0%	0%	0%
	Velmi silně pocítovaná emoce	0%	0%	0%	0%

POZITIVNÍ EMOCE		Celkem	Pomlouvači	Neutrállové	Advokáti
šťastný	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>15%</b>	<b>43%</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	8%	10%	20%	3%
	Středně pocítovaná emoce	24%	33%	33%	18%
	Silně pocítovaná emoce	31%	5%	27%	40%
	Velmi silně pocítovaná emoce	21%	10%	7%	31%
potěšený	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>11%</b>	<b>38%</b>	<b>13%</b>	<b>1%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	9%	19%	13%	4%
	Středně pocítovaná emoce	22%	24%	20%	22%
	Silně pocítovaná emoce	33%	10%	43%	36%
	Velmi silně pocítovaná emoce	25%	10%	10%	36%
věří mi	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>17%</b>	<b>33%</b>	<b>17%</b>	<b>13%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	1%	5%	0%	0%
	Středně pocítovaná emoce	23%	38%	23%	18%
	Silně pocítovaná emoce	28%	14%	37%	28%
	Velmi silně pocítovaná emoce	32%	10%	23%	42%
ceněný	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>11%</b>	<b>29%</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	8%	10%	17%	4%
	Středně pocítovaná emoce	20%	29%	23%	17%
	Silně pocítovaná emoce	30%	24%	33%	31%
	Velmi silně pocítovaná emoce	30%	10%	13%	43%
opečovávaný	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>14%</b>	<b>38%</b>	<b>20%</b>	<b>4%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	6%	10%	17%	0%
	Středně pocítovaná emoce	23%	24%	27%	21%
	Silně pocítovaná emoce	30%	19%	27%	35%
	Velmi silně pocítovaná emoce	28%	10%	10%	40%
v bezpečí	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>16%</b>	<b>29%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	2%	10%	0%	1%
	Středně pocítovaná emoce	24%	38%	30%	17%
	Silně pocítovaná emoce	25%	14%	27%	28%
	Velmi silně pocítovaná emoce	33%	10%	33%	39%
v centru pozornosti	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>19%</b>	<b>43%</b>	<b>33%</b>	<b>6%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	9%	29%	3%	6%
	Středně pocítovaná emoce	22%	14%	33%	19%
	Silně pocítovaná emoce	21%	5%	20%	26%
	Velmi silně pocítovaná emoce	29%	10%	10%	43%
stimulovaný	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>50%</b>	<b>14%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	11%	43%	0%	7%
	Středně pocítovaná emoce	23%	24%	20%	24%
	Silně pocítovaná emoce	20%	0%	23%	25%
	Velmi silně pocítovaná emoce	21%	10%	7%	31%
zaujali mě	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>20%</b>	<b>38%</b>	<b>27%</b>	<b>11%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	5%	24%	3%	0%
	Středně pocítovaná emoce	22%	14%	23%	24%
	Silně pocítovaná emoce	31%	14%	40%	32%
	Velmi silně pocítovaná emoce	23%	10%	7%	33%
nabitý energií	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>43%</b>	<b>67%</b>	<b>63%</b>	<b>28%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	8%	5%	7%	10%
	Středně pocítovaná emoce	13%	14%	7%	15%
	Silně pocítovaná emoce	19%	5%	20%	22%
	Velmi silně pocítovaná emoce	17%	10%	3%	25%
rozmazlovaný	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>40%</b>	<b>62%</b>	<b>50%</b>	<b>29%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	8%	19%	10%	4%
	Středně pocítovaná emoce	18%	10%	20%	19%
	Silně pocítovaná emoce	16%	0%	17%	21%
	Velmi silně pocítovaná emoce	18%	10%	3%	26%
radost z objevování	<b>Vůbec nepocítovaná emoce</b>	<b>27%</b>	<b>48%</b>	<b>37%</b>	<b>17%</b>
	Slabě pocítovaná emoce	7%	24%	7%	3%
	Středně pocítovaná emoce	14%	0%	17%	17%
	Silně pocítovaná emoce	31%	19%	23%	38%

Velmi silně pocívaná emoce	21%	10%	17%	26%
----------------------------	-----	-----	-----	-----

Příloha č. 8 Výsledky korelace

Correlations

	Pohlaví	Snadná orientace	vystavení zboží	cenovky na regále	oční kontakt	pozdravení	prodejce na ploše k dispozici	kontakt s podejcem na ploše	pozdravení u pultu	pult - pozvání k dalšímu nákupu	pult - poděkování za nákup	pult - rozloučení	NPS	
Skóre emocí	Pearson Correlation	0,021	0,144	a	0,002	0,199	0,354	0,208	0,368	0,167	0,307	0,141	0,249	0,616
	Sig. (2-tailed)	0,815	0,112	.	0,983	0,041	0	0,034	0	0,064	0,001	0,119	0,005	0
	N	123	123	123	123	106	103	104	92	123	123	123	123	123

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Příloha č. 9 Četnost pociťovaných emocí dle rozhovorů

EMOCE	CELKEM	MS 1	MS 2	MS 3	MS 4	MS 5	MS 6	MS 7	MS 8
potěšený	7	1		1	1	1	1	1	1
radost z objevování	6	1		1	1		1	1	1
opečovávaný	6	1	1	1	1		1	1	
zaujali mě	5	1		1			1	1	1
šťastný	5	1		1		1		1	1
opomíjený	5		1			1	1	1	1
v bezpečí	4			1	1		1		1
ceněný	4	1		1			1	1	
v centru pozornosti	4	1		1			1	1	
nabitý energií	3	1		1			1		
věřím mi	3		1	1			1		
zklamaný	3		1		1			1	
stimulovaný	2		1					1	
smutný	2					1		1	
rozmazlovaný	2			1				1	
podrážděný	1							1	
stresovaný	1							1	
nespokojený	1							1	
frustrovaný	1							1	
pod časovým tlakem	0								