

Řízení zákaznické zkušenosti

Kamila Tišlerová

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI

Řízení zákaznické zkušenosti

Seznam autorů:

Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

Recenzenti:

doc. Ing. Šárka Velčovská, Ph.D.

Ing. Jitka Burešová, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2023

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-09-8

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	7
Seznam používaných zkratk	8
Značky a symboly v učebním textu	9
Předmluva	10
1. KAPITOLA: EKONOMIKA ZKUŠENOSTÍ	12
1.1 Podstata ekonomiky zkušeností	13
1.2 Vývoj	14
1.3 Měna v ekonomice zkušeností: čas	17
1.3.1 Peněžní hodnota času	17
1.3.2 Návratnost investic do zážitků	18
1.4 Význam ekonomiky zážitků	18
1.4.1 Komoditizace věcí	19
1.4.2 Lidská psychologie	19
1.4.3 Transformace klasického maloobchodu	21
2 KAPITOLA: ZÁKAZNICKÁ ZKUŠENOST	25
2.1 Terminologie v oblasti zkušeností	26
2.2 Charakteristika zkušeností/zážitků	29
2.3 Typologie zkušeností/zážitků	30
2.3.1 Rozměry zážitků	30
2.3.2 Sféry zážitků	31
2.3.3 Matice zapojení	32
2.3.4 Vědomé a podvědomé zkušenosti	33
2.4 Šest pilířů zákaznické zkušenosti	34
2.5 Vznik zkušenosti	35
2.6 Design zážitků	37
2.6.1 Principy tvorby zážitků	39
3. KAPITOLA: ZÁKAZNICKÁ CESTA	43
3.1 Charakteristika zákaznické cesty	44
3.2 Fáze cesty zákaznické zkušenosti	45
3.3 Tvorba Persony	46
3.3.1 Tvorba persony	46
3.3.2 Experienciální segmentace	48
3.4 Kontaktní body (touchpointy)	49
3.5 Momenty pravdy	51
3.6 Místa bolesti	53

3.7	Emoce v zákaznické cestě	54
3.8	Management cesty zákazníka a cesty zaměstnance	56
4.	KAPITOLA: MAPOVÁNÍ ZÁKAZNICKÉ CESTY	62
4.1	Mapa a mapování	63
4.2	Metodika mapování	64
4.2.1	Úhel pohledu	65
4.2.2	Rozsah působnosti	66
4.2.3	Zaměření	66
4.2.4	Koncepty	68
4.2.5	Mapování v cirkulární ekonomice	72
4.3	Mapování touchpointů	74
4.3.1	Identifikace dotykových bodů	75
4.4	Customer Journey Management	76
5.	KAPITOLA: MĚŘENÍ ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI	79
5.1	Přístupy k měření zákaznické zkušenosti	80
5.2	Zákaznická analytika	82
5.3	Ukazatele pro měření zákaznické zkušenosti	87
5.3.1	Customer Satisfaction Score (CSAT) – skóre zákaznické spokojenosti	87
5.3.2	Net Promoter Score	88
5.3.3	Net Retention Score	89
5.3.4	Seemless Experience Score (SES)	89
5.3.5	Customer Effort Score (CES)	89
5.3.6	Contact Resolution Score (CRS)	90
5.3.7	Average Resolution Time (ART)	90
5.3.8	End-to-End Experience Score (EEC)	90
5.3.9	Komplexní metodiky – CX Index	90
5.4	Experienciální výzkum	91
5.5	Smíšené metody	93
5.6	CASE STUDY	94
6.	KAPITOLA: MANAGEMENT ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI	100
6.1	Míra řízení zákaznické zkušenosti	102
6.2	Křivka hodnoty zkušeností	103
6.3	Model řízení zákaznické zkušenosti	105
6.4	Trendy a doporučení	107
6.5	Implementace managementu zákaznických zkušeností	108
6.6	Customer identity management	111
6.7	Zkušenostní marketing	112
6.8	Návrh hodnoty založené na zkušenostech	113
6.9	CX Jobs	114
	Glosář	117
	Seznam literatury	122
	Vzorový test	124

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Schéma Experience/Zážitků/Zkušenost	13
Obrázek 1.2 Vývoj ekonomické hodnoty	14
Obrázek 1.3 Druhy a intenzita lítosti	21
Obrázek 2.1 Rozdíl CX a UX	27
Obrázek 2.2 Vzájemné působení CRM a CX	28
Obrázek 2.3 Čtyři sféry zážitku	31
Obrázek 2.4 Matice zapojení a druhu zákaznické zkušenosti	32
Obrázek 2.5 Pyramida zákaznických zkušeností	35
Obrázek 3.1 Schéma cesty zákazníka a touchpointů	45
Obrázek 3.2 Příklad tvorby Persony	46
Obrázek 3.3 Příklad informace o odeslání zásilky z e-shopu	50
Obrázek 3.4 Čtyři momenty pravdy	51
Obrázek 3.5 Stádia vývoje zákazníka a zaměstnance	56
Obrázek 4.1 Mapa londýnského metra	64
Obrázek 4.2 Tři kritéria metodiky při mapování	65
Obrázek 4.3 Diagram s odlišným zaměřením	67
Obrázek 4.4 Chronologické schéma	68
Obrázek 4.5 Hierarchické schéma	68
Obrázek 4.6 Prostorové schéma	69
Obrázek 4.7 Síťové schéma obecné	69
Obrázek 4.8 Síťové schéma Booking.com	70
Obrázek 4.9 Multikanálové zobrazení	71
Obrázek 4.10 Příklad Starbucks	72
Obrázek 4.11 Mapování zásahů spotřebitele	73
Obrázek 4.12 Příklad modelu založeného na touchpointech	74
Obrázek 4.13 Matice 360° znázornění touchpointů	75
Obrázek 5.1 Přínosy zákaznické analytiky	83
Obrázek 5.2 Efekty udržování (retence) zákazníků	85
Obrázek 5.3 Net Promoter Score	88
Obrázek 5.4 Schéma CX Indexu	91
Obrázek 6.1 Křivka hodnoty zkušeností	104
Obrázek 6.2 Efekt inovací na křivce hodnoty zkušeností	105
Obrázek 6.3 Erdemův-Tavsanův model zákaznické zkušenosti	106
Obrázek 6.4 Hierarchie nabídek	113

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Ekonomické odlišnosti	15
Tabulka 1.2 Příklad cen zážitku za minutu	17
Tabulka 3.1 Negativní emoce	55
Tabulka 3.2 Pozitivní emoce	55
Tabulka 3.3 Stádium nejistoty	57
Tabulka 3.4 Stádium vyrovnání	57
Tabulka 3.5 Stádium prožitku	58
Tabulka 3.6 Stádium majetnictví	58
Tabulka 3.7 Stádium ohromení	59
Tabulka 5.1 Koncept měření CX	81
Tabulka 5.2 Vhodnost využití kvantitativních metod	94
Tabulka 5.3 Vhodnost využití kvalitativních metod	96
Tabulka 6.1 Srovnání tří typů zákaznické zkušenosti	103

Seznam používaných zkratek

AI	Artificial Intelligence (umělá inteligence)
ART	Average Resolution Time (průměrná doba vyřízení)
CAC	Customer Acquisition Costs (náklady na získání zákazníka)
CEM/CXM	Customer Experience Management (řízení zákaznické zkušenosti)
CES	Customer Effort Score (skóre úsilí zákazníka)
CIM/CIAM	Customer Identity (and Access) Management (řízení identity/přístupu zákazníka)
CJ	Customer Journey (zákaznická cesta)
CJM	Customer Journey Management (řízení zákaznické cesty)
CLTV	Customer Life Time value (celoživotní hodnota zákazníka)
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
CRS	Contact Resolution Score (skóre řešení kontaktu)
CSAT	Customer Satisfaction Score (ukazatel spokojenosti zákazníků)
CSI	Customer Satisfaction Index (index spokojenosti zákazníka)
CX	Customer Experience (zákaznická zkušenost)
CXPA	Customer Experience Professionals Association (Asociace CX profesionálů)
EEC	End-to-End Experience Score (skóre spokojenosti z celé zákaznické cesty)
EX	Employee Experience (zaměstnanecká zkušenost)
FOMO	Fear of missing out (strach z promeškání)
FRT	First Response Time (doba první odezvy)
MVT	Money Value of Time (peněžní hodnota času)
NPS	Net Promoter Score (ukazatel ochoty doporučit)
NRS	Net Retention Score (čistá míra retence)
POS	Point of Sales (místo prodeje)
ROEI	Return on Experience Investment (návrtnost investic do zážitků)
SES	Seemless Experience Score (skóre bezešvosti, tj. průchodnost kanály)
SoW	Share of Wallet (podíl v peněžence)
TTR	Total Response Rate (celková doba vyřízení)
UI	User Interface (uživatelské rozhraní)
UX	User experience (uživatelská zkušenost)
VoC	Voice of customer (hlas zákazníka)
WEF	World Economic Forum (světové ekonomické fórum)

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

Gratulujeme k volbě tohoto tématu ke studiu, neboť Ekonomika zkušeností a zážitků je velmi rychle se rozvíjející oblast ekonomiky a businessu!

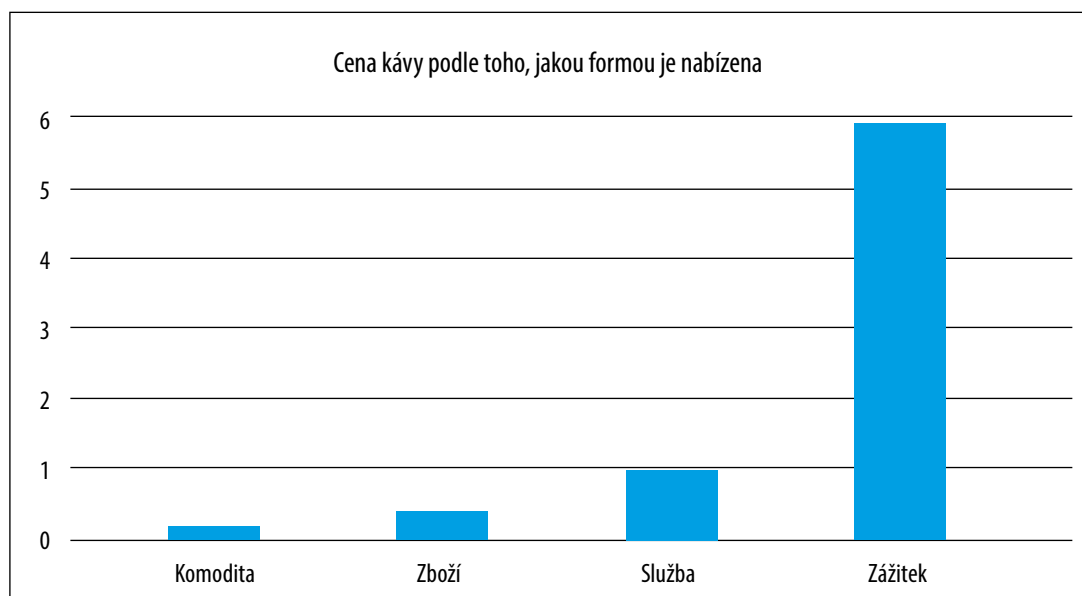
Lidem již zevšednělo běžné zboží, dokonce i luxusní zboží se leckdy stává spíše komoditou než něčím výstředním. Vlastnictví věcí nás přestává naplňovat. To, co nám přináší štěstí, jsou zážitky. „Money spent on doing“ jsou pro nás lépe utracené než „money spent on having“.

Ekonomika zkušeností nabízí zážitky nejen jakožto samostatnou ekonomickou nabídku, ale i jako maximum pozitivních zkušeností, které má zákazník získat při každé interakci se značkou.

Nakupovat budeme tam, kde je nám dobře, kde nám rozumějí a kde z nás dělají lepšího člověka – zkrátka tam, kde si to užijeme. Zákazník se bude stále více dožadovat skvělé a nezapomenutelné zákaznické zkušenosti. A je na moderním managementu, aby takové prostředí dokázal zařídit!

Máte-li již základní znalosti marketingových konceptů, spotřebitelského chování a managementu, tak nyní vítejte v ekonomice zkušeností a pojďme se tedy ponořit hlouběji do jejich tajů...

...bez komentáře ☺



1

kapitola

Ekonomika zkušeností

1. kapitola

Ekonomika zkušeností

Úvod

V této kapitole si vysvětlíme pojem a podstatu ekonomiky zkušeností, ukážeme, jak může být zdrojem konkurenční výhody a proč je dnes už vlastně nutností vytvářet nabídku i v této oblasti – proč dnešnímu zákazníkovi nestačí jen výrobky a služby.

Značnou roli hraje i lidská psychika, a proto krátce nahlédneme na pozadí toho, proč vzniká ekonomika zkušeností a jaké má perspektivy.

Cíle kapitoly

- Objasnit podstatu ekonomiky zkušeností.
- Zasadit ekonomiku zkušeností do kontextu běžné ekonomické nabídky.
- Představit měnu ekonomiky zkušeností – čas.
- Vysvětlit důvody vzniku ekonomiky zkušeností.
- Poskytnout náhled do lidské psychiky – zážitky jako vnímaná hodnota.

1.1

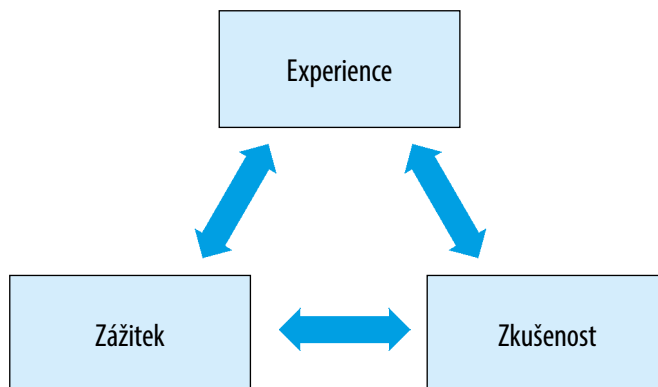
Podstata ekonomiky zkušeností

Anglický pojem „Experience Economy“ můžeme překládat několika způsoby, ať už ekonomika založená na zážitcích, na zkušenosti, nebo zkušenostní/zážitková ekonomika, či ekonomika zkušeností – jak je uváděno zde.

V této ekonomice se skutečně jedná o dvě propojené veličiny. Můžeme mít na mysli samostatné zážitky ve smyslu „Disneylandu“, nebo také snahu o to, aby každý kontakt se značkou byl určitým obohacujícím zážitkem. A nějakou zkušenost si zákazník odnese vždy, ať chce nebo nechce (zkušenost jakožto prožitek). Proto tedy je obvykle nedůležité, zda je momentální překlad „zážitek“ či „zkušenost“, jelikož obojí je propojené, každá zkušenost již v sobě nějaký zážitek obsahuje a naopak, a tedy obojí je zcela adekvátní anglické terminologii „Experience“. Jednoduše znázorňuje obrázek č. 1.1:

OBRÁZEK 1.1

Schéma Experience/Zážitek/Zkušenost



Zdroj: vlastní zpracování

DEFINICE

Ekonomika zkušeností je taková ekonomika, kde zkušenosti/zážitky dokáží vytvářet ekonomickou hodnotu.

Myšlenka, že zkušenost je zdrojem hodnoty, se datuje na počátek tohoto tisíciletí, kdy James H. Gilmore a B. Joseph Pine II vytvořili termín „The Experience Economy“ a uvedli jej jako název své průkopnické knihy. Od té doby je tento termín regulérně používán.

V ekonomice zkušeností je zkušenost nositelem a uchovatelem hodnoty čili majetku, který komoditizované produkty a služby využívají k vytvoření konkurenční výhody. Společnosti, které umí vytvořit a nabídnout hodnotnou zákaznickou zkušenost, mohou za tuto „komoditu“ účtovat nemalé částky, tedy dané zkušenosti prodávat. Jinými slovy zákaznickou zkušenost (zážitky) lze **monetizovat**.

DEFINICE

Zážitková ekonomika představuje další úroveň po komoditách, zboží a službách, přičemž konečným obchodním produktem jsou nezapomenutelné události.

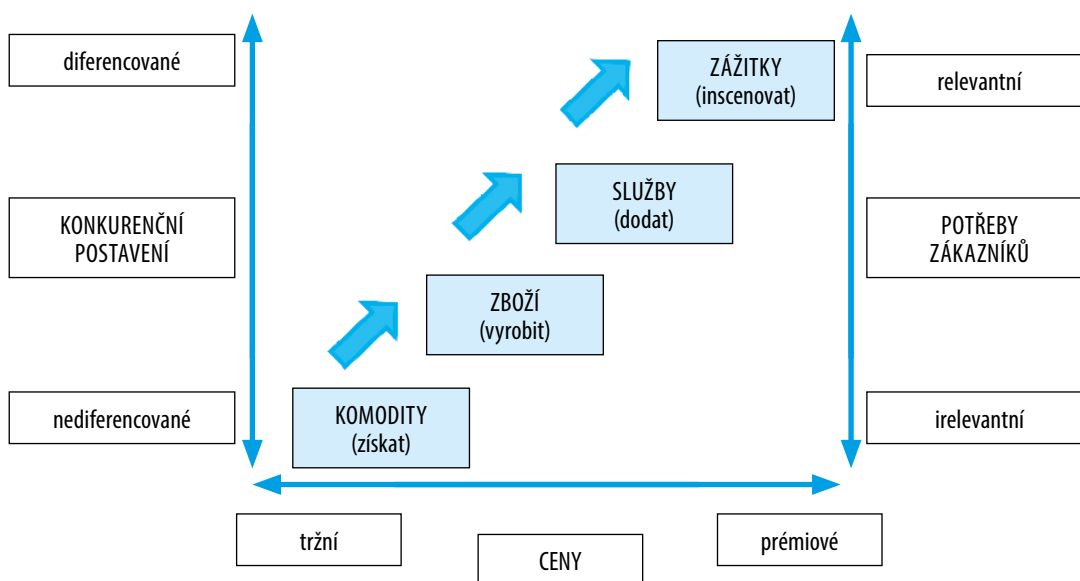
1.2

Vývoj

Ukažme si stručně čtyři stádia vývoje ekonomické hodnoty, abychom si uvědomili kontext, do kterého zážitky patří vzhledem k ekonomice agrární, ekonomice výrobků a ekonomice služeb, viz obrázek 1.2:

OBRÁZEK 1.2

Vývoj ekonomické hodnoty



Zdroj: Pine, Gilmore 2020, str. 31

Ekonomové často považují zážitky za pouhé obohacení služeb (tedy jejich součást), avšak zážitky jsou samostatnou ekonomickou nabídkou, která se od služeb liší stejně tak, jako se liší služby od zboží. Dnes můžeme tuto čtvrtou ekonomickou nabídku identifikovat a popsat, protože spotřebitelé nepochybně touží po zážitcích a stále více podniků na to reaguje jejich explicitním navrhováním a propagací. Vzhledem k tomu, že služby, stejně jako předtím zboží, se stále více stávají komoditou, tak zážitky se staly dalším krokem v tom, co nazýváme vývojem ekonomické hodnoty. Konkurenční výhoda se bude odehrávat v inscenování zážitků.

Je nutné si uvědomit, že zážitek není žádný neurčitý konstrukt. Je to stejně reálná nabídka jako jakákoli služba, zboží nebo komodita. V dnešní ekonomice služeb mnoho společností svou tradiční nabídku pouze obalí nějakými zážitky, aby ji učinilo atraktivnější. Aby však firmy plně využily výhod inscenace zážitků, musí záměrně navrhovat poutavé zážitky, které budou poskytovat za poplatek. Tento přechod od prodeje služeb k prodeji zážitků nebude pro zavedené společnosti o nic snazší a těžší než poslední velký ekonomický posun, od průmyslové ekonomiky k ekonomice služeb. Pokud však společnosti nechtějí podnikat v komoditním byznysu, budou nuceny modernizovat svou nabídku na další stupeň ekonomické hodnoty.

DEFINICE



Zážitek vzniká tak, že jej tvůrce inscenuje. Následně je takto vytvořená hodnota monetizována.

Zážitek vzniká, když společnost záměrně využívá služby jako jeviště (stage) a zboží jako rekvizity, aby jednotlivé zákazníky zaujal způsobem, který vytvoří nezapomenutelnou událost. Komodity jsou zaměnitelné, zboží hmotné, služby nehmotné a zážitky nezapomenutelné (viz tabulka 1.1). Kupující zážitků (lze je pojmenovat „hosté“) si cení toho, co jim společnost po určitou dobu odhaluje. Zatímco předchozí ekonomické nabídky – komodity, zboží a služby – jsou vůči kupujícímu vnější, zážitky jsou ze své podstaty osobní, existují pouze v mysli jedince, který byl zapojen na emocionální, fyzické, intelektuální nebo dokonce duchovní úrovni. Žádní dva lidé tedy nemohou mít stejný zážitek, protože každý zážitek vychází z interakce mezi inscenovanou událostí (jako je divadelní hra) a stavem mysli jednotlivce.

TABULKA 1.1

Ekonomické odlišnosti

Nabídka	komodity	zboží	služby	zážitky
Ekonomika	agrární	průmyslová	služeb	zkušeností
Ekon. funkce	vytěžit	vyrobit	dodat	inscenovat
Podstata	naturální	hmotné	nehmotné	nezapomenutelné
Dodání	velkoskladování	zásoby z výroby	na vyžádání	po dobu trvání
Prodávající	obchodník	výrobce	poskytovatel	inscenátor
Kupující	trh	uživatel	klient	host
Poptávka	vlastnosti	funkce	benefity	senzace

Zdroj: Pine, Gilmore (2020), s. 8

Zážitky vždy tvořily jádro zábavního průmyslu – což například Walt Disney a jím založená společnost kreativně využili. Dnes se však koncept prodeje zážitku ze zábavy prosazuje i v podnicích, které mají k divadlům a zábavním parkům daleko. Zejména nové technologie podporují zcela nové žánry zážitků, jako jsou interaktivní hry, internetové chaty a hry pro více hráčů, pohybové simulátory a virtuální realita. Rostoucí výpočetní výkon, který je zapotřebí ke zprostředkování stále působivějších zážitků, nyní zvyšuje poptávku po zboží a službách průmyslu informačních technologií.

Dnes se koncept prodeje zážitků rozšiřuje i mimo divadla a zábavní parky. I běžné společnosti zapojují do své nabídky zábavné aktivity, fascinující expozice a propagační akce (někdy označované jako „shoppertainment“ nebo „entertailing“).

DEFINICE



Shoppertainment je poskytování zábavy nebo zařízení pro volný čas v rámci maloobchodní prodejny nebo nákupního centra jakožto součást marketingové strategie, jejímž cílem je přilákat zákazníky.

Shoppertainment nabývá mnoha podob – rovněž například kombinuje elektronické obchodování, zábavu a každodenní životní styl spotřebitelů, aby podpořil jejich zapojení pomocí interaktivních online akcí a zážitků.

DEFINICE



Entertailing je komerčně koncipovaný zážitek, který má kombinovat zábavu a prodej.

 PŘÍKLAD

Abychom pochopili rozdíl mezi službami a zážitky, představme si taxikáře, který se rozhodl stát se nejlepším taxikářem na světě. Podával sendviče a nápoje, prováděl po městě, a dokonce zpíval známé melodie. Tím, že cestujícím nabídl zážitek, který z obyčejné jízdy taxíkem udělal nezapomenutelnou událost, vytvořil něco úplně jiného – výraznou ekonomickou nabídku. Zážitek z jízdy v jeho taxíku byl pro zákazníky cennější než služba, kterou taxík poskytoval. S trochou nadsázky lze říci, že přeprava taxíkem byla jen kulisou pro zážitek, který skutečně prodával.

Společnosti obvykle přecházejí z jednoho ekonomického stadia do dalšího postupnými kroky. Byly doby, kdy společnosti přidávaly či dokonce rozdávaly služby proto, aby mohly prodávat své zboží.

O vyspělosti ekonomiky služeb svědčí i to, že společnosti mají nyní větší zisky ze služeb než ze zboží, které poskytují. Stejně tak je však známkou nevyzrálosti ekonomiky zážitků to, že většina společností poskytujících zážitky ještě výslovně neúčtuje poplatky za akce, které pořádá.

Podstata nabídky v ekonomice zážitků/zkušeností je tedy regulérní úhrada. Nelze mluvit o prodeji zážitků jakožto ekonomické nabídce, pokud společnost od hostů skutečně nevybírání vstupné. Událost vytvořená jen proto, aby zvýšila preference zákazníků pro komoditizované zboží nebo služby, které společnost skutečně prodává, není považována za ekonomickou nabídku. Pokud společnost nepožaduje úhradu, měla by se zamyslet nad tím, co by dělala jinak, kdyby vybírala vstupné.

Vybírání vstupného – tedy vyžadování, aby zákazníci za zážitek platili – neznamena, že společnosti musí přestat prodávat zboží a služby.

V plnohodnotné zážitkové ekonomice budou maloobchodní prodejny, a dokonce celá nákupní centra vybírat vstupné ještě předtím, než do nich zákazník vkročí. Některá nákupní centra již vstupné vybírají. Příkladem mohou být různé sezónní festivaly, které jsou ve skutečnosti venkovními nákupními centry a skutečně vybírají vstupné. Spotřebitelé soudí, že se jim vyplatí zaplatit, protože provozovatelé festivalů připravují osobitý program na lákavá témata a také scénické aktivity, které zákazníky zaujmou před nákupem, po něm i během něj.

Některé společnosti budou nakonec (podobně jako veletrhy) vybírat od zákazníků poplatky za to, že jim prodávají.

Obchodní obdobou nákupního centra je veletrh – místo, kde lze najít a poznat nabídku vystavovatelů a v případě potřeby ji zakoupit. Provozovatelé veletrhů již vybírají vstupné za zážitky, které vytvářejí, a jednotlivé společnosti obchodující mezi sebou budou muset udělat totéž a v podstatě vybírat od zákazníků poplatky za to, že jim prodávají. Například poradenská společnost může pořádát sérii fór, která účastníkům pomáhají prozkoumat digitální budoucnost. Současní i potenciální klienti platí ročně značné částky za účast, protože to, co získají – nové poznatky, sebepoznání a poutavé interakce – za to stojí. Následně pak samozřejmě daná společnost výrazně zvyšuje své šance na prodej samotné poradenské práce.

Otázkou tedy není, zda, ale kdy a jak vstoupit do vznikající zážitkové ekonomiky.

1.3

Měna v ekonomice zkušeností: čas

Jak uvádějí guru ekonomiky zkušeností Gilmore a Pine (1998), tak je třeba si uvědomit a rozlišit dvě věci: spotřebitelé spatřují hodnotu buď v čase ušetřeném, nebo čase dobře stráveném:

- Čas ušetřený – to je většina služeb, za tím účelem služby vznikly.
- Čas dobře strávený – to je doménou ekonomiky zkušeností.

1.3.1 Peněžní hodnota času

Z investorského prostředí je známá hodnota TVM (time value of money), tedy časová hodnota peněz, která se týká znehodnocení peněz v čase. Avšak v oblasti zákaznické zkušenosti mluvíme o jiném ukazateli, a to MVT (money value of time), kterým měříme hodnotu stráveného času (v přepočtu na peníze).

DEFINICE

Peněžní hodnota času – Money Value of Time (MVT) vyjadřuje peněžní částku, kterou jsou zákazníci ochotni utratit za zážitky poskytované společností, a to prostřednictvím vstupného, členských poplatků a jiných forem. Je to ukazatel míry dobře stráveného času při jakémkoli zážitku.

Pochopitelně částka, kterou jsou zákazníci ochotni utratit za zážitek, je přímo úměrná hodnotě, kterou získají tím, že daný čas u značky stráví.

Není divu, že značky bojují o čas zákazníka, protože obvykle platí, že čím více času s nimi zákazník stráví, tím větší část peněz u nich utratí.

Při měření a vyjadřování peněžní hodnoty času daného zážitku lze také pracovat s ukazatelem „výdaje na minutu“, ukažme si příklad v tabulce 1.2:

TABULKA 1.2**Příklad cen zážitku za minutu**

Zážitek	Částka za minutu
Běžné kino v USA	10 centů
Den v Disneylandu	17 centů
Golfový kurz	2 USD
Vstupenky Formule 1	5 USD
Skok padákem	200 USD
Bungee jumping	400 USD
Výstup do kosmu (volný pohyb mimo raketu)	2 000 USD

Zdroj: zpracováno podle Pine, Gilmore (2020)

1.3.2 Návratnost investic do zážitků

DEFINICE



Návratnost investic do zážitků (ROEI) vyjadřuje smysluplnost poskytování zážitků. Současně ale existuje jiný ukazatel – Return on Experience (ROX), který se však vztahuje k návratnosti investic do kompetencí zaměstnanců.

Return on Experience Investment – při hodnocení investic do zážitků se jedná nejen o investice přímé, tedy samotné poskytování zážitku oproti vstupnému, ale i o takové formy, kdy je zákazníkům poskytován zážitek bezplatně proto, aby se tato investice následně zhodnotila v samotném prodeji zboží. To jsou nejčastěji různé předváděcí a testovací akce, kdy například při testování lyží, které je zdarma, se předpokládá, že díky tomu, že si lidé mají možnost užít zapůjčené lyže, prožít s nimi svůj „úspěch“, tak výrazně roste pravděpodobnost, že si je následně i koupí. Podobně když například kasino má i nehrací zóny, které jsou přístupné všem a tak i běžný návštěvník je částečně vystaven zážitku podobnému jaký má skutečný hráč.

Všechny tyto zmíněné podniky by mohly samozřejmě využívat pro inzerování své nabídky jen klasickou reklamou. **Zážitky vytvářející poptávku** však představují mnohem efektivnější využití marketingových zdrojů. Přestože takové zážitky mohou oslovit méně lidí než reklamy, zákazníci stráví u zážitku mnohem více času (minuty nebo hodiny namísto sekund), věnují mu svou pozornost a prožijí mnohem intenzivnější setkání, než jim dá jakákoli reklama – to vše navíc přináší mnohem větší zapamatovatelnost. A tyto zážitky mohou samozřejmě vyvolat větší poptávku po hlavních nabídkách. Zpětný propočítání poté ukáže, že zážitky nabízejí mnohem lepší využití marketingových peněz než reklama.

Zážitky mají také mnohem vyšší návratnost investic. Návratnost investice do jakékoli reklamy nebo jiné marketingové kampaně je jednoduše vyjádřena jako přírůstek příjmů děleno přírůstkem nákladů. Když však společnost zinscenuje zážitek, který i přináší vstupné a současně generuje poptávku, nejsou už náklady tak zásadní. Zpoplatnění času generuje příjmy samo o sobě, což snižuje čistou vynaloženou částku. Poplatky za vstupné tak snižují jmenovatel rovnice, a proto se návratnost investice úměrně zvyšuje. A pokud společnost vytvoří natolik přesvědčivý zážitek, který stojí za vstupné s vysokým MVT, tak se mohou nejen vrátit vynaložené náklady, ale dokonce lze i generovat zisk. Příkladem budiž Legoland.

CVIČENÍ 1



Vysvětlete, jak lze zážitky monetizovat.

1.4

Význam ekonomiky zážitků

Často je hodnota zážitku definována jako míra, do jaké pomáhá nebo posouvá člověka k dosažení jeho spotřebních cílů, přičemž úroveň hodnoty a postoje spotřebitele k danému produktu se vytváří v průběhu procesu spotřeby (Mathwick a kol. 2002).

Mnozí autoři prokázali, že vytvoření pozitivní zážitkové hodnoty působení zážitků má značný vliv na ekonomické výsledky a může také zlepšit loajalitu a ziskovost zákazníků, proto v obchodních modelech navrhuji prioritizaci poskytování zážitků (Frow, Payne, 2007).

Jak bylo konstatováno na Světovém ekonomickém fóru (WEF, 2019), v našem přelidněném světě plném zboží a služeb se zážitky staly klíčem k osobnímu naplnění. Tento trend se sice týká všech

věkových kategorií a socioekonomických tříd, ale mladou generaci zasáhl opravdu výrazně – 78 % mileniálů dává přednost utrácení peněz za vytoužený zážitek před něčím hmotným.

Tento trend má extrémní dopady na globální ekonomiku a tradiční obchodní modely. Vyžaduje zásadní změnu pohledu na vše, od růstu příjmů až po osobní štěstí. V konečném důsledku má přechod na zážitkovou ekonomiku sílu nejen změnit způsob, jakým trávíme svůj čas a za co utrácíme peníze, ale také podpořit lidskou inkluzi a demokratizovat štěstí.

Mnozí autoři (Rifkin, 2001) se shodují, že nákup zkušeností bude v budoucnu představovat hlavní formu komerční činnosti. A dle vývoje a trendů vidíme, že skutečnost předčila jejich očekávání.

K přechodu na ekonomiku zážitků přispělo několik skutečností, níže si uvedme některé z nich.

1.4.1 Komoditizace věcí

Výrobky ze všech koutů světa lze získat snadněji než kdykoli předtím – a mnohé z nich jsou dokonce zasílány zdarma. Tato všudypřítomnost vede ke komoditizaci, která snižuje vnímanou hodnotu těchto předmětů.

DEFINICE



Komoditizace se týká procesu přeměny rozpoznatelného výrobku či služby na komoditu. Komodity lze snadno vzájemně zaměňovat, a tedy konkurovat lze pouze na základě ceny a nikoli na základě různých vlastností.

Jinými slovy, spotřebitelé mají přístup k milionům produktů s velmi podobnými funkcemi, například flash disky, počítače, tablety, fitness hodinky atp. Tyto produkty byly před lety průlomové, ale dnes již ztratily svou jedinečnost a staly se součástí každodenního života.

Příkladem, jak se ubránit komoditizaci, může být společnost Lego, a to i přesto, že mnohé domácnosti dosáhly bodu nasycení, většina jich je plná stavebnicových hraček. Společnost Lego však zavedla ve svých obchodech zážitky a možnosti pohrát si, které jsou přístupné všem socioekonomickým skupinám, toto zpřístupnění pak má podpořit spolupráci a pomoci budovat kognitivní dovednosti dětí. Zatímco mnoho komoditních hračkářských společností v digitálním věku zaniklo, společnost Lego znásobila své úsilí o vytváření offline zážitků, které vytvářejí spojení a sounáležitost se značkou (tzv. lovebrand).

Příkladem ztráty určité unikátnosti a výjimečnosti mohou být diamanty – již nejsou příliš vzácné. Podobně stále více obyvatel měst na světě už nemá zájem vlastnit auto, což bývávala velmi prestižní záležitost. A tak se stávají novým sociálním kapitálem vzácné zážitky. Všimněme si, že největší světové celebrity dnes mají tendenci zveřejňovat na Instagramu mnohem více „skromných chlubení“ v exotických destinacích než fotografií nových kožichů. Je tedy prokazatelné, že jsou to **prostředky a čas na vytváření jedinečných zážitků**, co je považováno za luxusní zboží této doby.

1.4.2 Lidská psychologie

Z příspěvků na Světovém ekonomickém fóru (2019) vyplývá, že od roku 1987 se podíl výdajů spotřebitelů na živé zážitky a akce zvýšil o 70 % v poměru k celkovým výdajům spotřebitelů v USA. Důležitost lidských zážitků není nijak nová, ale tento masivní posun nastal až v ideálním okamžiku, kterým je masivně bující nadspotřeba a všudypřítomné sociální platformy, které ji ještě zesilují.

Vycházejme z tvrzení, že lidé získávají více uspokojení ze zážitkových nákupů než z nákupů materiálních. Podle výzkumníků vytvářejí zážitky trvalejší štěstí, protože jsou otevřenější pozitivní reinterpretaci, mají tendenci stát se významnější součástí identity a více podporují sociální vztahy. Zážitky nám pomáhají učit se, rozvíjet se a navazovat vzájemné vztahy, takže není divu, že se rozhodujeme utrácet své peníze a čas právě za ně.

Mnozí autoři tvrdí, že tento vývoj směrem k zážitkové ekonomice není žádným neočekávaným trendem, ale spíše logickým vyústěním uvědoměním si podstaty lidského štěstí. Profesori Thomas Gilovich a Amit Kumar z Cornellovy univerzity zkoumali vztah mezi bohatstvím a štěstím a došli k závěru, že „zážitkové nákupy, jako jsou dovolené, koncerty a jídlo v restauracích, přinášejí spotřebitelům obvykle trvalejší štěstí než materiální nákupy, jako jsou špičkové oblečení, šperky a elektronické přístroje“ (Gilovich, Kumar, 2014).

Dále bylo precizněji dokázáno, že zážitkové nákupy přinášejí větší uspokojení a štěstí, protože:

1. zážitkové nákupy zlepšují sociální vztahy snadněji a účinněji než hmotné statky;
2. zážitkové nákupy zvyšují kvalitu života, protože tvoří větší část identity člověka;
3. zážitkové nákupy jsou více hodnoceny podle vlastních podmínek a vyvolávají méně sociálních srovnání (Gilovich et al., 2014).

Výzkumníci zjistili, že lidé, kteří přemýšlejí o blížícím se nákupu zážitků, jako jsou lyžařské permentky nebo vstupenky na koncert, jsou šťastnější než ti, kteří očekávají, že budou utrácet peníze za věci. Například Kumar et al., 2014 doslovně formuloval:

DEFINICE



Money spent on doing (zážitkové nákupy) mají tendenci přinášet trvalejší štěstí než Money spent on having (materiální nákupy).

Ačkoli se většina výzkumů srovnávajících tyto dva typy nákupů zaměřuje na požitky po koupi, výzkum vedený Kumarem (2014) zkoumal hédonické (požitkové) rozdíly, k nimž dochází ještě před spotřebou. Bylo provedeno šetření u davu lidí čekajících ve frontě a výzkumníci zjistili, že akt skutečného čekání ve frontě na nákup může být příjemnější pro ty, kteří si hodlají koupit přístup k zážitku než k nákupu. Dokonce bylo zjištěno, že ti, kteří čekají na nákup zážitku, mají lepší náladu a chovají se lépe než ti, kteří čekají na nákup hmotných statků. Autoři tvrdí, že čekání na zážitky bývá pozitivnější než čekání na majetek.

Stručně shrnuto – v několika studiích bylo jednoznačně prokázáno, že lidé získávají více štěstí z očekávaných zážitkových nákupů a že čekání na zážitek bývá příjemnější a vzrušující než čekání na hmotný statek.

Podobně se realizovaly výzkumy ohledně toho, co člověk nekoupil (jednání a nejednání), tedy jak lidé litovali, že něco zmeškali, a to u zážitkových i materiálních nákupů.

To znamená, že pokud jde o spotřebitelské nákupy, můžete litovat koupě něčeho, čeho si nyní přejete, abyste to neudělali (akce), nebo litovat, že jste si nekoupili něco, co byste si nyní přáli mít (nečinnost). Tyto dva typy lítosti jsou různě časté, pokud jde o zážitky a majetek – lidé mají tendenci mnohem více litovat nečinnosti v případě zážitků než v případě majetku (Rosenzweig & Gilovich, 2012).

V jedné studii (Gilovich et al., 2014) byli účastníci požádáni, aby uvedli, jak moc litují svých materiálních a zážitkových činností a nečinností. Ti, kteří uvedli svou největší lítost týkající se zážitkových nákupů, ji shodně definovali jako lítost z nečinnosti, a byla dvakrát silnější než lítost z nečinnosti u materiálních nákupů, viz obrázek 1.3. Lze si to představit tak, že nejít na koncert je bolestivé ještě po dlouhou dobu, zatímco neuskutečnění nákupu kabátu je brzy snadno zapomenutelné.