

Metódy zisťovania lojality zákazníkov

Katarína Súkeníková¹

Methods of measuring customer loyalty

Abstract

The aim of this article is highlighting the importance of measuring customer loyalty through the most commonly used methods in practice. By explaining these methods, the article introduces concepts to close customer loyalty and its monitoring, for example future intentions, long duration of relationship, retention, volume of purchases, and so on. In the next part, some selected models, such as the Walker Model, the Net Promoter Score, the Multidimensional model and the Trust-based commitment model, are introduced. They were chosen to describe because of their clarity and simplicity in practice. Primarily used method in the processing of this scientific article was content analysis of secondary data, namely Slovak and foreign sources in the subject matter. The conclusion from this article is an explanation of the nature and the differences between these mentioned methods.

Key words

customer loyalty, loyalty measurement, Net Promoter Score, Model Walker, Trust-based Commitment model, Multidimensional model

JEL Classification: M30, M31

Received: 31.5.2018 Accepted: 11.7.2018

Úvod

Vernosť zákazníkov je jedným z hlavných predpokladov úspešného fungovania firmy v konkurenčnom prostredí. Väčšina firiem sa preto snaží vernosť zákazníkov merať a investuje nemalé zdroje do výskumov zákazníckej spokojnosti. Výskumy zákazníckej spokojnosti sú neoddeliteľnou súčasťou marketingových výskumov mnohých firiem. Pojem vernosť zákazníka nemožno jednoducho stotožniť s pravdepodobnosťou budúcich realizovaných nákupov. To, že zákazník nakupuje výrobky od určitej firmy, ešte neznamená, že ide o verného zákazníka. Zákazníka k tomu môže viesť mnoho dôvodov: napríklad dostupnosť dodávateľa, neznalosť alternatív, zvyk, cenový dôvod či iné skutočnosti, ako je časovo špecifikovaná zmluva a ďalšie bariéry odchodu. Ak sa situácia pri týchto faktoroch zmení, zákazník môže okamžite prejsť ku konkurencii.

Lojalita je naproti tomu stav mysle, emočný postoj zákazníka k výrobkom a službám, ale aj racionálne zhodnotenie doterajšej skúsenosti s obchodným vzťahom (Vavra, 1997). Lojalita je tak jedným z hlavných faktorov, ktoré budúce nákupy ovplyvňujú, a jej dosiahnutie by malo byť cieľom každej firemnej stratégie, pretože je stabilnejšia v čase v porovnaní s ďalšími faktormi ako súčasná spokojnosť zákazníka s kvalitou výrobkov a služieb a vnímanie imidžu spoločnosti.

¹ Ing. Katarína Súkeníková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5, e-mail: katarina.sukenikova@euba.sk

1 Metodika práce

Hlavným cieľom príspevku je deklarovať dôležitosť merania zákazníckej lojality prostredníctvom najčastejšie využívaných metód v praxi. Prostredníctvom vysvetlenia týchto metód článok oboznamuje s pojmami blízkyimi lojalite zákazníka a jej sledovaniu ako napr. budúce zámery, dlhodobosť vzťahov, zotrúvanie zákazníka, objem nákupov a pod. V d'álšej časti príspevku sú bližšie predstavené vybrané modely, ktorými sú model Walker, Net Promoter Score, multidimenzionálny model a model záväzku založený na dôvere. Primárne využívanou metódou pri spracovávaní tohto vedeckého článku bola obsahová analýza sekundárnych údajov, konkrétne najmä zahraničných zdrojov v predmetnej problematike.

2 Výsledky a diskusia

Meranie lojality zákazníkov je možné realizovať pomocou nasledovných troch najpoužívanějších metód v praxi:

- Meranie budúcich zámerov zákazníkov – čiastočne nadväzuje na meranie v oblasti spokojnosti zákazníkov. Súčasťou otázok hodnotiacich spokojnosť zákazníkov sú tiež otázky týkajúce sa budúceho nákupného zámeru zákazníkov (odporúčanie známym, opakovanie nákupu, načasovanie kúpy a pod.). Zmyslom tu je predovšetkým snaha odhadnúť percentuálnu pravdepodobnosť opakovaných nákupov.

Pre dosiahnutie vhodného škálovania je možné použiť päťstupňovú Likertovu škálu hodnotenia stupňa lojality zákazníkov.

Tab. 1 Meranie budúcich zámerov zákazníka

Typ otázky Stupeň lojality	Ak budete v budúcnosti nakupovať',...	Odporučili by ste náš produkt priateľom a známym?	Domnievate sa, že objem vašich nákupov bude v budúcnosti...	Odhadovaná pravdepodobnosť opakovaných nákupov
Veľmi lojálny zákazník	<i>Vyberie si náš produkt bez váhania,</i>	Celkom určite	významne stúpať	Vyššia než 80%
Menej lojálny zákazník	<i>Pravdepodobne si náš produkt kúpi,</i>	Pravdepodobne	mierne stúpať	60–80%
Indiferentný zákazník	<i>Bude zvažovať opätovný</i>	Nevie	Stabilný	40–60%

	<i>nákup nášho produktu,</i>			
Veľmi neistý zákazník	<i>Bude váhať a asi si náš produkt už nevyberie,</i>	Pravdepodobne nie	mierne klesať	20–40%
Stratený zákazník	<i>Určite si náš produkt už nekúpi,</i>	Určite nie	významne klesať	Menej ako 20%

Zdroj: J. Nenadál, 2001, s. 101.

- **Meranie prostredníctvom získaných, respektíve stratených zákazníkov** – toto meranie môže byť využité ako doplnok k získaniu informácií o pravdepodobnosti opakovania nákupu sledovaných zákazníkov. Ako vhodný ukazovateľ je zvolený pomer novozískaných zákazníkov k celkovému počtu zákazníkov za určité časové obdobie (najčastejšie štvrtrok, polrok, rok). Je dôležité, aby firma nadviazala kontakt so stratenými zákazníkmi a analyzovala príčiny, prečo s firmou nespolupracujú, odhalila tak, prečo k daným okolnostiam prišlo. Organizácie, ktorých úsilie sa končí zistením miery spokojnosti zákazníka, sa pripravujú o možnosť odhaliť skrytú nespokojnosť svojich zákazníkov, ktorá môže do značnej miery ovplyvňovať ekonomickú výkonnosť do budúcnosti.
- **Meranie efektívnej lojality** – tento typ merania je postavený na vyčíslení efektov vernosti zákazníkov za pomoci ekonomických ukazovateľov. V odbornej literatúre sa poukazuje na to, že vykonávanie tohto typu merania v praxi je pomerne ťažké, pretože ekonomické ukazovatele bývajú tiež ovplyvnené celým radom iných trhových faktorov. Z tohto dôvodu sa na to využívajú tzv. nepriame ukazovatele efektívnosti lojality, ako je napríklad ukazovateľ dlhodobosti vzťahu, prienik na ďalšie trhy, frekvencia objednávok v čase alebo objeme, ukazovateľ objemu nákupov na jedného zákazníka. Tieto ukazovatele možno vyjadriť pomocou nasledovných vzorcov:

a) ukazovateľ zotrávania zákazníkov

$$Uzz = Zkr / Zzr,$$

Kde je:

Uzz – ukazovateľ zotrávania zákazníkov

Zkr – počet zákazníkov na konci bežného roka

Zzr – počet zákazníkov na začiatku bežného roka

b) ukazovateľ nákupov na jedného zákazníka

$$Unz = On / Z,$$

kde:

Unz – ukazovateľ nákupov na jedného zákazníka

On – objem nákupov organizácie v sledovanom období

Z – celkový počet zákazníkov organizácie v danom období

c) ukazovateľ dlhodobosti vzťahov

$$Ud = Dsz / Z,$$

kde:

Ud – ukazovateľ dlhodobosti vzťahov so zákazníkmi

Dsz – celkový čas vzťahov so zákazníkmi počítaný ako súčet dôb všetkých uzavretých

obchodných zmlúv o dodávkach

Z – celkový počet zákazníkov organizácie s uzavretým kontraktom

d) ukazovateľ prieniku na ďalšie trhy

$$Pt = On / Pz * 100,$$

Kde je:

Pt – podiel našich produktov na trhu

On – celkový objem našich nákupov v sledovanom období

Pz – celkový potenciál zákazníkov

V odbornej literatúre je možné nájsť nasledovné modely, ktoré dominujú pri meraní lojality zákazníkov, a ktoré sú nižšie predstavené:

- Model Net Promoter Score – kombinuje spokojnosť a lojalitu odrážajúcu správanie, napr. zámer odporučiť, pozitívne hodnotenie organizácie, značka, produkt alebo servis.
- Model Walker – sa snaží preniknúť do podstaty zákazníckeho správania a identifikovať konkrétne aspekty, ktoré by mohli viesť k zlepšeniu zákazníckej vernosti. Model kvantifikuje lojalitu a spokojnosť, definuje parametre, od ktorých sú tieto dve premenné závislé, a ukazuje, ktoré oblasti, naopak, závisia od spokojnosti a lojality.
- Model záväzku založený na dôvere (Trust-based Commitment model) – vzťah medzi spokojnosťou a lojalitou nie je analyzovaný; hlavný dôraz je kladený na dôveru.
- Multidimenzionálny model – zahŕňa subjektívne a behaviorálne princípy, ktoré stimulujú zákazníka do zmeny správania a ktoré sú založené na aktuálnom správaní.

2.1 Net Promoter Score

Net Promoter Score ako relatívne jednoduchý nástroj na meranie zákaznickej lojality a skúsenosti bol vyvinutý spoločnosťou Satmetrix, Bain & Company a Fredom Reichheldom. Prvýkrát bol publikovaný v roku 2003 v Harvard Business Review v článku „The One Number You Need to Grow“ a predstavuje možnosť využitia spätnej väzby od zákazníkov pre podporu rastu predávajúceho (Kozel a kol., 2011).

Rozvoj celej metódy trval niekoľko rokov, než vznikla ucelená metodika prieskumu spokojnosti založená na zásadnej otázke: „Do akej miery by ste odporučili produkt (predajcu) svojim blízkym, kolegom alebo známym?“ Táto relatívne jednoduchá otázka má v respondentovi zvýšiť mieru zodpovednosti za svoju odpoveď. Kým bežne používaná otázka či ste spokojný s výrobkom alebo službou XYZ?, nemá podľa Reichhelda (2003) dostatočnú vypovedaciu hodnotu, pretože môže byť ovplyvnená subjektívnym názorom respondenta a prináša väčšinou len odpovede typu áno/nie, tak v odpovedi na NPS otázku musí respondent vziať do úvahy, ktoré faktory v danej chvíli hodnotí a zamyslieť sa nad ich komplexnosťou a vplyvom na celkové hodnotenie. Miera odporúčania potom odráža celkovú spokojnosť, na ktorú sa nepriamo pýtame, a umožňuje získať informácie o spokojnosti zákazníkov a ich pohľad na predajcu ako celok. Metóda NPS využíva desaťstupňovú číselnú škálu, kde miera odporúčaní je rozdelená v intervale od nula do desať a je založená na princípe, že všetkých zákazníkov je možné rozdeliť do troch skupín takto (Kozel a kol., 2011):

- Priaznivci, z angl. Promoters (skóre 9 – 10) – sú lojálni nadšenci, ktorí budú pokračovať v nakupovaní alebo využívaní služieb, referujú ostatným a generujú rast;
- Pasívni, z angl. Passives (skóre 7 – 8) – sú to spokojní zákazníci, ale nie sú nadšení, pričom je u nich pravdepodobnosť využitia konkurenčných služieb alebo produktov;
- Odporcovia, z angl. Detractors (skóre 0 – 6) – sú to nespokojní zákazníci, ktorí v rámci negatívnych ohlasov môžu poškodiť predajcu a brániť tak rastu.

Medzi základné prednosti NPS jednoznačne patria jednoduchosť implementácie a priama väzba nameraných hodnôt na schopnosť spoločnosti udržať si dôležitých profitabilných zákazníkov a rovnako tak aj získavať nových. NPS ďalej predstavuje pomerne jednoduchú väzbu na rast spoločnosti. Reichheld (2006) sa drží myšlienky, že koncept lojality implikuje silné hodnoty a tie sú najčastejšie aplikované na rodiny, priateľov alebo krajinu. Ľudia môžu byť verní (a lojálni), ale často to môžu nazývať inými slovami. Ak sú ľudia spokojní s firmou, ktorá produkuje ich obľúbené produkty, potom je kľúčová otázka, aké je ich momentálne správanie. Aby sa zákazník správal ako "advokát" firmy, musí veriť, že firma ponúka najlepšiu hodnotu: najlepšiu cenu, najlepšie vlastnosti konkrétneho produktu, najlepšiu kvalitu, funkcionálnosť, jednoduchosť použitia a iné praktické veci.

Net-Promoter programy nie sú obyčajné metódy na meranie spokojnosti zákazníkov, pretože obyčajné merania nevedú k úspechu a odstráneniu nedostatkov. Pre riadenie lojality zákazníkov a zvýšenie zisku je potrebné disciplinované a cielene používať získanú spätnú väzbu od zákazníkov k nepretržitému zlepšovaniu. Nevýhodou či slabinou tohto nástroja je, že predmetom merania sú skôr postoje k zámeru odporučiť ako samotný akt nákupného správania. Aby mohli byť výsledky získané týmto nástrojom

správne a hlavne efektívne využiť, mali by na ne organizácie správne zareagovať ako napr.:

- spýtať sa, či môžu zákazníkov kontaktovať aj v budúcnosti,
- automaticky rozdeliť týchto zákazníkov na zoznamy (skupiny) "priaznivcov", "kritikov" a "pasívnych",
- opakovane vykonávať dopytovanie v rámci týchto skupín,
- určiť, prečo zákazníci odpovedajú tak, ako odpovedajú,
- sledovať zmeny v čase,
- napraviť problematické miesta (procesy, činnosti, zdroje),
- budovať zmysluplný vzťah so zákazníkmi v rámci všetkých troch skupín a vylepšiť ich očakávania.

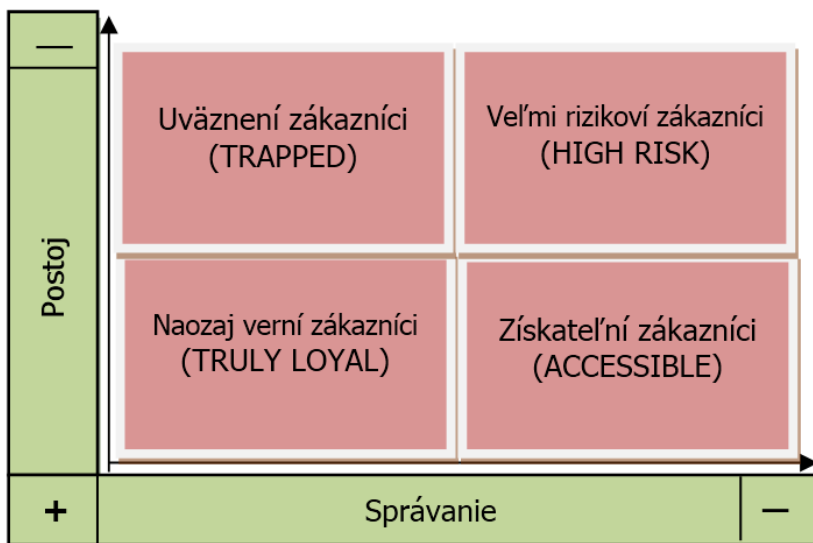
2.2 Matice Walker

Spoločnosť Walker Information Global Network (WIGN) patrí medzi popredné svetové spoločnosti zaoberajúce sa meraním zákazníckej spokojnosti a lojality. Spoločnosť WIGN tvorí viac ako dvadsať výskumných spoločností pôsobiacich vo viac ako 75 štátoch. Spoločnosť svojim klientom poskytuje praktické riešenia, ako zlepšiť monitorovanie a riadenie vzťahov so zákazníkmi, zamestnancami či investormi. Filozofia spoločnosti je založená na myšlienke, že úspech firmy závisí od jej zručnosti vybudovať, udržať a ochrániť svoje vzťahy so zákazníkmi. V dnešnom konkurenčnom a dynamickom svete je veľmi ťažké plne pochopiť správanie zákazníkov. Spoločnosť WIGN ponúka firmám prepracovaný model, ktorý poskytuje odpovede na viaceré otázky, ale najmä na to: "Aké konkrétne prvky najviac ovplyvňujú správanie zákazníkov?"

Základom matice Walker je rozdelenie zákazníkov do štyroch základných skupín takto:

- **Naozaj verní zákazníci** majú spoločnosť radi a rozhodujú sa využívať aj naďalej jej služby, sú radi spájaní so spoločnosťou.
- **Získateľní zákazníci** majú spoločnosť tiež radi, ale nie sú oddaní zostať aj naďalej jej zákazníkmi, je teda nutné využiť príležitosť na získanie ich lojality.
- **Uväznení zákazníci** sú nútení spolupracovať so spoločnosťou. Pokiaľ budú mať v budúcnosti príležitosť, prejdú k inej spoločnosti.
- **Veľmi rizikovní zákazníci** sú veľmi nespokojní a aktívne si hľadajú iné alternatívy, nemajú spoločnosť v oblúbe a nechcú s ňou byť spájaní ani akokoľvek v kontakte.

Ob. 1 Segmentácia zákazníkov podľa lojality (Matica lojality)



Zdroj: upravené podľa: The Walker Loyalty Matrix, www.walkerinfo.com

Matica Walker sa snaží preniknúť do podstaty zákaznickeho správania a identifikovať konkrétne aspekty, ktoré by mohli viesť k zlepšeniu zákaznickej vernosti. Model kvantifikuje lojalitu a spokojnosť, definuje parametre, na ktorých sú tieto dve premenné závislé, a ukazuje, ktoré oblasti, naopak, závisia od spokojnosti a lojalitu. Snaží sa identifikovať čo najkonkrétnejšie aspekty, ktoré sa podieľajú na formovaní lojalitu zákazníkov, pričom sa model pretvára podľa individuálnych potrieb zadaných spoločnosťou. Matica je konštruovaná tak, že v jej dolnej časti je uvedená oblasť vyjadrená ako "Správanie", kam patria všetky oblasti, s ktorými sa zákazník stretáva pri kontakte s firmou (skúsenosti). Na každú oblasť sú naviazané čiastkové aspekty, ktoré ju ovplyvňujú.

Druhú časť tvoria "Postoje", ktoré má respondent už k spoločnosti vytvorené. Ide o postoje k cenám, kvalite, hodnote spoločnosti a k imidžu, ktorým sa spoločnosť prezentuje. Dôležitou súčasťou postojov sú otázky na vernosť a budúce zotrvanie v spoločnosti. Všetky tieto "Postoje" vytvárajú lojalitu respondentov vyjadrenú spoločnosti. Lojalita sa kvantifikuje a podľa zistených závislostí sa zisťuje, ktoré konkrétne skúsenosti respondentov majú na jej utváranie vplyv.

Posledná časť modelu ukazuje, čo môže ovplyvňovať lojalita, čo je od lojalitu závislé, či odporúčania spokojných zákazníkov ďalším potenciálnym klientom, pokračovanie vo využívaní služieb spoločnosti existujúcimi klientmi alebo, naopak, nárast využívania služieb spoločnosti.

Z premennej "lojalita" sa vytvára matica, ktorá segmentuje zákazníkov do štyroch kategórií, ako bolo znázornené. V modeli Walker sa využívajú korelačné koeficienty, regresná analýza, kauzálny modely a faktorová analýza.

2.3 Model vernosti založený na dôvere (Trust-based Commitment model)

Hess a Story (2005) poukázali na to, že významnou odlišnosťou medzi skupinou spokojných zákazníkov, ktorí sa správajú odlišne, je dôvera v značku. V modeli vernosti založenom na dôvere vedie spokojnosť primárne k funkčnému prepojeniu medzi zákazníkom a značkami, ktoré prispievajú k dôvere. Kombinácia funkčných a osobných vzťahov vedie k oddanému vzťahu. "Z toho dôvodu zákazníci v oddaných vzťahoch so značkou predstavujú podmnožinu spokojných zákazníkov. Pritom nielen spokojní zákazníci môžu s možnou pravdepodobnosťou zmeniť nákupné správanie alebo dokonca oddanosť značke. U spokojných zákazníkov, ktorí sú tiež v oddanom vzťahu značke, je oveľa pravdepodobnejšie, že budú aj naďalej vyjadrovať svoje lojálne správanie." (Hess, Story, 2005). Vernosť založená na dôvere podporuje najmenej dve dimenzie lojálneho správania: behaviorálnu lojalitu, ktorá sa zvyčajne meria v rámci trhu, a subjektívnu lojalitu, ktorá je zložená z názorov, pocitov a zámerov smerom k značke (Oliver, 1999). Kým spokojnosť môže byť dostatočná pre behaviorálnu lojalitu, tí zákazníci, ktorí sú "len spokojní", predstavujú spravodlivú hru pre konkurenciu. Definovanie lojality ako merateľného správania vedie k meraniu obmedzenému na nákupné zámery, činnosti alebo minulosť.

Model vernosti založený na dôvere meria dve dimenzie: účelnú a osobnú. Účelná dimenzia sa zameriava na spokojnosť a základný prínos spotreby. Účelný vzťah sa tvorí v okamihu, keď potreby sú uspokojené a produkty alebo služby sú dodávané podľa očakávania. Osobný vzťah na druhej strane vychádza z názorov a pocitov, ktoré idú nad rámec základného produktu a funkcie služby. V rámci metódy tiež prebieha kategorizácia klientov do štyroch segmentov, v závislosti od hodnotenia oboch dimenzií súčasne.

V priebehu merania ich lojality by mali byť použité štandardné techniky dopytovania v podobe dotazníka. Pritom predmetom skúmania je sedem faktorov lojálneho správania a intencií, ktoré sú merané v priebehu rovnakého časového úseku, ako:

- ochota zaplatiť za značku viac peňazí,
- suma peňazí utratená v priebehu minulého mesiaca,
- predajná propagácia v rámci kategórie značky,
- návštevy v priebehu časového obdobia,
- pravdepodobnosť odporúčania,
- ochota odísť ku konkurencii,
- ochota nákupu cez internet.

2.4 Multidimenzionálny model (Multidimensional Model)

Model lojality zákazníka od autorov Dick a Basu (1994) je konceptualizáciou kombinovaných efektov postojov a správania. Odborníci poukazujú na to, že lojalita je výsledok interakcie medzi relatívnym postojom zákazníka k značke alebo obchodu a opakovaným nákupným správaním k tejto značke alebo nákupným aktom v tomto obchode (Garland, Gendall, 2004).

Dick a Basu (1994) ďalej implikujú typológiu zákazníkov. Táto typológia rozdeľuje zákazníkov do štyroch skupín podľa stupňa lojality. Popisovaní ako zákazníci s vysokou

subjektívnou a behaviorálnou lojalitou sú "skutočne lojálni", zákazníci s vysokou behaviorálnou lojalitou, ale nízkou subjektívnou lojalitou sú "falošne lojálni", zákazníci s vysokou subjektívnou lojalitou, ale nízkou behaviorálnou lojalitou sú "skryte lojálni", a na koniec zákazníci s nízkou subjektívnou a behaviorálnou lojalitou sú "nelojálni".

Tento model je založený na domnienke, že klasifikácia zákazníkov do štyroch skupín podľa lojality na základe relatívneho postoja a priazne zákazníka umožňuje predikciu iného merania lojality, ako je udržanie (retention) a prechody (defection). Úsilie zamerať sa na meranie lojality zákazníka prostredníctvom segmentačného procesu, meranie behaviorálnej a subjektívnej lojality by malo byť definované v presne zostavenom dotazníku.

Je nutné poznamenať, že multidimenzionálny model zákazníckej lojality je modifikovateľný a rôzni autori, pri rešpektovaní hlavnej koncepcie modelu (Dick, Basu, 1994), používajú pri realizácii dopytovania rôzne nástroje. Niektorí z nich kladú dôraz na dotazníky, iní na telefonické dopytovania. Výber tiež často závisí od typu trhu, na ktorom sa firma pohybuje, od typu produktu, ktorý firma vyrába, a informácií, ktoré produkuje.

Záver

Poznanie zákazníkov využívajúcich služby či produkty spoločnosti patrí medzi najdôležitejšie oblasti marketingového výskumu, lebo sú to práve spokojní a lojálni zákazníci, ktorí sa vracajú, nakupujú pravidelne alebo vo veľkom rozsahu, podávajú referencie o svojich skúsenostiach ďalším prípadným zákazníkom a sú ochotní tolerovať vyššiu cenu v prípade, že predávajúcemu a jeho produktom veria (Kozel a kol., 2011). Už z vyššie predložených faktov je zrejmé, že sledovanie zákazníckej lojality je veľmi dôležité pre budúcnosť každého predávajúceho a jeho schopnosť prežiť vo vysoko konkurenčnom prostredí. Sledovanie a meranie lojality prostredníctvom vyššie spomínaných modelov a metód môže pomôcť manažmentu v ich rozhodovaní o smere, ktorým sa vydat' pri zlepšovaní výkonnosti procesov.

Zoznam bibliografických odkazov

- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- Garland, R., & Gendall, P. (2004). Testing Dick and Basu's customer loyalty model. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 12(3), 81-87.
- Hess, J., & Story, J. (2005). Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 313-322.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada.
- Nenadál, J. (2001). *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti*. Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti, Vysoká škola Báňská–Technická univerzita Ostrava. Dostupné 28. mája 2018 na <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>

- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *The Journal of Marketing*, 33-44.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.
- Reichheld, F. F., & Covey, S. R. (2006). *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Story, J., & Hess, J. (2006). Segmenting customer-brand relations: beyond the personal relationship metaphor. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 406-413.
- Vavra, T. G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*. ASQ quality press.
- Walker. (2018). *Loyalty Matrix Blog Book*. Dostupné 12. Mája 2018 na <https://www.walkerinfo.com/knowledge-center/additional-resource/loyalty-matrix-blog-book>.