

70

Working Paper



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Institute of Interdisciplinary Research



Working Papers in Interdisciplinary Economics and Business Research

Loajalita zákazníků v e-commerce

Daniel Kvíčala, Halina Starzyczna

Leden 2021

Working Papers in Interdisciplinary Economics and Business Research

Silesian University in Opava
School of Business Administration in Karviná
Institute of Interdisciplinary Research
Univerzitní nám. 1934/3
733 40 Karviná
Czech Republic
<http://www.iivopf.cz/>
email: iiv@opf.slu.cz
+420 596 398 237

Citation:

KVÍČALA, D. and H. STARZYCZNÁ. 2021. Lojalita zákazníků v e-commerce. Working Paper in Interdisciplinary Economics and Business Research no. 21. Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná.

Abstract

Daniel Kvíčala, Halina Starzyczna: **Loajalita zákazníků v e-commerce**

Cílem článku je představit výsledky zkoumání současného stavu poznání oblasti týkající se řízení vztahů se zákazníky (CRM), a to loajality zákazníků v e-commerce. Jádrem článku jsou rešerše odborné literatury a představení teoretických poznatků týkajících se loajality zákazníků. Současně jsou vyhodnocovány již existující studie týkající se loajality zákazníků. Pracovní materiál je vytvářen použitím metody analýzy a abdukce. Součástí článku je budoucí nasměrování následného výzkumu, který by měl dospět i ke zpracování disertační práce.

Key words

Řízení vztahů se zákazníky, definice loajality, složky loajality, e-commerce, loajalita v e-commerce, kvalitativní výzkum

JEL: M31

Contacts

Daniel Kvíčala, Department of Business Economics and Management, School of Business Administration, Silesian University, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Czechia, e-mail: kvicala@opf.slu.cz.

Halina Starzyczna, Department of Business Economics and Management, School of Business Administration, Silesian University, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Czechia, e-mail: starzyczna@opf.slu.cz.

Acknowledgement

This paper was supported by the Student grant competition project SGS/2020: „Business strategies of online trade organizations and customers,” 2020-21.

Úvod

Loajalita zákazníků je zkoumána v rámci řízení vztahů se zákazníky (CRM). Zákazník je v centru pozornosti podnikatelů i akademiků dlouhodobě. Velice silná konkurence a boj o zákazníka vyvolává potřebu promyšleného vztahu se zákazníkem. Cílem řízení vztahů se zákazníky je vybudování stabilního a dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Firmy usilují o loajalitu svých zákazníků. Jaká je situace s loajalitou v e-commerce? S rozvojem elektronického obchodu se řeší i loajalita zákazníků. Reichheld (2001) si všímá, jak k tomu přistupují významní kapitáni elektronického obchodování (např. společnost Cisco, eBay, Dell Computer) se pečlivě starají o udržení zákazníků. Vůdci ovládající weby se domnívají, že loajalita je ekonomická nutnost získávání zákazníků. Získávání zákazníků na internetu je nákladné, a pokud se tyto zákazníci v průběhu let „nezdrží“ a nebudou opakovaně nakupovat, zisky budou nedosažitelné. Společnosti by měly využít tvůrčí potenciál webu k vytvoření hodnoty pro zákazníky. Bez pravidel loajality se může zhroutit i nejlépe navržený model elektronického obchodování.¹

¹ Blíže *Loyalty rules*. [online]. [vid. 24. října 2020]. Dostupné z <https://www.bain.com/insights/loyalty-rules-how-todays-leaders-build-lasting-relationships/>.

Existuje či neexistuje loajalita zákazníků? Jakou roli zde hraje forma prodeje či sortiment? Některé otázky byly již zodpovězeny, jiné ještě stojí před námi.

Cílem článku je představit výsledky zkoumání současného stavu poznání oblasti týkající se řízení vztahů se zákazníky (CRM), a to loajalitu zákazníků v e-commerce. Dílčí cíle jsou zaměřeny na znaky e-loajality, postoje majitelů e-shopů, nástroje loajality, možnosti jejího posílení i závislosti na segmentech zboží. Pracovní studie obsahuje řešerši odborné literatury i studií k této problematice, která budou východiskem pro následný výzkum a zpracování disertační práce. Aplikovaná analýza se zaměřuje na myšlenkové a metodické rozčlenění zkoumaného objektu na jednotlivé části, aspekty, roviny, vrstvy, vazby a "úhly pohledu" od různých autorů. Metoda obdukce je uplatněna k posuzování a vysvětlování možných jevů, definic a názorů.² Na začátku výzkumu v rámci projektu SGS byla stanovena výzkumná otázka „*Co vede zákazníky k věrnosti vůči obchodní organizaci v online prostředí?*“

1. Současný stav poznání řízení týkající se loajality zákazníků

Nyní se podívejme na podstatné širší souvislosti loajality zákazníků. Začneme koncepcí vztahového marketingu, řízením vztahů se zákazníky a obecným pohledem na loajalitu.

1.1 Vztahový marketing a CRM

Vznik koncepce marketingu vztahů byl podpořen nasyceností trhů a lepší informovaností spotřebitelů (Lošťáková et al, 2017), která vystřídala koncepci marketingu transakcí. Základními rysy marketingu vztahů je soustředění se na vztahy namísto transakcí, identifikace hodnot důležitých pro zákazníka a jejich vytváření, přesun důrazu od získávání nových zákazníků k udržení stávajících zákazníků a budování loajality (Payne a Frow, 2013).

Marketing 4.0 je spojen se vztahovým marketingem a CRM (Kotler, Kartajaya a Setiawan, 2016). Vyznačuje se zejména přechodem na digitalizaci marketingových aktivit. Převažující část firem se snaží věnovat budování zákaznické základny, aby bylo možné optimalizovat vztahy se zákazníky, stabilizovat je, prodlužovat a získat zákaznickou loajalitu. Charakteristickým rysem je také vícekanálová strategie (omnichannel), která umožňuje používat více komunikačních a distribučních přístupů k zákazníkovi a zákazníkovi k firmě.

Klíčovou roli při prosazování marketingu vztahů hraje CRM, které napomáhá při strategickém rozhodování i praktické aplikaci akcí v rámci marketingu vztahů (Lošťáková et al, 2017). CRM neboli řízení vztahů se zákazníky je definováno mnoha autory. Nejnovější definice se týkají procesů CRM a tvorbou hodnoty pro zákazníka a hodnotou zákazníka pro firmu. Vnímají CRM v daleko širších souvislostech procesního zajištění CRM (Kotler a Keller, 2013). Zmiňují loajalitu zákazníků a potřebu budování dlouhodobých vztahů s nimi na základě tvorby hodnoty. Dle Kumara a Rainartze (2016) má tvorba hodnoty v marketingu dvojí rozměr. Na jedné straně firmy vytvářejí hodnotu pro zákazníka a na straně druhé zákazníci představují určitou hodnotu pro firmy.

Hodnota produktu pro zákazníka podmiňuje výši hodnoty zákazníka pro podnik (Vávrová 2016). Vytvoříme-li hodnotné nové či modifikované produkty, můžeme přispět ke zvýšení hodnoty zákazníků firem, což může ovlivnit i stranu poptávky a efekty pro firmu.

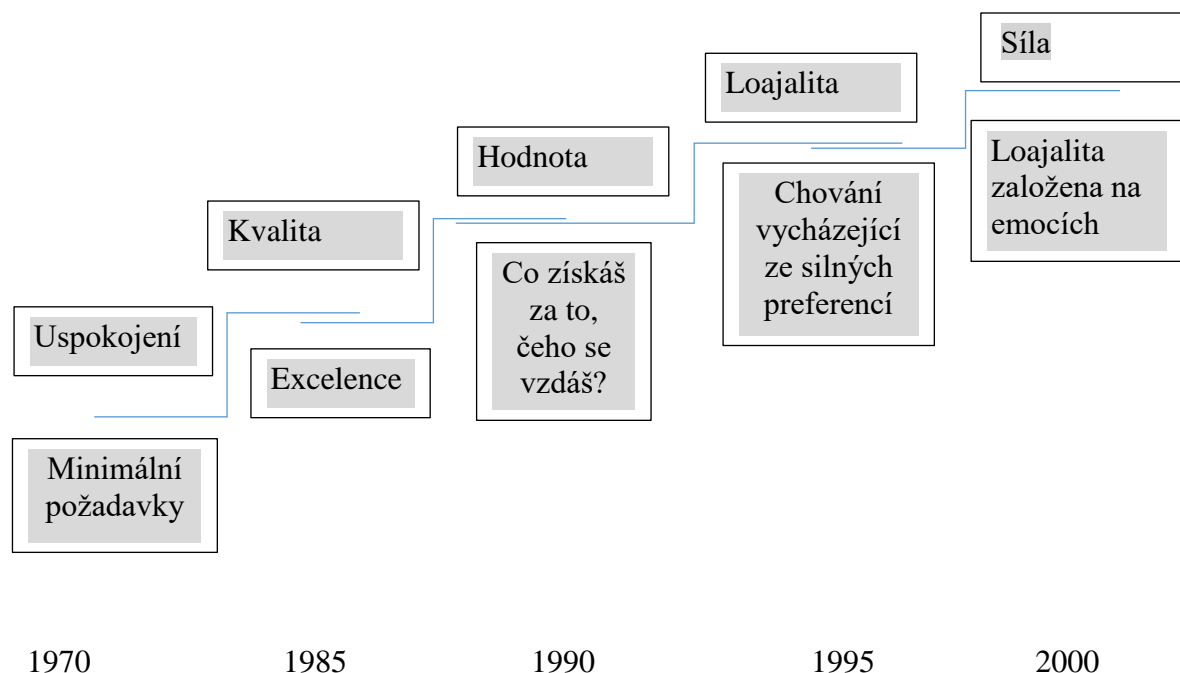
Jaké jsou přínosy řízení vztahů se zákazníky pro firmy? Firmy mohou nalézt a získat nové zákazníky. Když je zákazník spokojený, tak se předpokládá, že nepřemýšlí o opuštění firmy.

² *Základní metody vědecké práce.* [online]. [vid. 1. prosince 2020]. Dostupné z http://filosofia.cz/files/filosofie_jinak/zakladni_metody.pdf.

Ze spokojeného zákazníka se může stát loajální zákazník, který opakovaně nakupuje (Starzyczná a Pellešová, 2018). Firmy mají zájem na prodlužování doby trvání vztahů. Dle Storbacky a Lehtinena (2002) ne vždy jeho spokojenost má na zachování vztahu vliv.

Není jednoduché měřit přínosy řízení vztahů se zákazníky. Je těžké je oddělit od celkových výsledků podnikání a odhalit příčinné souvislosti (Lehtinen, 2007). Společnost Symmetrics v USA se touto problematikou zabývá. Zajímavý je její model vývojových stupňů měření zákaznických vztahů (viz obrázek č. 1).

Obrázek č. 1 Nástin vývojových stupňů měření zákaznických vztahů (objekty měření) podle Lawrence Crosbyho³



Zdroj: zpracováno dle Lehtinen (2007, s. 22)

Na počátku bylo měření spokojenosti zákazníků, které lze datovat cca do 70.let minulého století. Spokojenost je definována jako mír naplnění očekávání zákazníka, která je spojena s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt (Kotler a Armstrong, 2004). Poté bylo přistoupeno k hodnocení kvality a hodnoty pro zákazníka. Loajalita se dostala do centra pozornosti výzkumníků i praxe cca v polovině 90. let. Loajalita byla přisuzována chování zákazníků, které vychází z jeho silných preferencí produktů a značek. Od počátku nového tisíciletí je loajalita vztahována k emocím zákazníků. Pokud jsou očekávání dokonce překonána, zákazník je velmi spokojen a je velká pravděpodobnost, že produkt doporučí svým známým a bude opakovat nákup (Kotler, 2016).

Získávání zpětné vazby ohledně spokojenosti zákazníků je možno různými způsoby, mezi ty základní patří: (Kotler et al, 2007)

³ Lawrence Crosby, bývalý profesor marketingu, ředitel společnosti Symmetrics v USA. Blíže Lisý, A., 2009. CRM v B2C. [online]. [vid. 1. prosince 2020]. Dostupné z <https://docplayer.cz/109517538-Crm-v-b2c-adolf-lisy.html>.

- a) **systém přání a stížností zákazníků** - zahrnuje například schránky na připomínky, knihy přání a stížností, zákaznické linky zdarma apod.,
- b) **průzkumy spokojenosti** - jsou realizované pravidelné průzkumy firem, oslovující současně zákazníky nebo nezávislé průzkumy různých nezávislých asociací (dtest),
- c) **mystery shopping** - spočívá v utajených nákupech utajenými zákazníky,
- d) **analýza odchodu zákazníků** - jsou kontaktováni zákazníci, kteří zanechali nákupů u firmy a přešli ke konkurenci s cílem zjišťování důvodů jejich odchodu ke konkurenci,
- e) **získávání zpětné vazby pomocí online kanálů** - jsou používány emaily, sociální sítě, webové formuláře, srovnávače (např. Heuréka) apod.

K měření spokojenosti mohou být také využívány indexy spokojenosti zákazníků (Kotler a Keller, 2016):

- **ACSI** (American Customer Satisfaction Index) - měří tyto proměnné: celkové očekávání kvality na základě předchozí koupě, očekávání přizpůsobení osobním požadavkům, očekávání spolehlivosti, celkové hodnocení kvality dle zkušeností, splnění požadavků, spolehlivosti dle zkušeností, porovnání kvality a ceny, celková spokojenost, splnění očekávání výkonu a další
- **ECSI** (European Customer Satisfaction Index) - měří tyto proměnné: image, očekávání, vnímání kvality, vnímání hodnoty, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka, loajalita zákazníka.

Podle Blecharze (2015) plynulé uspokojování potřeb zákazníka vede k budování zákaznické loajality, díky níž zákazník svůj nákup opakuje a doporučuje zakoupený produkt svým známým. Podle Storbacky a Lehtinena (2002) je však užitečnost různých metod měření spokojenosti diskutabilní. Autoři poukazují na to, že čistě teoreticky může zákaznickova spokojenost růst až do určitého momentu, protože neví, co může očekávat. To však dle autorů neplatí u dlouhodobých vztahů. Druhým problémem může být skutečnost, zda může zákazník tolerovat špatnou kvalitu služeb, než se to projeví na změně jeho chování. Praxe ukazuje, že ano. Takže se nabízí otázka, zda a jak lze zvýšit toleranci zákazníka.

1.2 Loajalita a její definice

Často je loajalita spojována s délkou vztahu se zákazníkem, který je cílem řízení vztahů se zákazníky (CRM). Zákaznická loajalita a její vliv na úspěšnost podniku byla v průběhu let zkoumána mnoha českými i zahraničními autory. Pohled jednotlivých autorů se až na výjimky v zásadě neliší a budování vztahů se zákazníky je bráno jako jedna z důležitých činností podniku (viz tabulka č.1). Podíváme-li se na obsahovou stránku definic, pak lze konstatovat, že postihují určité faktory (vztahy) ovlivňující dle autorů loajalitu. Např.:

- hodnota značky, soubor hodnot značky, nástroj výsledné hodnoty, dlouhodobá preference určité značky, mentální pozitivní vztah mezi zákazníkem a značkou, kladný postoj a věrnost, propojení mezi očekáváním, naplněním a city zákazníka, kontinuální uspokojování potřeb, vztah k podniku, přimknutí k podniku ...

Zmiňované faktory se projevují v opakovaném nakupování, doporučování produktu dalším zákazníkům a v přínosu hodnoty pro firmu. Tím se naplňuje dvojitý pojetí hodnoty v marketingu a vztah mezi hodnotou pro zákazníky a hodnotou zákazníků pro firmu.

Tabulka č. 1: Definice zákaznické loajality a její vnímání

| Definice loajality | Autor/rok |
|---|-------------|
| Zákaznická loajalita lze popsat jako soubor hodnot značky, které vedou k opakovaným nákupům v průběhu času. | Aaker, 1991 |

| | |
|---|---------------------------------|
| Loajalita znamená dlouhodobou preferenci určité značky nebo firmy založenou na maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváníích zákazníka do budoucnosti. | Reichheld, 1996 |
| Loajalita je hluboce zakořeněný závazek, kdy zákazník znovu kupuje preferovaný produkt nebo službu v budoucnosti. A to navzdory situačním vlivům a marketingovým aktivitám konkurence, které mají způsobit změnu chování. | Oliver, 1999 |
| Loajalita znamená mentální pozitivní vztah nebo vztah mezi zákazníkem a značkou. | Pelsmacker, 2003 |
| Loajalita je nástrojem výsledné hodnoty. | Reichheld, 2006 |
| Loajálního zákazníka lze chápat jako „majetek“ podniku, díky kterému bude podnik vydělávat i v následujících letech své podnikání. Loajální zákazník bývá většinou více ziskový a dokáže akceptovat snáze zvýšení ceny. | Doyle, 2008 |
| Loajalita znamená kladný postoj a věrnost zákazníka k podniku, jehož důsledkem je nejen opakované nakupování. | Kim, Byoungcho, a Swinney, 2009 |
| Vytvoření a dodání vyšší hodnoty pro zákazníky se projeví v růstu jejich spokojenosti, setrvání u podniku a opakovaných nákupech i v růstu loajality zákazníků. | Lošťáková et al, 2009 |
| Loajalita zákazníků vyžaduje takový stupeň získání zákazníků, kdy dojde k emocionálnímu přimknutí zákazníků ke značce nebo k podniku. | Lošťáková et al, 2009 |
| Zákaznická loajalita stává jedním z nejdůležitějších nehmotných aktiv podnikání. | Keller, 2013 |
| Loajalita zákazníka je spojena s očekáváními a jejich naplněním, které je propojeno s působením na citovou stránku zákazníka. | Mulačová, Mulač et al, 2013 |
| Kontinuální uspokojování potřeb zákazníka vede k budování zákaznické loajality, při níž zákazník svůj nákup opakuje a doporučuje zakoupený produkt svým známým. | Blecharz, 2015 |
| Loajalita zákazníků je chápána jako konkurenční výhoda a vede k vyšší retenci a ziskovosti zákazníků pro podnik, loajální zákazníci se tak stávají podnikovými aktivy. | Kotler, 2016 |
| „Loajalita je ukazatel toho, že odvádíte svoji práci dobře. Nabízíte dobré produkty v dobrý čas na dobrém místě.“ | Roberts, 2019 |

Zdroj: vlastní zpracování, volný překlad z angličtiny

1.3 Hlavní přístupy k loajalitě značky a firmy

V odborné literatuře se setkáváme s různými názory na loajalitu a její pojetí. Odborníci vnímají a identifikují různé složky loajality či fáze. Počáteční studie, jak zmiňuje například Esmaeilpour (2015), vnímaly loajalitu jako opakované nákupy v určitém čase. Tento přístup je označován jako jednodimenzionální a řeší loajalitu jen z hlediska výsledků. Moderní studie vnímají loajalitu jako multidimenzionální konstrukt (Věbrová, 2016). Vývoj postupoval ke dvoudimenzionálnímu přístupu k loajalitě, třídimenzionálnímu, čtyřdimenzionálnímu a k multidimenzionálnímu. Odborníci se neshodnou na nějakém jednotném přístupu z hlediska identifikace vlivů působících na loajalitu i její projevy.

Dle našeho studia se nám jeví, že nejčastější se objevuje **dvoudimenzionální model loajality**, který je také označován jako tradiční model loajality. Tento model zahrnuje behaviorální a postojovou loajalitu, někdy označovanou jako subjektivní. Behaviorální loajalita se projevuje opakovaným nakupováním zákazníka (frekvencí nákupů). Proč ale zákazníci, kteří opakovali nákup, někdy značku i firmu změni? Na to již behaviorální teorie neodpovídá. Behaviorální loajalita neposkytuje ucelený pohled na věrnost ke značce či k podniku (Esmaeilpour, 2015). Buttle a Maklan (2015) zmiňují dvě otázky týkající se chování zákazníků a ptají se. Za první, je zákazník stále aktivní? Za druhé, udržela firma svůj podíl na výdajích zákazníka? V prostředích, kde zákazníci nakupují produkty a služby od více či méně stejných dodavatelů, je otázka podílu výdajů zákazníků důležitější.

Postojová loajalita je posuzována dle úrovně vztahů a emočních vazeb zákazníka k podniku nebo ke značce (Oliver, 1999). Esmaeilpour (2015) hovoří o citové vazbě ke značce a firmě. Buttle a Maklan (2015) se domnívají, že se postojová loajalita odvíjí od složek postoje zákazníka, jako jsou pocity vyvolané vnímáním a síla kupního úmyslu. Ti zákazníci, kteří jsou silněji zapojeni, jsou loajálnější (Buttle a Maklan, 2015). Někteří autoři se domnívají, že subjektivní loajalita je pokračování dlouhodobého vztahu ke značce (Mascarenhas, Kesavan a Bernacchi, 2006). Lze očekávat v ideálním případě silnou korelaci mezi postoji zákazníka a jeho chováním. Nicméně jsou případy, kdy se chování zákazníků liší od jeho postojového vnímání produktu nebo služby (Kumar a Reinartz, 2006).

Trojdimenzionální model loajality představuje komplexnější pohled na zákaznickou loajalitu. Je vytvořen tak, že složka subjektivní (postojová) se dělí ještě na složku kognitivní a emocionální (afektivní) (Worthington et al, 2009). Kognitivní složka je spojena s rozhodnutím, zda zachovat věrnost značce podle nákladnosti změny značky i firmy a vyhodnocení atributů značky. Emocionální loajalita spočívá v pozitivních pocitech, které zákazník cítí při nákupu zboží. Emocionální loajalita bývá mnohem silnější a trvá déle, než je tomu u behaviorální loajality (Reichheld, 2003).

Čtyřdimenzionální model věrnosti uvádí Oliver (1999). Autor modelu rozlišuje 4 fáze loajality, která se formuje postupně v následujícím pořadí: kognitivní, afektivní, konativní a akční. Tyto fáze představují jakési stupně formování loajality. Kognitivní loajalita představuje nejnižší stupeň loajality. Vztah je poměrně mělký. Zákazníkovo poslání je založeno na jeho předchozích či zprostředkovaných znalostech o značce a firmě. Svoji roli zde mohou sehrávat získané zkušenosti. Rostoucí zkušenosti a spokojenost vedou k efektivní loajalitě. Oliver hovoří o kumulaci uspokojivých případů používání produktu. Afektivní loajalita je spojena se závazkem vůči značce. Podobně jako kognitivní loajalita však tato forma věrnosti nadále podléhá změně názorů, o čemž svědčí údaje, které ukazují na velká procenta přeběhlíků značky, kteří tvrdí, že byli dříve se svou značkou spokojeni. Další fáze rozvoje věrnosti je konativní fáze (záměr chování), která je ovlivněna opakovanými epizodami pozitivního vlivu značky a zkušeností. Konace (snaha), podle definice znamená závazek specifický pro nákup značky. Konativní loajalita je tedy stav loajality, který obsahuje to, co se zpočátku zdá být hluboce zakořeněným závazkem ke koupi. K nákupu ale nemusí dojít. V poslední fázi loajality dochází k ochotě zákazníka překonat překážky při nákupu produktu či služby.

Multidimenzionálnímu modelu věnují pozornost např. Dick a Basu (1994) či již zmiňovaný Oliver (1999). Tradiční dvourozměrný model není hodnocen jako kompletní koncept loajality. Dimenzí loajality je mnoho – behaviorální, postojová, kognitivní, konativní a afektivní. Věbrová (2016) zmiňuje, že se mnozí autoři věnují dalším faktorům, které mají vliv na věrnost ke značce a k podniku. Mezi nejčastější faktory je uváděna již zmiňovaná spokojenost, zkušenosti se značkou, náklady na změnu značky, image značky, kvalita a důvěra.

Jak se projevuje emoční přimknutí? Projevuje se v ochotě zákazníka spolupracovat s podnikem dlouhodobě a vytvářet si s ním dlouhodobé vztahy. Přimknutí je spojováno se spokojeností zákazníka. Spokojenost vyjadřuje postoj zákazníka. Nejvyšší formou tohoto

přimknutí je stav, kdy zákazník natolik věří podniku, že jej a jeho výrobky doporučuje ostatním zákazníkům (Lošťáková et al, 2009).

Některé studie ukazují, že z firmy odcházejí i spokojení zákazníci (Hope a Player, 2012). Storbacka a Lehtinen (2002) se domnívají, že spokojenost nemusí být nutnou podmínkou loajality. Proč tedy zákazníci mění firmu? Je to kvůli ceně. Stává se také, že konkurence přichází na trh s jinou nabídkou a jiným druhem vztahu. Důvod ale může být mnohem jednodušší. Zákazník prostě potřebuje změnu ve svém životě. Také dle autorů zásadně nespokojený zákazník nebude měnit firmu, protože je skeptický k tomu, že by si polepšil.

V průběhu let docházelo k přehodnocování vztahu mezi spokojeností a loajalitou. Loajalita má mnoho různých aspektů. Tyto vazby mohou být zákonné, ekonomické, technické, geografické, časové. Vazby loajality mohou být poznané, to znamená, že je už zákazník nějakým způsobem zažil. Mohou se týkat kultury, ideologie, psychologických faktorů i schopností a znalostí.

1.4 Další pohledy na loajalitu k produktu, značce a k firmě

Značka je jakýmsi mostem mezi firmou, výrobcem, prodejcem a spotřebitelem. Značka usnadňuje lidem zapamatování si produktu. Značka souvisí se zkušenostmi a asociacemi spojenými s produktem. Značka tedy neznamená jenom logo, ale i myšlenky, pocity a postoje (emoce) zákazníků k produktu či službě, kterou značka zastupuje. Značka je obal, majitel firmy i to, co je třeba na sociálních sítích.⁴

Jak již bylo zmíněno, je loajalita výstupem budování vztahů se zákazníkem. Loajalita k produktu nebo službě je podmíněna vnímanou hodnotou značky (Keller, 2013). Značky, jak uvádí Vysekálová (2011) podléhají Paretovu pravidlu 80/20, protože přežívá pouze 20 % značek. Proč k tomu dochází? Značky nejsou dostatečně diferencované a málo se od konkurenčních značek odlišují. Důvodem neúspěšnosti značek také bývá vysoká fluktuace marketingových manažerů, což se projevuje v určité nekonzistentnosti komunikačních konceptů značek. Vysekálová zdůrazňuje, že značky také potřebují vysokou podporu interních zaměstnanců.

Obecně je pak možné říci, že hodnota značky, která představuje přidanou hodnotu k celkovému vnímání značky zákazníkem (American Marketing Association, 2017) a zákaznická loajalita jsou úzce propojené pojmy. Na hodnotě značky se právě kromě zákaznické loajality, podílí dále i zákaznické preference, zkušenosti zákazníků se značkou, spokojeností zákazníků s produktem nebo službou. Někteří odborníci přímo uvádějí, že volba i schopnost zákazníka značku rozeznat mezi jinými konkurenčními značkami. Jestliže se zákazník s určitou značkou již někde setkal a když ji znovu uviděl, tak si na vzpomněl, hovoříme o identifikaci značky. Povědomí o značce znamená, do jaké míry je značka umístěna v mysli spotřebitele. Vysoké povědomí o značce a s tím spojené pozitivní asociace se projevují v preferencích zákazníků a ve věrnosti ke značce. Zákazníci, kteří mají vysokou loajalitu ke značce nemají potřebu měnit svoji oblíbenou značku a hledat něco nového. Vysoká loajalita se tedy podílí na hodnotě značky.⁵

Podle studie Nielsen Global Consumer Loyalty však v průměru ve světě jen 8 % zákazníků je loajální ke značce. Češi jsou více konzervativnější a nejsou tolik nakloněni změnám, jak jiné národy. Výzkum potvrdil loajalitu ke značce u 16 % českých respondentů. Nevěra je historicky na nejvyšší úrovni podle studie, která probíhala v 64 zemích světa v roce 2019. Loajalita ke

⁴ Značka. [online]. [vid. 20. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/znacka-brand/>.

⁵Loajalita zákazníků. [online]. [vid. 20. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/loajalita-zakazniku-customer-loyalty/>.

značce po celém světě ztrácí podle studie svoji hodnotu, a proto dochází ke stupňování soutěže maloobchodníků. Studie upozorňuje na to, že nízká loajalita by se mohla stát výzvou pro nové malé značky, které se mnohdy zrodily v online prostředí.⁶ Svoji roli zde sehrává cena. Světově sehrává stále nejdůležitější roli dobrý poměr mezi cenou a kvalitou. Český zákazník však potřebuje silnou cenovou promoci, protože až 22 % zákazníků považuje cenu za klíčový faktor, který může rozhodnout o vyzkoušení nového produktu. Až pak dochází na poměr ceny a kvality (u 21 % zákazníků) a kvalitu (19 %).

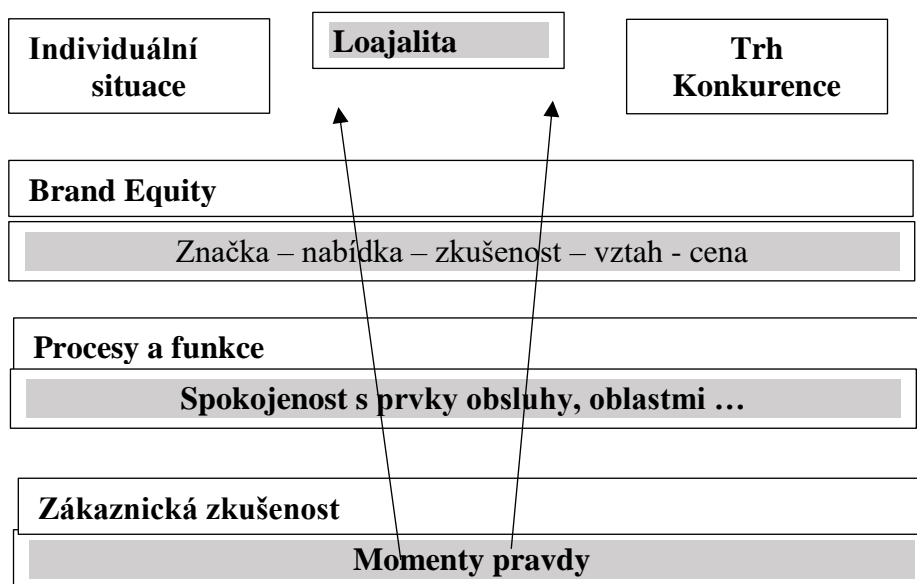
Juříková (2014) zmiňuje ve svém článku zejména fenomén zkušeností a emocí. Vliv technologií, informační boom a další změny na trhu si vyžádaly i změnu marketingových nástrojů. Marketingový mix 4 P se transformoval na 4 C a nově na 4 E. Mix 4 E zahrnuje zkušenost (experience), všudy přítomnost či neomezenou dostupnost (every place), výměnu (exchange) a filosofii značky (evangelium). Někdy se uvádí i páté E, které vyjadřuje jakýsi závazek či zapojení zákazníka (engagement). Úzkou vazbu s emocemi mají zkušenosti, emoce a zapojení zákazníků. Vysekalová (2011) poukazuje na první dojem, který spojuje s emocionálním působením produktu. Je důležité, jak produkt zákazníka zaujme a jak ho dovede odlišit od ostatních. První dojem rozhoduje o tom, zda produkt vezme zákazník do ruky ještě dřív, než začne přemýšlet o jeho kvalitě a ceně. Svoji roli zde sehrávají POP materiály přímo v místě prodeje i obal produktu. Vlastně celá nákupní atmosféra a merchandising se podepisují na budování vztahu se zákazníkem.

Zkušenosti zákazníků jsou spojené s prožitými okamžiky během nákupního procesu. Tyto okamžiky mohou být dle Juříkové rozhodujícími faktory spokojenosti i loajality zákazníků. Autorka vychází z jedné případové studie, která se týkala Skandinávských aerolinií. Generální ředitel firmy poukázal na tzv. okamžiky pravdy (MOT-moments of true) pro zákazníky (Carlzon, 1989). Těmito okamžiky bylo setkání s 5 zaměstnanci firmy při realizaci jejich cesty. Tato setkání se týkala kupování letenky, odbavení, nástup do letadla, samotný let, převzetí zavazadel. Úroveň všech těchto okamžiků pravdy se mohla podepsat na míře spokojenosti či nespokojenosti zákazníků. Zaměstnanci byli vyzváni, aby byli co nejvstřícnější při těchto setkáních, protože byly považované za nejdůležitější interakci se zákazníkem. Carlzon (1989) si ověřil v praxi, že zdokonalení okamžiků pravdy vede ke zlepšení všeho ostatního. Práce dle MOT má pozitivní vliv na zkušenosti zákazníků, zlepší se image firmy, produktivita práce a sníží nákladovost. Hodnoty, které se společnost zavázala poskytovat svým zákazníkům, jsou na bedrech zaměstnanců. Sledování MOT pomáhá odhalovat tzv. kouzelné okamžiky a negativní okamžiky. Pokud společnost zná své okamžiky pravdy, může lépe zvládat získávání loajality svých zákazníků (Juříková, 2014). Zákaznická zkušenost má velký význam v budování loajality v době silného konkurenčního boje.

Také studie společnosti IPSOS Loyalty potvrdila spojitost mezi MOT a budováním loajality (viz obrázek č. 2). Studie poukazuje na to, že loajalitu nelze budovat jediným opatřením.

⁶ Jen 8 % spotřebitelů na světě je loajální ke značce. [online]. [vid. 20. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/08/jen-8-spotrebitelu-na-svete-je-loajalni-ke-znacce/>.

Obrázek č. 2 Vlivy působící na zákaznickou loajalitu



Zdroj: Agentura IPSOS (Juříková, 2014, Vysekalová, 2014)

Zákaznické zkušenosti se na brand equity a loajalitu zákazníků podílejí s různou intenzitou. Řízení zákaznické zkušenosti je tedy založeno na řízení emocí, které má za úkol evokovat kontakt se zákazníkem s produktem či službou. Hrabal a Hrabalová (2014) ještě dále upřesňují toto tvrzení, že cílem řízení zákaznické zkušenosti, resp. řízení emocí, je budovat silný emoční vztah mezi zákazníkem a firmou, který je základem dlouhodobého vztahu a zákaznické loajality.

Siebert, Lindridge a Simo (2020) považují řízení zákaznických zkušeností za obchodní koncept, který může firmě napomoci stát se lídrem v poskytování výjimečných zkušeností zákazníkům. O to je důležitější v dnešním digitálním světě být prvním, kdo poskytne zákazníkovi skvělý zážitek, protože zákazníci mohou firmu oslovovat pomocí různých komunikačních kanálů. Systém řízení zákazníků (CRM) se zaměřuje na prodejní týmy. CXM (Customer Experience Management) rozšiřuje a prohlubuje pole působnosti na prodejní, marketingové a zákaznické podpůrné týmy. Platforma CXM představuje řešení, správu a zlepšování zkušeností zákazníků a přibližuje pohled na interakce s nimi pomocí různých komunikačních kanálů. Ideální platforma CXM by měla firmě pomoci sjednotit všechna vaše zákaznická data, aby měla přístup k centralizovanému místu pro všechny cenné informace o zákaznících (Siebert, Lindridge a Simo, 2020).

1.5 Loajalita, firma a retence zákazníků

Reichheld a Teal (1996) se domnívají, že pokud firma nedokáže ovlivnit odcházení zákazníků, pak to z dlouhodobého hlediska významně ovlivní výkonnost podniku. Sledování a vyhodnocování loajality považuje autor za nutnost pro predikci finančních výsledků firmy. Jeho tvrzení vycházejí z analýz týkajících se souboru zákazníků z předchozího období. Analýza pomáhá identifikovat zákaznickou základnu a udržení si jejího portfolia v následujícím období. Na základě této analýzy pak lze naplánovat vhodné marketingové a prodejní aktivity s ohledem na cílové skupiny zákazníků a jejich potřeby. Autor v této souvislosti zmiňoval dva důležité dokumenty, a to „zákaznickou výsledovku“ a „výkaz toku zákaznické hodnoty do

firmy (Value-flow).“ Reichheld (2001) formuloval i pravidla tvorby loajality a na řadě případových studií ukazuje důsledky budování či ignorování loajality.

Naproti tomu podniky, které svoje aktivity soustřeďují na hledání a udržení dobrých zákazníků, produktivních zaměstnanců a podpůrných investorů, nadále generují vynikající výsledky. Věrnost dle Reichhelda není mrtvá. Zůstává jedním z motorů obchodního úspěchu. *Zásady loajality a obchodní strategie, které říkáme loajální management, jsou ve skutečnosti živé a zdravé v srdci každé společnosti s trvalým záznamem vysoké produktivity, solidních zisků a stálého rozvoje.*⁷

Měření loajality zákazníka

Dá se loajalita změřit a vyhodnotit? V odborné literatuře najdeme různé metodické přístupy. Např. behaviorální metoda zohledňuje faktické chování zákazníků. Metoda se týká skutečných nákupních modelů. Posuzuje se například míra opakování nákupů, procento nákupů či počet zakoupených značek. Další metody se týkají spokojenosti, závazků či měření nákladů na změnu (Aaker, 1991).

Lošťáková et al (2009) zmiňovala emocionální přimknutí zákazníků ke značce nebo podniku. Nejvyšší forma tohoto přimknutí se projevuje tím, že zákazník doporučuje výrobek nebo službu svým příbuzným, spolupracovníkům či jiným zákazníkům. Dělají to proto, že si produkt získal jejich důvěru. Loajalita dle Besta (2005) je závislá na míře spokojenosti zákazníků, míře jejich udržení u podniku a míře jejich ochoty doporučovat výrobky a služby dalším. Takto byl vytvořen Index loajality zákazníků (ILZ).

Existuje i Index loajality se skládá ze tří složek, a to z indexu spokojenosti zákazníka (ISZ), z indexu udržení si zákazníka (IUZ-index retence) a indexu spontánního doporučování produktů (ISDZ) (Best 2005).⁸

$$ILZ = ISZ + IUZ + ISDZ \quad (1)$$

K měření způsobu zacházení se zákazníky se používá i **metrické skóre Net Promoter** neboli NPS (Reichheld, 2011). Tisíce inovativních společností tuto metriku přijalo (např. společnosti Apple, Allianz, American Express, Zappos.com, Intuit, Philips, GE, eBay, Rackspace, Facebook, LEGO, Southwest Airlines a JetBlue Airways. Nejdříve byla metoda používána ke sledování loajality a angažovanosti zákazníků s cílem dobrého zacházení s nimi. Firmám se péče o zákazníky vrátí tím, že se stanou loajálními propagátory firmy.⁹ Osvědčuje se tedy zapojení zákazníků.

1.6 Budoucnost loajality

Objevují se názory, že loajalita je mrtvá. V roce 1996, kdy se touto myšlenkou začal zaobírat Reichheld a Teal, opravdu statistiky poukazovaly na americké korporace, které v průměru ztrácely polovinu svých zákazníků za pět let, polovinu svých zaměstnanců za čtyři roky a polovinu svých investorů za méně než jeden. Dle autora se zdálo, že čelíme budoucnosti, ve které budou jedinými obchodními vztahy oportunistické transakce mezi virtuálními cizími lidmi. Ale mají odborníci pravdu? Odpověď dle autora zní ne, pokud se firmy nestarají o dlouhodobý růst a zisky. Zkušenosti nám ukazují, že neloyalnost omezuje výkonnost společnosti (viz dříve).

⁷ Blíže *The loyalyty effect*. [online]. [vid. 24. října 2020]. Dostupné z <https://www.bain.com/insights/loyalty-effect-the-hidden-force-behind-growth-profits-and-loyalty-book/>.

⁸ Blíže Lošťáková et al. 2009.

⁹ Blíže *The Ultimate Question 2.0*. [online]. [vid. 24. října 2020]. Dostupné z <https://www.bain.com/insights/the-ultimate-question-2/>.

„Budoucnost loajality je o budování emocionálního pouta. Všichni můžeme mít spoustu informací o zákaznících. Všichni můžeme otevřít nový obchod. Ale to může udělat i naše konkurence. A internet je tady a Amazon je za dveřmi a bude čím dál tím těžší navázat přirozené emoční pouto se zákazníkem. Přitom jeho navázání bude čím dál tím důležitější“ (Roberts, 2019). Emoční pouto se skládá ze dvou složek. Pečování o zákazníka a zákaznického zážitku.¹⁰ Získat zákazníka lze, když klientům se nakupování bude líbit a budou se cítit vítáni. Roberts doporučuje firmám pořádat kurzy vaření, pomáhat jim s péčí o děti a provonět obchod čerstvým pečivem.

Roberts (2019), který je podporovatelem emočního pouta k zákazníkovi, upozorňuje na to, že loajalita bude klesat, pokud firmy toto emoční pouto nebudou vytvářet. Dle jeho názoru je loajalita často založena na „lenivosti“ zákazníků a absenci výběru. Nabídka zboží se však posledních 40. letech natolik zlepšila, že pro firmy bude náročné ji udržovat.¹¹

Do centra pozornosti se dostává elektronické obchodování. Elektronické obchodování přináší zákazníkům i obchodníkům spoustu výhod. Které to jsou? Zákazník nakupuje z pohodlí svého domova, uspoří čas i energii vydanou na cestování. Výběr zboží je mnohem širší. Zákazník má lepší možnosti pro srovnávání technických a funkčních vlastností zboží, může porovnávat ceny stejných a podobných produktů. Obchodník ve srovnání s tradičními prodejny může pružněji měnit nabídku a obchodní podmínky, jako jsou ceny, reklama, či podpora prodeje. Náklady na pronájmy nemusí platit, a proto má nižší náklady (Zamazalová, 2008). Komunikace se zákazníkem je pružnější a interaktivní, což umožňuje lepší zpětnou vazbu. Je to šance pro obchodníky pro silnější loajalitu? Podívejme se nyní blíže na e-loajalitu v následující kapitole.

2. Loajalita v e-commerce

První otázkou, která se nabízí při zahájení studia loajality, je otázka týkající se rozlišení loajality zákazníků v online a offline prostředí. Je žádoucí zkoumat e-loajalitu jako oddělený jev? Důvodem pro samostatné zkoumání e-loajality je rapidní růst e-commerce trhu doprovázený vývojem nových technologií, které otvírají nové obchodní možnosti a způsobují změnu nákupního chování zákazníků (Zinkhan, Watson, 1998).

2.1 Charakteristika e-commerce prostředí ve světě a v České republice

V roce 2019 nakupovalo přes internet 1,92 miliardy lidí. Celkový objem tržeb v e-commerce dosáhl 3,535 bilionu dolarů a jeho podíl k celkovým tržbám v retailu činil 14,1 %. V roce 2017 to bylo 2,382 bilionu dolarů a podíl 10,4 % (Global Ecommerce, 2020).¹² Prognóza pro rok 2023 je 6,542 bilionu dolarů a 22% podíl na celkových tržbách v retailu. Nutno však podotknout, že reálné výsledky mohou být ovlivněny důsledky pandemie COVID-19 (Statista, 2020). Celkový počet online obchodů se dle odhadů pohybuje okolo 20 milionů (Statista, 2020).¹³

¹⁰ ROBERTS, B., 2019. *Loajalita zákazníka nestojí na věrnostních kartičkách*. [online]. [vid. 29. října 2020]. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/reklama-podpora-prodeje/bryan-roberts-na-retail-summitu--loajalita-zakaznika-nejstoji-na-vernostnich-kartickach__s278x14275.html.

¹¹ Roberts, B., 2019. *Lidé jsou líní a loajalita bude klesat. Přidejte emoční pouto*. [online]. [vid. 29. října 2020]. Dostupné z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/02/roberts-lide-jsou-lini-a-loajalita-klesa-obchodnici-pridejte-emoce/>.

¹² Global Ecommerce. [online]. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>.

¹³ Statista. [online]. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>.

První elektronické obchody v ČR vznikly v roce 1996 (Apek, 2020).¹⁴ Aktuálně je na českém trhu 42 500 e-shopů (Česká e-commerce, 2020).¹⁵ Obrat české e-commerce v roce 2019 dosáhl 155 miliard korun a podíl na celkovém objemu maloobchodních tržeb byl 12,7 % (Upgrades, 2020).¹⁶

2.2 Chování zákazníků v online prostředí a jeho odlišnosti

Aby mohli podnikatelé správně reagovat na změny v chování zákazníků, dlouhodobě budovat konkurenceschopnost a zvyšovat zisky, musí pochopit, v čem se loajalita v e-commerce liší od loajality v offline prostředí. Je potřeba zkoumat, jaké jsou její spouštěče a důsledky a jaká jsou obecná specifika trhu z pohledu zákazníků i prodejců.

Loajalita v e-commerce stojí na podobných principech jako loajalita v offline prostředí (Luarn a Lin, 2003). Chování zákazníků v e-commerce se však liší a zároveň jsou zde specifika, která je nutné brát v úvahu. Jednou z hlavních výhod nakupování v e-commerce prostředí je pohodlí a úspora času (Andrews a Currim, 2004). Autoři také uvádějí, že spotřebitelé mají v online prostředí možnost snadno, rychle a přehledně získat informace o prodejcích i produktech, vzájemně je porovnat a zjistit, které nejvíce odpovídají jejich preferencím (Degeratu et al, 2000, Alba et al, 1997). Zároveň mají zákazníci možnost vybírat z nabídky prodejců po celém světě (Brynjolfsson et al, 1999) a mají mnohem nižší bariéry pro přechod od jednoho prodejce ke druhému (Yen, 2011, Burnham et al, 2003). Zjednodušeně řečeno, zákazníkovi stačí jedno kliknutí a může navštívit jiného prodejce (Gommans, Krishnan, Scheffold, 2001). Rozdíl je rovněž v důvěře vůči prodejci. V online prostředí totiž transakce probíhají na dálku a zákazníci si například nemohou zboží osahat či vyzkoušet, což zvyšuje nejistotu a přináší také jistá rizika spojená s nákupem jako například poskytnutí osobních údajů. To zvyšuje důležitost důvěry, kterou musí online prodejce v zákazníkovi vzbudit, v opačném případě zákazník nakoupí jinde (Reichheld a Schefter, 2000). Pro odstranění těchto bariér a zvyšování důvěry jsou neustále vyvíjeny nové technologie. Online prostředí rovněž poskytuje možnost sběru dat o zákaznících a jejich chování. Prodejci mohou tato data dále používat pro své marketingové aktivity, přizpůsobování nabídky nebo optimalizaci nákupního procesu dle potřeb zákazníka (Reichheld a Schefter, 2000). Jedním z hojně diskutovaných aspektů je cenová citlivost. Alba et al (1997) uvádí, že zákazníci v e-commerce mohou být u nediferencovaných produktů cenově citlivější důsledkem vysokého počtu prodejců, mezi nimiž mohou během několika okamžiků přecházet, porovnávat je a hledat nejvýhodnější nabídku. Zároveň, dostupnost a množství informací o jiných produktových atributech může u diferencovaných produktů cenovou citlivost zákazníků snižovat, jelikož tyto informace mohou získat pozornost zákazníka a zvýšit vnímanou hodnotu produktů či atraktivitu prodejce (Degeratu et al, 2000, Alba et al, 1997).

2.3 Definice e-loajality

Jak již bylo zmíněno, loajalita v e-commerce stojí na podobných principech jako loajalita v offline prostředí, ale chování zákazníků v online prostředí se liší. Zároveň existují specifika, která tradiční teorii zákaznické loajality modifikují, což dalo vzniknout pojmu „e-loajalita“.

¹⁴ Apek. [online]. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z <https://www.appek.cz>.

¹⁵ Česká e-commerce. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z <https://www.ceska-ecommerce.cz/#zajimavosti>

¹⁶ Upgrades. [online]. [vid. 25. října 2020]. Dostupné z <https://www.upgrades.cz/a/ceska-e-commerce-v-roce-2019>.

Tato specifika je, pro správné pochopení a schopnost podnikat adekvátní kroky, nutné brát v úvahu, jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole. Výzkumem e-loajality se zabývala již celá řada autorů, ale přesto dle výzkumu zahrnujícího 44 studií e-loajality, kterou provedli Toufaily et al (2013), jen 13 studií obsahovalo její jasnou definici. Jednotlivé definice se postupem času rozvíjely a rozšiřovaly o nové aspekty. Původní definice pracovaly zejména s behaviorálními projevy loajality, až postupem času autoři díky novým poznatkům vytvářeli nové definice, které obsahovaly i projevy postojové. Přehled jednotlivých definic obsahuje tabulka č. 2. Některé definice se moc neliší od definic loajality v offline prostředí.

Tabulka č. 2 Definice e-loajality

| Definice | Autor/rok |
|---|-------------------------------------|
| Počet situací, kdy spotřebitel preferuje nákup u daného e-shopu v poměru s celkovým počtem online nákupů za předpokladu, že má zákazník možnost volby a ostatní e-shopy nabízejí srovnatelný sortiment. | Neal, 1999 |
| Přesvědčení zákazníka k opakované návštěvě a nákupu na daném e-shopu. | Gefen 2002 |
| Míra, do jaké je zákazník ochotný upřednostnit nákup u daného online prodejce před ostatními online prodejci. | Grondin, 2003 |
| Preference nákupu u daného e-shopu, která vede k opakovaným nákupům. | Anderson, Srinivasan, 2003 |
| Postojové a behaviorální preference před alternativami nabízenými jinými prodejci. | Wallace et al, 2004 |
| Tendence k opakovanému nákupu a upřednostnění před jiným prodejcem. | Flavián et al, 2006 |
| Záměr opakovaně nakupovat u jednoho online prodejce. | Johnson, 2006 |
| Záměr znovu navštívit web prodejce a provést transakci. | Cyr, Hassanein, Head a Ivanov, 2007 |
| E-loajalita je psychologická vazba a pozitivní postoj spotřebitele vůči online prodejci doprovázená ochotou spotřebitele k budování vztahu mezi firmou a zákazníkem. | Liang et al, 2008 |
| Pozitivní postoj k elektronickému obchodu, který vede k opakovaným nákupům. | Chang, Chen, 2008 |
| Vůle zákazníka udržovat do budoucna stabilní vztah, provádět opakované návštěvy a nákupy u daného online prodejce, který je první volbou mezi dostupnými alternativami, podpořený důvěrou a pozitivními emocemi vůči prodejci navzdory případným vlivům a marketingovým aktivitám, které by jinak vedly k přechodu ke konkurenci. | Toufaily et al, 2013 |
| Závazek vedoucí k opakované návštěvě e-shopu z důvodu preference nákupu na daném e-shopu před ostatními. | Chou, Chen a Lin, 2015 |

Zdroj: vlastní zpracování, volný překlad z anglického jazyka

Nejkomplexnější definici poskytl, právě díky jejich zmiňovanému výzkumu, Toufaily et al (2013). Tato definice zahrnuje budování vztahu, postoj zákazníka k prodejci založený na důvěře a pozitivních emocích, opakování nákupu, a upřednostnění před jinými prodejci navzdory externím vlivům a marketingovým snahám konkurence. Definice tedy na rozdíl od ostatních zahrnuje současně behaviorální i postojové aspekty e-loajality. Stejně jako loajalita v offline prostředí se i e-loajalita dělí na e-loajalitu k produktu, produktové kategorii, značce nebo prodejci (Oliver, 1999, Valvi a Fragkos, 2012). Autoři se dále, vzhledem k cíli výzkumu, budou zabývat e-loajalitou vůči prodejci.

2.4 Fáze e-loajality a faktory, které ji ovlivňují

Stejně jako loajalita v offline prostředí, má také e-loajalita několik fází – kognitivní, afektivní, konativní a akční (Toufaily, 2013). Navzdory rozdílům mezi loajalitou a e-loajalitou a specifickému prostředí se tyto fáze, jež byly blíže popsány v kapitole 1, aplikují také v e-commerce (Luarn a Lin, 2003, Harris a Goode, 2004). Odlišně jsou ale některé faktory, které ke vzniku e-loajality vedou. Valvi a Fragkos (2012) provedli výzkum, který zahrnoval 217 studií zaměřených na e-loajalitu. Jedním z výstupů byla identifikace faktorů (tabulka č.3) vedoucích k loajalitě a jejich zařazení do třech fází dle formování procesu loajality – přednákupní, nákupní a ponákupní.

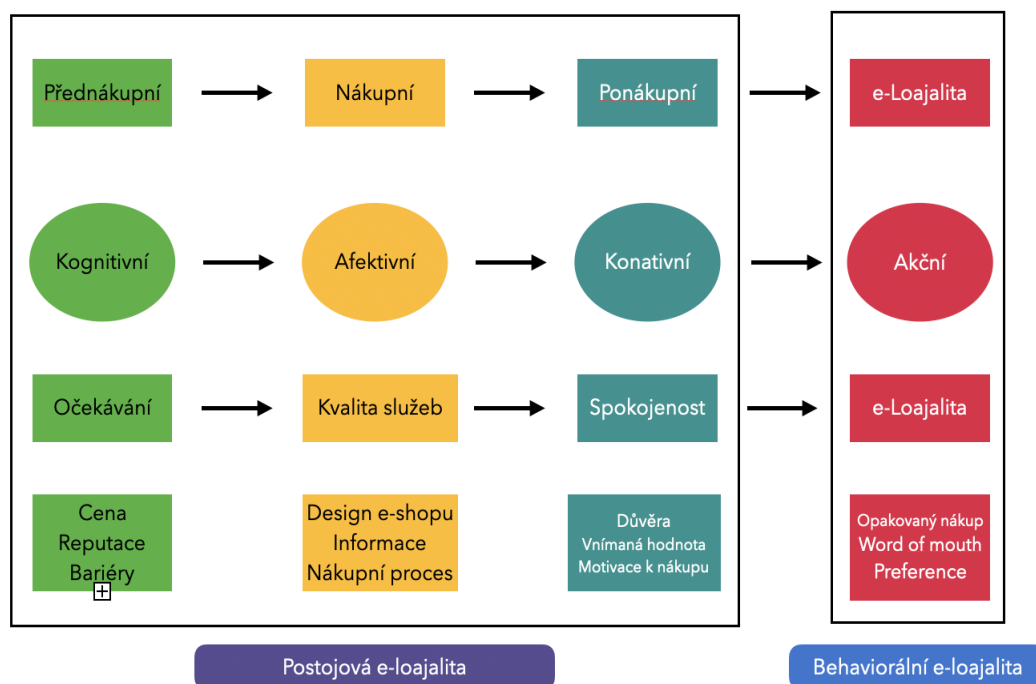
Tabulka č. 3: Faktory pro vznik e-loajality v jednotlivých fázích

| Faktor | Fáze | Nákupní proces |
|---------------------------|------------|----------------|
| Náklady na změnu prodejce | Kognitivní | Přednákupní |
| Cena | Kognitivní | Přednákupní |
| Reputace e-shopu | Kognitivní | Přednákupní |
| Design e-shopu | Afektivní | Nákupní |
| Uživatelská přívětivost | Afektivní | Nákupní |
| Zážitek z nákupu | Afektivní | Nákupní |
| Pocit bezpečí | Afektivní | Nákupní |

Zdroj: vlastní zpracování dle Valvi a Fragkos (2012), volný překlad z anglického jazyka

Některé z faktorů jsou stejné jako faktory pro vznik loajality v offline prostředí, například náklady na změnu prodejce, charakteristika zákazníka, dostupnost informací atd. Rozdílovými faktory jsou zejména ty, jež jsou spojeny s prostředím a místem nákupu, tedy internetem e-shopem, jako například design e-shopu, zkušenost s online nakupováním nebo uživatelská přívětivost e-shopu. Co se týče vlivu jednotlivých faktorů na budování e-loajality, největší význam je přikládán spokojenosti a důvěře zákazníka vůči prodejci (Bhattacharjee, 2001, Chiou, 2004, Harris a Goode, 2004, Flavián et al., 2006, Valvi a Fragkos, 2012). Pro lepší orientaci ve fázích, faktorech a projevech e-loajality, je k dispozici obrázek č. 3.

Obrázek č. 3 Fáze a faktory vzniku e-loajality a její projevy



Zdroj: vlastní zpracování dle Valvi a Fragkos (2012) a Toufaily et al (2013)

Na obrázku jsou znázorněny fáze e-loajality, faktory jejího vzniku a rozdělení dle pozice v nákupním procesu či druhu e-loajality (behaviorální a postojová). Díky této vizualizaci vznikl komplexní přehled a zároveň jednoduchý přehled vzniku e-loajality.

2.5 Význam e-loajality pro e-shopy

Podobně jako loajalita v offline prostředí je také e-loajalita považována za klíčový faktor s přímým vlivem na obchodní výsledky firmy (Reichheld et al, 2000, Day, 2000, Srinivasan et al, 2002, Zeithaml, 2002, Yun, 2007, Valvi a Fragkos, 2012, Toufaily et al, 2013, Rust et al, 2018). V e-commerce prostředí stačí zákazníkům jedno kliknutí, aby opustili e-shop nebo přešli k jinému prodejci, což vytváří silnou potřebu pro budování e-loajality za účelem snižování pravděpodobnosti těchto jevů a zvýšení pravděpodobnosti opakování nákupu a dalších pozitivních projevů e-loajality (Reinartz, 2002), jež jsou uvedeny v následující části.

Konsekvence e-loajality jsou jak behaviorální, tak postojové. Jedná se například o tendenci k opakování nákupu, odolnost vůči marketingovým aktivitám konkurence, word of mouth nebo snížení cenové citlivosti (Toufaily et al, 2013). Díky rešerši literatury byly získány další pozitivní efekty e-loajality od různých autorů. Pro lepší přehlednost jsou umístěny v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 Projevy e-loajality

| Druh | Projev | Autor |
|--------------|----------------------------|--------------------------|
| Behaviorální | Opakovaný nákup, retence | Toufaily et al, 2013 |
| Postojová | Snížení citlivosti na cenu | Reinartz, 2002 |
| Behaviorální | Pozitivní reference | Hsu et al, 2006 |
| Postojová | Preference před konkurencí | Reichheld a Shefter 2000 |
| Postojová | Ochota utracet více peněz | Srinivasan et al., 2002 |
| Behaviorální | Opakované návštěvy webu | Rust et al, 2018 |

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavý přínos e-loajality v kontextu snižování nákladů popsali Reichheld a Shefter (2000), kdy ve firmě Ebay zjistili, že zákazníci, kteří nakoupili na doporučení svých známých se v případě dotazů obrací právě na své známé namísto zákaznické podpory. Takoví zákazníci tedy zastupují funkci zákaznického centra. Dalším pozitivním přínosem v tomto kontextu jsou nižší náklady na uskutečnění nákupu u vracejících se zákazníků v porovnání s akvizicí nových zákazníků. E-loajální zákazníci dokonce v některých případech působí jako „obhájci“ prodejce, což může v případě sporu, například při internetové diskusi, snížit náklady, které by firma vynaložila na komunikaci prostřednictvím vlastních zaměstnanců (Goode a Harris, 2004).

V kontextu zvýšení ziskovosti budováním e-loajality Reichheld a Shefter (2000) uvádějí, že zvýšení míry retence o pouhých 5 % může zvýšit zisk o 25 až 95 %. Uvádějí rovněž, že e-loajální zákazníci fungují jako kanál pro akvizici nových zákazníků tím, že prodejce doporučují svým známým. E-loajální zákazníci rovněž, dle průzkumů navštěvují web svého oblíbeného prodejce 2x častěji, než neloajální zákazníci a zároveň také utrací více peněz.

Dle Yuna a Gooda (2007) je 35 až 45 % příjmů e-shopů generováno právě vracejícími se zákazníky.

Měření e-loajality

Pro účely měření e-loajality se její jednotlivé projevy opět dají rozdělit do dvou oblastí – behaviorální a postojové. Behaviorální projev e-loajality spočívá například v opakovaném navštěvování e-shopu či provádění opakovaných transakcí. Postojová loajalita zahrnuje psychologické aspekty a projevuje se jako pozitivní postoj zákazníka k prodejci, jeho preferování před ostatními nebo tendence k šíření pozitivních referencí (Bhattacharjee, 2001, Chiou, 2004, Hsu et al., 2006). Způsoby měření e-loajality se liší podle jejích projevů. Některé, zejména ty behaviorální jako například počet návštěv nebo počet či frekvence nákupů, objem tržeb atd., je možno sledovat a měřit, mimo jiné, přímo v administraci e-shopu. Postojové projevy loajality, jako jsou snížení cenové citlivosti, preference před ostatními prodejci či pozitivní vztah k prodejci, se ale tímto způsobem změřit nedají a je nezbytné využít jiné metody pro sběr dat. Konkrétní příklady způsobů, jak měřit loajalitu, ať už postojovou či behaviorální, byly zkoumány řadou autorů a jsou uvedeny v tabulce č.5.

Tabulka č. 5 Příklady způsobů měření projevů e-loajality

| Druh | Projev | Autor | Měření |
|--------------|----------------------------|---------------------------|----------------|
| Behaviorální | Opakovaný nákup, retence | Toufaily et al, 2013 | Data z e-shopu |
| Postojová | Snížení citlivosti na cenu | Reinartz, 2002 | Dotazování |
| Behaviorální | Pozitivní reference | Hsu et al, 2006 | Netnografie |
| Postojová | Preference před konkurencí | Reichheld a Shefter, 2000 | Benchmark |
| Postojová | Ochota utracet více peněz | Srinivasan et al, 2002 | Dotazování |
| Behaviorální | Opakované návštěvy webu | Rust et al, 2018 | Data z e-shopu |

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených způsobů je zřejmé, že pro komplexní měření e-loajality je nezbytné použít více výzkumných metod a v ideálním případě by jich mělo být použito co nejvíce, aby bylo dosaženo relevantních výsledků. Otázkou ale je, pro jaký počet e-shopů je tak komplexní řešení reálné a jaký bude jeho reálný vliv na zisk e-shopu, což může být námětem pro výzkumné otázky.

Závěr

Loajalita, potažmo e-loajalita zákazníků je celou řadou autorů vnímána jako jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy v dnešním vysoce konkurenčním prostředí. E-loajalita stojí na stejných principech jako loajalita v offline prostředí, ale zahrnuje specifika spojená s charakterem e-commerce trhu a chováním zákazníků v tomto prostředí. Rešerše literatury poskytla přehled poznatků autorů na budování e-loajality, fáze jejího vzniku i faktory, které ji ovlivňují. Byly prozkoumány projevy e-loajálního chování, měření e-loajality a její význam pro e-shopy. Díky rešerši byla rovněž získána komplexní definice e-loajality, která je pro její chápání klíčová.

Názorů na loajalitu a e-loajalitu je celá řada. Odborníci se zajímají o tuto problematiku s ohledem na měnící se podmínky na trhu. Trh je vysoce konkurenční a nabídka na trhu je v zavedených tržních ekonomikách velmi pestrá. Výzkumy potvrzují pokles loajality. Proto se objevují snahy o hledání možností, jak loajalitu posílit. Analytická činnost potřebuje prozkoumat všechny faktory, které na loajalitu působí a rovněž stanovit její přínos pro obchodní výsledky firem. Vývoj postupoval od jednodimenzionálních modelů loajality až po multidimenzionální. V poslední době je zdůrazňováno emoční přimknutí zákazníka ke značce i podniku a význam pozitivních zkušeností.

Východiskem našeho výzkumu bylo seznámení se se současným stavem poznání. V tomto článku jsme zpracovali podstatné souvislosti budování loajality a budeme v tom nadále pokračovat. Sekundární výzkum bude ještě prohlouben v oblasti situace na trhu. Předpokládá se ale, že v rámci výzkumu budou autoři zkoumat behaviorální projevy e-loajality, jako jsou absolutní a průměrný počet návštěv e-shopu zákazníkem, doba strávená na webu, počet a frekvence transakcí, objem tržeb, průměrná hodnota objednávky, konverzní poměr a míra retence na základě skutečných dat.

Následný výzkum bude realizován jako primární výzkum. Cílem následného **kvalitativního výzkumu** bude prozkoumat význam e-loajality pro e-shopy působící na českém e-commerce trhu. Pro naplnění cíle výzkumu budou provedeny strukturované rozhovory s majiteli e-shopů. Respondentům budou položeny výzkumné otázky orientované na vnímání loajality, její sledování, možností měření. Důležitou otázkou jsou také projevy loajality a její vliv na firmu a její výkon. Kvalitativní výzkum může poskytnout základní orientaci v podmínkách českého trhu a posouzení znalosti konceptu e-loajality firmami.

Na základě výsledků kvalitativního výzkumu bude formulován cíl kvantitativního výzkumu. Zatím je předpokládaným cílem **kvantitativního výzkumu** prozkoumání vlivu e-loajality na výsledky e-shopů na českém trhu a vyhodnocení chování zákazníků s ohledem na výzkumnou otázku. Tento cíl byl stanoven na základě provedené rešerše literatury. Výsledky kvalitativního výzkumu mohou ještě tento cíl navazujícího kvantitativního výzkumu upřesnit. Jednotlivé výzkumy a dílčí analytické výsledky budou použity pro potřeby disertační práce jednoho z autorů.

Literatura:

- [1] Aaker, D., 1991 *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- [2] Alba, J.W., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Wood, S., 1997. Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces. *Journal of Marketing* 61. <https://doi.org/10.2307/1251788>
- [3] Andrews, R.L., Currim, I.S., 2004. Behavioural differences between consumers attracted to shopping online versus traditional supermarkets: implications for enterprise design and marketing strategy. *International Journal of Internet Marketing and Advertising* 1, 38–61. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2004.003689>
- [4] Best, R. J., 2005. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- [5] Blecharz, 2015. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopres.
- [6] Brynjolfsson, E., Hu, Y. (Jeffrey), Simester, D., 2011. Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales. *Management Science* 57, 1373–1386. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1371>
- [7] Burnham, T.A., Frels, J.K., Mahajan, V., 2003. Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, 109. <https://doi.org/10.1177/0092070302250897>
- [8] Buttle, F., Maklan, S., 2015. *Customer Relationship Management: concepts and technologies*. London: Routledge, Taylor and Francis Group.
- [9] Carlzon, J., 1989. *Moments of truth*. New York: Harper.
- [10] Chang, H.H., Chen, S.W., 2008. The impact of customer interface quality, satisfaction and switching costs on e-loyalty: Internet experience as a moderator. *Computers in Human Behavior, Including the Special Issue: Electronic Games and Personalized eLearning Processes* 24, 2927–2944. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.04.014>
- [11] Chou, S., Chen, C.-W., Lin, J.-Y., 2015. Female online shoppers: Examining the mediating roles of e-satisfaction and e-trust on e-loyalty development. *Internet Res.* <https://doi.org/10.1108/IntR-01-2014-0006>

- [12] Cyr, D., Hassanein, K., Head, M., Ivanov, A., 2007. The role of social presence in establishing loyalty in e-Service environments. *Interact Comput* 19, 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2006.07.010>
- [13] Day, G.S., 2000. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, 24–30. <https://doi.org/10.1177/0092070300281003>
- [14] Degeratu, A.M., Rangaswamy, A., Wu, J., 2000. Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: The effects of brand name, price, and other search attributes. *International Journal of Research in Marketing* 17, 55–78. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(00\)00005-7](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(00)00005-7)
- [15] Dick, A., S., Basu, K., 1994. Customer loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22, pp. 99-133.
- [16] Doyle, P., 2008. *Value-Based Marketing*. Chichester: JohnWiley&Sons.
- [17] De Pelsmacker, P., M. Geuens, a J. Van Den Bergh, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- [18] ESMAEILPOUR, F., 2015. The role of functional and symbolic brand associations on brand loyalty. A study on luxury brands. *Journal of Fashion Marketing & Management*. 19(4), pp 467-484.
- [19] Flavián, C., Guinalú, M., Gurrea, R., 2006. The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information & Management* 43, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.01.002>
- [20] Gefen, D., 2002. Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems* 3. <https://doi.org/10.17705/1jais.00022>
- [21] *Global retail e-commerce market size 2014-2023*. [online]. [vid. 12. července 2020] Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- [22] Gommans, M., Krishnan, K., Scheffold, K., 2001. From Brand Loyalty to E-Loyalty: A Conceptual Framework. *Journal of Economic and Social Research* 3.
- [23] Grondin, B., 2002. *A framework of e-loyalty levers (masters)*. Concordia University.
- [24] Harris, L.C., Goode, M.M.H., 2004. The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing* 80, 139–158. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.04.002>
- [25] Hrabal, V. a B. Hrabalová, 2014. *Využití emocí při řízení zákaznické zkušenosti ve společnosti Steilmann*. s. 190-197. In Vysekalová, J. at al, (2014). *Emoce v marketingu*. Praha: Grada Publishing.

- [26] Hsu, M.-H., Yen, C.-H., Chiu, C.-M., Chang, C.-M., 2006. A longitudinal investigation of continued online shopping behavior: An extension of the theory of planned behavior. *International Journal of Human-Computer Studies* 64, 889–904. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.04.004>
- [27] *Jen 8 % spotřebitelů na světě je loajální ke značce.* [online]. [vid. 20. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/08/jen-8-spotrebitelu-na-svete-je-loajalni-ke-znacce/>.
- [28] Juříková, M., 2014. *Emoce jako součást marketingového mixu (nejen) ve službách.* s. 228-241. In Vysekalová, J. at al, (2014). *Emoce v marketingu.* Praha: Grada Publishing.
- [29] Kim, J., J. Byoungcho and J.L Swinney, 2009. The role of Etail Quality, e satisfaction and e-trust in Online Loyalty Development Process. *Journal of Retailing and Consumer Services.* 16(4). pp. 239-247.
- [30] Keller, K., L., 2013. *Strategic Brand Management, 4th Edition.* Pearson.
- [31] Kotler, P. a G. Armstrong, 2004. *Marketing.* Praha: Grada Publishing.
- [32] Kotler, P., et al. 2007. *Moderní marketing.* Praha: Grada Publishing.
- [33] Kotler, P. a K. L. Keller, *Marketing management.* Praha: Grada publishing.
- [34] Kotler, P., H. Kartajaya and I. Setiawan, 2016. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* 1. ed. Wiley.
- [35] Kumar, V. a W. J. Reinartz, 2006. *Customer Relationship Management. A Databased Approach.* Hoboken: John Wiley & Sons.
- [36] Kumar, V. a W. J. Reinartz, 2016. Creating enduring customer value. *Journal of Marketing,* 80(0). pp. 36-68. DOI: 10.1509/JM.15.0414.
- [37] Lehtinen, J., R., 2007. *Aktivní CRM. Řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada Publishing.
- [38] Liang, C.-J., Chen, H.-J., Wang, W.-H., 2008. Does online relationship marketing enhance customer retention and cross-buying? *The Service Industries Journal* 28, 769–787. <https://doi.org/10.1080/02642060801988910>
- [39] Lisý, A., 2009. *CRM v B2C.* [online]. [vid. 1. prosince 2020]. Dostupné z <https://docplayer.cz/109517538-Crm-v-b2c-adolf-lisy.html>
- [40] *Loajalita zákazníků.* [online]. [vid. 20. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/loajalita-zakazniku-customer-loyalty/>.
- [41] Luarn, P., & Lin, H.-H. (2003). A Customer Loyalty Model for E-Service Context. *J. Electron. Commerce Res.,* 4, 156–167.

- [42] Lošťáková et al, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
- [43] Lošťáková et al, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing.
- [44] *Loyalty rules*. [online]. [vid. 24. října 2020]. Dostupné z <https://www.bain.com/insights/loyalty-rules-how-todays-leaders-build-lasting-relationships/>.
- [45] Mascarenhas, O., R. Kesavan and M. Bernacchi, 2006. Lasting Customer Loyalty: A Total Customer Experience Approach. *Journal of Consumer Marketing*. 23 (7), pp.397-405.
- [46] Mulačová, V. a P. Mulač et al, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing.
- [47] Oliver, R. L. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>.
- [48] Payne, A., and A. Frow, 2013. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [49] Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105–113.
- [50] Reichheld, F. F., 1996. *The loyalty effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- [51] Reichheld, F. F. and T. Teal, 1996. *The loyalty effect*. Bain and Co. Boston: Harvard Business School Press.
- [52] Reichheld, F.F. 2001. *Loyalty Rules! How today's leaders Build lasting relationships*. Boston: Harvard Business School Press.
- [53] Reichheld, F.F. 2006. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for marketing*. 14 (4). pp 369-370. DOI: 10.1057/palgrave.jt5740195.
- [54] Reichheld, F.F., 2011. *The Ultimate Question 2.0. How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*. Harvard Business Press.
- [55] Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 80, 86–94, 125.

- [56] Roberts, B., 2019. *Loajalita zákazníka nestojí na věrnostních kartičkách*. [online]. [vid. 29. října 2020]. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/reklama-podpora-prodeje/bryan-roberts-na-retail-summitu--loajalita-zakaznika-destoji-na-vernostnich-kartickach__s278x14275.html.
- [57] Roberts, B., 2019. *Lidé jsou líní a loajalita bude klesat. Přidejte emoční pouto*. [online]. [vid. 29. 10. 2020]. Dostupné z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/02/roberts-lide-jsou-lini-a-loajalita-klesa-obchodnici-pridejte-emoce/>.
- [58] Siebert, A., G., A. Lindridge and C. Simo, (2020). Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involment Spirals. *Journal of Marketing*. Vol. 84(4), pp 45-66. DOI: 10.1177/0022242920920262journals.sagepub.com/home/jmx.
- [59] Srinivasan, S.S., Anderson, R., Ponnayolu, K., 2002. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing* 78, 41–50. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00065-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00065-3)
- [60] Starzyczná, H. a P. Pellešová, 2018 . *CRM v podnikání malých a středních firem (vybrané problémy)*. Studia Oeconomica. Karviná: SU OPF.
- [61] *Stav e-commerce v ČR v roce 2020*. [online]. [vid. 12. července 2020] Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/>
- [62] Storbacka, L. a J. R. Lehtinen, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
- [63] *The loaylty effect*. [online]. [vid. 24. října 2020]. Dostupné z <https://www.bain.com/insights/loyalty-effect-the-hidden-force-behind-growth-profits-and-loyalty-book/>.
- [64] *The Ultimate Question 2.0*. [online]. [vid. 24. 10. 2020]. Dostupné z <https://www.bain.com/insights/the-ultimate-question-2/>.
- [65] Toufaily, E., Ricard, L., Perrien, J., 2013. Customer loyalty to a commercial website: Descriptive meta-analysis of the empirical literature and proposal of an integrative model. *Journal of Business Research, Advancing Research Methods in Marketing* 66, 1436–1447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.011>
- [66] Valvi, A.C., Fragkos, K.C., 2012. Critical review of the e-loyalty literature: a purchase-centred framework. *Electron Commer Res* 12, 331–378. <https://doi.org/10.1007/s10660-012-9097-5>
- [67] Věbrová, T., 2016. *Vliv zapojení zákazníka na věrnost značce*. Disertační práce. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- [68] Vysekalová, J. et al, 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing.
- [69] Vysekalová, J. et al, 2014. *Emoce v marketingu*. Praha: Grada Publishing.

- [70] Wallace, D.W., Giese, J.L., Johnson, J.L., 2004. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing* 80, 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>
- [71] Worthington, S. et al, 2009. A tridimensional approach for auditing brand loyalty. *Journal of Brand Management*. 17(4), pp. 243–253.
- [72] Yen, Y.-S., 2011. How does perceived risks complement switching costs in e-commerce? *African Journal of Business Management* 5, 2919–2929.
- [73] *Základní metody vědecké práce*. [online]. [vid. 1. prosince 2020]. Dostupné z http://filosofia.cz/files/filosofie_jinak/zakladni_metody.pdf.
- [74] Zamazalová, M., 2008. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [75] *Značka*. [online]. [vid. 20. listopadu 2020]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/znacka-brand/>.