

Alena Klapalová
Petr Suchánek
Radoslav Škapa


Výkonnost podniku v kontextu spokojenosti zákazníka, zpětných toků, kvality, inovací a znalostí


MASARYKOVA
UNIVERZITA

MUNI
PRESS

MUNI
ECON

Výkonnost podniku v kontextu
spokojenosti zákazníka,
zpětných toků, kvality,
inovací a znalostí





Výkonnost podniku v kontextu
spokojenosti zákazníka,
zpětných toků, kvality,
inovací a znalostí

Alena Klapalová
Petr Suchánek
Radoslav Škapa

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Klapalová, Alena, 1964-

Výkonnost podniku v kontextu spokojenosti zákazníka, zpětných toků, kvality, inovací a znalostí / Alena Klapalová, Petr Suchánek, Radoslav Škapa. -- Vydání první. -- Brno : Masarykova univerzita, 2020. -- 1 online zdroj

České a anglické resumé

Obsahuje bibliografii

ISBN 978-80-210-9648-6 (online ; pdf)

* 005.332.1 * 658 * 005.346 * 005.962.13:005.332.1 * 334.72 * (437.3) * (048.8:082)

- výkonnost podniku
- podnikový management
- řízení vztahů se zákazníky
- měření výkonnosti
- podniky -- Česko
- kolektivní monografie

658 - Řízení a správa podniku [4]

Knihu recenzovali:

doc. Ing. Katarína Teplická, PhD. (Technická univerzita v Košicích)

prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc. (Západočeská univerzita v Plzni)



Kniha je šířena pod licencí

CC BY-NC 4.0 Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0

© 2020 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-9648-6

ISBN 978-80-210-9647-9 (brožováno)

<https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.M210-9648-2020>

Obsah

1 Úvod	7
2 Literární rešerše	9
2.1 Výkonnost podniku	9
2.2 Spokojenost zákazníka	12
2.3 Kvalita a řízení kvality	16
2.4 Zpětné toky	21
2.5 Znalosti a znalostní management	23
2.6 Inovace a řízení inovací	26
3 Metodologie	31
3.1 Dotazník	31
3.2 Statistické metody	31
3.3 Zkoumané faktory a veličiny	32
3.3.1 Výkonnost podniku	32
3.3.2 Spokojenost zákazníka	33
3.3.3 Kvalita a řízení kvality	37
3.3.4 Zpětné toky	38
3.3.5 Znalosti a znalostní management	39
3.3.6 Inovace a řízení inovací	40
3.4 Konceptuální model	40
3.5 Výzkumný vzorek	42
4 Výsledky	45
4.1 Výkonnost podniku	45
4.2 Spokojenost zákazníka	51
4.3 Kvalita a řízení kvality	56
4.4 Zpětné toky	58
4.5 Znalosti a znalostní management	63
4.6 Inovace a řízení inovací	66

4.7 Modely výkonnosti	69
4.7.1 Model výkonnosti vycházející z ROA ve vztahu k průměru odvětví	69
4.7.2 Model výkonnosti vycházející z růstu ROA	72
4.7.3 Model výkonnosti vycházející ze ziskovosti ve srovnání s konkurencí	76
4.7.4 Model výkonnosti vycházející ze ziskovosti ve srovnání s předchozím obdobím.	79
5 Diskuse	85
6 Závěr	91
Shrnutí.	93
Summary.	95
Použitá literatura.	97
Přílohy	113
Dotazník	113
Základní analýza celkového datového souboru	125

1 Úvod

Cílem monografie je prezentace části výsledků empirického výzkumu zaměřeného na výkonnost podniku v kontextu několika navzájem působících oblastí, konkrétně problematiky spokojenosti zákazníka, řízení zpětných toků, řízení kvality (produktu), řízení znalostí a řízení inovací v ČR. Hlavním cílem publikace je identifikace a analýza veličin výše uvedených faktorů, které mají vliv na výkonnost podniku. Prvním dílčím cílem je systemizace výše uvedených faktorů (s využitím řady veličin, které je charakterizují) včetně analýzy vzájemných vztahů. Ke splnění tohoto dílčího cíle bude provedena literární rešerše. Druhým dílčím cílem je analyzovat vztah subjektivní a objektivní výkonnosti. Ke splnění tohoto cíle bude provedena literární rešerše a výzkum s využitím dotazníku i veřejně dostupných účetních dat (pro vzájemnou komparaci). Třetím dílčím cílem je identifikace statisticky významných rozdílů zkoumaných veličin v rámci výše uvedených faktorů působících na výkonnost u více a méně výkonných podniků. Ke splnění tohoto cíle budou podniky na základě finanční výkonnosti (mediánu) rozděleny na relativně více a méně výkonné (blíže viz kapitola 3.3.1) a s využitím statistických metod budou systematicky (dle dotazníku) hledány dílčí veličiny ve výše uvedených zkoumaných oblastech, ve kterých se více a méně výkonné podniky liší.

Cílem publikace je, v souvislosti s výše uvedeným, charakterizovat dílčí veličiny jednotlivých faktorů, které by měly mít vliv na výkonnost a naznačit dále v konceptuálních modelech uvedené vazby, které jsou pro podnik klíčové. Z hlediska výkonnosti bude zajímavé zjistit, zda objektivní analýza výkonnosti koresponduje s analýzou subjektivně hodnocené výkonnosti manažery podniků (resp. pokud ano, do jaké míry), tzn. zda management podniku (reprezentovaný respondentem při výzkumu) je schopen výkonnost posoudit reálně (v souladu s objektivní skutečností reprezentovanou účetními daty). Zároveň bude zajímavé zjistit, které všechny nefinanční faktory (a veličiny) ovlivňují (finanční) výkonnost podniku.

Podnik musí vycházet ze znalostí očekávání a přání zákazníka a následně ze znalosti spokojenosti zákazníka, která je determinantem kvality produktu

a předurčuje výkonnost podniku. Jednou z možností, jak se podnik o spokojenosti či nespokojenosti zákazníka s produktem dozvídá, jsou mimo jiné i zpětné toky – v případě nespokojenosti zejména v podobě vrácení produktů, reklamací, stížností, negativní „šeptandy“, odchodu zákazníka apod. Tyto příklady zpětných toků představují pro podnik ztrátu, vynaložení nákladů a v některých případech také investice, jejichž návratnost je nízká, případně nulová. Zpětné toky produktů by tak měly podniky považovat za významný zdroj informací o kvalitě či nequalitě svých produktů a využívat je pro neustálé zlepšování a inovace nejenom produktů, ale i procesů, které souvisí s produkcí a dodáním produktů. Jednou ze součástí řízení, která může tento proces zajistit a podpořit, a tak eliminovat objem nežádoucích zpětných toků, je znalostní management.

V literatuře se lze setkat s parciální analýzou faktorů z výše uvedených oblastí, které ovlivňují výkonnost, případně s analýzou vzájemné souvislosti dvou či tří oblastí, přičemž komplexní analýza zatím chybí. To je způsobeno zřejmě tím, že je tato problematika velmi obsáhlá (blíže viz text věnovaný konstrukci dotazníku v kapitole 3.1 a příslušné příloze). Proto je standardně zkoumán vztah spokojenosti zákazníka a kvality produktu nebo spokojenosti zákazníka a výkonnosti podniku, případně spokojenosti zákazníka a zlepšování produktů v rámci řízení kvality, ale v podstatě neexistuje výzkum, který by se zabýval komplexní analýzou výše naznačených oblastí. Problematika zpětných toků v kontextu uvedených oblastí je tedy zkoumána velmi omezeně. Uvedené faktory však spolu souvisí a pochopení jejich vztahů je klíčové pro správné (kvalitní) řízení podniku a dosahování požadované výkonnosti.

Data pro tuto monografii byla získána prostřednictvím empirického výzkumu realizovaného v rámci řešení výzkumného projektu financovaného GAČR pod číslem 16-16260S s názvem „Přístup managementu k redukci zpětných toků ve vazbě na spokojenost zákazníků a neustálé zlepšování“. V rámci tohoto projektu byl vytvořen obsáhlý dotazník (celkem 138 otázek, viz příloha), přičemž při výzkumu, který je uveden v této monografii, byly využity téměř všechny otázky. Monografie je tak dalším výstupem uvedeného grantu.

2 Literární rešerše

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost a její řízení je dlouhodobě zkoumanou problematikou, a to i v kontextu zpětných toků a spokojenosti zákazníka (srovnej s Ramírez, Morales, 2011; Chen, Cheng, 2007) nebo znalostí (Dzenopoljac et al., 2018) a inovací (Munizu, Hamid, 2018). V obecné rovině lze výkonnost vymezit různě, takže záleží na kontextu, který následně umožňuje výkonnost konkretizovat (srovnej s Ferraz, Gallardo-Vázquez, 2016). Konkretizace výkonnosti má pak následně vliv také na její měření.

Předmětem výzkumu prezentovaného v této monografii je podnik, takže výkonnost je potřeba vymezit v kontextu podniku. Drucker (1992) vymezuje výkonnost jako závěrečný test jakékoliv organizace. Lorino (1997 in Ravelomanantsoa et al., 2018) vymezuje výkonnost obecně jako „vše to a jen to, co přispívá k dosažení strategických cílů“. Hult et al. (2004) výkonnost vymezují obdobně, nicméně konkrétněji ve vztahu k finančním ukazatelům, „jako dosažení organizačních cílů souvisejících se ziskovostí a růstem prodeje a podílu na trzích, jakož i dosažení obecných strategických cílů firmy“.

Výkonnost podniku lze sledovat prostřednictvím výsledků podnikatelské činnosti nebo jejich kvantifikací (Neely et al., 2005). V kontextu spokojenosti zákazníků Neely et al. (2005) výkonnost chápou jednak jako míru, v jaké jsou splněny požadavky zákazníka (effectiveness, tj. vyjadřuje schopnost produkovat zamýšlené/požadované/očekávané efekty, je to tedy stupeň dosažení cílů a vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti) a/nebo jako míru ekonomického využití zdrojů podniku, které vede k dané spokojenosti zákazníka (efficiency). Pojem „effectiveness“ lze obecně chápat jako účelnost anebo také cílovost (v češtině někdy mylně překládáno také jako účinnost), jejímž cílem je, aby vytvořené výstupy přispívaly k naplňování požadovaných anebo očekávaných výsledků v co nejvyšší míře (Burešová, 2016), resp. jde o míru dosažení cílů na základě srovnání mezi plánovanými či žádoucími a skutečnými dopady či výsledky určité činnosti (Soukopová, 2016). Pojem „efficiency“ se nejčastěji překládá jako efektivnost

nebo účinnost (nicméně podobně jako v případě „effectiveness“ taktéž mylně jako účelnost). Dle Samuelson a Nordhaus (1995) jde o absenci plýtvání, resp. o dosahování co nejnižších nákladů na jednotku produkce při transformaci vstupů na výstupy anebo naopak o dosahování maximálního výstupu při daných vstupech.

Výkonnost (v ekonomickém smyslu) se tak vzhledem k výše uvedenému dostává do souvislosti se spokojeností zákazníka. Výkonnost je ale díky tomu také multidimenzionálním konstruktem (Neely, Wilson, 1992).

Účelnost je přitom založena na vztahu výstupu a vstupu a je ovlivňována prostřednictvím opatření zaměřených na produktivitu podnikových procesů a zdrojů (Radnor, Barnes, 2007). Účinnost je pak zaměřena na vhodnost výstupů z podnikových procesů zaměřených širěji než v případě užitečnosti, přičemž hlavní zájem podniků je právě na účelnosti (Radnor, Barnes, 2007).

Výkonnost je však nutné nejen vymezit, ale i měřit. „Měření výkonnosti je proces určování toho, jak úspěšně organizace nebo jednotlivci dosáhli svých cílů“ (Sinclair, Zairi, 1995 in Tunji-Olayeni et al., 2014). Proces měření výkonnosti představuje určitý sled činností, které musí být vykonány tak, aby byla výkonnost správně zjištěna. „Měření výkonnosti jsou definována jako nástroj pro hodnocení toho, jak dobře činnosti v procesu nebo výstupy procesu dosahují stanoveného cíle“ (Chen, Cheng, 2007).

Systém měření výkonnosti lze pak charakterizovat jako soubor metrik použitých ke kvantifikaci účinnosti a účelnosti (Neely et al., 1995). Kvantifikace účelnosti je tedy z pohledu podniků důležitější, nicméně nelze opomenout ani dopady jejího měření a souvisejících opatření na chování lidí (srovnej s Neely et al., 1997).

Základem měření výkonnosti podniku je diagnostika současného stavu, ze které následně vychází doporučení ke změně (zlepšení) v konkrétních oblastech podniku, které výkonnost podniku zlepší. Měření výkonnosti je na první pohled statické, tzn. prováděné v určitém okamžiku, ale i v tomto okamžiku lze provádět komparaci, tzn. porovnávat dosažené hodnoty s hodnotami plánovanými nebo ideálními (benchmarking). „Koncept měření výkonů je proces porovnávání skutečných provozních výsledků se stanovenými výkonnostními cíli“ (Ahmad et al., 2005) a „cílová hodnota se používá k vyhodnocení údajů o měření výkonu, obvykle k posouzení dosaženého výkonu ve srovnání s očekávaným výkonem“ (Chen, Cheng, 2007). Měření výkonnosti (statické) by tedy mělo být prováděno opakovaně a z časového hlediska dlouhodobě.

Výkonnost je zpravidla měřena objektivně s využitím sekundárních (účetních) dat, neboť tato data jsou relativně spolehlivá (Tosi et al., 2000). Kvantitativní měření výkonnosti podniku založené na účetních datech je zároveň poměrně

rozšířené (srovnej např. s Gunasekaran et al., 2005; Gupta, Galloway, 2003). Někteří autoři (Abdel-Maksoud et al., 2005; Ittner, Larcker, 1998; Said et al., 2003) však doporučují k měření výkonnosti použít také nefinanční data, například spokojenost zákazníka (Ittner, Larcker, 1998) nebo inovace (Said et al., 2003). Tím se finanční měření výkonnosti rozšiřuje také o měření nefinanční.

Na druhou stranu se však ve výzkumech poměrně běžně využívá také subjektivní měření výkonnosti. Mezi argumenty pro využití subjektivního měření výkonnosti se uvádí nedostupnost objektivních dat (Zulkiffli, Perera, 2011), jejich nespolehlivost (Dess, Robinson Jr, 1984) nebo možnost srovnávat výkonnost podniků napříč odvětvími a kontexty (Song et al., 2005). Využití objektivních dat může zakrýt vztah mezi nezávislými proměnnými (faktory) a výkonností podniku (Dawes, 1999) a zejména objektivní data nemusí odpovídat zamýšlené úrovni analýzy (Wall et al., 2004), což může být problém v okamžiku, kdy jsou k dispozici objektivní data za podnik jako celek, ale analýza je zaměřena hlouběji do jednotlivých částí podniku. Na druhou stranu může být subjektivní měření narušeno oportunistem (zvýhodňováním) hodnotitelů nebo kognitivními omezeními (Bol, 2008).

Výzkumy prokázaly, že výsledky subjektivního a objektivního měření výkonnosti spolu korespondují (Dess, Robinson Jr, 1984; Wall et al., 2004), a to nejen pro finanční, ale také pro nefinanční veličiny (Vij, Bedi, 2016). Některé výzkumy dokonce v tomto smyslu hovoří o silné korelaci obou způsobů měření (Dawes, 1999). Subjektivní měření výkonnosti je v zásadě velmi podobné měření objektivnímu v tom smyslu, že využívá stejných (zpravidla absolutních) proměnných (které často vychází z účetních veličin, tzn. např. tržby, náklady nebo zisk), ať už samostatně (za podnik) nebo ve vztahu ke konkurenci (srovnej s Deshpandé et al., 1993; Narver, Slater, 1990; Deng, Dart, 1994; Vij, Bedi, 2016).

V kontextu spokojenosti zákazníka se úspěch podniku odvíjí od objemu prodeje a následně zisku a rentability (srovnej s Neely et al., 1995). Díky tomu je stěžejní veličinou posuzování výkonnosti podniku právě rentabilita podniku, konkrétně ukazatel ROA (srovnej s Anderson et al., 1997; Yeung et al., 2002; Terpstra, Verbeeten, 2014). Tržby, zisk, rentabilita a úspěch podniku obecně (reprezentovaný spokojeností zákazníka) mají odraz v hodnocení podniku jeho okolím, tzn. v ukazatelích kapitálového trhu, které vyjadřují hodnotu podniku (blíže viz např. Jacobson, Mizik, 2009).

Bez ohledu na způsob měření výkonnosti (objektivní či subjektivní) je otázkou, jak konkrétně výkonnost měřit. V zásadě je možné využít buď samostatné finanční ukazatele (např. ROA nebo tržby nebo zisk), nebo zkombinovat více ukazatelů, nebo zvolit konkrétní a ucelený systém (např. Z-score nebo Balance Scorecard). Samostatné využívání ukazatelů založených na účetních datech však

považuje řada autorů za problematické. „Vnímané nedostatky v tradičních měřeních výkonnosti založených na účetnictví motivovaly řadu inovací v oblasti měření výkonnosti, od ‚vylepšených‘ finančních metrik, jako jsou ‚ekonomická hodnota‘, až po ‚balanced scorecards‘ integrovaných finančních a nefinančních opatření“ (Ittner, Larcker, 1998). Jako vhodnější se tedy jeví použití kombinace více ukazatelů nebo použití uceleného systému hodnocení (srovnej s Franco-Santos et al., 2012). V tomto směru pak lze hovořit o řízení výkonnosti, které zastrešuje veškeré podnikové činnosti (srovnej s Cokins, 2009).

K překonání problematičnosti samostatných finančních ukazatelů se nabízí využití nástroje kombinujícího vybraná hlediska. V rámci finančního hlediska lze využít několik finančních ukazatelů, např. kombinaci poměrových a absolutních (blíže viz např. Chia et al., 2009). Spokojenost zákazníka (jako dalšího hlediska) pak lze měřit některým z indexů spokojenosti zákazníka (blíže viz např. Westlund et al., 2008). Tím by došlo ke spojení spokojenosti zákazníka s finanční výkonností podniku a zároveň k překonání problému samostatného využití finančních ukazatelů založených na účetních datech.

2.2 Spokojenost zákazníka

Podniky využívají spokojenost zákazníků jako měřítko výkonnosti úspěchu a konkurenčního postavení při srovnávání s konkurencí (Sun, Kim, 2013). Butler (2000) zároveň již před 20 lety varoval, že znalostem zákazníků, které mohou být využívány pro zlepšování produktů, a tedy i pro zvyšování spokojenosti, není věnována dostatečná pozornost, a věřil, že podniky jen zřídka plně využívají znalostí zákazníků.

Jedna z nejcitovanějších definic spokojenosti zákazníků ji pojímá jako hodnocení produktu nebo služby po spotřebě (Mittal, Frennea, 2010). Hodnocení se týká vnímané velikosti rozdílu mezi předchozími očekáváním souvisejícími s funkcemi a vlastnostmi produktu či služby a jeho skutečným výkonem, jak je vnímána během nákupu, dodávky a po spotřebě (Tse, Wilton, 1988; Kobylanski et al., 2011). Pokud je dodána očekávaná kvalita (viz blíže kap. 2.3), zákazníci jsou spokojeni a zlepšená kvalita snižuje návratnost produktu, zvyšuje se spokojenost a může podporovat loajalitu a opakované nákupy (Guo et al., 2004).

Literatura uvádí dva typy spokojenosti: transakční a celkovou (nebo kumulativní) spokojenost (Spitery, Dion, 2004). Transakční spokojenost je z časového hlediska krátkodobá, vychází z hodnocení jediného provedeného nákupu a je úzce zaměřena na nakupovaný produkt. Tímto typem spokojenosti se nebudeme dále zabírat, neboť není předmětem výzkumu. Kumulativní spokojenost zákazníka

lze naopak definovat jako celkovou zkušenost s nákupem, tzn. jako všeobecnou spokojenost (srovnej s Johnson, Fornell, 1991 a Fornell, 1992). Kumulativní spokojenost lze chápat jako dlouhodobou, založenou na opakovaném nákupu a na celkové zkušenosti zákazníka s produktem včetně hodnocení prodávající či poskytující strany (tzn. nejen výrobce, ale i prodejce). Takto vymezenou spokojenost zákazníka používáme v našem výzkumu. Celková spokojenost je potom určena výkonem různých konkrétních komponent nebo atributů (Taplin, 2012).

V případě, že zákazník není dostatečně spokojen, může to dát podniku najevo dvojm. způsobem, resp. má podnik dva způsoby zpětné vazby od zákazníka, buď odchodem (exit) nebo hlasem. To znamená, že zákazník je buď ztracen (ukončuje nákup od podniku), nebo vyjadřuje svou stížnost s cílem získat od podniku náhradu (Johnson et al., 2001). Z výzkumů plyne, že řešení stížností je důležitější než samotná stížnost, takže v současnosti se klade důraz na tvorbu a využití systémů řešení stížností, které následně umožňují růst spokojenosti zákazníka, resp. zabráňují poklesu této spokojenosti (viz např. Smith et al., 1999). Stížnosti zákazníků lze měřit podle toho, zda si zákazník stěžoval formálně (písemně nebo telefonicky v podniku) nebo neformálně (u servisního personálu podniku nebo prodejce) (Fornell et al., 1996).

Spokojenost zákazníků je výsledkem, nebo – jak tvrdí Muffatto a Panizollo (1995) – dokonce vyvrcholením veškerého úsilí, které firmy vyvíjejí při provádění mnoha různých činností a procesů v rámci hodnotového řetězce (Nagel, Cilliers, 1997), a tak mají být tyto činnosti vedeny vědomě a na strategické úrovni (Mittal, Frennea, 2010). To je úkol závazku nejvyššího vedení a zahrnutí spokojenosti zákazníků do prohlášení o poslání, strategických cílů a politik k provádění strategie (Nagel, Cilliers, 1997).

Taková spokojenost zákazníka je výsledek znalosti úrovně, atributů vedoucích k spokojenosti i nespokojenosti a představuje také výchozí bod a vstupní informace pro hodnotový řetězec a budoucí spokojenost zákazníků (Nagel, Cilliers, 1997). Čím lépe firmy vědí, kdo je jejich zákazníkem, jaké jsou jeho potřeby a očekávání a do jaké míry a úrovně byly uspokojeny potřeby a očekávání s produktem nebo službou podniků, tím lepší informace lze použít pro nové procesy s přidanou hodnotou (Agus, Abdullah, 2000; Zairi, 2000). Potřeby a očekávání zákazníků, jakož i řešení selhání produktů či služeb uznaných na základě zpětné vazby od zákazníků, by měly být plně začleněny do návrhu a vývoje produktů a služeb (Mehra, Ranganathan, 2008), aby nedošlo k nespokojenosti. Jak tvrdí McCall-Kennedy a Schneider (2000), zpětná vazba od zákazníků pomáhá neustále zlepšovat výkon a pomáhá vyvíjet a implementovat program efektivní kvality (Kobylanski et al., 2011). Zpětná vazba od zákazníků je jednou ze součástí řízení znalostí zákazníků, která zahrnuje správu znalostí o zákaznících, od zákazníků

a pro zákazníky (Alryalat, Al Hawari, 2008). Sdílení znalostí se zákazníky je proaktivní proces socializace, který pomáhá zapojit zákazníky do zlepšovacích a inovačních aktivit a představuje pilíř řízení vztahů se zákazníky (García-Murillo, Annabi, 2002), viz blíže kapitola 2.5.

Mezi sdílením znalostí a spokojeností zákazníka existuje korelace (Gupta, 2008; Michna, 2018). Díky tomu je nutné se v kontextu spokojenosti zákazníka zabývat také sdílením znalostí. Z institucionálního, resp. organizačního hlediska je přitom důležité především explicitní sdílení znalostí, které „zahrnuje téměř všechny formy sdílení znalostí, které jsou v organizacích institucionalizovány, přičemž tyto postupy se na pracovišti objevují častěji, protože explicitní znalosti lze snadno zachytit, kodifikovat a předat a mechanismy řízení, jako je proces, formální jazyk, příručky a systém informačních technologií, podporují ochotu zaměstnanců sdílet své explicitní znalosti“ (Wang, Wang, 2012).

V organizaci se lidé učí nejen ze svých vlastních přímých zkušeností, ale také ze zkušeností druhých, protože zaměstnanci vzájemně komunikují, takže znalosti získané jednou osobou mohou být předány kolegům prostřednictvím zpětné vazby, vysvětlení, pomoci nebo rady (Hutzschenreuter, Horstkotte, 2010; Kang, Kim, 2010). Výměna znalostí mezi jednotlivci spojuje zdroje znalostí a manipuluje s nimi v nových znalostních strukturách nebo rutinách (Rhodes et al., 2008; Kumar, Ganesh, 2009; Minguela-Rata et al., 2010). Znalosti přitom představují cenný nehmotný majetek pro vytváření a udržení konkurenčních výhod (Teece, 2007). Wang a Wang (2012) také potvrdili pozitivní vztah mezi sdílením znalostí a finanční výkonností podniku, měřenou pomocí konstruktů, který zahrnoval také ukazatel ROA, tržby a jejich růst.

Kromě zaměření na samotnou spokojenost zákazníka a její komponenty s cílem zjistit, jaká spokojenost zákazníka skutečně je a co ji přímo ovlivňuje, se lze také zaměřit na proces zjišťování spokojenosti zákazníka. Z výzkumu Muffatto a Panizollo (1995) vyplývají dva důležité poznatky. Prvním je, že je třeba prozkoumat a analyzovat vzájemné závislosti mezi procesy souvisejícími s řízením spokojenosti zákazníků napříč relevantními funkcemi, aby bylo možné přijmout správná opatření ke zlepšení. Druhým poznatkem je, že nejrozšířenější koncept spokojenosti zákazníka je hlavně založen na faktorech souvisejících se samotným sledováním spokojenosti zákazníků, a je tedy do značné míry nezávislý na interních procesech.

Lze doplnit, že pro přijetí správných opatření ke zlepšení procesů je nutné odhalit a identifikovat nejen samotné odchylky, ale zejména příčiny těchto odchylek (Reichheld, Sasser, 1990). Zároveň je vhodné se soustředit na systém, jeho prvky a veličiny, které ho ovlivňují, neboť dle Pakdil et al. (2009 dle Deming, 1986) je 95 % odchylek způsobeno systémovými příčinami.

Muffatto a Panizollo (1995) identifikují sedm klíčových faktorů (podporovaných také empirickým výzkumem) pro efektivní (a účelné) řízení spokojenosti zákazníků. Těmito faktory jsou: zaměření na zákazníka, role designu produktů a procesů a neustálé zlepšování, závazek vrcholového managementu (zejména význam mise, plánování a politiky kromě zájmu manažerů), nutnost monitorování, měření, zpracování dat a informací o zákaznících, jejich chování a spokojenost a konečně nevyhnutelnost orientace na procesy a probíhající organizační změny, aby byly schopny nepřetržitě plnit očekávání zákazníků.

Gruner a Homburg (2000) zjistili, že interakce se zákazníky během rané a pozdní fáze procesu vývoje nových produktů mají pozitivní dopad na úspěch nových produktů. Potřeby uživatelů musí být přesně stanoveny a splněny a je důležité, aby byly tyto potřeby během inovace sledovány, protože velmi zřídka zůstávají zcela statické, přičemž mnoho úspěšných firem dosahuje porozumění potřebám uživatelů prostřednictvím interakce s reprezentativním vzorkem potenciálních zákazníků v průběhu vývoje (Rothwell et al., 1974). K podobným zjištěním došli také Maidique a Zirger (1985): „Proces vývoje úspěšných produktů se zpravidla vyznačoval častou a hloubkovou interakcí se zákazníky na všech úrovních a v průběhu procesu vývoje a spouštění.“

Pro stanovení a pochopení spokojenosti zákazníků by mělo být navrženo a implementováno efektivní měření. Účinnost by se měla zabývat otázkami formalizace, četnosti měření, opatřeními samotnými a také vzorkováním (Morgan et al., 2005). Měření by mělo být nepřetržitým procesem a široká škála metod a nástrojů i opatření přináší lepší vhled do komplexní oblasti spokojenosti zákazníků (Grigoroudis, Siskos, 2009). Morgan et al. (2005) však zároveň také tvrdil, že existuje jen malé pochopení, jak úspěšně navrhnout a implementovat systém měření spokojenosti zákazníků.

Řada podniků zjišťuje spokojenost zákazníků prostřednictvím počtu problémů s podporou produktů, počtu telefonických či e-mailových stížností a počtu vrácených produktů (Werth, 2002). Vzniká však otázka, zda takové měření spokojenosti přispívá k inovacím produktu. Fečíková (2004) v tomto směru tvrdí, že „se jedná o měření nespokojenosti zákazníků (ne spokojenosti) a nabízí možnost odstranění selhání, nikoli možnost vývoje produktů a inovace produktů“.

Ke zjišťování spokojenosti zákazníků lze využít řady metod (např. SERQUAL, SERVPERF, Disconfirmation model, Mystery shopping apod.). Tyto metody (srovnej s Cronin, Taylor, 1992; Brown et al., 1993; Cadotte et al., 1987; Hesselink, van der Wiele, 2003) jsou založeny na přímém dotazování zákazníka (s výjimkou Mystery shoppingu) s využitím dotazníku a „naslouchají zákaznickovým přáním, potřebám a stížnostem“ (Baggs, Kleiner, 1996). Baggs a Kleiner (1996) zároveň doporučují ke zjišťování spokojenosti zákazníka použít kombinaci několika metod.

Další otázkou je frekvence měření spokojenosti zákazníka. Ukazuje se, že „profesionálové dosahují nejlepších výsledků, když dostávají podrobnou, ale občasnou (měsíční) zpětnou vazbu“ (Casas-Arce et al., 2017). Důležitá je tak nejen frekvence měření spokojenosti zákazníka, ale také míra podrobnosti tohoto měření.

Spokojenost zákazníků přitom není statická, protože cíle spotřeby se mění (Mittal et al., 2001) a potřeby a konkurenční síly byly a jsou dynamické (Nauman et al., 2001; Porter, 1991). Jak zdůrazňují Kanji a Wallace (2000), podniky musí dosáhnout nepřetržitého zlepšování všech aspektů svých činností, aby dosáhly spokojenosti zákazníků, což je v souladu s politikou Total Quality Management.

Díky tomu, že se spokojenost zákazníků mění, vzniká otázka, kdy, resp. jak často tuto spokojenost měřit. Výsledky výzkumů frekvence zpětné vazby, kterou představuje také zjišťování spokojenosti zákazníka, na její účinnost nejsou jednoznačné (srovnej s So et al., 2013). Nelze tak jednoznačně tvrdit, že čím častěji je zpětná vazba získávána, tím je poskytnutý produkt (služba) lepší. Související otázkou pak je také dopad frekvence zpětné vazby na výkonnost podniku. Některé výzkumy tvrdí, že stále častější zpětná vazba nepomáhá zlepšit výkon podniku a nejlepších výsledků podnik dosahuje s podrobnou měsíční zpětnou vazbou (Casas-Arce et al., 2017). Přestože se autoři neshodnou na frekvenci zpětné vazby, shodnou se na její pravidelnosti, tzn. že zpětná vazba včetně spokojenosti zákazníka by měla být zjišťována pravidelně (srovnej s Casas-Arce et al., 2017; So et al., 2013). Při zaměření výzkumu na zákazníka, který produkt podniku kupuje opakovaně je navíc zřejmé, že je spokojenost zákazníka nutné sledovat opakovaně.

Kromě spokojenosti zákazníka je důležité se zabývat také jeho nespokojeností. Na první pohled je nespokojenost zákazníka opakem jeho spokojenosti (Mittal et al., 1999), nicméně nespokojenost může být vyvolána dříve než spokojenost a může mít delší trvání, protože zákazníci mají tendenci udržovat negativní pocity ohledně určité značky po delší dobu (Colgate, Danaher, 2000). Díky tomu nemusí být nespokojenost zákazníka pouhým opakem jeho spokojenosti (Souca, 2014) a nabízí se tento faktor zkoumat zvlášť.

2.3 Kvalita a řízení kvality

Pojem kvalita patří mezi pojmy, které lze velmi obtížně jednoznačně vymezit a dosáhnout jednotného souhlasu s jednou platnou definicí (Drury, 2000). Garvin (1988, s. 1) v této souvislosti uvedl „Kvalita je neobvykle kluzký pojem, snadno vizualizovatelný, a přesto ohromně obtížně definovatelný. Pro manažery zůstává zdrojem velkého zmatku.“ Stežejními důvody obtížnosti jednoznačného

vymezení obsahu pojmu kvalita jsou její multidimenzionalita a subjektivní vnímání jak toho, jak dílčí dimenze kvality produktu či služby či komplexní produkt/služba mají být naplněny, tak i subjektivní vnímání toho, do jaké míry skutečně byla kvalita dílčích dimenzí a komplexního výsledku dosažena. Problémem, který posléze může negativně ovlivnit výslednou kvalitu i vnímání kvality relevantními osobami je i to, že tvorba kvality většinou prochází přes vícero stupňů a přes vícero subjektů (v interním i externím prostředí podniku produkt/službu vytvářejícího a dodávajícího), jejichž pojetí kvality opětovně může být odlišné (Stone-Romero et al., 1997). Jak ale upozorňují mj. Ghobadian et al. (1994), jednotné chápání kvality v případě podniku, který kvalitu tvoří je nezbytné pro její řízení v celém hodnotovém řetězci a pro její zlepšování. Totéž lze uvést v případě procesů zpětných (např. při vyřizování reklamací apod.).

Kvalitu lze definovat jak z interního pohledu podniku vztaženou k procesům (interní provozní, resp. procesní kvalita), anebo jako pouze produktovou kvalitu, tak i z externího pohledu jako kvalitu produktu/služby vedoucí k určité úrovni spokojenosti zákazníka apod. (Sousa, Voss, 2002). Maximální soulad mezi interním a externím pojetím kvality je přitom zárukou úspěchu a vede k minimalizaci nespokojenosti zákazníků (Stone-Romero et al., 1997).

Výše uvedenou multidimenzionalitou kvality se zabýval mj. Garvin (1987), který charakterizoval osm dimenzí kvality hmotného produktu. Kvalitu produktu tak charakterizuje jeho provedení neboli výkonnost, což jsou základní charakteristiky produktu, které určují jeho používání a fungování; charakteristické znaky, které doplňují základní charakteristiky; a trvanlivost produktu, vyjádřitelná v podobě ekonomické a technické životnosti – vedle technické se tak přidává i emoční trvanlivost (Den Hollander et al., 2017). Zejména pro tvůrce kvality jsou důležité dimenze spolehlivosti, tj. pravděpodobnosti výskytu vady u produktu a shoda s požadavky, tj. míra, do jaké produkty plní to, co bylo odsouhlaseno ve smlouvě se zákazníkem, případně ve standardu/normě a nepřímou taktéž i s tím, co očekával zákazník. S výše uvedeným úzce souvisí taktéž dimenze opravitelnosti produktu – z pohledu jak podniku, tak i zákazníka. Pro zákazníka jsou důležité zejména dimenze „vnímaná kvalita“ a estetičnost. Vnímaná kvalita odráží potom míru toho, jak produkt uspokojuje přání zákazníků (Ghylin et al., 2008). Pro tvůrce kvality lze doplnit ještě i další dimenze, kterými je snadná rozmontovatelnost či rozdělatelnost produktu, snadná přepracovatelnost a recyklovatelnost, snadná modernizace (upgrading), snadná udržovatelnost a snadná rekontextualizace produktu, které souvisí s cirkulární ekonomikou a obecněji, ale i v souvislosti s ekonomikou 4.0 taktéž snadná manipulovatelnost, snadná identifikovatelnost, snadná nositelnost identifikujících nosičů (Den Hollander et al., 2017; Sundin, 2018).

Stone-Romero et al. (1997) nabízí trochu odlišný pohled na různé dimenze kvality, kterými lze doplnit Garvinovu kategorizaci. Mezi dimenze tak lze zařadit bezchybnost, kdy do vnímání kvality vstupují různé typy vad a jejich četnost a jde o dimenzi blízkou spolehlivosti a výkonnosti; dále vzhled, tj. do určité míry synonymum pro výše uvedenou estetičnost; a nakonec odlišitelnost (jedinečnost, luxusnost).

Multidimenzionalita kvality se odráží taktéž v procesu řízení kvality. Zajištění různých dimenzí kvality často nebývá soustředěno do jednoho útvaru v podniku a tím pádem klade různé požadavky na různé organizační funkce. V této souvislosti jsou vyžadovány různé praktiky včetně měření výkonnosti řízení kvality (Sousa, Voss, 2002).

Stěžejním cílem řízení kvality je přispět k vytvoření a dodání produktu, se kterým bude zákazník spokojený a který splní do maximální možné míry jeho požadavky a přání. Nevznikne tedy důvod pro vrácení produktu a negativní šíření pocitu nespokojenosti. Spokojenost tak bude vést k očekávaným příjmům a zisku a ziskovosti podniku. Znamená to řídit všechny procesy v podniku včetně všech procesů vstupů do podniku a výstupů z podniku v souladu s tímto cílem, jehož souvisejícím cílem je již zmiňovaná snaha o nulové vady a nulový odpad. Jako vstupy a výstupy mohou vystupovat kromě materiálů a produktů taktéž informační a řídicí toky (resp. i finanční toky) (Závadský in Mateides et al., 2006).

Jamali (2007) poukazuje na diskusi akademiků o značném překrývání mezi pojmy spokojenost zákazníka a kvalita, které jsou dokonce koncipovány jako synonyma, Jamali je však považuje za „dvojčata“, tedy za úzce související a navzájem provázané pojmy. Pokud má být zajištěna a posílena spokojenost zákazníků, hraje důležitou roli řízení kvality. Řízení kvality je však podobně jako pojem kvalita různými subjekty chápáno odlišně a v praxi se používají různé přístupy založené na vyspělosti řízení kvality od kontroly kvality přes zajištění kvality, systémy řízení kvality až po Total Quality Management (Calingo, 1996; dále Smith, 1997; Mangelsdorf, 1999; Evans et al., 2014; Fundin et al., 2019).

Každý podnik je otevřeným systémem; z tohoto důvodu je i každý podnik do určité míry řízený jako systém. Výše zmiňovaná nutnost zajistit kvalitu produktů jako výsledek výstupů procesů různých funkcí napříč podnikem a zároveň i jako výsledek realizovaných procesů se spolupracujícími podniky (dodavateli vstupů a různých služeb) vedla v 80. letech 20. století ke vzniku a zavedení různých systémů řízení kvality. Jinými slovy, v podnicích, ale i v organizacích jako jsou například organizace pro technickou normalizaci či standardizaci, docházelo k pochopení toho, co ve svých pracích již několik desetiletí předtím zdůrazňovali přední představitelé teorie řízení kvality, tj. nutnost systémového myšlení.

Wilkinson a Dale (2002, s. 289) systém řízení kvality charakterizují jako „soubor prvků, které spolu navzájem souvisí anebo reagují z důvodu prosazení politiky a cílů za účelem dosažení těchto cílů týkajících se řízení a kontroly organizace s ohledem na kvalitu“. Takovýto systém obsahuje mj. organizační strukturu jasně zodpovědnosti, vymezené relevantní procedury, procesy a určené zdroje pro implementování řízení kvality (Yeung, 1999).

Yeung (1999, převzato z Klapalová, 2017) na základě svého empirického průzkumu vypracoval taxonomii systémů řízení kvality podle míry implementace principů a míry zapojení různých přístupů k řízení kvality. Taxonomie zahrnuje čtyři kategorie:

1. **Nestrukturované systémy** (neexistuje žádná infrastruktura pro řízení kvality; řízení kvality spočívá zejména v inspekci; v podniku není zavedený žádný formální systém pro řízení kvality; na požadavky zákazníků se reaguje pasivně a reaktivně; podnik ani nejeví zájem ohledně zjišťování důvodů ztráty zákazníků).
2. **Řádné systémy** (podniky již mají zavedený formální systém, který může být i certifikovaný anebo je certifikace plánována. Existuje tedy formální plánování kvality včetně procesů a procedur a zjišťování požadavků zákazníků, nicméně neexistuje patřičná podniková kultura směrem ke kvalitě. Vedení formální systém zavedlo nikoliv na základě vlastního přesvědčení, nýbrž spíše díky tlaku zvenčí a není dostatečně angažované. Důraz v řízení kvality je kladený na kontrolu a zaměstnanci nejsou motivováni ani vedeni jak směrem ke kvalitě a jejímu neustálému zlepšování tak ke vzdělávání).
3. **Přízpůsobující se systémy** (navíc oproti předchozí kategorii jsou v podniku používány různé nástroje řízení kvality. Vedení i zaměstnanci mají více znalostí ohledně řízení kvality a zaměstnanci jsou vzděláváni a motivováni. Cíleně je podporována taktéž podniková kultura směrem ke kvalitě. Nicméně management podniku považuje management kvality za defenzivní strategii, neexistuje jasné směřování vývoje systému kvality v budoucnosti, přestože formálně je definována politika kvality i náznak strategie).
4. **Strategické systémy řízení kvality** – v tomto případě existuje nejvyšší míra implementace principů řízení kvality včetně formulovaných jasných strategických cílů v oblasti kvality a jejich realizace. Management je vysoce angažovaný a kvalita je považována za stěžejní strategický nástroj pro konkurenceschopnost a udržitelnou výkonnost podniku.

Poslední kategorie je totožná s přístupem Total Quality Managementu. Implementace filozofie Total Quality Management (TQM) je považována za neefektivnější a nejlépe plnící účel řízení kvality vedoucí ke spokojenosti zákazníků,

protože je silně zaměřena na zákazníka, pokud je správně prováděna, a kromě toho vede i ke spokojenosti pracovníků a spokojenosti vedení podniku (potažmo i vlastníků) či dalších primárních stakeholderů (Mele, Colurcio, 2006; Yong, Wilkinson, 2010; Hietschold et al., 2014).

Na rozdíl od systému managementu kvality, založeného na normách rodiny ISO 9000, v případě TQM nejde o formalizovaný a standardizovaný přístup. Organizace, které mají řízení kvality nastavené v souladu s touto filozofií, mohou mít i propracovaný systém, který je nastavený a certifikovaný na základě ISO 9001. Systém managementu kvality na základě ISO 9001 je považován za nástroj k dosažení TQM, zejména po velké revizi norem rodiny 9000 v roce 2015. Podle Yeung (1999) a Chen (2016) TQM může být také charakterizovaný jako neustálé zlepšování existujícího systému managementu kvality vzhledem k působení různých vlivů interního i externího prostředí, které změnu a možnosti zlepšování vyžadují, resp. efektivní systém managementu kvality je základem fungování TQM.

V TQM je důraz kladený na neustálé zlepšování, systematický přístup k podpoře kultury kvality, dlouhodobě interně i externě zacílené myšlení, partnerství se zákazníky, dodavateli a dalšími relevantními stakeholdery, zapojení a podporu a motivaci zaměstnanců, týmovou práci a týmové řešení problémů, závazek a zodpovědnost manažerů (vedení), zmocnění zaměstnanců, jejich vzdělávání se, otevřenou organizaci – směrem dovnitř i ven ve smyslu neustálého učení se, flexibilitu procesů a komunikaci cílů TQM napříč organizací (Powell, 1995; Fonseca, 2015).

Ať již jde o systém řízení kvality na základě ISO 9000, nebo o deklarovaný Total Quality Management, opakovaný výzkum akademiků ukazuje a zdůrazňuje několik přístupů k řízení kvality, které jsou považovány za zásadní a kritické pro vysokou výkonnost podniků, resp. dosahování trvalé žádoucí výkonnosti. Mezi nejčastěji zmiňované přístupy patří (mj. Flynn et al., 1995; Tari et al., 2007; Oakland, 2011; Nguyen et al., 2018) podpora a vedení nejvyššího vedení, formulovaná strategie a politika kvality; plánování kvality; vzdělávání, školení a učení se; promyšlený design výrobků a služeb na základě znalostí potřeb a očekávání zákazníků a na základě znalostí faktorů spokojenosti a nespokojenosti; řízení procesů napříč podnikem a spolu s externími partnery; včasné a proaktivní řešení problémů s kvalitou; neustálé zlepšování; naplňování a sledování spokojenost zákazníků; řízení vztahů se zákazníky a dodavateli; získávání a analyzování a vyhodnocování dat a informací o kvalitě včetně statistických metod; měření výkonnosti související s kvalitou; využívání vícero různých metod a technik pro řízení kvality; uznávání a odměňování včetně motivování zaměstnanců.

Lze konstatovat, že řízení kvality v podnicích odráží míru znalostí, schopností a zkušeností, jako i hodnot manažerů a zaměstnanců a konkrétní přístup

k managementu kvality tak může být značně odlišný podnik od podniku. Čím více se vnímání významu kvality a neustálého zlepšování a přístup manažerů a zaměstnanců k řízení kvality přibližuje směrem k TQM, tím více se může uplatnit inovační potenciál (Perdomo-Ortiz et al., 2010). Podle četných výzkumů (mj. Bossink, 2002; Perdomo-Ortiz et al., 2010; Kime et al., 2012; Li et al., 2018) má management kvality podpůrnou funkci pro inovace, řízení inovací a pro-inovativní chování podniku.

2.4 Zpětné toky

Zpětné toky lze charakterizovat jako toky, které vznikají na konci tzv. dopředného dodavatelského řetězce, plynoucí zpět směrem k dodavateli, ať již v roli distributora, producenta či dodavatele surovin a materiálů, přičemž zpětný tok může sledovat a kopírovat tok dopředný, nicméně může i „obejít“ některé z článků v řetězci (De Brito, 2003; Fernández Quesada, 2003).

Zpětné toky jsou nejčastěji tvořeny hmotnými produkty, jednak v podobě hotových výrobků, ale i v podobě obalů (vratných či distribučních), různých materiálů i surovin, komponentů, dílů nebo součástek, ale i vybavení a zařízení (například produkty vrácené z leasingu). V určitých případech můžou být zpětné toky tvořeny i odpadem. Zpětné toky ale mohou tvořit i nehmotné objekty, resp. nehmotné toky, mezi které lze zařadit zejména informace a znalosti a toky finanční (Kopicki et al., 1993; Giuntini, Anel, 1995; Kroon, Vrijens, 1995; Thierry et al., 1995; Vogt et al., 2006; Sarkis, 2012). Informační toky lze částečně nahradit pojmem komunikační toky, přestože komunikace je aktem obousměrným (Kumar et al., 2009). Sarkis (2012) mezi zpětné toky zařazuje taktéž toky služeb. Rogers et al. (2013) rozeznávají několik zpětných toků hmotných produktů: spotřebitelské, marketingové, environmentální, toky stahovaných produktů z trhu, zpětné toky hmotného majetku, toky poškozených produktů a toky reklamovaného materiálu.

Kategorizaci zpětných toků lze vytvořit taktéž na základě různých důvodů jejich vzniku (Rogers, Tibben-Lembke, 1999; Rogers et al., 2002; De Brito, 2003; Fernández Quesada, 2003; Daugherty et al., 2005; Richey et al., 2005; Bernon et al., 2011; Klapalová, 2017):

1. produkty na konci ekonomického anebo fyzického života;
2. produkty na konci spotřeby;
3. vadné produkty vyžadující opravu, které nelze opravit u zákazníka a je nutné je distribuovat k výrobci anebo poskytovateli oprav, a to v rámci záruční i pozáruční lhůty;

4. produkty vyžadující pravidelný servis, který opětovně nelze provést na místě užívání;
5. produkty vrácené na základě tzv. liberální politiky vrácení produktů anebo na základě možnosti dané smlouvou;
6. produkty stahované z trhu kvůli závažné vadě;
7. nadbytečné a neprodejné zásoby, které se vrací od distribučních článků;
- 7a. neprodejné produkty z důvodu nepřesného prognózování poptávky a nepropracované nákupní, prodejní či marketingové politiky a strategie a komunikace se zákazníky;
- 7b. neprodané produkty z důvodu sezónních výkyvů v poptávce a vlivu působení sezónnosti poptávky;
8. chybné dodávky (zde důvod spočívá většinou v lidském faktoru – viz text dále);
9. vratné obaly;
10. toky produktů se zjištěnými vadami jako výsledek kontroly kvality v různých fázích produkce a dodávání na trh – tedy nikoliv ze strany konečného zákazníka;
11. vadné produkty z důvodů nesprávného používání, manipulace, zacházení, které je z určitých důvodů nutné anebo možné vrátit;
12. produkty, které je nutné vrátit vzhledem k nutnosti potřeby specifické likvidace;
13. produkty, které je vhodné vrátit z důvodu možnost jejich přepracování (většinou jsou to produkty, jejichž cena zahrnuje depozitní částku, vrácenou po přijetí produktu zpět a kontrole jeho stavu);
14. toky produktu s poškozením nebo vadou, vzniklou z důvodu nedostatečných znalostí a zkušeností pracovníků v různé etapě přidávání hodnoty a v rámci distribuce a manipulace s produktem;
15. produkty vrácené z důvodu nespokojenosti zákazníka, kdy je možnost vrácení daná legislativou (např. e-commerce);
16. produkty s vadou vzniklou z důvodu nedostatečného vybavení stroji a zařízením pro kvalitní produkci a kontrolu kvality vstupů i výstupů;
17. produkty, které se vrací z důvodu nedostatečného informačního systému a práce s informacemi různého typu.

Z výše uvedeného seznamu je zřejmé, že zpětné toky mohou být podniky vnímány spíše jako problém. Nicméně řada empirických studií ukazuje na skutečnost, že efektivní a účelné řízení může mít řadu pozitivních dopadů na výkonnost i konkurenceschopnost podniků. Takovéto řízení zpětných toků může vést ke snížení nákladů (ať již kvůli snížení celkového objemu zpětných toků anebo

v rámci zapojení různých praktik pro jejich snížení v různých procesech zpětné toky vytvářejících anebo vytváření zpětných toků redukcujících) a naopak ke zvýšení produktivity, a nakonec i ziskovosti (Stock et al., 2006; Stock, Mulki, 2009). Nejčastějším důvodem zvýšení ziskovosti v případě řízení zpětných toků může být kromě práce s náklady také zvýšení spokojenosti zákazníků (Petersen, Kumar, 2010), pozitivní šeptanda a posléze získání nových zákazníků a zvýšení prodeje (Minnema et al., 2016), zvýšení loajality zákazníků a zlepšení image podniku i přes image v rámci společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility) (De Brito, 2003; Mollenkopf et al., 2007; Russo, Cardinalli, 2012), který se proaktivně zajímá o zpětné toky (Kuik et al., 2011; Mollenkopf et al., 2011). Pozitivní dopad existuje i v podobě zlepšení kvality produktů u procesů, pokud jsou zpětné toky vnímány jako zdroj zpětné vazby ohledně hodnotových procesů a výstupů z hodnotových procesů v interním prostředí podniku a dodavatelském řetězci (Russo, Cardinalli, 2012). Může docházet nejenom ke zlepšení kvality, ale také k inovacím produktů a procesů, tedy k podpoře inovativního chování podniků (Un, Cuero-Cazurra, 2007).

2.5 Znalosti a znalostní management

Jak uvádí Fundin a Bergman (2003, s. 55) s poukázáním na Shewhartovy práce, které započaly ve 30. letech 20. století studium poznatků týkajících se řízení kvality, znalost toho, co dělá zákazníky nadšenými, co spokojenými a co nespokojenými, „je kritická pro úspěšnost ve vysoce konkurenčním prostředí“. Znalostní management, pokud je efektivně realizovaný, má řadu pozitivních dopadů na fungování podniku. Mimo jiné Darroch (2005) a van der Spek a Carter (2005) uvádí několik nejvýznamnějších příkladů – dopad na konkurenční výhodu, zlepšení finanční výkonnosti, inovace, předvídaní problémů, zlepšení procesů učení se v organizaci a lepší využívání informací, zlepšení procesů, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení jejich schopností a zvýšení spokojenosti zákazníků. Znalostní management má taktéž pozitivní dopad na budování a udržování vztahů se zákazníky a dodavateli a na potřebnou integraci a spolupráci s těmito stakeholdery v dodavatelském řetězci (Škapa, Klapalová, 2019).

Ferraresi et al. (2012) upozorňují na ambivalenci pojmu znalostní management kvůli velmi obtížné uchopitelnosti znalostí jako objektu řízení. Sumarizují ale klíčové procesy, které seskupují snahy ze strany podniků se znalostmi pracovat, rozvíjet a využívat je pro dosahování cílů organizace. Mezi tyto procesy patří: zachytávání a získávání znalostí, shromažďování, integrace a vytváření znalostí, experimentování se znalostmi, přeměňování, organizování, transfer,

sdílení a šíření, uchovávání znalostí a aplikace a využívání znalostí. K mechanismu transferu znalostí lze rozeznat dvě kategorie. Kodifikaci, což znamená transfer znalostí do uchopitelné podoby a jejich zachycení v databázích či dokumentech a personalizaci, což znamená transfer znalostí mezi lidmi (Hansen et al., 1999, uvedeno ve Fundin a Bergman, 2003). Vedle dílčích procesů vztažených ke znalostem obsahuje znalostní management taktéž potřebné „infrastruktury, schopnosti a manažerské aktivity, které podporují a zlepšují procesy týkající se znalostí“ (Andreeva, Kianto, 2012, s. 619). Právě soubor manažerských aktivit a praktik zacílených na znalosti, které umožňují podniku vytvářet a dodávat hodnotu prostřednictvím svých znalostních aktiv, je jádrem znalostního managementu (Andreeva, Kianto, 2012).

Primárním cílem znalostního managementu je zlepšení či neustálé zlepšování efektivnosti organizace prostřednictvím ovlivňování tří základních procesů učení strategicky dlouhodobě vhodným způsobem (van der Spek, Carter, 2003), a to:

- a) učení se z úspěchů a selhání na všech úrovních organizace (individuální, týmová a organizační);
- b) učení se jeden od druhého navzájem uvnitř organizace;
- c) učení se od partnerů, dodavatelů, zákazníků a také konkurentů (tzv. zvenčí-dovnitř).

Učení se ze zpětných toků (zejména produktů) lze přiřadit ke všem třem procesům. Jak bylo uvedeno výše (kap. 2.4), zpětné toky jsou často důsledkem selhání jednotlivce či týmu vytvářejícího a dodávajícího produkt k zákazníkovi. Zejména vady produktů a nespokojenost zákazníků by proto měly být chápány jako potenciál pro učení se a vstup pro řízení znalosti vedoucí ke zlepšování nebo tvorbě nového produktu (Fundin, Bergman, 2003). Jayraman a Luo (2007) nazývají tento potenciál jako informační bohatství. Rozdíl mezi informačním managementem a znalostním managementem naznačují Krčál a Kubiš (2016, s. 1), kteří uvádí, že znalostní management může být považovaný za nástupce informačního managementu, „protože znalost je hierarchicky odvozena z informace“, nicméně „hranice je tenká“. Potenciál učení se ze zpětných toků produktů akcentují také Ritola et al. (2020).

Empirický průzkum van der Speka a Cartera (2003) na vzorku 27 evropských podniků, členů Evropské nadace pro excelenci organizací (EFQM), zjistil několik „dobrých praktik“ znalostního managementu, které byly potvrzeny dalšími výzkumy (např. Bose, 2004; Wong, Aspinwall, 2005; Lee et al., 2006; Andreeva, Kianto, 2012; Taherparvar et al., 2014). Mezi ně patří mj. usnadnění opakovaného využití znalostí a jejich konsolidace napříč různými operacemi a provoz

(resp. napříč podnikem); rozvoj nových znalostí za účelem inovování produktů a procesů, učení se od zákazníků; propojení strategie znalostního managementu s celoorganizační strategií a podpora znalostního managementu ze strany vrcholového řízení a měření dopadu iniciativ znalostního managementu.

Řízení znalostí, které se týkají zákazníků a v souvislosti s další oblastí řízení, konkrétně tzv. CRM (customer relationship management, řízení vztahu se zákazníky) Gebert et al. (2002) rozdělili znalosti a znalostní toky do tří – pro znalostní management navzájem provázaných skupin, a to na znalosti pro zákazníka, znalosti o zákazníkovi a znalosti od zákazníka. Znalosti pro zákazníka jsou tvořeny zejména informacemi o produktu pro rozhodování a další aspekty chování zákazníka v průběhu kupního a spotřebního procesu. Výrazně ovlivňují očekávání zákazníků před koupí a taktéž míru jejich spokojenosti či nespokojenosti (García-Murillo, Annabi, 2002).

Znalosti o zákaznících by podniky měly získávat a pracovat s nimi již před tím, než vstupují na trh s konkrétním produktem. Měly by vstupovat do procesu segmentace, cílení a umístování na trhu. Do této skupiny patří také znalosti o různých trendech v chování zákazníků, o jejich kupním chování, požadavcích a očekávání, vývoji a faktorech vývoje poptávky. Jsou nezbytné pro tvorbu nového produktu a pro inovace i zlepšování a kvalitní znalostní management v tomto případě může přispět k minimalizaci rozdílu mezi očekáváním a přáním a mezi dodaným produktem.

Znalosti o zákaznících mohou být získávány z databází (například analýza prodejů) či z průzkumů trhů, které se netýkají přímo zákazníků podniku, nicméně nejlepší zdroj informací jsou vlastní zákazníci a znalosti získané od nich. Znalosti z databází nazývají Rollins a Halinen (2005) jako zákaznická data. Autorky vymezují tzv. Customer Knowledge Management, který je do češtiny obtížně přeložitelný bez ztráty plného významu tohoto termínu. Nejde totiž o řízení znalostí zákazníka, nýbrž o řízení znalostí o zákazníkovi, od zákazníka a se zákazníkem, vzhledem k tomu, že zdůrazňují význam řízení vztahů pro znalostní management. Čím lépe podnik pracuje s těmito znalostmi, tím lépe jednak sesouladuje svoji nabídku s poptávkou a jednak zabraňuje vzniku nekvalitních produktů, čímž snižuje potenciální zpětné toky (García-Murillo, Annabi, 2002; Stock et al., 2006).

Přestože, jak upozorňují Alavi a Leidner (2001), znalostní management nemusí využívat informační technologie, pokud v podnicích využívají informační systém a technologie na pokročilejší úrovni, řízení znalostí využívá tyto technologie a systém nebo systémy pro méně anebo více procesů. Zejména v podnicích, kde jsou analyzována data o zákaznících a od zákazníků, resp. podniky mají formální CRM systémy, práce s těmito daty a informacemi přináší řadu benefitů.

Technologie a informační systém usnadňuje i urychluje sdílení informací a znalostí, dostupnost potřebných informací a znalostí, spolupráci napříč podnikem i vně ohledně řešení problémů a požadavků zákazníků, řešení různých oblastí ohledně zpětných toků apod., které nelze řešit z pohledu jednoho pracovníka anebo útvaru (Madaan et al., 2012). Dochází tak ke generování nových myšlenek, k podpoře kreativity, která posléze může vést ke zlepšování a k inovacím produktů i procesů (Rollins, Aino, 2005).

Znalostní management je tak úzce propojený s řízením kvality. Linderman et al. (2004) uvádějí, že řízení kvality vytváří znalosti. S využitím Nonakova SECI modelu (Nonaka, Takeuchi, 1995) tvorby znalostí (socializace, externalizace, kombinace, internalizace vedoucí opětovně k socializaci) ukazují například, že řešení spokojenosti zákazníka je v první řadě řešením procesu socializace, kde se spojuje tacitní znalost zákazníka s tacitní znalostí pracovníka podniku, měnící se v procesu externalizace na znalost explicitní atd. Řízení znalostí v rámci řízení kvality tak může vést k minimalizaci chyb v produkci a dodávání produktu a následně i ke snižování odpadu v procesech a ke snižování zpětných toků.

2.6 Inovace a řízení inovací

Inovace (jako výstup z inovačních procesů) a inovativnost či inovační schopnost, zejména v souvislosti se znalostním managementem a učením se, jsou dalším z faktorů, kterým je přisuzována role jedné z klíčových sil úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniků, a tedy s pozitivním dopadem na výkonnost (mj. Damanpour, 1996; Calantone et al., 2002; Johanessen, 2008; Jimenez, Sanz-Valle, 2011). Podniky inovují z různých důvodů a výše uvedené dopady lze považovat za malou část celého spektra jiných motivů a cílů, resp. očekávaných výsledků. Mezi další důvody patří například zvýšení produktivity, snížení nákladů různé kategorie, rozšíření sortimentu produktů, zvýšení a zlepšení produkční flexibility, získání většího podílu na trhu, držení kroku s konkurencí, zvýšení produkční kapacity a snížení produkčního času, podpora anebo udržování renomé, rozvíjení mezery na trhu, hledání a rozvíjení nových trhů, uspokojování existujících zákazníků a zlepšení kvality produktů (Percival, Cozzarin, 2008), nahrazení starých produktů novými, zlepšení pracovních podmínek, využití interních kapacit, využití vnímaných výhod nových technologií, vyhovění legislativě a normám, využití státní podpory pro inovace (Egbetokun et al., 2009), snížení negativních environmentálních dopadů produkce či zlepšení spolupráce v rámci podniku (Nečadová, Scholleová, 2011).

Řada empirických výzkumů ukazuje (a výše uvedený výčet různých důvodů inovačního úsilí potvrzuje), že jsou to zejména produktové a procesní inovace, které

pozitivně ovlivňují výkonnost podniků pravděpodobně z důvodu možnosti rychlejších a lépe měřitelných výsledků těchto inovací ve srovnání například s inovací organizační nebo marketingovou (Atalay et al., 2013) či administrativní (Subramaniam, Nilakanta, 2006). Je nicméně nutné uvést, že vztah mezi inovacemi, inovativností podniku a výkonností, resp. konkurenceschopností a úspěšností není vždy přímočarý a jednoznačný. Například dle výzkumu Cho a Pucika (2005) inovativnost zprostředkovává vztah mezi kvalitou produktů a služeb a růstem podniku a kvalita produktů a služeb zase zprostředkovává vztah mezi inovativností a ziskovostí. Rosenbusch et al. (2011) na základě své rešerše existujících publikovaných empirických výzkumů zacílených na zjištění vztahu mezi inovačním úsilím (resp. inovacemi) a výkonností malých a středních podniků zjistili, že tento vztah je závislý na kontextu, který je tvořený zejména věkem podniku, typem inovace a organizační kulturou. Rychlost vstupu na trh s inovací či rychlost přijímání nových technologií, rychlost změn v procesech a technologická konkurenceschopnost byly faktory zjištěné ve výzkumu Prajoga (2006) ve vztahu inovace a výkonnost.

Jak již bylo uvedeno v subkap. 2.5, řízení kvality je předpokladem řízení inovací (Prajogo, Sohal, 2004). Jedním ze základních principů řízení kvality (zejména TQM) je snaha o neustálé zlepšování, které lze z určitého pohledu považovat za inkrementální změny či inovace podpořené zejména neustálým procesem učení se a výsledkem znalostního managementu (Dasgupta, Gupta, 2009).

Inovace je výstupem, resp. výsledkem inovačních procesů, které probíhají v podnicích. Inovace tedy nevzniká zcela náhodně, nýbrž jde dle OECD definice o „plánované změny v aktivitách podniku s cílem zlepšit výkonnost“ (Oslo manual, 2005, s. 34). Van de Ven (1986, s. 590) definuje inovace jako proces (tedy nikoliv jako výstup), a to v této formulaci: „vývoj a implementace nových myšlenek (nápadů) lidí, kteří se angažují v transakcích s jinými v rámci institucionálního kontextu“.

Podle Sengupty a Deva (2011) je výchozím bodem pro inovační proces v podniku vhléd, tj. znalost včetně zkušeností a schopností pracovníků, což koresponduje s výrokem Freemana a Soeteho (1997), uvedeno v Barbieri et al. (2008), kteří inovaci chápou jako proces začínající v hlavách vynalézavých lidí. Tímto lze poukázat na souvislost se znalostním managementem.

Znalosti a zkušenosti, které vytváří vhléd vedoucí dále ke vzniku nápadů, jak něco zlepšit, či přímo inovovat, mohou mít různý zdroj. V případě zpětných toků je potřebné upozornit na několik kategorií pracovníků, jejichž (ne)aktivitou část zpětných toků vzniká a kteří jsou důležití právě pro získání vhledu vedoucího ke zlepšovacím a/nebo inovačním procesům. Jde zejména o tzv. „front-line“ pracovníky, tj. pracovníky, kteří jsou v přímém styku se zákazníky. Tito zaměstnanci jednak řeší požadavky a problémy zákazníků včetně reklamací a řeší také zpětný tok nechtěných produktů. Vedle zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky

do dané skupiny patří taktéž pracovníci prodeje, marketingu, zpětné logistiky a taktéž pracovníci podílející se na designování produktů a produkčních a dodacích a obslužných procesů či poskytující služby oprav produktů (Van de Ven, 1986; Schilling, Werr, 2009; Sanchez-Hernandez, Miranda, 2011).

Z výše uvedeného ale vyplývá, že zaměstnanci jsou velmi důležitým zdrojem nápadů, a proto by podniky měly podporovat jejich ochotu a schopnost nápady generovat, a tedy být kreativní v rámci vytváření pozitivního otevřeného inovačního systému (příčemž otevřeností se myslí odstraňování bariér a podpora využívání toku cenných informací vedoucích k efektivním a účelným inovacím) (Serrat, 2017).

Vhled, znalosti, možnosti dané prostředím jsou základem pro přeměnu nápadů na úspěšné výsledky inovace obecně. Toto platí taktéž i pro využití zpětných toků jako informačního bohatství (viz subkap. 2.5) a jako zdroje určitých informací pro pracovníky podniku. Výše uvedení pracovníci tak pracují s dalším zdrojem informací pro získání vhledu, což jsou zákazníci (viz také informace o zákaznících a od zákazníků, subkap. 2.4). Zevně tito pracovníci přijímají samotné zpětné toky, které mají samy o sobě informační hodnotu a naznačují míru a charakter spokojenosti a nespokojenosti i míru setkání nabídky s poptávkou. Slovy Druckera (2002) jde o projev určitého selhání a nesouladu, rozporu, neshody, tedy rozpor mezi očekáváním a výsledky nebo předpokladem a realitou.

Mezi další zdroje vhledu či nápadů pro zlepšení a inovace, které by vedly k redukci zpětných toků, pokud mají negativní dopad na výkonnost podniku, patří:

- celkově TQM podporovaný proces neustálého zlepšování a filozofie Kaizen (Tidd, Bessant, 2009);
- uživatelé produktů (i procesů), kdy zdrojem je zkoumání chování uživatelů v určitých situacích (Flynn et al., 2003; Tidd, Bessant, 2009);
- aktivity konkurence (Flynn et al., 2003);
- spolupráce s konkurencí (Ritala et al., 2009);
- informace o odvětví či oboru (např. změny) (Drucker, 2002; Flynn et al., 2003);
- změny trhu (například i změny demografické, technologické apod.) (Flynn et al., 2003);
- dodavatelé (Wagner, Bode, 2014);
- neprodané a neprodejně produkty a odpad (Martin-Rios et al., 2018; Hwang, Zhang, 2020);
- sociální média včetně online recenzí a blogů (Mount, Martinez, 2014; Zhu et al., 2018);
- formální datové systémy (zprávy o výkonech/chování produktů, stížnosti zákazníků, reklamace, zpětné toky produktů, účetní výkazy týkající se

nákladů na záruční opravy, řešení reklamací, interní náklady na nedostatečnou kvalitu atd.) (Juran, 1986; Collinson, Wilson, 2006);

- speciální studie (průzkumy zákazníků, zaměstnanců, audity, hodnocení, konkurenční benchmarking atd.) (Juran, 1986; Collinson, Wilson, 2006);
- zprávy z terénu (návštěvy u zákazníků, dodavatelů a jiných aktivit konkurentů, příběhy publikované v médiích, které zveřejňují obchodníci, pracovníci zákaznických služeb, technického servisu apod.) (Juran, 1986; Collinson, Wilson, 2006).

Zejména úspěšné japonské přístupy k inovacím (a řízení kvality směrem k neustálému zlepšování), ale i další výzkumy ukazují, že systematický přístup ke sběru, analyzování, vyhodnocování různých zdrojů informací a samotných informací, které posléze lze využít jako inspiraci pro zlepšování a inovace, je účinný a účelný pro další proces řízení inovací (Herstatt et al., 2004; White, Bruton, 2010). Systematický přístup je ovšem vhodný pro všechny fáze inovačního procesu (mj. Cardellino, Finch, 2006; Laforet, Tann, 2006; Kim et al., 2008).

3 Metodologie

Charakter empirického výzkumu pro dosažení cílů monografie je kvantitativní. K výzkumu byly použity metody analýzy literárních pramenů (literární rešerše) a pro sběr dat metoda dotazování a tato primární data z podniků byla doplněna o účetní a ekonomická data extrahovaná z databáze MagnusWeb společnosti Bisnode. Konstrukce dotazníku je podrobně vysvětlena a analyzována v subkap. 3.1 a 3.3, použité statistické metody analýzy získaných dat potom v subkap. 3.2.

3.1 Dotazník

K výzkumu byl použit dotazník, který je uveden v příloze. Dotazník obsahoval celkem 138 otázek rozčleněných do 5 částí, přičemž některé části byly dále členěny do dílčích oblastí. Konkrétně se jednalo o část základních údajů o podniku, výkonnost podniku, řízení zpětných toků, řízení kvality, řízení znalostí.

Pro tuto monografii byly využity otázky téměř z celého dotazníku, což umožnilo příslušnou problematiku zkoumat v celé zamýšlené šíři. K výzkumu tak nakonec nebylo využito pouze 8 otázek, týkajících se základních údajů o podniku (ty byly využity jen ke kontrole duplicit zkoumaných podniků). Celkem tak bylo k výzkumu využito 130 otázek. Konkrétně jsou otázky dotazníku uvedeny dále v subkap. 3.3 Zkoumané veličiny a lze je nalézt samozřejmě také v příslušných částech dotazníku v příloze.

3.2 Statistické metody

Analytická část je postavena na základních ukazatelích deskriptivní statistiky a zejména pak testech mezi dvěma proměnnými. Od počátku byl výzkum koncipován jako kvantitativní a počítalo se s kombinací objektivních a subjektivních ukazatelů podniku, zahrnuté škálové otázky byly měřeny na dostatečně jemné

stupnici (zde 7 stupňů), aby se k ordinálním proměnným mohlo přistupovat jako ke kardinálním z pohledu použitých metod vyhodnocení.

Konkrétně tak byl použit parametrický dvouvýběrový t-test postavený na porovnání průměrů (nikoliv mediánů) a dále Pearsonův chí-kvadrát test dobré shody. Hladina významnosti jednostranných testů byla v obou případech 90 %. Pro zachycení vztahu k objektivní i subjektivní výkonnosti se zvolilo porovnávání dvou skupin. Rozdělení podniků na výkonné a méně výkonné se uskutečnilo na základě mediánu odpovědí v dotazníku (u subjektivní výkonnosti) a vypočteného ukazatele ROA (pro rozdělení dle objektivní výkonnosti).

3.3 Zkoumané faktory a veličiny

V rámci literární rešerše byly jednotlivé zkoumané faktory analyzovány v širším kontextu a s ohledem na jejich různé pojetí v různých výzkumech. V této části jsou jednotlivé zkoumané faktory (a veličiny, kterými jsou tvořeny) vymezeny tak, jak jsme je zkoumali v dotazování, ev. konstruovali z veřejně dostupných dat. Přestože byl dotazník velmi rozsáhlý, podařilo se do výzkumu a do této monografie zahrnout téměř všechny otázky včetně většiny zkoumaných proměnných. V následujícím textu bude pozornost věnována těm otázkám, jejichž odpovědi poukázaly na statisticky významné rozdíly mezi podniky z pohledu jejich finanční výkonnosti. Celý dotazník je uvedený v příloze této monografie, kde lze nalézt i všechny výsledky, včetně statisticky nevýznamných, tedy i výsledky, které nejsou obsaženy v následujících tabulkách.

3.3.1 Výkonnost podniku

Výkonnost podniku byla zkoumána jak subjektivně (s využitím dotazníku), tak objektivně (prostřednictvím finančních ukazatelů z účetních dat). V rámci subjektivního měření výkonnosti byla posuzována jak subjektivní (finanční) výkonnost ve srovnání s konkurencí, tak za podnik (ve srovnání s předchozím obdobím).

V rámci subjektivní finanční výkonnosti manažeři hodnotili tyto ukazatele: tržby (celkem), náklady (celkem) a ziskovost. Pro komparaci jednotlivých ukazatelů pak byly použity ty ukazatele, které lze zjistit z účetních dat, tzn. tržby (celkem) a růst tržeb, náklady (celkem). Do otázek sledujících subjektivní vnímání finanční výkonnosti byla zařazena taktéž ziskovost. V rámci subjektivní nefinanční výkonnosti bylo do dotazníku zařazeno několik faktorů, které jsou – na základě rešerše – považovány za stěžejní faktory úzce související a ovlivňující i finanční výkonnost

podniků. Konkrétně jde o ukazatele: produktivita (chápaná jako podíl vstupů a výstupů), kvalita produktů, hodnota produktů (podíl kvality k ceně), znalostní kapitál, spokojenost zákazníků a inovativnost podniku. K těmto faktorům byl přidán další, související se zaměřením výzkumu, a to objem zpětných toků produktů.

Dvě otázky sledující subjektivní finanční a nefinanční výkonnost (ve srovnání s konkurencí a ve srovnání s vlastní výkonností v roce předcházejícím) ve znění „Zhodnoťte výkonnost podniku v posledním roce ve srovnání...“ měly uvedené dílčí odpovědi v podobě sledovaných faktorů s hodnocením na sedmibodové škále od 1 (výrazně nižší) do 7 (výrazně vyšší).

Díky tomu, že ziskovost není v dotazníku blíže specifikována, je porovnávána s ukazateli ROA (jako podíl EBIT a celkových aktiv), ROE (jako podíl čistého zisku a vlastního kapitálu) a ROS (konstruovaný jako podíl EBIT a celkových výnosů – ROS2 a jako podíl čistého zisku a celkových výnosů – ROS1). Ukazatel ROA byl navíc dynamizován v čase, tzn. že byl sledován ještě růst ROA (jako rozdíl ROA v roce 2017 a ROA v roce 2016), který by měl lépe odpovídat subjektivnímu hodnocení výkonnosti v čase. Ukazatel ROA byl také srovnáván s odvětvovým průměrem, který by měl zase lépe odpovídat subjektivnímu hodnocení výkonnosti ve srovnání s konkurencí.

ROA, ROE a ROS tedy představovaly objektivní ukazatele finanční výkonnosti, které byly vypočteny na základě výše uvedených údajů finanční výkonnosti z dostupných dat podniků. Pro porovnání podniků méně a více výkonných byly zjištěny mediány hodnot sledovaných ukazatelů a podniky rozděleny vždy do dvou skupin – konkrétně podle:

- a) objektivní ziskovosti ROA ve srovnání s oborovým průměrem;
- b) ukazatele růstu ROA;
- c) subjektivní ziskovosti ve srovnání s konkurencí;
- d) subjektivní ziskovosti ve srovnání s předchozím obdobím.

Díky tomuto rozdělení vznikly čtyři skupiny výsledků, na jejichž základě byly konstruovány čtyři dílčí verze konceptuálního modelu.

3.3.2 Spokojenost zákazníka

Otázky věnované spokojenosti zákazníka tvoří v dotazníku samostatnou část a jsou rozmístěny v částech věnovaných řízení kvality a řízení znalostí. Konkrétně se jedná o 6 výroků (z části řízení kvality) – škálových otázek, měřených na škále 1 (zcela nesouhlasím) až 7 (zcela souhlasím):

- Spokojenost zákazníků je pro nás tou největší prioritou
- Pro zjišťování spokojenosti zákazníků používáme vícero metod a nástrojů

- Spokojenost zákazníků zjišťujeme průběžně
- Metody a nástroje pro zjišťování spokojenosti zákazníků jsou používány v rámci práce vícero oddělení, útvarů či pracovních pozic
- Pro zajištění spokojenosti zákazníků využíváme různé metody zjišťování jejich potřeb a přání již v etapě navrhování produktů
- Informace o nespokojenosti zákazníků jsou primárně důležitým vstupem pro zlepšení produktů, případně pro jejich inovaci.

Na spokojenost zákazníka byly také zaměřeny dva páry vzájemně provázaných otázek, které byly dichotomické s výčtem a následně polouzavřené s výčtem. První dvojice otázek byla zaměřena na zjišťování spokojenosti zákazníka s produktem:

- Zjišťujete spokojenost zákazníků s produktem (poskytovanou službou)?
 - a) ano ⇒ Uveďte konkrétně jakým způsobem:
 - dotazníky (papírové i online)
 - osobní rozhovory
 - telefonické hovory
 - reklamační záznamy
 - vrácené bezvadné produkty
 - internet:
 - sociální síť
 - blogy
 - diskusní fóra
 - jiné
 - b) Ne.
- V případě odpovědi „ano“ u předchozí otázky prosím uveďte, co přimělo Váš podnik ke zjišťování spokojenosti s poskytovaným produktem (službou).
 - a) zlepšování kvality produktu / služby
 - b) zpětná vazba
 - c) snaha udržet si zákazníka
 - d) finanční situace podniku
 - e) konkurence
 - f) certifikace ISO 9001, resp. jiného systému managementu kvality
 - g) jiné

Druhá dvojice otázek byla zaměřena na to, jestli podnik zjišťuje, co zákazníci s produkty dělají, pokud je nereklamují, ale nejsou s nimi spokojeni, a co ho k tomuto zjišťování přimělo:

- Zjišťujete, co zákazníci dělají s Vašimi produkty, pokud nejsou spokojeni, ale produkty nereklamují?
 - a) ano ⇒ Uveďte konkrétně jakým způsobem:
 - dotazníky (papírově i online)
 - osobní rozhovory
 - telefonické hovory
 - internet:
 - sociální sítě
 - blogy
 - diskusní fóra
 - jiné
 - b) Ne.
- V případě odpovědi „ano“ u předchozí otázky prosím uveďte, co přimělo Váš podnik ke zjišťování nespokojenosti zákazníků s produkty bez reklamování či jiných přímých stížností.
 - a) zlepšování kvality produktu / služby
 - b) zpětná vazba
 - c) snaha udržet si zákazníka
 - d) finanční situace podniku
 - e) konkurence
 - f) certifikace ISO 9001, resp. jiného systému managementu kvality
 - g) jiné

Z části řízení znalostí se spokojenosti zákazníka týkalo 10 otázek. První otázka byla zaměřena na znalost spokojenosti zákazníka a byla měřena na sedmibodové škále od 1 (spokojenost/nespokojenost našich zákazníků vůbec neznáme) do 7 (víme vše a vždy o tom, s čím jsou naši zákazníci spokojeni/nespokojeni). Druhá otázka byla zaměřena na odhad míry nespokojenosti zákazníků s produkty (podle reklamací, stížností atd.) a byla měřena na sedmibodové škále od 1 (naši zákazníci jsou celkově velmi nespokojeni) do 7 (naši zákazníci jsou celkově velmi spokojeni).

Další otázky (celkem 6) byly měřeny na sedmibodové Likertově škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 7 (zcela souhlasím) a byly zaměřeny na příčiny nenaplněných očekávání. Konkrétní znění otázky bylo: „Pokud očekávání Vašich zákazníků nejsou naplněna, je to zejména kvůli:“

- a) kvalitě produktu
- b) ceně produktu
- c) poměru výkon/cena produktu (to, co zákazník dostává ve vztahu k tomu, za co platí)

- d) užitečnosti (míra využití) produktu
- e) nedostatečné anebo nekvalitní informací o produktu
- f) jiné

Následující otázka se zabývala komunikací o nespokojenosti mezi zákazníky a byla opět měřena na sedmibodové škále od 1 (nikdy) do 7 (vždy). Konkrétní znění otázky je: „Domníváte se, že zákazníci – ať už mezi sebou nebo i se svým okolím – komunikují o své nespokojenosti s kvalitou produktu (samozřejmě v případě, že k této situaci došlo)?“

Další dvě otázky jsou zaměřeny na výroky o nákladech spojených s nespokojeností a přínosnosti informací o spokojenosti zákazníků. Otázky byly měřeny na sedmibodové Likertově škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 7 (zcela souhlasím). Jedná se o následující výroky:

- Náklady na zjišťování spokojenosti našich zákazníků jsou mnohem nižší než přínosy, které z toho máme.
- Zjišťování spokojenosti našich zákazníků nám přináší přesně ty informace, které potřebujeme.

Poslední otázka byla dichotomická s polouzavřeným výčtem možných odpovědí v případě jedné z variant. Znění otázky je následující:

- Potýkáte se s problémy při zjišťování a měření spokojenosti Vašich zákazníků týkající se produktů?
 - a) ano ⇒ Uveďte konkrétně, o jaké problémy jde – můžete zvolit více možností:
 1. neochota zákazníků sdělovat nám svou spokojenost/nespokojenost
 2. nevhodnost stávajících způsobů zjišťování
 3. vysoké náklady na zjištění kvalitních informací
 4. neznalost vhodných metod a technik
 5. neznalost, jak informace zjišťovat
 6. neznalost, jak zjištěné informace vyhodnocovat
 7. chybějící zařízení pro zjišťování spokojenosti
 8. nedostatek času
 9. jiné
 - b) Ne.

3.3.3 Kvalita a řízení kvality

Vedle ukazatelů uvedených výše bylo do dotazování začleněno několik proměnných, které se týkají obecnějších charakteristik řízení kvality (tedy nikoliv dílčí důvody, které přímo ovlivňují vznik zpětných toků), a jedna proměnná, která se týkala řízení kvality související s pozitivním dopadem na vznik zpětných toků. Vzhledem k rozsahu a komplexnosti dotazníku byly zvoleny následující proměnné, které patří mezi skupinu nejvíce zdůrazňovaných přístupů řízení kvality vedoucích k zajištění a podpoře výkonnosti podniku:¹

- a) Otázky s odpovědí v podobě škály (1 zcela nesouhlasím – 7 zcela souhlasím):
 - Máme zpracovanou politiku kvality, která se zacíljuje zejména na spokojenost zákazníků.
 - Řízení kvality v našem podniku je realizováno v souladu s filozofií Total Quality Management.
 - Řízení kvality je zaměřeno na neustálé zlepšování.
 - Řízení kvality je zacíleno na redukci jakýchkoliv zpětných toků (hmotných i informačních).
 - Řízení kvality je zacíleno na redukci jakýchkoliv zpětných toků (hmotných i informačních).
- b) Otázka s odpovědí v podobě škály (1 zcela neplánována – řeší se nezávisle od plánování v podniku – 7 součásti strategických plánů na celopodnikové úrovni):
 - Kvalita produktů je ... (Jak je plánována kvalita produktů ve Vašem podniku)?
- c) Polootevřená otázka, kdy respondent označil souhlas s odpovědí dle skutečnosti a mohl dopsat taktéž vysvětlující komentář, resp. název jiného systému:
 - Má Váš podnik zavedený systém managementu kvality?
 - ISO 9001 (příp. 9004)
 - Jiný systém – certifikovaný
 - Vlastní systém – necertifikovaný.

Odpovědi v případě této otázky byly překódovány tak, aby byly podniky rozděleny na ty, které mají zavedený systém řízení kvality a ty, které ho nemají (včetně těch, které mají zavedený jiný systém řízení, který se ale netýká řízení kvality).

¹ Další proměnné jsou sledovány v jiných částech dotazníku, např. faktory týkající se řízení spokojenosti zákazníků (viz výše)

3.3.4 Zpětné toky

Otázky, které se týkaly zpětných toků, lze rozdělit do několika skupin. Z jejich znění je zřejmé, že v mnoha případech jsou propojeny s dalšími zkoumanými oblastmi, tj. s výkonností podniku, spokojeností zákazníků, s řízením kvality, znalostním managementem a s řízením inovací.

První skupinu tvoří odpovědi, které mapují kategorie zpětných toků, tedy odpovědi na otázku, co tvoří zpětné toky v podniku směrem od spotřebitelů – konečných zákazníků a do jaké míry. Respondenti míru vyjádřili procentuálním podílem ze všech uvedených kategorií. Jde o tyto kategorie:

- Neprodejné produkty na skladě
- Vracené (reklamované) produkty od zákazníka
- Vracené produkty bez vad (v rámci vstřícné prodejní politiky podniku k zákazníkům)
- Vracené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy).

Druhou skupinu představují odpovědi na otázku, jaký vliv mají na vznik zpětných toků uvedené faktory. Vliv byl zkoumán prostřednictvím sedmibodové škály, kde 1 znamenala odpověď „žádný vliv“ a 7 „vysoký vliv“. Faktory odlišující výkonnější podniky od nevýkonných jsou tyto:

- Nedostatečné řízení kvality u vstupů
- Nekvalitní vstupy (suroviny, materiály, komponenty atp.)
- Nekvalitní anebo nedostatečné informace ze strany zákazníků o potřebách a přáních
- Nedostatečné znalosti manažerů týkající se produkce
- Nedostatečné znalosti řadových pracovníků týkající se produkce
- Nedostatečné řízení kvality u obchodníka
- Vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty)
- Sezónní výkyvy v poptávce
- Problémy s prodejností produktu
- Nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízením
- Legislativní požadavky.

Třetí skupinu zastupovaly odpovědi vztažené k otázce, jaký dopad mělo řízení zpětných toků na dílčí oblasti (na základě zkušenosti z posledních tří let). Míra dopadu byla zkoumána opětovně s využitím sedmibodové škály, kde 1 hodnotila dopad jako „žádný“ a 7 jako „velmi vysoký“. Oblasti dopadu byly následující:

- Snížení nákladů
- Zvýšení produktivity
- Snížení objemu hmotných zpětných toků
- Zvýšení ziskovosti
- Vyšší spokojenost zákazníků
- Udržení a zvýšení loajality zákazníků
- Zlepšení image
- Snížení negativních informačních toků týkajících se nespokojenosti zákazníků („septandy“)
- Získání nových zakázek
- Získání zpětné vazby o svých výrobcích a službách
- Naplňování společenské odpovědnosti
- Inovace a začlenění nových anebo inovovaných produktů do nabídky.

Byly taktéž zkoumány postoje podniku ke zpětným tokům s využitím několika výroků, přičemž respondenti měli uvést míru souhlasu s daným výrokem označením bodu na sedmibodové škále od 1 (zcela nesouhlasím) po 7 (zcela souhlasím). Výroky, které ukazují na rozdíly mezi výkonnějšími a nevýkonnějšími podniky, jsou tyto:

- Zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro zlepšování/ inovace produktů
- Zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro zlepšování/inovaci procesů
- Zpětné toky jsou bohatým zdrojem pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které můžeme využívat pro zlepšování kvality.

Poslední otázka zjišťovala, zda podniky měří náklady, které jsou způsobeny zpětnými toky (odpověď měla dichotomický charakter: ano – ne).

3.3.5 Znalosti a znalostní management

Respondenti byli požádáni o vyjádření míry souhlasu (od 1 – zcela nesouhlasím po 7 – zcela souhlasím) s několika výroky týkajícími se znalostního managementu v podniku. Níže uvedených šest výroků ukazuje na souvislost s finanční výkonností:

- Řízení znalostí je součástí podnikové strategie
- Řízení znalostí je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku.

- Informační systém pomáhá při získávání, kategorizaci, třídění a vyhledávání znalostí a nápadů pro neustálé zlepšování.
- Díky sdílení informací a znalostí často přicházíme na nové myšlenky, které se dají využít pro neustálé zlepšování.
- Řízení znalostí vede k poskytování perfektních informací o produktu konečným zákazníkům.
- Řízení znalostí je zacíleno na minimalizaci chyb v procesech a minimalizaci zpětných toků a odpadu.

3.3.6 Inovace a řízení inovací

Z problematiky řízení inovací byla pro účely této monografie pozornost soustředěna na zdroje nápadů pro inovace (vzhledem k zjištění určitých souvislostí s řízením zpětných toků a spokojenosti (či nespokojenosti) zákazníků. Respondenti byli požádáni o zhodnocení míry důležitosti dílčího zdroje na škále od 1 (žádná důležitost) po 7 (rozhodující) v odpovědi na otázku: Odkud pochází zdroje nápadů pro zlepšování anebo inovaci produktů/procesů? Respondenti se tak vyjadřovali (mimo jiné) k následujícím zdrojům:

- Zákazníci
- Stížnosti zákazníků (sbírané vědomě a cíleně, případně i formálně, například kniha přání a stížností apod.)
- Konkurenti
- Interní zdroje podniku
- Náhodné zdroje (například z online recenzí, stížností apod.)
- Množství neprodaného nebo nespotřebovaného produktu
- Odpad

3.4 Konceptuální model

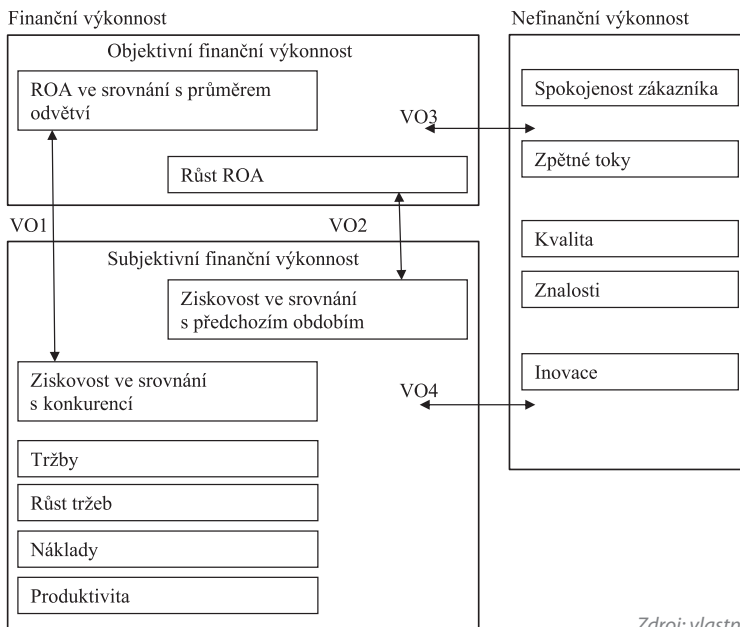
Výchozí konceptuální model vychází z vymezení výkonnosti uvedeného výše, které chápe výkonnost jako kompozitní veličinu účinnosti a užitečnosti. Jestliže účinnost lze chápat jako finanční rozměr výkonnosti, reprezentovaný některým nebo některými finančními ukazateli, užitečnost lze chápat jako nefinanční rozměr výkonnosti, reprezentovaný zpravidla spokojeností zákazníka. Díky tomu, že na výkonnost má vliv celá řada faktorů, lze podle našeho názoru do nefinanční části výkonnosti zakomponovat řadu dalších faktorů.

S ohledem na rozšířenost finančního ukazatele ROA a provedené testy (v rámci výzkumu) jsme rozhodli, že finanční rozměr výkonnosti bude reprezentovat

právě tento ukazatel. Nefinanční rozměr výkonnosti jsme se rozhodli rozšířit, a kromě spokojenosti zákazníka jsme do něj zahrnuli ještě zpětné toky, kvalitu, znalosti a inovace.

Díky tomu, že výkonnost lze zjišťovat a měřit objektivně i subjektivně, přičemž vztahy mezi objektivním a subjektivním měřením výkonnosti nejsou jednoznačné (viz výše) a zejména v ČR lze o analogii objektivního a subjektivního měření pochybovat, rozhodli jsme se v rámci modelu vzít v potaz i tyto dvě roviny měření. S ohledem na to, že subjektivní měření výkonnosti se zpravidla vztahuje ke konkurenci a k předcházejícímu období, a s ohledem na to, že pro finanční měření byl zvolen ukazatel ROA, byl pro subjektivní měření finanční výkonnosti zvolen ukazatel ziskovost vůči konkurenci a ziskovost ve srovnání s předchozím obdobím. Analogicky byl jako objektivní ukazatel zvolen ukazatel ROA ve vztahu k průměru odvětví a růst ukazatele ROA (počítaný z rozdílu let 2017 a 2016). V rámci subjektivní finanční výkonnosti byly ještě měřeny další (absolutní či poměrové) ukazatele ve vztahu ke konkurenci nebo ve srovnání s předchozím obdobím. Nefinanční rozměr výkonnosti byl měřen subjektivně (s využitím dotazníku) a byl pro oba způsoby měření finanční výkonnosti (objektivní i subjektivní) stejný. Výchozí konceptuální model je znázorněn na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Výchozí konceptuální model výkonnosti



Zdroj: vlastní

Celková výkonnost je tak tvořena finanční a nefinanční výkonností, přičemž mezi finanční a nefinanční výkonností existují vzájemné vztahy. Tyto vztahy se pak promítají do celkové výkonnosti, kterou mohou posilovat nebo oslabovat.

V rámci modelu byly vysloveny čtyři výzkumné otázky. Výzkumná otázka VO1 a VO2 jsou zaměřeny na vzájemné vztahy objektivní a subjektivní finanční výkonnosti, přičemž jsme rozlišovali, zda jsou ukazatele srovnávány s odvětvím nebo v čase (s předchozím obdobím). Otázka VO1 zní:

Jaký je vztah ukazatele ROA ve srovnání s odvětvím a ukazatele ziskovosti ve srovnání s konkurencí?

Otázka VO2 zní:

Jaký je vztah ukazatele růst ROA a ukazatele ziskovosti ve srovnání s předchozím obdobím?

Otázky VO3 a VO4 jsou zaměřeny na vztahy finanční a nefinanční výkonnosti s ohledem na způsob zjišťování finanční výkonnosti, tzn. zda je zjišťována objektivně, či subjektivně.

Otázka VO3 zní:

Jaký je vztah objektivně měřené finanční výkonnosti a objektivně měřené nefinanční výkonnosti?

Otázka VO4 zní:

Jaký je vztah subjektivně měřené finanční výkonnosti a subjektivně měřené nefinanční výkonnosti?

3.5 Výzkumný vzorek

Do vzorku byly zařazeny společnosti se sídlem v České republice. Data byla sbírána pomocí dotazníků; finanční (objektivní) data pak pocházejí z databáze MagnusWeb poskytované společností Bisnode. Byla získána data z 278 podniků, z nichž bylo vyloučeno 11 díky tomu, že tvoří organizační složku (a tudíž pouze část) podniku. Ze zbývajících podniků bylo k dispozici pouze 176 účetních závěrek a jen pro část z nich bylo možné vypočítat potřebné finanční ukazatele. Při odstranění podniků, jejichž dotazníky obsahovaly neúplná data nebo podezřelé odpovědi, zůstalo pro vlastní analýzu nakonec 113 podniků, které tak tvoří výzkumný vzorek.

Charakteristika zkoumaných podniků byla provedena s ohledem na jejich finanční výkonnost (ať už objektivní, s využitím ukazatele růst ROA, nebo subjektivní, s využitím ukazatele ziskovosti ve srovnání s předchozím obdobím). Charakteristika podniků dle velikosti (na základě počtu zaměstnanců) je uvedena v tabulce č. 1 a grafu č. 1.

Tabulka č. 1: Velikost podniků podle počtu zaměstnanců a podle objektivní a subjektivní výkonnosti s uvedením absolutních a relativních četností

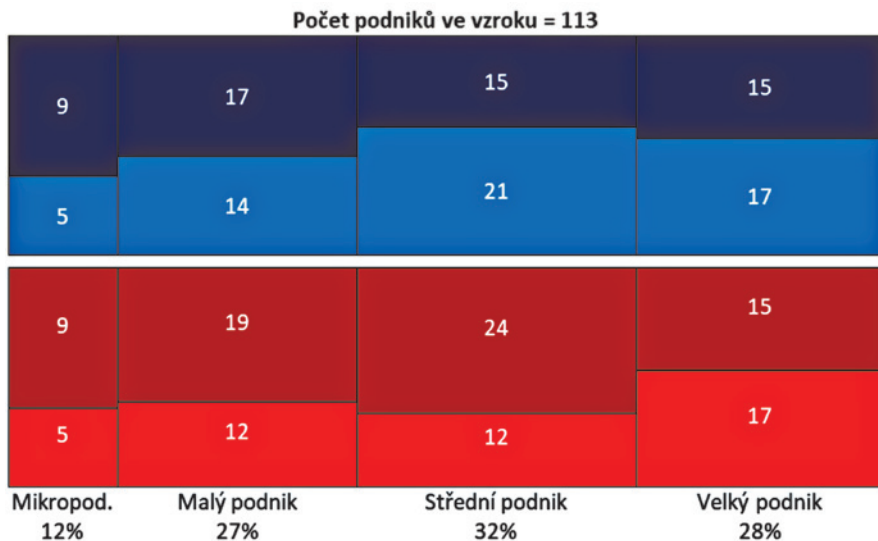
		Mikropodnik (< 10)	Malý podnik (< 50)	Střední podnik (< 250)	Velký podnik (≥ 250)	celkem
Růst ROA	pod mediánem	9	17	15	15	56
		16,1%	30,4%	26,8%	26,8%	100%
	nad mediánem	5	14	21	17	57
		8,8%	24,6%	36,8%	29,8%	100%
Subjekt. ziskovost – minulost porovnání	pod mediánem	9	19	24	15	67
		13,4%	28,4%	35,8%	22,4%	100%
	nad mediánem	5	12	12	17	46
		10,9%	26,1%	26,1%	37,0%	100%
celkem	absolutně	14	31	36	32	113
	relativně	12,4%	27,4%	31,9%	28,3%	100%

Zdroj: vlastní

Z tabulky plyne, že ve vzorku převažují střední podniky, přičemž podíl malých a velkých podniků je téměř shodný. Je zajímavé, že z hlediska finanční výkonnosti dle objektivního ukazatele převažovaly podniky více výkonné (nad mediánem), a to především díky středním a velkým podnikům. Z hlediska subjektivního ukazatele převažovaly ve vzorku naopak podniky méně výkonné (pod mediánem), především díky malým středním podnikům. V obou případech bylo hodnocení podniků dle finanční výkonnosti stejné u mikropodniků, malých podniků a velkých podniků. Rozdíl v převaze více či naopak méně výkonných podniků dle zvoleného ukazatele výkonnosti (subjektivního či objektivního) byl u středních podniků.

Zkoumané podniky pocházejí ze všech hospodářských odvětví, přičemž sekundární a terciární sektory jsou zastoupeny téměř stejně, zatímco primární sektor byl zastoupen pouze dvěma podniky. Společnosti byly všech velikostí, se střední velikostí 60 zaměstnanců. Čtvrtinu vzorku tvořily pobočky nadnárodních společností.

Respondenty byli manažeři podniků na pozicích, které umožňovaly dotazy kvalifikovaně zodpovědět, tj. zejména se jednalo o manažery na vrcholových pozicích. Podniky byly získávány kombinací přímého oslovení a zprostředkovaných kontaktů. Jako technika sběru dat byl využitý dotazník v online i tištěné podobě.

Graf č. 1: Grafická struktura výzkumného vzorku podle objektivní a subjektivní výkonnosti

- Růst ROA pod mediánem: 56 (25%)
- Růst ROA nad mediánem: 57 (25%)
- Subjektivní ziskovost (srovnání s minulostí) - nad mediánem : 67 (30%)
- Subjektivní ziskovost (srovnání s minulostí) - pod mediánem : 46 (20%)

Zdroj: vlastní

4 Výsledky

Nejdůležitějším kritériem hodnocení komerčního podniku je jeho schopnost dosahovat zisku, tzn. ziskovost (rentabilita) podniku. Proto bylo základem analýz všech zkoumaných faktorů rozdělení podniků podle rentability, aby lépe vynikly rozdíly mezi více a méně výkonnými podniky. Konkrétně byly podniky rozděleny podle mediánu objektivního ukazatele růstu ROA a srovnání ROA s odvětvovým průměrem a dále podle mediánu subjektivního ukazatele ziskovost oproti konkurenci a ziskovost ve srovnání s předchozím obdobím.

Ověřovali jsme, nakolik mají respondenti představu o své vlastní ziskovosti ve srovnání s objektivně zjištěnou ziskovostí. Ukázalo se, že subjektivní a objektivní ukazatele nejsou statisticky významně korelované, proto využití těchto ukazatelů vede k rozdílným výsledkům (ve srovnání objektivní versus subjektivní ukazatel) a analýzu z obou pohledů tak má smysl dělat.

4.1 Výkonnost podniku

Výsledky podniků (statisticky významné) za jednotlivé veličiny výkonnosti, zjištěné na základě objektivní finanční výkonnosti, jsou uvedeny v tabulce č. 2 a grafu č. 2. V rámci výkonnosti při srovnání s konkurencí při zohlednění objektivního ukazatele ROA (srovnávaného s oborovým průměrem) se ukazují jako významné tři finanční veličiny: náklady, ziskovost a produktivita, a dvě nefinanční veličiny: kvalita produktu a spokojenost zákazníka. Finanční veličiny odpovídají očekáváním, kdy více výkonné podniky mají nižší náklady, vyšší zisk a vyšší produktivitu. Naopak nefinanční veličiny těmto očekáváním neodpovídají. V případě spokojenosti zákazníka je však potřeba si uvědomit, že tato veličina je spojena také s náklady a pokud tyto náklady nejsou (nemohou být) promítnuty do ceny, zákazník za vyšší spokojenost nezaplatí a potom tato vyšší spokojenost zákazníka díky vyšším nákladům snižuje rentabilitu (srovnej s Anderson et al., 1997; Ittner, Larcker, 1998), přičemž toto zjištění bylo potvrzeno i u podniků v ČR (viz Suchánek, Králová, 2016; Suchánek, Eger, 2019). Podobné tvrzení lze uplatnit pro

kvalitu produktu (srovnej s Fisher, 1992), přičemž vztahy mezi kvalitou produktu a výkonností mohou být protichůdné (srovnej s Hardie, 1997).

Tabulka č. 2: Statisticky významné rozdíly v subjektivní výkonnosti (při srovnání s konkurencí) dle ROA podniku ve srovnání s oborovým průměrem

Vnímaná výkonnost v porovnání s konkurencí	ROA ve srovnání s oborovým průměrem v roce 2017				
	\bar{x} – pod průměrem	\bar{x} – nad průměrem	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Náklady	4,27	3,8	4,04	2,463	0,008
Ziskovost	4,13	4,53	4,33	-1,93	0,003
Produktivita	4,35	4,65	4,5	-1,44	0,076
Kvalita produktů	5,69	5,35	5,52	1,794	0,004
Spokojenost zákazníků	5,84	5,57	5,7	1,478	0,071

Pozn: Rozdíly mezi skupinami podniků, které jsou statisticky významné na hladině 99,00 %, jsou vyznačeny světle šedou barvou. Zvýraznění tak indikuje mimořádně silné vztahy.

Zdroj: vlastní

Je zajímavé, že většina veličin byla statisticky nevýznamná (viz kompletní výsledky v příloze), tzn. že výsledky veličin více a méně výkonných podniků byly obdobné. Statisticky nevýznamné rozdíly byly především mezi finančními veličinami tržby, růst tržeb, a mezi nefinančními veličinami hodnota produktů, objem zpětných toků, znalostní kapitál a inovativnost podniku. Vzniká otázka, zda respondenti méně výkonných podniků nadhodnocovali své hodnocení nefinančních faktorů (hodnotili své podniky lépe, než respondenti více výkonných podniků). S ohledem na to, že v případě finančních veličin hodnocení odpovídá, neboť respondenti méně výkonných podniků považují také ziskovost a produktivitu těchto podniků za nižší a náklady za vyšší, se lze spíše domnívat, že respondenti (manažeři) mají větší (lepší) povědomí o finančních veličinách než o veličinách nefinančních.

V tabulce č. 3 je uvedeno srovnání opět za veličiny výkonnosti, ovšem s pomocí ukazatele růst ROA, přičemž do vztahu jsou tentokrát dány subjektivní údaje srovnávající výkon podniků s předchozím obdobím.

Z výsledků plyne, že hodnota produktů, spokojenost zákazníků, ale i tržby jsou vyšší (podle subjektivního hodnocení manažerů ve vztahu ke konkurenci) u podniků s objektivně nižším růstem ROA, tzn. u méně výkonných podniků. Potvrzuje se tedy, že méně výkonné podniky jsou výrazně optimističtější ve svém hodnocení než podniky více výkonné. To (nepřímo) koresponduje se zjištěním Andrews et al. (2006, s. 30), kteří došli k závěru (v případě veřejných služeb), že respondenti (subjektivně) hodnotili výsledky lépe než objektivní kritéria. Zde

je však třeba doplnit, že respondenti se nacházeli mimo podnik, tzn. nejednalo se o zaměstnance nebo manažery dotčených podniků. Přímou o nadhodnocování hodnocení respondenty (manažery) píše Meier a O'Toole (2012) v případě škol v Texasu.

Statisticky nevýznamné rozdíly byly mezi finančními veličinami růst tržeb, ziskovost a produktivita a mezi nefinančními veličinami kvalita produktů, objem zpětných toků produktů, znalostní kapitál a inovativnost podniku (blíže viz příloha). Méně výkonné podniky hodnotily lépe veličiny tržby, hodnotu produktů a spokojenost zákazníka, naopak hůře hodnotily náklady, tzn. že výsledky nejsou v tomto případě na první pohled příliš logické (s výjimkou nákladů).

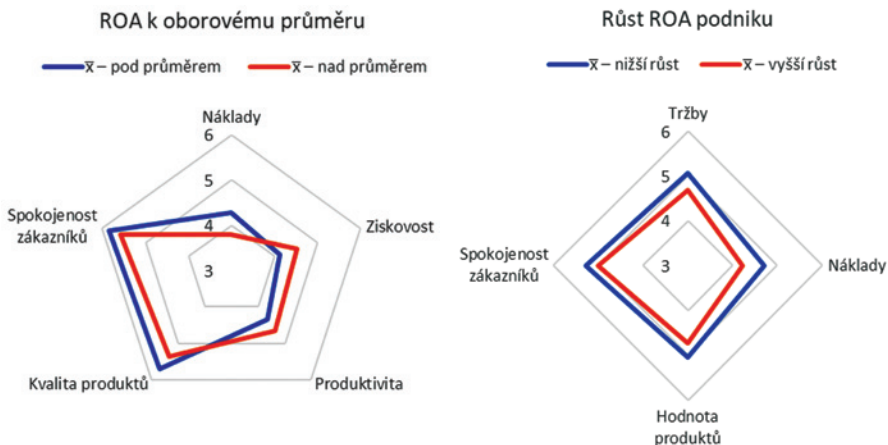
Tabulka č. 3: Statisticky významné rozdíly v subjektivní výkonnosti (srovnání s předchozím obdobím) dle růstu ROA podniku

Vnímaná výkonnost v porovnání s předchozím obdobím	Růst ROA 2017/2016				
	\bar{x} – nižší růst	\bar{x} – vyšší růst	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Tržby	5,07	4,68	4,88	1,736	0,0425
Náklady	4,7	4,23	4,46	2,25	0,013
Hodnota produktů (podíl kvality k ceně)	5,04	4,74	4,88	1,497	0,0685
Spokojenost zákazníků	5,27	5	5,13	1,331	0,093

Zdroj: vlastní

Při srovnání výsledků obou objektivních ukazatelů výkonnosti se ukazuje, že vhodnější pro další použití ve výzkumu bude ukazatel ROA ve srovnání s oborovým průměrem. Proto budeme v dalším textu preferovat tento ukazatel výkonnosti. Zjištěné vztahy lépe odpovídají očekávaným výsledkům zjištěným na základě studia literatury (finanční výkonnost) nebo je lze vysvětlit, přestože se jedná o zjištění menšinová (spokojenost zákazníka a kvalita produktu). V případě tržeb, nákladů a hodnoty produktu s využitím ukazatele růstu ROA zjištění výzkumu přímo odporují ostatním výzkumům.

Graf č. 2: Objektivní výkonnost versus subjektivně posuzované parametry výkonnosti



Zdroj: vlastní

Výrazně provázanější se ukazuje výkonnost (její různé aspekty) se subjektivní ziskovostí. Následující tabulka ukazuje identifikované vztahy na základě subjektivního ukazatele ziskovost ve srovnání s konkurencí – podniky byly opět rozděleny do dvou skupin podle mediánu na subjektivně více a méně výkonné. Respondenti byli v odpovědích na otázky konzistentní, a pokud tedy svůj podnik zařadili mezi ziskové, současně i lépe hodnotili jednotlivé aspekty výkonnosti. Výsledky jsou shrnuty v tabulce č. 4 a 5 a ilustrovány v grafu č. 3.

V případě zjišťování rozdílu mezi vybranými veličinami výkonnosti a konkurencí u méně a více výkonných podniků na základě subjektivního ukazatele byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi všemi zkoumanými ukazateli s výjimkou nákladů. Z výsledků plyne, že více výkonné podniky dosahovaly vyšších hodnot zkoumaných veličin než podniky méně výkonné a lze je tedy v tomto směru hodnotit jako lepší (výkonnější). Výjimkou je veličina zpětných toků produktů, u které také dosahují vyšší hodnoty výkonnější podniky, ale která nemá jednoznačně pozitivní charakteristiku, neboť lze předpokládat, že výkonnější podniky budou mít (s ohledem na vyšší výkonnost) nižší objem zpětných toků.

Tabulka č. 4: Statisticky významné rozdíly v subjektivní výkonnosti (při srovnání s konkurencí) ve vztahu k subjektivní ziskovosti (srovnání podnik s konkurenty)

Ukazatele výkonnosti (subjektivní srovnání s konkurencí)	Ziskovost ve srovnání s konkurencí				
	\bar{x} – nižší ziskovost	\bar{x} – vyšší ziskovost	\bar{x} – celkem	t	Sig.
Tržby	4	5,02	4,42	-6,326	0,000
Růst tržeb	4,06	5,28	4,56	-6,974	0,000
Produktivita (podíl vstupů a výstupů)	4,03	5,17	4,5	-6,177	0,000
Kvalita produktů	5,28	5,84	5,51	-2,971	0,002
Hodnota produktů (podíl kvality k ceně)	4,91	5,63	5,21	-3,487	0,000
Objem zpětných toků produktů	3,08	3,6	3,29	-2,049	0,026
Znalostní kapitál	4,41	5,2	4,74	-3,236	0,001
Spokojenost zákazníků	5,45	6,11	5,72	-3,854	0,000
Inovativnost podniku	4,4	5,35	4,79	-3,126	0,001

Zdroj: vlastní

V případě zjišťování rozdílu mezi vybranými veličinami výkonnosti a předchozím obdobím u méně a více výkonných podniků na základě subjektivního ukazatele byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi všemi zkoumanými ukazateli opět s výjimkou nákladů. A opět dosahovaly více výkonné podniky vyšších hodnot všech významných ukazatelů, včetně vyššího objemu zpětných toků produktů jako v případě srovnání s konkurencí.

Je přitom zajímavé, že v případě subjektivně zkoumané výkonnosti nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi náklady (oproti objektivně zkoumané výkonnosti). Při rešerši literatury přitom bylo zjištěno, že autoři, kteří se zabývají měřením subjektivní výkonnosti, s náklady nepracují, resp. nepoužívají náklady jako veličinu, která umožňuje posoudit subjektivní výkonnost (srovnej s Dawes, 1999). Důležitost nákladů jako klíčového ukazatele (KPI) přitom zdůrazňuje např. Chan a Chan (2004). Z výsledků lze vyvodit, že náklady výkonných i nevýkonných podniků jsou ze subjektivního hlediska (z pohledu manažerů) srovnatelné, resp. že si to manažeři zkoumaných podniků myslí. Pokud byl ale použit objektivní ukazatel, ukázalo se, že tomu tak není. Z výsledků plyne, že manažeři (objektivně) méně výkonných podniků hodnotí své náklady podobně (v obdobné výši) jako manažeři výkonnějších podniků. Objektivně však mají tyto podniky vyšší náklady. Rozdílné a chybné chápání nákladů tak může být jednou z příčin nižší ziskovosti méně výkonných podniků, protože podniky mají objektivně naopak obdobné tržby (nevyšly jako statisticky významné u méně a více výkonných podniků) a díky tomu méně výkonné podniky nižší ziskovou marži a ziskovost.

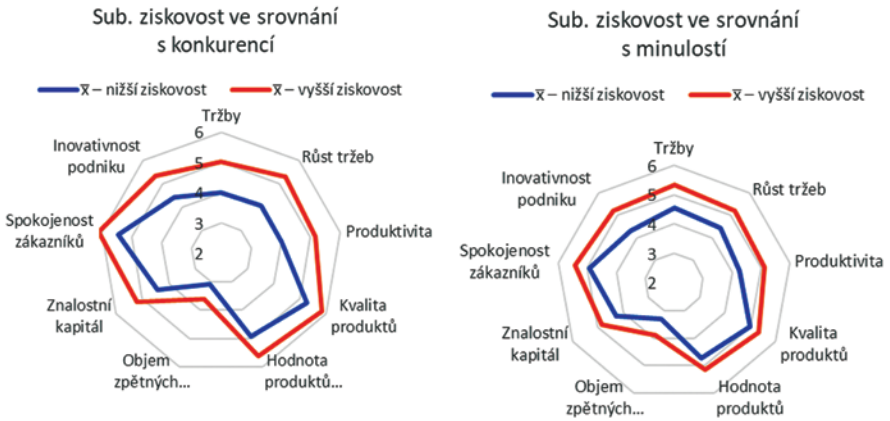
Tabulka č. 5: Statisticky významné rozdíly ve výkonnosti u více a méně výkonných podniků –subjektivní hodnocení

Subjektivní hodnocení výkonnosti podniku ve srovnání s minulostí	Subjektivní ziskovost ve srovnání s minulostí				
	\bar{x} – nižší ziskovost	\bar{x} – vyšší ziskovost	\bar{x} – celkem	t	Sig.
Tržby	4,55	5,35	4,88	-3,661	0,000
Růst tržeb	4,43	5,22	4,75	-3,165	0,001
Ziskovost	4,07	5,18	4,52	-5,052	0,000
Produktivita (podíl vstupů a výstupů)	4,27	5,11	4,62	-4,042	0,000
Kvalita produktů	4,98	5,33	5,13	-1,627	0,053
Hodnota produktů (podíl kvality k ceně)	4,72	5,13	4,88	-2,055	0,021
Objem zpětných toků produktů	3,3	3,91	3,54	-2,257	0,013
Znalostní kapitál	4,27	4,84	4,5	-2,51	0,007
Spokojenost zákazníků	4,93	5,43	5,13	-2,538	0,006
Inovativnost podniku	4,31	5,2	4,67	-3,255	0,001

Zdroj: vlastní

Z výsledků plyne, že subjektivní a objektivní hodnocení výkonnosti není srovnatelné, resp. že nedochází k podobným výsledkům. Na první pohled je lepší hodnocení subjektivní, nicméně je třeba vzít v potaz, že toto hodnocení je zatížené subjektivním hodnocením (chybou) respondenta. Zdá se, že v tomto směru si respondenti (manažeři) jsou vědomi určitých vztahů, které se pak do tohoto hodnocení promítají. Naopak objektivní hodnocení výkonnosti tímto zkreslením zatížené není. Poněkud překvapivé výsledky objektivního hodnocení jsou pak zřejmě ovlivněny značnou heterogenitou zkoumaného vzorku (s ohledem na jeho počet), která se do jeho výsledků promítá. Díky tomu, že posuzování výkonnosti na základě účetních dat vnáší jediný objektivní prvek do zkoumání celé problematiky, bylo jako primární měřítko výkonnosti zvoleno objektivní hodnocení, konkrétně ROA ve vztahu k oborovému průměru. Pro komparaci výsledků však budou v dalším výzkumu představeny i výsledky za zbylé tři veličiny hodnocení výkonnosti, aby lépe vynikly dosažené výsledky a vzájemné rozdíly.

Graf č. 3: Subjektivní výkonnost versus parametry výkonnosti



Zdroj: vlastní

4.2 Spokojenost zákazníka

Jak bylo uvedeno výše, výkonnost byla zjišťována čtyřmi různými způsoby. Obdobně byla posuzována také spokojenost, jako faktor výkonnosti podniku, tzn. s využitím dvou veličin objektivně a s využitím dvou veličin subjektivně. Měření spokojenosti zákazníka bylo zaměřeno na vybrané výroky respondentů o spokojenosti, na způsob zjišťování spokojenosti, na příčiny zjišťování spokojenosti, na míru nespokojenosti, na příčiny nesplnění očekávání, na komunikaci o spokojenosti, na to, co zjišťování spokojenosti přináší, na problémy se zjišťováním spokojenosti a na příčiny problémů zjišťování nespokojenosti.

Z hlediska ukazatele ROA srovnávaného s odvětvovým průměrem byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v oblastech způsob zjišťování spokojenosti (1 veličina), příčiny zjišťování spokojenosti (2 veličiny), přínosech zjišťování spokojenosti (1 veličina) a příčinách problémů zjišťování nespokojenosti (1 veličina). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Rozdíly ve spokojenosti zákazníků více a méně výkonných podniků (ROA k odvětvovému průměru)

Veličiny spokojenosti zákazníka	ROA ve srovnání s odvětvovým průměrem v 2017				
	\bar{x} – nižší ROA	\bar{x} – vyšší ROA	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Zjišťování spokojenosti pomocí internetových diskusních fór	0,15	0,07	0,11	1,338	0,092
Příčina zjišťování spokojenosti – zpětná vazba	0,76	0,61	0,69	1,575	0,06
Příčina zjišťování spokojenosti – finanční situace podniku	0,07	0,15	0,11	-1,338	0,092
Potýkáte se s problémy při zajišťování a měření spokojenosti týkající se produktu?	0,3	0,44	0,36	-1,704	0,045
Neochota zákazníků sdělovat svou (ne)spokojenost	0,35	0,47	0,14	-1,301	0,098
Neznalost, jak informace zjišťovat (jako příčina problému zjišťování nespokojenosti)	0,15	0,02	0,08	2,51	0,007

Zdroj: vlastní

Z výsledků plyne, že více výkonné podniky zjišťují méně často spokojenost zákazníka pomocí internetových diskusních fór a také méně často je příčinou zjišťování spokojenosti zpětná vazba. Častěji však uvádí, že příčinou zjišťování spokojenosti je finanční situace podniku.

S ohledem na statistickou nevýznamnost rozdílů v ostatních deklarovaných faktorech lze usuzovat, že všechny podniky považují očekávání svých zákazníků za naplněná. Určité problémy lze vidět spíše v dílčích nebo méně významných faktorech u méně výkonných podniků.

Více ziskové podniky mají také lepší znalosti, jak informace zjišťovat a nepředstavuje to pro ně problém při zjišťování nespokojenosti. Naopak se více výkonné podniky častěji potýkají s problémy při zjišťování a měření spokojenosti, která se týká produktu a s neochotou zákazníků svou (ne)spokojenost sdělovat. Více výkonné podniky častěji zjišťují spokojenost zákazníka kvůli finanční situaci podniku, méně výkonné kvůli zpětné vazbě. Méně výkonné podniky také častěji zjišťují spokojenost zákazníka pomocí internetových diskusních fór.

Z hlediska ukazatele růst ROA byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v oblastech vybrané výroky respondentů o spokojenosti (1 veličina), způsob zjišťování spokojenosti (3 veličiny), příčiny zjišťování nespokojenosti (1 veličina) a příčiny problémů zjišťování nespokojenosti (2 veličiny). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Rozdíly ve spokojenosti zákazníků méně a více výkonných podniků dle růstu ROA

Veličiny spokojenosti zákazníka	Růst ROA				
	\bar{x} – nižší růst	\bar{x} – vyšší růst	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Spokojenost zákazníků zjišťujeme průběžně	5,05	5,49	5,27	-1,355	0,089
Zjišťování spokojenosti – dotazníky	0,5	0,33	0,41	1,646	0,057
Zjišťování spokojenosti – osobní rozhovory	0,78	0,9	0,84	-1,5	0,069
Zjišťování spokojenosti – internetové blogy	0,04	0,19	0,12	-2,204	0,015
Příčiny zjišťování spokojenosti – finanční situace podniku	0,04	0,17	0,11	-1,955	0,027
Vysoké náklady na zjištění kvalitních informací (jako příčina problému zjišťování nespokojenosti)	0,05	0,14	0,1	-1,559	0,061
Nedostatek času (jako příčina problému zjišťování nespokojenosti)	0,38	0,53	0,45	-1,621	0,054

Zdroj: vlastní

Bylo zjištěno, že více ziskové podniky sledují spokojenost zákazníka více průběžně. Jinými slovy, výkonnější podniky mají častěji zakomponován proces průběžného sledování spokojenosti do svého systému řízení (kvality). Tyto podniky také častěji zjišťují spokojenost svých zákazníků osobními rozhovory a internetovými blogy, oproti méně výkonným podnikům, které častěji využívají dotazníky. Více výkonné podniky spokojenost zákazníků zjišťují častěji kvůli finanční situaci svého podniku. Na druhou stranu více výkonné podniky uváděly častěji jako příčiny problémů zjišťování nespokojenosti (pokud se s nimi potýkají) vysoké náklady na zjištění kvalitních informací a nedostatek času.

Z hlediska ukazatele ziskovost ve srovnání s konkurencí byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v oblastech vybrané výroky respondentů o spokojenosti (3 veličiny), způsob zjišťování spokojenosti (1 veličina), příčiny nesplnění očekávání (1 veličina) a příčiny problémů zjišťování nespokojenosti (1 veličina). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Z výsledků plyne, že více výkonné podniky zjišťují více (průběžnou) spokojenost zákazníka, využívají více nástroje a metody pro hodnocení spokojenosti zákazníka napříč odděleními, více využívají informace o nespokojenosti zákazníků k inovacím produktu a častěji se potýkají s neochotou zákazníků sdělovat svou (ne)spokojenost. Tyto podniky zároveň tolik nepovažují poměr výkon/cena za příčinu nesplnění očekávání zákazníků.

Tabulka č. 8: Statisticky významné rozdíly v řízení kvality u méně a více výkonných podniků (subjektivní srovnání s konkurencí)

Veličiny spokojenosti zákazníka (SZ)	Subjektivní ziskovost oproti konkurenci				
	\bar{x} – nižší ziskovost	\bar{x} – vyšší ziskovost	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Spokojenost zákazníků zjišťujeme průběžně	5,03	5,63	5,27	-1,84	0,034
Metody a nástroje pro zjišťování SZ jsou používány v rámci práce vícero oddělení, útvarů či pracovních pozic	4,13	4,93	4,45	-1,974	0,0255
Informace o nespokojenosti zákazníků jsou primárně důležitým vstupem pro zlepšení produktů, případně pro jejich inovaci	5,27	5,72	5,45	-1,49	0,0695
Způsob zjišťování spokojenosti – reklamační záznamy	0,5	0,65	0,56	-1,451	0,075
Poměr výkon/cena produktu jako příčina nesplnění očekávání	3,59	2,91	3,32	2,287	0,012
Neochota zákazníků sdělovat nám svou (ne)spokojenost jako příčina problémů zjišťování nespokojenosti	0,34	0,5	0,41	-1,672	0,049

Zdroj: vlastní

Z hlediska ukazatele ziskovost ve srovnání s konkurencí byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v oblastech vybrané výroky respondentů o spokojenosti (6 veličin), způsob zjišťování spokojenosti (1 veličina), příčiny zjišťování spokojenosti (1 veličina), komunikace o spokojenosti (1 veličina), to, co zjišťování spokojenosti přináší (1 veličina), a příčiny problémů zjišťování nespokojenosti (2 veličiny). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Statisticky významné rozdíly v řízení kvality u méně a více výkonných podniků (subjektivní porovnání s předchozím obdobím)

Veličiny řízení kvality	Subjektivní ziskovost – srovnání s předchozím obdobím				
	\bar{x} – nižší ziskovost	\bar{x} – vyšší ziskovost	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Spokojenost zákazníků je pro nás tou největší prioritou	6,22	6,61	6,44	-2,221	0,014
Pro zjišťování spokojenosti zákazníků používáme vícero metod a nástrojů	4,57	5,27	4,96	-2,02	0,023
Spokojenost zákazníků zjišťujeme průběžně	4,86	5,61	5,27	-2,349	0,010
Metody a nástroje pro zjišťování spokojenosti zákazníků jsou používány v rámci práce vícero oddělení, útvarů či pracovních pozic	3,82	4,97	4,45	-2,949	0,002
Pro zajištění spokojenosti zákazníků využíváme různé metody zjišťování jejich potřeb a přání již v etapě navrhování produktů	4,52	5,05	4,81	-1,568	0,06
Informace o nespokojenosti zákazníků jsou primárně důležitým vstupem pro zlepšení produktů, případně pro jejich inovaci	4,9	5,9	5,45	-3,516	0,000
Způsob zjišťování spokojenosti – internetové sociální sítě	0,15	0,29	0,23	-1,55	0,063
Příčina zjišťování spokojenosti – snaha udržet si zákazníka	0,79	0,91	0,86	-1,585	0,058
Zákazníci komunikují o své nespokojenosti s kvalitou produktu	4,49	5,05	4,8	-1,714	0,045
Zjišťování spokojenosti zákazníků nám přináší (přesně) potřebné informace	4,57	5,05	4,84	-1,59	0,058
Problém zjišťování nespokojenosti – neznalost, jak informace zjišťovat	0,12	0,05	0,08	1,352	0,09
Problém zjišťování nespokojenosti – nedostatek času	0,55	0,37	0,45	1,906	0,03

Zdroj: vlastní

Výsledky na základě subjektivního ukazatele ziskovosti (při srovnání s předchozím obdobím – tabulka č. 9) vyšly obdobně jako v předchozím případě. Kromě výše uvedených faktorů jsou pro více výkonné podniky větší prioritou spokojení zákazníci, podniky více používají větší množství nástrojů pro zjišťování spokojenosti zákazníka a více zajišťují spokojenost zákazníků různými metodami již v etapě navrhování produktů. Tyto podniky také častěji zjišťují spokojenost zákazníků přes internetové sociální sítě a jako příčinu zjišťování spokojenosti zákazníka častěji uvádí snahu zákazníka udržet. Více výkonné podniky se také častěji domnívají, že zákazníci komunikují (ať už mezi sebou nebo se svým

okolím) o své nespokojenosti s kvalitou produktů a jsou častěji přesvědčeny, že jim zjišťování spokojenosti zákazníků přináší přesně ty informace, které potřebují. Tyto podniky také mají méně často problémy zjišťovat nespokojenost zákazníka, ať už kvůli neznalosti, jak informace zjišťovat nebo díky nedostatku času.

4.3 Kvalita a řízení kvality

V rámci výzkumu rozdílů mezi více a méně výkonnými podniky, ať již z hlediska objektivní nebo subjektivní výkonnosti, byla zkoumána řada veličin kvality včetně jejich vlivu na spokojenost zákazníka, se kterou úzce souvisí. Výzkum byl zaměřen na oblasti plánování a řízení kvality včetně využívání systému managementu kvality. Výsledky statisticky významných rozdílů s ohledem na čtyři varianty měření výkonnosti jsou uvedeny níže.

Při zjišťování statisticky významných výsledků rozdílů více a méně výkonných podniků dle ukazatele ROA dle odvětvového průměru byl zjištěn pouze jeden statisticky významný rozdíl, který se týkal zavedení systému managementu kvality v podniku. Bylo zjištěno, že více výkonné podniky mají tento systém managementu zaveden častěji (80,3 % více výkonných podniků oproti 61,2 % méně výkonných podniků, které tento systém mají, s průměrným podílem ROA podniku k ROA odvětví 1,655 pro více výkonné podniky, které tento systém mají, oproti průměrnému podílu ROA podniku k ROA odvětví 0,154 pro méně výkonné podniky, které tento systém mají, $t = -1,893$, $\text{sig.} = 0,003$). Bylo zjištěno, že více výkonné podniky mají některý ze systémů managementu kvality zavedený častěji, což koresponduje s dosavadními výzkumy (Dick et al., 2008; Ferron Vilchez, Darnall, 2016).

Při zjišťování statisticky významných výsledků rozdílů více a méně výkonných podniků dle ukazatele růst ROA nebyl zjištěn žádný statisticky významný výsledek. V rámci kvality a jejího řízení a systémů managementu kvality tedy není s ohledem na ukazatel růst ROA mezi podniky žádný významný rozdíl.

V případě zjišťování rozdílů prostřednictvím ukazatele ziskovosti ve srovnání s konkurencí byly tyto rozdíly zjištěny v oblastech plánování kvality (2 veličiny), řízení kvality (2 veličiny) a využívání systému managementu kvality (1 veličina). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Z výsledků plyne jasná pozitivní souvislost ziskovosti ve srovnání s konkurencí a plánováním i řízením kvality. Více výkonné podniky více cílí svou politiku kvality na spokojenost zákazníka, více řídí kvalitu v souladu s filozofií TQM, více zaměřují řízení kvality na neustálé zlepšování a častěji plánují kvalitu v rámci plánování na celopodnikové úrovni. O to je zajímavější, že tyto podniky mají méně často zaveden nějaký systém managementu kvality.

Tabulka č. 10: Statisticky významné rozdíly v kvalitě u méně a více výkonných podniků (subjektivní srovnání s konkurencí)

Aspekty kvality	Ziskovost dle srovnání s konkurencí				
	\bar{x} – nižší ziskovost	\bar{x} – vyšší ziskovost	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Jak je plánována kvalita produktů v podniku?	4,73	5,7	5,12	-2,726	0,004
Máme zpracovanou politiku kvality, která se zaciluje zejména na spokojenost zákazníků	4,45	5,04	4,69	-1,618	0,055
Řízení kvality v našem podniku je realizováno v souladu s filozofií TQM	3,65	4,65	4,06	-2,522	0,007
Řízení kvality je zaměřeno na neustálé zlepšování	5,1	5,67	5,33	-1,841	0,034
	% podniků	% podniků	Chí-kvadrát		Sig.
Podnik nemá zavedený systém managementu kvality (ISO 9001 anebo vlastní)	74,2	25,8	3,930		0,037
Podnik má zavedený systém managementu kvality (ISO 9001 anebo vlastní)	53,7	46,3			

Zdroj: vlastní

V případě zjišťování rozdílů prostřednictvím ukazatele ziskovosti ve srovnání s předchozím obdobím byly tyto rozdíly zjištěny v oblastech plánování kvality (2 veličiny) a řízení kvality (3 veličiny). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 11.

Výsledky na základě subjektivního ukazatele ziskovosti (při srovnání s předchozím obdobím) uvedené v tabulce č. 11, vyšly obdobně jako v předchozím případě. Více výkonné podniky více cílí svou politiku kvality na spokojenost zákazníka, více řídí kvalitu v souladu s filozofií TQM, více zaměřují řízení kvality na neustálé zlepšování a častěji plánují kvalitu v rámci plánování na celopodnikové úrovni. Více výkonné podniky také více zacilují řízení kvality na redukci zpětných toků. Kromě vazby řízení kvality na spokojenost zákazníka a inovace se tak ukazuje i vazba na řízení (redukci) zpětných toků.

Tabulka č. 11: Statisticky významné rozdíly v kvalitě u méně a více výkonných podniků (subjektivní porovnání ziskovosti s předchozím obdobím)

Aspekty kvality	Ziskovost při srovnání s předchozím obdobím				
	\bar{x} – nižší ziskovost	\bar{x} – vyšší ziskovost	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Jak je plánována kvalita produktů v podniku?	4,78	5,4	5,12	-1,739	0,043
Máme zpracovanou politiku kvality, která se zacílí zejména na spokojenost zákazníků	4,35	4,97	4,69	-1,693	0,047
Řízení kvality v našem podniku je realizováno v souladu s filozofií TQM	3,6	4,44	4,06	-2,11	0,019
Řízení kvality je zacíleno na redukci jakýchkoliv zpětných toků (hmotných i informačních)	4,04	4,53	4,31	-1,4	0,082
Řízení kvality je zaměřeno na neustálé zlepšování	4,78	5,77	5,33	-3,419	0,001

Zdroj: vlastní

4.4 Zpětné toky

V rámci výzkumu rozdílů mezi více a méně výkonnými podniky, ať již z hlediska objektivní nebo subjektivní výkonnosti, byla zkoumána řada veličin zpětných toků včetně jejich vlivu na další faktory. Zkoumány byly také postoje respondentů ke zpětným tokům, jejich dopad a měření. Výsledky statisticky významných rozdílů s ohledem na čtyři varianty měření výkonnosti jsou uvedeny v následujících tabulkách č. 12 až 15.

Z hlediska ukazatele ROA srovnávaného s odvětvovým průměrem byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v oblastech podílu zpětných toků (1 veličina), vliv na vznik zpětných toků (2 veličiny), postoje ke zpětným tokům (1 veličina) a dopad řízení zpětných toků (1 veličina). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Z výsledků plyne, že u více výkonných podniků je procento neprodaných produktů na skladě nižší než u méně výkonných podniků. Na druhou stranu u výkonnějších podniků jsou častěji zpětné toky zapříčiněny sezónními výkyvy v poptávce a nedostatečným vybavením stroji, přístroji a zařízeními. Řízení zpětných toků těchto podniků nevede tolik ke snížení objemu hmotných zpětných toků. Poslední uvedené vztahy jsou sice statisticky významné, je ale třeba upozornit, že věcně jsou rozdíly malé (viz údaje o průměrech v tabulce č. 12, poslední tři řádky).

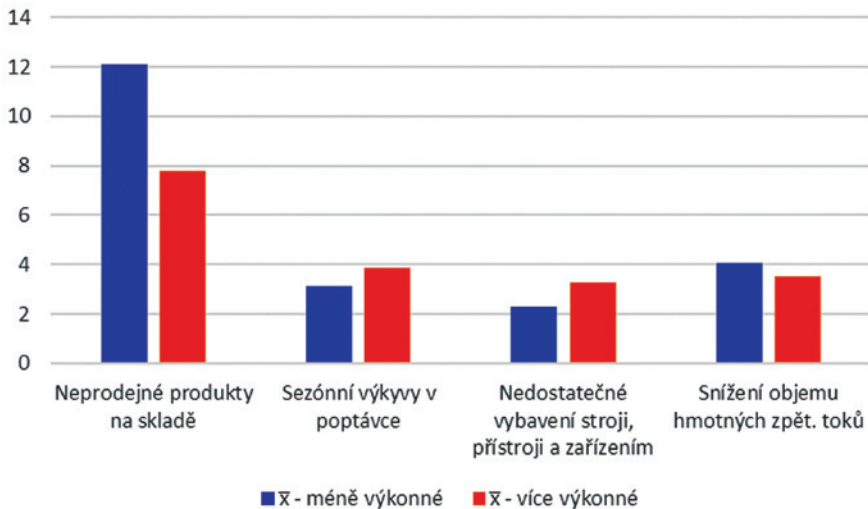
Tabulka č. 12: Rozdíly ve zpětných tocích u méně a více výkonných podniků dle ukazatele ROA (vztaženého k odvětvovému průměru)

Veličiny zpětných toků*	ROA ve srovnání s odvětvovým průměrem 2017				
	\bar{x} – méně výkonné	\bar{x} – více výkonné	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Neprodejně produkty na skladě	12,11	7,79	9,91	1,864	0,033
Sezónní výkyvy v poptávce	3,15	3,86	3,5	-1,846	0,034
Nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízením	2,31	3,25	2,78	-2,865	0,003
Snížení objemu hmotných zpět. toků	4,08	3,51	3,79	1,717	0,001

Pozn: * Údaje o rozsahu jsou vyjádřeny v procentech daného druhu zpětného toku z celkového objemu zpětných toků.

Zdroj: vlastní

Graf č. 4: Rozdíly ve zpětných tocích u méně a více výkonných podniků dle ukazatele ROA (vztaženého k odvětvovému průměru)



Pozn: Údaje uvedeny v procentech z objemu celkových zpětných toků podniku.

Zdroj: vlastní

Při bližším pohledu je zřejmé, že více výkonné podniky mají nižší zpětné toky díky nižšímu objemu neprodejných produktů na skladě, takže se jim zřejmě vyplácí vstřícnější politika vůči zákazníkům tím, že se je nesnaží odradit od vracení produktů. To sice nevede ke snížení objemu hmotných zpětných toků, ale má to svůj pozitivní odraz ve výkonnosti ve smyslu vyššího obrátu a zisku. Určitým

problémem více výkonných podniků je pak nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízeními, přičemž je otázka, zda je tento nedostatek způsoben převisem poptávky, nedostupností strojů nebo něčím ještě jiným (například, zda to není jen projev uvědomování si svých slabých stránek). Díky vysokému obratu a objemu toků (včetně zpětných) v podniku a náročnosti jejich řízení a časové koordinace se pak ukazují jako významný problém sezónní výkyvy v poptávce.

Z hlediska ukazatele růst ROA byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v oblastech podílu zpětných toků (3 veličiny zachycující rozsah jednotlivých druhů zpětných toků), vliv na vznik zpětných toků (6 veličin) a dopad řízení zpětných toků (2 veličiny). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 13.

Z výsledků plyne, že u méně výkonných podniků převažují ve zpětných tocích vrácené (reklamované) produkty od zákazníka a tyto zpětné toky více ovlivňují nekvalitní vstupy, nekvalitní informace ze strany zákazníků o potřebách a přáních a nedostatečné znalosti manažerů. Naopak u více výkonných podniků převažují ve zpětných tocích vrácené produkty bez vad v rámci vstřícné prodejní politiky a z důvodu existence legislativy, přičemž tyto zpětné toky více ovlivňují nedostatečné řízení kvality u vstupů, sezónní výkyvy v poptávce a vstřícná politika péče o zákazníka. U více výkonných podniků je také vyšší dopad řízení zpětných toků na udržení a zvýšení loajality zákazníka a na zlepšení image podniku.

Při bližším pohledu je zřejmé, že pokud chce být podnik výkonný, je nutné se soustředit na vstřícnou politiku vůči zákazníkovi, která se bude projevovat při vrácení produktu zákazníkem (sníží podíl reklamací), což se projeví v růstu loajality a image podniku. Vyšší výkonnost také zajistí větší důraz na kvalitní vstupy a informace od distributorů, přičemž je třeba si dát pozor na dostatečné řízení kvality u vstupů. Nedostatečnost v tomto směru může znamenat vysoký důraz a nespokojenost managementu podniku s úrovní řízení kvality na vstupu, přičemž je otázka, nakolik je toto řízení pro různé výkonné podniky srovnatelné. Díky lepšímu zvládnutí řízení (zejména zpětných toků a kvality i informací s nimi spojených) jsou pak zřejmě jediným vážnějším ohrožením více výkonných podniků sezónní výkyvy v poptávce.

Tabulka č. 13: Rozdíly ve zpětných tocích méně a více výkonných podniků dle ukazatele růstu ROA

Aspekty zpětných toků	Růst ROA				
	\bar{x} – méně výkonné	\bar{x} – více výkonné	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Vracené (reklamované) produkty od zákazníka*	31,69	19,88	25,68	2,225	0,014
Vracené produkty bez vad (v rámci vstřícné prodejní politiky podniku k zákazníkům)*	7,91	14,07	11,04	-2,007	0,029
Vracené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy)*	4,31	8,56	6,47	-1,549	0,062
Nekvalitní vstupy (suroviny, materiály, komponenty atp.)	4,25	3,28	3,76	2,408	0,009
Nekvalitní nebo nedostatečné informace ze strany zákazníků o potřebách a přáních	4,34	3,89	4,12	1,308	0,097
Nedostatečné znalosti manažerů týkající se produkce	3,38	2,7	3,04	1,909	0,003
Nedostatečné řízení kvality u vstupů	2,88	3,46	3,17	-1,669	0,049
Sezónní výkyvy v poptávce	2,89	4,09	3,5	-3,219	0,001
Vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty)	3,36	4,14	3,75	-2,045	0,022
Udržení a zvýšení loajality zákazníků	4,77	5,15	4,95	-1,288	0,1
Zlepšení image podniku	4,7	5,14	4,92	-1,59	0,058

Pozn: * Údaje o rozsahu jsou vyjádřeny v procentech daného druhu zpětného toku z celkového objemu zpětných toků.

Zdroj: vlastní

Z hlediska ukazatele ziskovost podniku ve srovnání s konkurencí byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v oblastech podílu zpětných toků (1 veličina), vliv na vznik zpětných toků (4 veličiny), postoj ke zpětným tokům (3 veličiny) a náklady zpětných toků (1 veličina). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 14.

Z výsledků plyne, že více výkonným podnikům jsou častěji vraceny produkty bez vad (např. z legislativních příčin), vliv na zpětné toky u nich mají více sezónní výkyvy v poptávce, problémy s prodejností produktu a vstřícná politika péče o zákazníka (s možností vracet produkty). Tyto podniky také častěji považují zpětné toky za výborný zdroj inovací produktů i procesů a považují je také za bohatý zdroj pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které lze využít pro zlepšování kvality. Výkonnější podniky ale častěji neměří náklady způsobené zpětnými toky. Více výkonné podniky naopak méně často uvádí nedostatečné znalosti řadových pracovníků týkající se produkce jako vliv na vznik zpětných toků.

Tabulka č. 14: Statisticky významné rozdíly faktorů ovlivňujících zpětné toky u méně a více výkonných podniků (subjektivní srovnání ziskovosti s konkurencí)

Veličiny zpětných toků	Ziskovost ve srovnání s konkurencí				
	\bar{x} – nižší ziskovost	\bar{x} – vyšší ziskovost	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Vrácené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy)*	4,73	8,98	6,47	-1,523	0,066
Nedostatečné znalosti řadových pracovníků týkající se produkce	3,63	3,11	3,42	1,555	0,062
Sezónní výkyvy v poptávce	3,28	3,8	3,5	-1,329	0,099
Problémy s prodejností produktu	2,87	3,33	3,05	-1,354	0,089
Vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty)	3,45	4,2	3,75	-1,915	0,029
Zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro inovace produktů	4,18	4,78	4,42	-1,756	0,091
Zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro inovaci procesů	4,3	4,76	4,49	-1,315	0,096
Zpětné toky jsou bohatým zdrojem pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které lze využít pro zlepšování kvality	4,79	5,24	4,97	-1,367	0,087
	% podniků	% podniků	Chi-kvadrát		Sig.
Měření nákladů, které jsou způsobené zpětnými toky – ne	68,2	31,8	2,564		0,080
Měření nákladů, které jsou způsobené zpětnými toky – ano	52,9	47,1			

Pozn: * Údaje o rozsahu jsou vyjádřeny v procentech daného druhu zpětného toku z celkového objemu zpětných toků.

Zdroj: vlastní

Z hlediska ukazatele ziskovost podniku ve srovnání s konkurencí byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v oblastech podílu zpětných toků (1 veličina), vliv na vznik zpětných toků (4 veličiny), postoj ke zpětným tokům (3 veličiny) a dopad zpětných toků (10 veličin). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 15.

Z výsledků plyne, že více výkonné podniky častěji uvádí ovlivnění zpětných toků nekvalitními anebo nedostatečnými informacemi ze strany zákazníků o potřebách a přáních, nedostatečným řízením kvality u obchodníka a problémy s prodejností produktu díky legislativním požadavkům. Tyto podniky také častěji uvádí, že zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro inovace produktů a procesů a bohatým zdrojem pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které lze využívat pro zlepšování kvality. Více výkonné podniky dále častěji uvádí

dopad zpětných toků na snížení nákladů, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zákazníka, zlepšení image podniku, naplňování politiky společenské zodpovědnosti, zvýšení ziskovosti podniku, získání zpětné vazby o svých výrobcích a službách, získání nových zakázek, inovace a začlenění nových anebo inovovaných produktů do nabídky a snížení negativních informačních toků týkajících se nespokojenosti zákazníků („septandy“). Naopak více výkonné podniky méně často uvádí vrácené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy) na podíl zpětných toků.

4.5 Znalosti a znalostní management

V rámci výzkumu rozdílů mezi více a méně výkonnými podniky, ať již z hlediska objektivní nebo subjektivní výkonnosti, byla zkoumána řada veličin z oblasti znalostí včetně jejich vlivu na ostatní zkoumané faktory a řízení podniku. Výzkum byl zaměřen na oblasti řízení a získávání znalostí v různých oblastech podniku. Výsledky statisticky významných rozdílů s ohledem na čtyři varianty měření výkonnosti jsou uvedeny níže.

Při zjišťování statisticky významných výsledků rozdílů více a méně výkonných podniků dle ukazatele ROA dle odvětvového průměru byl zjištěn pouze jeden statisticky významný rozdíl, který se týkal znalostí v oblasti kvality v podniku. Konkrétně se jedná o znalosti potřebné pro zjišťování kvality produktů, které jsou získávány v rámci sdílení znalostí se zákazníky. Bylo zjištěno, že více výkonné podniky získávají tyto znalosti v rámci sdílení častěji (průměrná dosažená hodnota byla 4,93 pro více výkonné versus 4,25 pro méně výkonné podniky, $t = -2,198$, $\text{sig.} = 0,015$). Lze vyvodit, že z hlediska výkonnosti je důležité, jak jsou znalosti potřebné pro zjišťování kvality produktu získávány a dále, že je v tomto směru důležité je získat prostřednictvím sdílení se zákazníky. Kvalitu produktu totiž nakonec posuzuje zákazník.

Tabulka č. 15: Statisticky významné rozdíly faktorů ovlivňujících zpětné toky (ZT) u méně a více výkonných podniků (subjektivní srovnání s předchozím obdobím)

Veličiny ZT	Ziskovost ve srovnání s předchozím obdobím				
	\bar{x} – nižší ziskovost	\bar{x} – vyšší ziskovost	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Podíl ZT vrácených produktů bez vad (z důvodu existence legislativy) v % celého ZT	9,27	4,13	6,47	1,876	0,032
Vliv na vznik ZT – nekvalitní anebo nedostatečné informace ze strany zákazníků o potřebách a přáních	3,82	4,35	4,12	-1,561	0,061
Vliv na vznik ZT – nedostatečné řízení kvality u obchodníka	2,61	3,18	2,92	-1,665	0,05
Vliv na vznik ZT – problémy s prodejností produktu	2,78	3,27	3,05	-1,462	0,079
Vliv na vznik ZT – legislativní požadavky	3,02	3,61	3,35	-1,626	0,054
ZT jsou výborným zdrojem nápadů pro inovace produktů	4,04	4,74	4,42	-2,082	0,02
ZT jsou výborným zdrojem nápadů pro inovaci procesů	4,14	4,77	4,49	-1,848	0,034
ZT jsou bohatým zdrojem pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které lze využívat pro zlepšování kvality	4,55	5,32	4,97	-2,432	0,085
Dopad ZT na snížení nákladů	3,47	3,92	3,71	-1,384	0,085
Dopad ZT na zvýšení produktivity	3,43	4,08	3,79	-2,093	0,02
Dopad ZT na vyšší spokojenost zákazníků	4,73	5,39	5,08	-2,445	0,008
Dopad ZT na zlepšení image podniku	4,71	5,1	4,92	-1,389	0,089
Dopad ZT na naplňování politiky společenské zodpovědnosti	2,92	3,7	3,34	-2,286	0,012
Dopad ZT na zvýšení ziskovosti podniku	3,8	4,47	4,16	-2,074	0,02
Dopad ZT na získání zpětné vazby o svých výrobcích a službách	4,41	5,08	4,78	-2,311	0,012
Dopad ZT na získání nových zakázek	3,82	4,38	4,13	-1,659	0,05
Dopad ZT na inovace a začlenění nových anebo inovovaných produktů do nabídky	3,67	4,23	3,97	-1,793	0,038
Dopad ZT na snížení negativních informačních toků týkajících se nespokojenosti zákazníků („septandy“)	3,49	4,6	4,1	-3,373	0,001

Zdroj: vlastní

Při zjišťování statisticky významných výsledků rozdílů více a méně výkonných podniků dle ukazatele růst ROA nebyl zjištěn žádný statisticky významný rozdíl. V rámci znalostí, jejich řízení a zjišťování tedy není s ohledem na ukazatel růst ROA mezi podniky žádný významný rozdíl.

V případě zjišťování rozdílů prostřednictvím ukazatele ziskovosti ve srovnání s konkurencí nebyl také zjištěn žádný statisticky významný rozdíl. V rámci znalostí, jejich řízení a zjišťování tedy nebyl zjištěn žádný významný rozdíl ani mezi podniky s ohledem na tento ukazatel.

V případě zjišťování rozdílů prostřednictvím ukazatele ziskovosti ve srovnání s předchozím obdobím byly tyto rozdíly zjištěny v oblastech řízení znalostí (4 veličiny) a získávání znalostí (2 veličiny). Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 16 a grafu č. 5.

Tabulka č. 16: Rozdíly ve znalostech u méně a více výkonných podniků (subjektivní ziskovost – srovnání s předchozím obdobím)

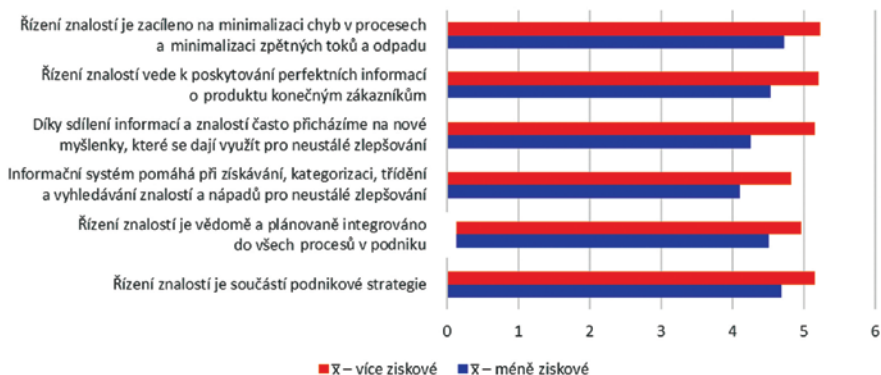
Aspekty řízení znalostí	Ziskovost ve srovnání s předchozím obdobím				
	\bar{x} – méně ziskové	\bar{x} – více ziskové	\bar{x} – celkem	t – test	Sig.
Řízení znalostí je součástí podnikové strategie	4,69	5,15	4,94	-1,433	0,078
Řízení znalostí je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku	4,51	4,97	4,76	-1,416	0,08
Informační systém pomáhá při získávání, kategorizaci, třídění a vyhledávání znalostí a nápadů pro neustálé zlepšování	4,1	4,82	4,49	-2,092	0,02
Díky sdílení informací a znalostí často přicházíme na nové myšlenky, které se dají využít pro neustálé zlepšování	4,25	5,16	4,75	-2,976	0,002
Řízení znalostí vede k poskytování perfektních informací o produktu konečným zákazníkům	4,53	5,21	4,9	-2,2	0,015
Řízení znalostí je zacíleno na minimalizaci chyb v procesech a minimalizaci zpětných toků a odpadu	4,72	5,23	5	-1,521	0,066

Zdroj: vlastní

Z výsledků plyne, že více výkonné podniky častěji uváděly, že řízení znalostí je součástí podnikové strategie, je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku, vede k poskytování perfektních informací o produktu konečným zákazníkům a je zacíleno na minimalizaci chyb v procesech, minimalizaci zpětných toků a odpadu. Těmto podnikům také častěji pomáhá informační systém při získávání, kategorizaci, třídění a vyhledávání znalostí a nápadů pro neustálé

zlepšování a díky sdílení informací a znalostí tyto podniky také častěji přichází na nové myšlenky, které se dají využít pro neustálé zlepšování.

Graf č. 5: Rozdíly v řízení znalostí u méně a více výkonných podniků (subjektivní ziskovost – srovnání s předchozím obdobím)



Zdroj: vlastní

4.6 Inovace a řízení inovací

V rámci výzkumu rozdílů mezi více a méně výkonnými podniky, ať již z hlediska objektivní nebo subjektivní výkonnosti, byla zkoumána řada veličin z oblasti inovací a jejich řízení. Výzkum byl přitom zaměřen především na zdroje inovací. Výsledky statisticky významných rozdílů s ohledem na čtyři varianty měření výkonnosti jsou uvedeny níže.

Z hlediska ukazatele ROA srovnávaného s odvětvovým průměrem byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v rámci zdrojů inovací od zákazníků a konkurentů. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Rozdíly v inovacích u méně a více výkonných podniků (dle ROA vztáženého k odvětvovému průměru)

Zdroje inovací	ROA ve srovnání s odvětvovým průměrem 2017				
	\bar{x} – méně výkonné	\bar{x} – více výkonné	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Zákazníci	5,52	4,96	5,23	1,847	0,034
Konkurenti	4,85	4,28	4,52	1,771	0,04

Zdroj: vlastní

Z výsledků plyne, že zákazníci a konkurenti jako zdroje inovací jsou důležitější pro méně výkonné podniky. Důležitost obou zdrojů je u obou zdrojů mírně nadprůměrná.

V případě ukazatele růstu ROA byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v rámci zdrojů inovací pocházejících od zákazníků, z množství neprodaného nebo nespotřebovaného produktu a odpadu. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 18.

Tabulka č. 18: Rozdíly v inovacích u méně a více výkonných podniků (dle růstu ROA)

Zdroje inovací	Růst ROA				
	\bar{x} – méně rostoucí	\bar{x} – více rostoucí	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Zákazníci	5,43	5,04	5,23	1,327	0,099
Množství neprodaného nebo nespotřebovaného produktu	2,24	2,96	2,61	-2,178	0,016
Odpad	2,09	2,58	2,34	-1,645	0,052

Zdroj: vlastní

Pro méně výkonné podniky jsou jako zdroje inovací důležitější zákazníci, zatímco množství neprodaného nebo nespotřebovaného produktu a odpad jsou jako zdroj inovací důležitější pro více výkonné podniky. Důležitost zákazníků jako zdroje inovací je mírně nadprůměrná, naopak důležitost množství neprodaného nebo nespotřebovaného produktu a odpadu je spíše nízká.

V případě ukazatele zisku ve srovnání s konkurencí byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v rámci zdrojů inovací týkajících se konkurentů a interních zdrojů podniku. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Rozdíly v inovacích u méně a více výkonných podniků (dle subjektivního srovnání ziskovosti s konkurencí)

Zdroje inovací	Ziskovost ve srovnání s konkurencí				
	\bar{x} – méně ziskové	\bar{x} – více ziskové	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Konkurenti	4,79	4,13	4,52	2,018	0,023
Interní zdroje podniku	4,74	5,46	5,04	-2,277	0,013

Zdroj: vlastní

Z výsledků plyne, že konkurenti jsou důležitější pro méně výkonné podniky a interní zdroje podniku jsou naopak důležitější pro více výkonné podniky. Konkurenti jsou přitom jako zdroj důležití spíše průměrně a interní zdroje podniku mírně nadprůměrně.

V případě ukazatele ziskovost ve srovnání s předchozím obdobím byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi méně a více výkonnými podniky v rámci zdrojů inovací pocházejících ze stížností zákazníků, z náhodných zdrojů a z odpadu. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 20.

Tabulka č. 20: Rozdíly v inovacích u méně a více výkonných podniků (dle subjektivního srovnání ziskovosti s předchozím obdobím)

Zdroje inovací	Ziskovost ve srovnání s předchozím obdobím				
	\bar{x} – méně ziskové	\bar{x} – více ziskové	\bar{x} – celkem	t-test	Sig.
Stížnosti zákazníků	3,8	4,26	4,05	-1,312	0,096
Náhodné zdroje (např. online recenze, stížnosti apod.)	3	3,52	3,29	-1,519	0,066
Odpad	2,58	2,14	2,34	1,486	0,07

Zdroj: vlastní

Z výsledků plyne, že pro více výkonné podniky jsou důležitější zdroje inovací pocházející ze stížností zákazníků a náhodné zdroje. Naopak pro méně výkonné podniky je důležitějším zdrojem inovací odpad. Důležitost stížností zákazníků jako zdroje inovací je spíše průměrná, důležitost náhodných zdrojů je nižší a důležitost odpadu ještě nižší.

4.7 Modely výkonnosti

Modely vychází z předchozích měření statisticky významných vztahů s ohledem na dva objektivní a dva subjektivní ukazatele finanční výkonnosti z oblasti ziskovosti. Dohromady jsou tedy konstruovány čtyři modely. Každý model je koncipován ve dvou úrovních. První, obecnější úroveň zachycuje vztahy mezi vybranou veličinou finanční výkonnosti a ostatními veličinami finanční výkonnosti a faktory nefinanční výkonnosti tak, jak byly zjištěny v dílčí části věnované výkonnosti podniku. Ve druhé, konkrétnější úrovni, je vybraná veličina finanční výkonnosti vztahena ke konkrétním veličinám jednotlivých faktorů nefinanční výkonnosti, které byly zmíněny zvlášť v předchozích dílčích kapitolách.

Jak již bylo předesláno výše, stěžejním modelem výkonnosti je první model vycházející z objektivního ukazatele ROA ve vztahu k průměru odvětví, neboť nejlépe odpovídá logice vztahů faktorů a veličin v něm obsažených. Srovnání se zbylými třemi modely ukazuje, že při měření výkonnosti je klíčové stanovení ukazatele, na jehož základě bude výkonnost posuzována, a dále, že existuje rozdíl mezi objektivním a subjektivním posuzováním výkonnosti, resp. že objektivní a subjektivní posuzování výkonnosti nevedou ke stejnému ani podobnému výsledku. Překryv faktorů a zejména veličin, které ovlivňují finanční výkonnost v rámci všech čtyřech modelů, je totiž minimální.

4.7.1 Model výkonnosti vycházející z ROA ve vztahu k průměru odvětví

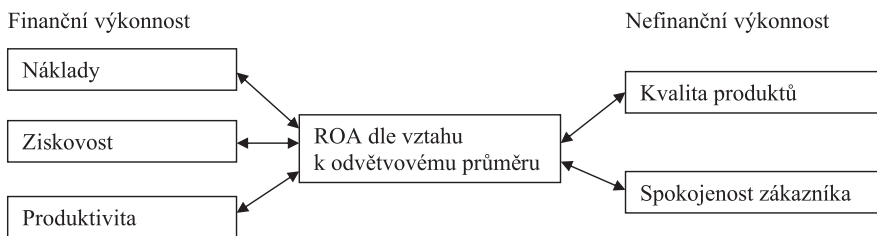
V rámci první úrovně byl zjištěn vztah ukazatele ROA ve vztahu k průměru odvětví (jako objektivní veličiny) k nákladům, ziskovosti a produktivitě v rámci finanční výkonnosti a pouze ke kvalitě produktů a spokojenosti zákazníka v rámci nefinanční výkonnosti. Tyto vztahy jsou znázorněny na obrázku č. 2. V rámci druhé úrovně byl zjištěn vztah ukazatele ROA ve vztahu k průměru odvětví k celkem 14 veličinám v rámci všech pěti zkoumaných faktorů, které jsou znázorněny na obrázku č. 3:

➤ Spokojenost zákazníka:

- potýkání se s problémy při zajišťování a měření spokojenosti týkající se produktu,
- neochota zákazníků sdělovat svou (ne)spokojenost,
- neznalost, jak informace zjišťovat (jako příčina problému zjišťování nespokojenosti).

- Zpětné toky:
 - neprodejný produkty na skladě,
 - sezónní výkyvy v poptávce,
 - nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízením,
 - snížení objemu hmotných zpětných toků.
- Kvalita:
 - zavedení systému managementu kvality v podniku.
- Znalosti:
 - znalosti potřebné pro zjišťování kvality produktů, které jsou získávány v rámci sdílení znalostí se zákazníky.
- Inovace:
 - zdroje inovací jsou zákazníci,
 - zdroje inovací jsou konkurenti.

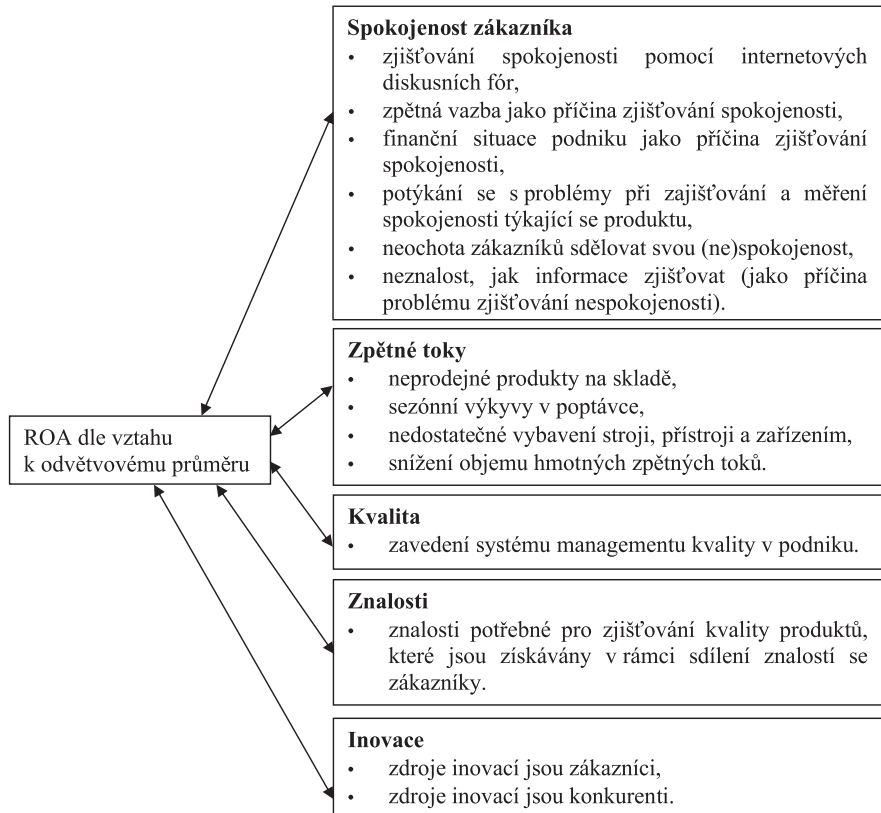
Obrázek č. 2: Vztahy finanční a nefinanční výkonnosti dle ukazatele ROA dle vztahu k odvětvovému průměru



Zdroj: vlastní

Finančně výkonnější podniky dle ukazatele ROA dle vztahu k odvětvovému průměru dosahují nižších nákladů, vyššího zisku a vyšší produktivity ve finanční oblasti a zároveň nižší kvality produktů a nižší spokojenosti zákazníka. Zdá se tak, že v tomto případě existuje „trade-off“ mezi finanční a nefinanční výkonností.

Obrázek č. 3: Vztahy ukazatele ROA dle vztahu k odvětvovému průměru k jednotlivým veličinám dle zkoumaných faktorů



Zdroj: vlastní

Finančně výkonnější podniky dle ukazatele ROA dle vztahu k odvětvovému průměru používají v nefinanční oblasti výkonnosti, konkrétně v rámci spokojenosti zákazníka, méně často internetových diskusních fór ke zjišťování spokojenosti zákazníků a také méně často je příčinou zjišťování spokojenosti zpětná vazba. Častěji však uvádí, že příčinou zjišťování spokojenosti je finanční situace podniku. Tyto podniky také mají lepší znalosti, jak informace zjišťovat, a nepředstavuje to pro ně problém při zjišťování nespokojenosti, ale naopak se častěji potýkají s problémy při zjišťování a měření spokojenosti zákazníka, která se týká produktu, a s neochotou zákazníků sdělovat svou (ne)spokojenost. Více výkonné podniky také častěji zjišťují spokojenost zákazníka kvůli finanční situaci

podniku, méně výkonné kvůli zpětné vazbě a méně výkonné podniky také častěji zjišťují spokojenost zákazníka pomocí internetových diskusních fór.

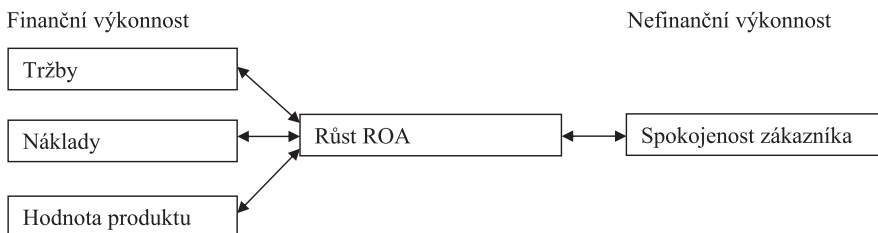
V rámci zpětných toků tyto podniky mají nižší procento neprodaných produktů na skladě, ale na druhou stranu mají na jejich zpětné toky vyšší vliv sezónní výkyvy v poptávce a nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízeními a jejich řízení zpětných toků má také nižší dopad na snížení objemu hmotných zpětných toků. V rámci kvality mají tyto podniky častěji zavedený některý ze systémů managementu kvality. V rámci znalostí tyto podniky získávají častěji znalosti potřebné pro zjišťování kvality produktů, které jsou získávány v rámci sdílení znalostí se zákazníky. V případě inovací jsou zákazníci a konkurenti jako zdroje inovací důležitější pro méně výkonné podniky. Jejich důležitost je přitom mírně nadprůměrná.

Při srovnání obou modelů je zřejmé, že spolu příliš nekorespondují, neboť v nefinanční oblasti výkonnosti jsou kromě spokojenosti zákazníka významné i další veličiny, zejména z oblasti zpětných toků, která v prvním modelu nebyla významná. Ukazuje se tak, že je důležitá míra detailu, se kterou je problematika výkonnosti zkoumána a že také tato míra má vliv na výkonnost. Díky tomu, že se výkonnost tvoří odspodu, resp. od konkrétních pracovníků, činností a procesů, domníváme se, že konkrétnější model měření výkonnosti je pro její zkoumání a použití v podniku vhodnější. Zároveň totiž umožňuje lépe zacílit opatření ze strany managementu pro zlepšení příslušných veličin a následné zvýšení výkonnosti.

4.7.2 Model výkonnosti vycházející z růstu ROA

V rámci první úrovně byl zjištěn vztah ukazatele růstu ROA (jako objektivní veličiny) k tržbám, nákladům, hodnotě produktu v rámci finanční výkonnosti a pouze ke spokojenosti zákazníka v rámci nefinanční výkonnosti. Tyto vztahy jsou znázorněny na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Vztahy finanční a nefinanční výkonnosti dle ukazatele růstu ROA



Zdroj: vlastní

Více výkonné podniky hodnotily lépe veličiny náklady (jako nižší), naopak hůře (jako nižší) tržby, hodnotu produktů i spokojenost zákazníka. To ukazuje na poměrně těsný vztah finančních veličin a spokojenosti zákazníka, přičemž v tomto případě se zdá, že spokojenost zákazníka nepřináší podniku finanční užitek (zisk) díky vysokým nákladům (spojeným s vyšší spokojeností zákazníka) a neschopnosti podniku tuto vyšší spokojenost zákazníka zúročit (nechat si ji zaplatit) od zákazníka (viz vyšší hodnota produktu jako poměr výkon cena).

V rámci druhé úrovně byl zjištěn vztah ukazatele růst ROA k celkem 21 veličinám v rámci všech pěti zkoumaných faktorů, které jsou znázorněny na obrázku č. 5:

- Spokojenost zákazníka:
 - spokojenost zákazníků zjišťujeme průběžně,
 - zjišťování spokojenosti – dotazníky,
 - zjišťování spokojenosti – osobní rozhovory,
 - zjišťování spokojenosti – internetové blogy,
 - příčiny zjišťování spokojenosti – finanční situace podniku,
 - vysoké náklady na zjištění kvalitních informací (jako příčina problému zjišťování nespokojenosti),
 - nedostatek času (jako příčina problému zjišťování nespokojenosti).
- Zpětné toky:
 - vrácené (reklamované) produkty od zákazníka,
 - vrácené produkty bez vad (v rámci vstřícné prodejní politiky podniku k zákazníkům),
 - vrácené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy),
 - nekvalitní vstupy (suroviny, materiály, komponenty atp.),
 - nekvalitní anebo nedostatečné informace ze strany zákazníků o potřebách a přáních,
 - nedostatečné znalosti manažerů týkající se produkce,
 - nedostatečné řízení kvality u vstupů,
 - sezónní výkyvy v poptávce,
 - vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty),
 - udržení a zvýšení loajality zákazníků,
 - zlepšení image podniku.
- Inovace:
 - zdroje inovací jsou zákazníci,
 - množství neprodaného nebo nespotřebovaného produktu,
 - odpad.

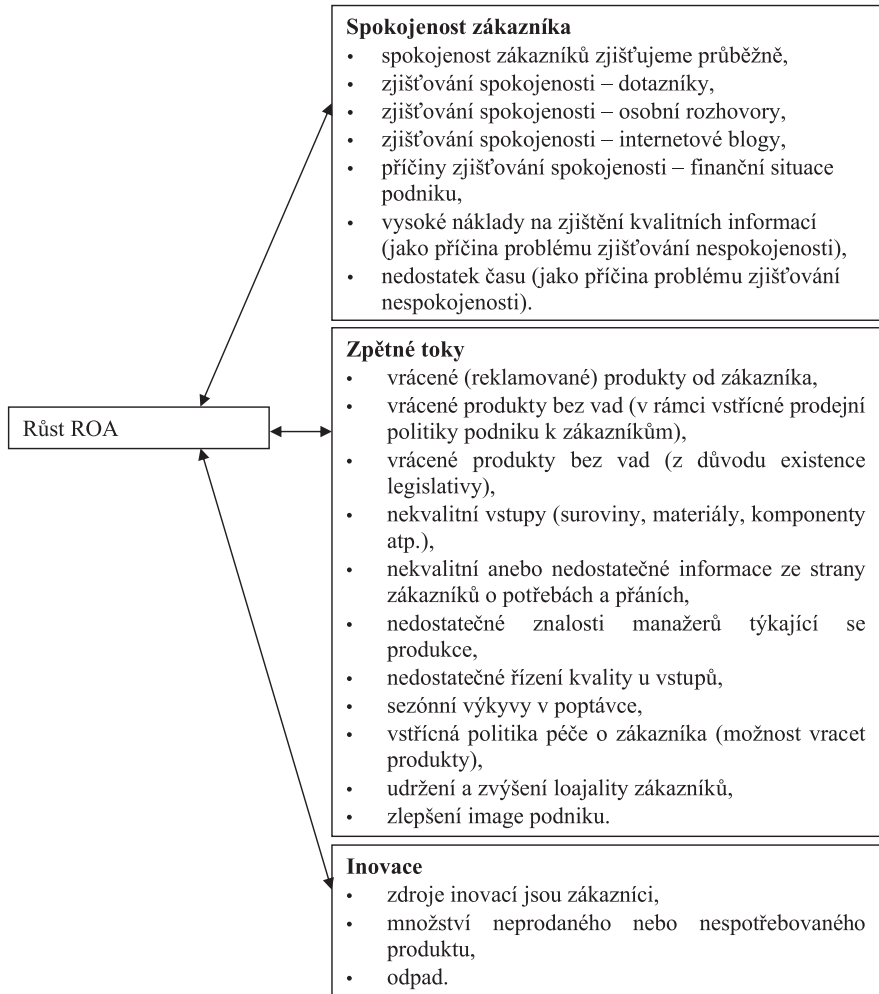
Finančně výkonnější podniky dle ukazatele růst ROA používají v nefinanční oblasti výkonnosti, konkrétně v rámci spokojenosti zákazníka, častěji průběžné sledování spokojenosti v rámci svého systému řízení (kvality). Tyto podniky také častěji zjišťují spokojenost svých zákazníků osobními rozhovory a internetovými blogy, oproti méně výkonným podnikům, které častěji využívají dotazníky. Více výkonné podniky spokojenost zákazníků zjišťují častěji kvůli finanční situaci svého podniku. Na druhou stranu více výkonné podniky uváděly častěji jako příčiny problémů zjišťování nespokojenosti (pokud se s nimi potýkají) vysoké náklady na zjištění kvalitních informací a nedostatek času.

V rámci zpětných toků představují častěji pro méně výkonné podniky problém vrácené (reklamované) produkty od zákazníka, nekvalitní vstupy, nekvalitní informace ze strany zákazníků o potřebách a přáních a nedostatečné znalosti manažerů. Naopak pro více výkonné podniky představují častěji problém vrácené produkty bez vad v rámci vstřícné prodejní politiky a z důvodu existence legislativy, nedostatečné řízení kvality u vstupů, sezónní výkyvy v poptávce a vstřícná politika péče o zákazníka. U více výkonných podniků je také častější vyšší dopad řízení zpětných toků na udržení a zvýšení loajality zákazníka a na zlepšení image podniku.

V oblastech kvality a znalostí podniku nebyly identifikovány žádné významné rozdíly mezi více a méně výkonnými podniky. V oblasti inovací (konkrétně jejich zdrojů) jsou pro více výkonné podniky důležitější množství neprodaného nebo nespotřebovaného produktu a odpad, naopak zákazníci jsou jako zdroj inovací důležitější pro více výkonné podniky. Důležitost zákazníků jako zdroje inovací je mírně nadprůměrná, naopak důležitost množství neprodaného nebo nespotřebovaného produktu a odpadu je spíše nízká.

Ani v tomto případě spolu modely příliš nekorespondují, neboť v nefinanční oblasti jsou opět významné rozdíly i v jiných oblastech, než je spokojenost zákazníka, a to především v oblasti zpětných toků a částečně také v oblasti inovací (jejich zdrojů). Oproti modelu s ukazatelem ROA ve srovnání s odvětvím, v tomto případě i v detailnějším modelu chybí veličiny z oblasti kvality a znalostí, což je však s ohledem na obecnější model (viz obrázek č. 4) paradoxně logičtější.

Obrázek č. 5: Vztahy ukazatele růst ROA k jednotlivým veličinám dle zkoumaných faktorů

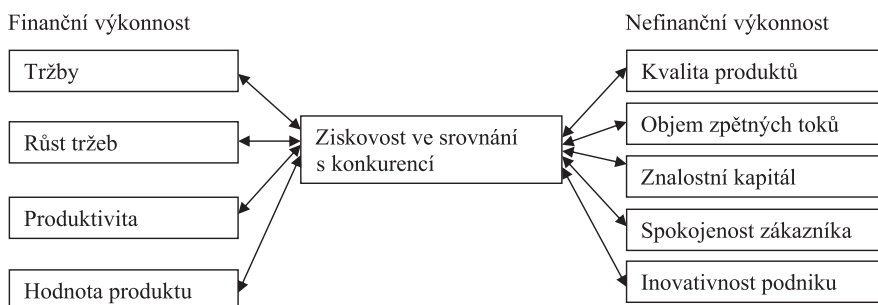


Zdroj: vlastní

4.7.3 Model výkonnosti vycházející ze ziskovosti ve srovnání s konkurencí

V rámci první úrovně byl zjištěn vztah ukazatele ziskovosti ve srovnání s konkurencí (jako subjektivní veličiny) k tržbám, růstu tržeb a produktivitě v rámci finanční výkonnosti a k hodnotě, kvalitě produktů, objemu zpětných toků, znalostnímu kapitálu, spokojenosti zákazníka a inovativnosti v rámci nefinanční výkonnosti. Tyto vztahy jsou znázorněné na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Vztahy finanční a nefinanční výkonnosti dle ukazatele ziskovosti ve srovnání s konkurencí



Zdroj: vlastní

Finančně výkonnější podniky dle ukazatele ziskovost ve srovnání s konkurencí dosahují vyšších tržeb, vyššího růstu tržeb a vyšší produktivity ve finanční oblasti a zároveň vyšší kvality produktů, hodnoty, znalostního kapitálu, spokojenosti zákazníka a inovativnosti, ale také vyššího objemu zpětných toků. Zdá se tak, že v tomto případě převažuje pozitivní vliv objemu zpětných toků na výkonnost podniku.

V rámci druhé úrovně byl zjištěn vztah ukazatele ziskovost ve srovnání s konkurencí k celkem 22 veličinám v rámci všech pěti zkoumaných faktorů, které jsou znázorněny na obrázku č. 7:

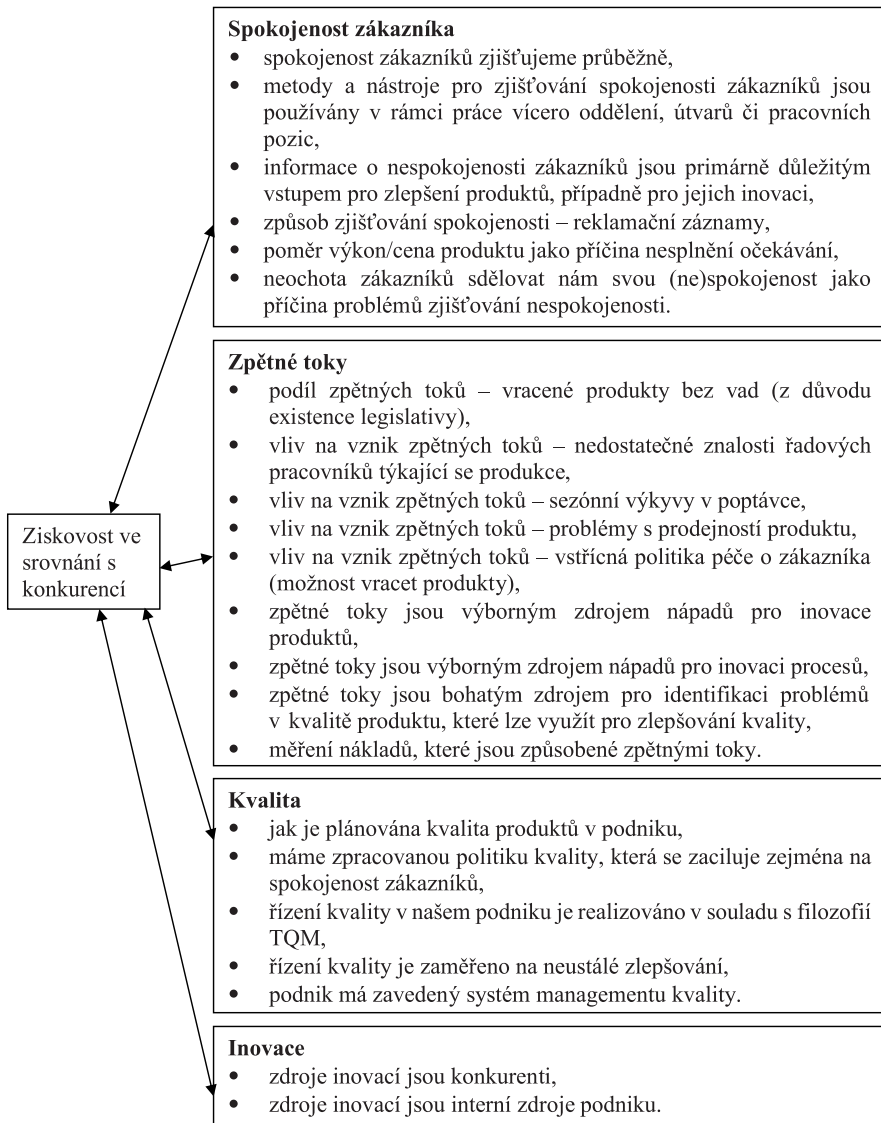
➤ Spokojenost zákazníka:

- spokojenost zákazníků zjišťujeme průběžně,
- metody a nástroje pro zjišťování spokojenosti zákazníků jsou používány v rámci práce vícero oddělení, útvarů či pracovních pozic,
- informace o nespokojenosti zákazníků jsou primárně důležitým vstupem pro zlepšení produktů, případně pro jejich inovaci,
- způsob zjišťování spokojenosti – reklamační záznamy,

- poměr výkon/cena produktu jako příčina nesplnění očekávání,
- neochota zákazníků sdělovat nám svou (ne)spokojenost jako příčina problémů zjišťování nespokojenosti.
- Zpětné toky:
 - podíl zpětných toků – vrácené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy),
 - vliv na vznik zpětných toků – nedostatečné znalosti řadových pracovníků týkající se produkce,
 - vliv na vznik zpětných toků – sezónní výkyvy v poptávce,
 - vliv na vznik zpětných toků – problémy s prodejností produktu,
 - vliv na vznik zpětných toků – vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty),
 - zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro inovace produktů,
 - zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro inovaci procesů,
 - zpětné toky jsou bohatým zdrojem pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které lze využít pro zlepšování kvality,
 - měření nákladů, které jsou způsobené zpětnými toky.
- Kvalita:
 - jak je plánována kvalita produktů v podniku,
 - máme zpracovanou politiku kvality, která se zacíljuje zejména na spokojenost zákazníků,
 - řízení kvality v našem podniku je realizováno v souladu s filozofií TQM,
 - řízení kvality je zaměřeno na neustálé zlepšování,
 - podnik má zavedený systém managementu kvality.
- Inovace:
 - zdroje inovací jsou konkurenti,
 - zdroje inovací jsou interní zdroje podniku.

Finančně výkonnější podniky dle ukazatele ziskovost ve srovnání s konkurencí v nefinanční oblasti výkonnosti, konkrétně v rámci spokojenosti zákazníka, častěji zjišťují (průběžnou) spokojenost zákazníka, častěji využívají nástroje a metody pro hodnocení spokojenosti zákazníka napříč odděleními, častěji využívají informace o nespokojenosti zákazníků k inovacím produktu a častěji se potýkají s neochotou zákazníků sdělovat svou (ne)spokojenost. Tyto podniky zároveň tolik nepovažují poměr výkon/cena za příčinu nesplnění očekávání zákazníků.

Obrázek č. 7: Vztahy ukazatele ziskovost ve srovnání s konkurencí k jednotlivým veličinám dle zkoumaných faktorů



V oblasti zpětných toků jsou více výkonným podnikům častěji vráceny produkty bez vad (např. z legislativních příčin), vliv na zpětné toky u nich mají více sezónní výkyvy v poptávce, problémy s prodejností produktu a vstřícná politika péče o zákazníka (s možností vracet produkty). Tyto podniky také častěji považují zpětné toky za výborný zdroj inovací produktů i procesů a považují je také za bohatý zdroj pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které lze využít pro zlepšování kvality. Více výkonné podniky také častěji měří náklady způsobené zpětnými toky. Více výkonné podniky naopak méně často uvádí nedostatečné znalosti řadových pracovníků týkající se produkce jako vliv na vznik zpětných toků.

V oblasti kvality více výkonné podniky častěji cílí svou politiku kvality na spokojenost zákazníka, častěji řídí kvalitu v souladu s filozofií TQM, častěji zaměřují řízení kvality na neustálé zlepšování a častěji plánují kvalitu v rámci plánování na celopodnikové úrovni. Tyto podniky však mají méně často zaveden nějaký systém managementu kvality.

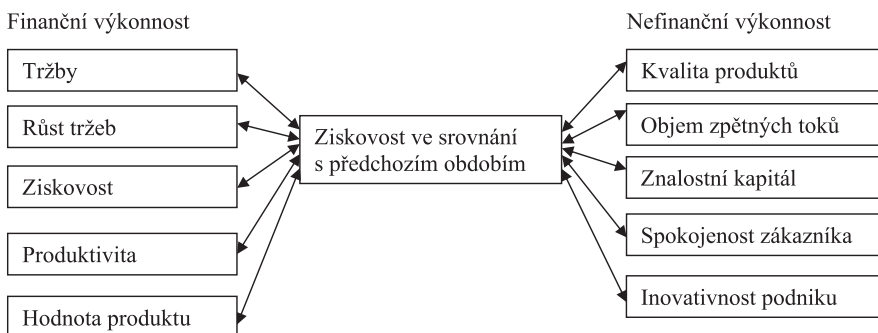
V oblasti znalostí podniku nebyly identifikovány žádné významné rozdíly mezi více a méně výkonnými podniky. V oblasti inovací (jejích zdrojů) jsou konkurenti důležitější pro méně výkonné podniky a interní zdroje podniku jsou naopak důležitější pro více výkonné podniky. Konkurenti jsou přitom jako zdroj důležitější spíše průměrně a interní zdroje podniku mírně nadprůměrně.

4.7.4 Model výkonnosti vycházející ze ziskovosti ve srovnání s předchozím obdobím

V rámci první úrovně byl zjištěn vztah ukazatele ziskovost ve srovnání s předchozím obdobím (jako subjektivní veličiny) k tržbám, růstu tržeb, ziskovosti a produktivitě v rámci finanční výkonnosti a ke kvalitě a hodnotě produktů, objemu zpětných toků, znalostnímu kapitálu, spokojenosti zákazníka a inovativnosti podniku v rámci nefinanční výkonnosti. Tyto vztahy jsou znázorněny na obrázku č. 8.

Finančně výkonnější podniky dle ukazatele ziskovost ve srovnání s konkurencí dosahují vyšších tržeb, vyššího růstu tržeb, vyššího zisku a vyšší produktivity ve finanční oblasti a zároveň vyšší kvality produktů, hodnoty, znalostního kapitálu, spokojenosti zákazníka a inovativnosti, ale také vyššího objemu zpětných toků. Zdá se tak, že v tomto případě opět převažuje pozitivní vliv objemu zpětných toků na výkonnost podniku. Analýza vlivu faktorů na výkonnost je tak v případě použití obou subjektivních veličin měření výkonnosti téměř totožná (s výjimkou zisku).

Obrázek č. 8: Vztahy finanční a nefinanční výkonnosti dle ukazatele ziskovost ve srovnání s předchozím obdobím



Zdroj: vlastní

V rámci druhé úrovně byl zjištěn vztah ukazatele ziskovosti ve srovnání s předchozím obdobím k celkem 44 veličinám v rámci všech pěti zkoumaných faktorů, které jsou znázorněny na obrázku č. 9:

➤ Spokojenost zákazníka:

- spokojenost zákazníků je pro nás tou největší prioritou,
- pro zjišťování spokojenosti zákazníků používáme vícero metod a nástrojů,
- spokojenost zákazníků zjišťujeme průběžně,
- metody a nástroje pro zjišťování spokojenosti zákazníků jsou používány v rámci práce vícero oddělení, útvarů či pracovních pozic,
- pro zajištění spokojenosti zákazníků využíváme různé metody zjišťování jejich potřeb a přání již v etapě navrhování produktů,
- informace o nespokojenosti zákazníků jsou primárně důležitým vstupem pro zlepšení produktů, případně pro jejich inovaci,
- způsob zjišťování spokojenosti – internetové sociální sítě,
- příčina zjišťování spokojenosti – snaha udržet si zákazníka,
- zákazníci komunikují o své nespokojenosti s kvalitou produktu,
- zjišťování spokojenosti zákazníků nám přináší (přesně) potřebné informace,
- problém zjišťování nespokojenosti – neznalost, jak informace zjišťovat,
- problém zjišťování nespokojenosti – nedostatek času.

➤ Zpětné toky:

- podíl zpětných toků – vrácené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy),

- vliv na vznik zpětných toků – nekvalitní anebo nedostatečné informace ze strany zákazníků o potřebách a přáních,
 - vliv na vznik zpětných toků – nedostatečné řízení kvality u obchodníka,
 - vliv na vznik zpětných toků – problémy s prodejností produktu,
 - vliv na vznik zpětných toků – legislativní požadavky,
 - zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro inovace produktů,
 - zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro inovaci procesů,
 - zpětné toky jsou bohatým zdrojem pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které lze využívat pro zlepšování kvality,
 - dopad zpětných toků na snížení nákladů,
 - dopad zpětných toků na zvýšení produktivity,
 - dopad zpětných toků na vyšší spokojenost zákazníků,
 - dopad zpětných toků na zlepšení image podniku,
 - dopad zpětných toků na naplňování politiky společenské zodpovědnosti,
 - dopad zpětných toků na zvýšení ziskovosti podniku,
 - dopad zpětných toků na získání zpětné vazby o svých výrobcích a službách,
 - dopad zpětných toků na získání nových zakázek,
 - dopad zpětných toků na inovace a začlenění nových anebo inovovaných produktů do nabídky,
 - dopad zpětných toků na snížení negativních informačních toků týkajících se nespokojenosti zákazníků („šeptandy“).
- Kvalita:
- jak je plánována kvalita produktů v podniku,
 - máme zpracovanou politiku kvality, která se zaciluje zejména na spokojenost zákazníků,
 - řízení kvality v našem podniku je realizováno v souladu s filozofií TQM,
 - řízení kvality je zacíleno na redukci jakýchkoliv zpětných toků (hmotných i informačních),
 - řízení kvality je zaměřeno na neustálé zlepšování.
- Znalosti:
- řízení znalostí je součástí podnikové strategie,
 - řízení znalostí je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku,
 - informační systém pomáhá při získávání, kategorizaci, třídění a vyhledávání znalostí a nápadů pro neustálé zlepšování,
 - díky sdílení informací a znalostí často přicházíme na nové myšlenky, které se dají využít pro neustálé zlepšování,

- řízení znalostí vede k poskytování perfektních informací o produktu konečným zákazníkům,
 - řízení znalostí je zacíleno na minimalizaci chyb v procesech a minimalizaci zpětných toků a odpadu.
- Inovace:
- zdroje inovací jsou stížnosti zákazníků,
 - náhodné zdroje,
 - zdroje inovací jsou odpad.

Finančně výkonnější podniky dle ukazatele ziskovost ve srovnání s konkurencí v nefinanční oblasti výkonnosti, konkrétně v rámci spokojenosti zákazníka, zjišťují více (průběžnou) spokojenost zákazníka, využívají více nástroje a metody pro hodnocení spokojenosti zákazníka napříč odděleními, více využívají informace o nespokojenosti zákazníků k inovacím produktu a častěji se potýkají s neochotou zákazníků sdělovat svou (ne)spokojenost. Tyto podniky zároveň tolik nepovažují poměr výkon/cena za příčinu nesplnění očekávání zákazníků. Pro tyto podniky jsou také větší prioritou spokojení zákazníci, podniky více používají větší množství nástrojů pro zjišťování spokojenosti zákazníka a více zajišťují spokojenost zákazníků různými metodami již v etapě navrhování produktů. Tyto podniky také častěji zjišťují spokojenost zákazníků přes internetové sociální sítě a jako příčinu zjišťování spokojenosti zákazníka častěji uvádí snahu zákazníka udržet. Více výkonné podniky se také častěji domnívají, že zákazníci komunikují (ať už mezi sebou nebo se svým okolím) o své nespokojenosti s kvalitou produktů a jsou častěji přesvědčeny, že jim zjišťování spokojenosti zákazníků přináší přesně ty informace, které potřebují. Tyto podniky také mají méně často problémy zjišťovat nespokojenost zákazníka, ať už kvůli neznalosti, jak informace zjišťovat nebo díky nedostatku času.

V oblasti zpětných toků více výkonné podniky častěji uvádí ovlivnění vzniku zpětných toků nekvalitními anebo nedostatečnými informacemi ze strany zákazníků o potřebách a přáních, nedostatečným řízením kvality u obchodníka a problémy s prodejností produktu díky legislativním požadavkům. Tyto podniky také častěji uvádí, že zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro inovace produktů a procesů a bohatým zdrojem pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které lze využívat pro zlepšování kvality. Více výkonné podniky dále častěji uvádí dopad zpětných toků na snížení nákladů, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zákazníka, zlepšení image podniku, naplňování politiky společenské zodpovědnosti, zvýšení ziskovosti podniku, získání zpětné vazby o svých výrobcích a službách, získání nových zakázek, inovace a začlenění nových anebo inovovaných produktů do nabídky a snížení negativních informačních toků týkajících se

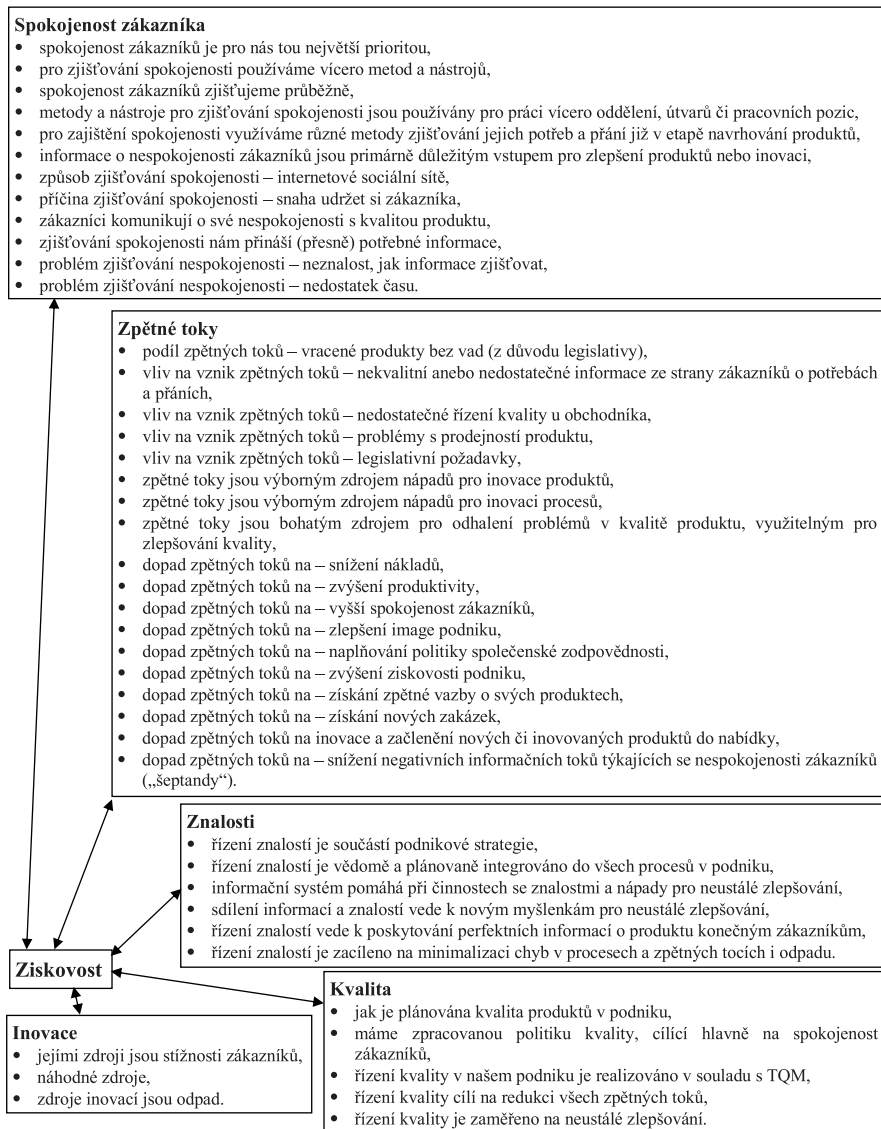
nespokojenosti zákazníků („šeptandy“). Naopak u více výkonných podniků se méně často podílí na zpětných tocích vrácené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy).

V oblasti kvality více výkonné podniky častěji cílí svou politiku kvality na spokojenost zákazníka, častěji řídí kvalitu v souladu s filozofií TQM, častěji zaměřují řízení kvality na neustálé zlepšování a častěji plánují kvalitu v rámci plánování na celopodnikové úrovni. Více výkonné podniky také častěji zacilují řízení kvality na redukci zpětných toků. Kromě vazby řízení kvality na spokojenost zákazníka a inovace se tak ukazuje i vazba na řízení (redukci) zpětných toků.

V oblasti znalostí podniku více výkonné podniky častěji uváděly, že řízení znalostí je součástí podnikové strategie, je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku, vede k poskytování perfektních informací o produktu konečným zákazníkům a k poskytování perfektních informací o produktu konečným zákazníkům. Těmto podnikům také častěji pomáhá informační systém při získávání, kategorizaci, třídění a vyhledávání znalostí a nápadů pro neustálé zlepšování a díky sdílení informací a znalostí tyto podniky také častěji přichází na nové myšlenky, které se dají využít pro neustálé zlepšování.

V oblasti inovací v podniku jsou pro více výkonné podniky důležitějším zdrojem inovací stížnosti zákazníků a náhodné zdroje. Naopak pro méně výkonné podniky je důležitějším zdrojem inovací odpad. Důležitost stížností zákazníků jako zdroje inovací je spíše průměrná, důležitost náhodných zdrojů je nižší a důležitost odpadu ještě nižší.

Obrázek č. 9: Vztahy ukazatele ziskovost ve srovnání s předchozím obdobím k jednotlivým veličinám dle zkoumaných faktorů



Zdroj: vlastní

5 Diskuse

Uskutečněné analýzy v této monografii dokládají, že hodnocení výkonnosti podniku dle objektivních kritérií a subjektivního pohledu není shodné. Na podstatný rozpor poukazují statisticky významné rozdíly u zkoumaných veličin u více a méně výkonných podniků: v případě objektivního rozdělení podniků (na více a méně ziskové dle ROA) byly zjištěny rozdíly u mnohem nižšího počtu veličin. Vztah mezi veličinami zjišťovanými z dotazníků a objektivní výkonností je volnější než v případě vazby k subjektivní výkonnosti. Z toho lze vyvodit, že informace z dotazníku jsou konzistentní (proměnné získané dotazováním se častěji vyvíjejí očekávaným směrem a jsou provázanější); nicméně je otázka, nakolik odráží realitu a nakolik jsou některé výroky spíše zbožným přáním respondentů (manažerů). Díky tomu, že v případě veličin výkonnosti byly výsledky zkoumání na základě objektivních a subjektivních ukazatelů opačné v případě tržeb, kvality produktů, hodnoty produktů a spokojenosti zákazníků (oproti shodě v případě ziskovosti a produktivity), se zdá, že méně výkonné podniky hodnotí příslušné veličiny výrazně optimističtěji než podniky více výkonné.

Výkonnost je pro podnik klíčovou veličinou, která poměřuje nejen úspěch podniku na trhu, ale také jeho konkurenční schopnost. Při hledání objektivního ukazatele výkonnosti byl v podstatě hledán jeden konkrétní ukazatel (číslo), podle kterého bude možno klasifikovat podniky na výkonné a nevýkonné a který zároveň bude logicky vysvětlen dílčími obecnými faktory či veličinami, ze kterých jsou příslušné faktory složeny. Při výzkumu jsme vycházeli z konstruovaných objektivních i subjektivních ukazatelů (např. ROA, ROE, ROS, podíl nákladů a tržeb, ziskovost, produktivita apod.). Testovali jsme přitom jak jejich schopnost roztrždit podniky na finančně výkonné a nevýkonné, tak jejich logický vztah k nefinančním faktorům (kvalita, spokojenost zákazníka, inovace, zpětné toky apod.). Jako nejlepší se ukázal ukazatel ziskovosti (subjektivní) a ukazatel ROA (objektivní) a to i díky tomu, že tyto dva ukazatele jsou srovnatelné (hodnotí a klasifikují podnik ze stejného pohledu).

Z objektivního hlediska je vhodnějším ukazatelem měření výkonnosti ukazatel ROA ve srovnání s oborovým průměrem, neboť jeho vztahy k dílčím finančním

i nefinančním faktorům výkonnosti odpovídají teoretickým očekáváním. V případě tohoto ukazatele jsou konkrétními faktory, které logicky vysvětlují vyšší a nižší výkonnost zkoumaných podniků, náklady (kdy lze očekávat nižší náklady u výkonnějších podniků), ziskovost (kdy lze očekávat vyšší ziskovost u výkonnějších podniků), produktivita (kdy lze očekávat vyšší produktivitu u výkonnějších podniků).

V případě kvality produktů a spokojenosti zákazníka není situace zcela jednoznačná. Kvalita produktů a spokojenost zákazníka spolu úzce souvisí (Jahanshahi et al., 2011; Hoe, Mansori, 2018) a lze tudíž předpokládat, že vyšší kvalita produktu povede k vyšší spokojenosti zákazníka (Hoe, Mansori, 2018; Nuridin, 2018). Z toho lze vyvodit, že kvalita produktu i spokojenost zákazníka by se měly odrážet ve výkonnosti podniků stejně, tzn. pokud bude u jedné skupiny podniků lépe hodnocená kvalita produktů, měla by být u této skupiny lépe hodnocená také spokojenost zákazníka. Tento vztah byl výzkumem potvrzen. Poněkud překvapující může být zjištění, že kvalitnější produkty a spokojenější zákazníci mají méně výkonné podniky. Literatura v tomto ohledu není jednotná, takže se lze setkat s výzkumy, jejichž výsledky potvrzují pozitivní vliv spokojenosti zákazníka a kvality produktu na finanční výkonnost (Williams, Naumann, 2011; Sun, Kim, 2013), ale existují výzkumy, které potvrzují opak (Suchánek, Eger, 2019).

V případě našeho výzkumu se potvrzuje, že vyšší spokojenost zákazníka a vyšší kvalita produktu vede k nižší výkonnosti. To může mít více příčin. První příčinou jsou náklady, které jsou spojeny s vyšší kvalitou produktu a vyšší spokojeností zákazníka. Z výzkumu plyne, že náklady méně ziskových produktů jsou vyšší a jejich ziskovost i produktivita zároveň nižší (srovnej s Ittner, Larcker, 1998). Z toho lze vyvodit, že tyto podniky nejsou schopny prodat své produkty za ceny, které by odpovídaly příslušné kvalitě a zároveň může být tato nižší cena důvodem vyšší spokojenosti zákazníka (Suchánek, Králová, 2016). V ČR je totiž obecně citlivost na cenu vysoká (Tomeš et al., 2016).

Další příčinou může být subjektivita hodnocení respondentů, kterými byli manažeři podniků. Z výsledků některých výzkumů plyne, že respondenti (manažeři podniků) mají tendenci nadhodnocovat hodnocení svých produktů s ohledem na kvalitu či spokojenost zákazníků oproti hodnocení samotných zákazníků (Suchánek, Králová, 2018), resp. že tito manažeři chybně vnímají spokojenost zákazníka (Dedeoğlu, Demirer, 2015; Tsang, Qu, 2000).

Je zajímavé, že z hodnocení výkonnosti založeného na objektivních ukazatelích plyne, že příčina vyšší spokojenosti zákazníka a kvality produktu plyne z finančních veličin (vyšších nákladů). Z hodnocení výkonnosti založeného na subjektivních ukazatelích se tato vazba na náklady neprokázala. Z tohoto hodnocení lze tedy vyvodit, že respondenti (manažeři) buď své hodnocení nenadhodnocují,

neboť podle tohoto hodnocení je spokojenost zákazníků a kvalita produktů výkonnějších podniků vyšší, anebo sice nadhodnocují, ale potom ho všichni nadhodnocují v průměru stejně.

Pokud se zaměříme na model výkonnosti vycházející z objektivního ukazatele ROA ve vztahu k oborovému průměru, lze konstatovat, že z faktorů nefinanční výkonnosti jsou statisticky významné pouze faktory dva, a to kvalita produktů a spokojenost zákazníka. Při podrobnějším pohledu a zaměření se na jednotlivé veličiny (v rámci těchto dvou faktorů), jsou však statisticky významné rozdíly nejen v rámci veličin spadajících do oblastí spokojenosti zákazníka a kvality (produktu), ale také do oblastí zpětných toků, znalostí a inovací, přičemž tyto tři faktory se jako statisticky významné neprokázaly.

V rámci faktoru spokojenosti zákazníka byl statisticky významný vztah se ziskovostí (dle ROA ve vztahu k oborovému průměru) zjištěn u šesti veličin, které se věcně týkají oblasti řízení komunikace se zákazníkem. Konkrétně se vztah týká zjišťování spokojenosti, nespokojenosti a jejich příčin včetně problémů, které jsou s touto činností spojeny. Ukazuje se tak, že komunikace se zákazníkem a její řízení (včetně získávání dat a informací) je důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníka. Naslouchání zákazníkům (včetně odpovědí na jejich přání a žádosti) se vyplatí ve formě spokojenějších zákazníků (Ellinger et al., 1999). Výkonné podniky přitom disponují potřebnými znalostmi, jak informace získat, přičemž se potýkají s problémy při měření spokojenosti, způsobenými neochotou zákazníků sdělovat svou (ne)spokojenost. Z hlediska výkonnosti se ukazuje, že nestačí zjišťovat spokojenost pomocí internetových diskusních fór s cílem získat (pouze) zpětnou vazbu. Naopak se ukazuje, že je nutné informace se zákazníkem sdílet a přetavit je ve znalosti (viz níže). Je zajímavé, že výkonné podniky zjišťují spokojenost zákazníka kvůli finanční situaci podniku. Nabízí se vysvětlení, že tak činí proto, aby se jejich situace nezhorsila nebo proto, že se domnívají, že by se jejich situace mohla dále zlepšovat. S ohledem na to, že respondenty výzkumu byli manažeři, není překvapující, že se rozdíl ve spokojenosti zákazníka projevil v komunikaci a způsobech řízení této komunikace podnikem. Značí to určitý posun ve vnímání spokojenosti zákazníka, kdy tradiční zaměření na produkt, resp. spokojenost s produktem, nestačí.

V rámci faktoru zpětné toky byl statisticky významný vztah ziskovosti (dle ROA k oborovému průměru) zjištěn u čtyř veličin, které se týkaly příčin vzniku zpětných toků. Výkonnější podniky mají menší podíl neprodejných výproduktů na skladě a daří se jim snižovat objem zpětných toků. Důležitějším zdrojem zpětných toků se pak stávají sezónní výkyvy v poptávce z titulu obtížné predikce, a tím i jejich optimalizace. Současně si ziskové podniky více uvědomují limity v řízení zpětných toků, které souvisí s nedostatečným vybavením stroji, přístroji

a zařízeními. V neposlední řadě se potvrzuje, že snížení objemu zpětných toků zvyšuje výkonost podniku (srovnej s Larsen et al., 2018) – lze se ale domnívat, že musí jít o snížení objemu zpětných toků, které nemají přímý (negativní) vliv na spokojenost zákazníka.

V rámci faktoru kvality byl vztah ziskovosti (dle ROA k oborovému průměru) identifikován u jediné veličiny, a to u zavedení systému managementu kvality v podniku. Není překvapující, že výkonnější podniky mají tento systém zaveden častěji, jak potvrdily výzkumy Dicka et al. (2008) a Ferrona et al. (2016). Systém managementu kvality (zejména certifikovaný) zvyšuje produktivitu a přístup na zahraniční trhy (Chow-Chua et al., 2003), zvyšuje spokojenost zákazníků, konkurenční schopnost a redukuje problémy s kvalitou (Calingo et al., 1995).

Vztah mezi výkoností (dle ukazatele ROA k oborovému průměru) a zkoumanými atributy managementu kvality se prokázal pouze u jediné veličiny, kterou byly znalosti potřebné pro zjišťování kvality produktů, získávané v rámci sdílení znalostí se zákazníky. Wang a Wang (2012) zjistili, že samotné sdílení znalostí obecně přitom ke zvýšení výkonosti prokazatelně přispívá. Z našeho výzkumu plyne, že tyto znalosti jsou typičtější pro výkonnější podniky. Molina et al. (2007) prokázali, že systém managementu kvality přitom zvyšuje transfer znalostí od zákazníka, který následně zvyšuje finanční výkonost podniku. Z našeho výzkumu lze vyvodit, že sdílení znalostí se zákazníky souvisí s komunikací se zákazníkem a jeho spokojeností. Dále lze vyvodit, že lepší komunikace se zákazníky vede k častějšímu sdílení znalostí, které pak lze efektivně (díky systému managementu kvality) promítnout do kvality produktu, zvýšit spokojenost zákazníka a zvýšit výkonost podniku. Hong et al. (2004) zjistili, že vysoká úroveň kontaktu se zákazníky vede k vysoké spokojenosti s produkty podniku. V tomto směru je však nutné zvážit formu sdílení znalostí, neboť internetová diskusní fóra se z hlediska výkonosti neukazují jako příliš vhodná (viz výše).

V rámci faktoru inovace byl statisticky významný rozdíl mezi více a méně výkonnými podniky dle ukazatele ROA ve vztahu k oborovému průměru zjištěn u dvou veličin, které se týkají zdrojů inovací. Výzkum Damanpoura et al. (2009) přitom prokázal, že podniky prostřednictvím inovací reagují na požadavky prostředí, aby zlepšily svou výkonost. Konkrétními zdroji inovací jsou zákazníci a konkurenti, ovšem překvapivě častěji pro nevýkonné podniky. Kostopoulos et al. (2011) totiž prokázali pozitivní vliv zákazníků a konkurentů (v rámci kompozitního ukazatele přílivu externích znalostí) na finanční výkonost (měřenou ukazateli ROS a ROA) prostřednictvím absorpční kapacity a inovačního výkonu. Přímá korelace finanční výkonosti (ukazatele ROA) a přílivu externích znalostí byla nízká a statisticky nevýznamná (Kostopoulos et al., 2011), z čehož lze vyvodit, že záleží na tom, jak se se zdroji inovací nakládá. V případě konkurentů lze

tento paradox vysvětlit tak, že inovace přebírané od konkurence jsou v podstatě formou imitace, která navíc přichází s určitou prodlevou. Podnik tak má jistotu, že je inovace úspěšná (konkurent ji úspěšně implementoval), ale tato inovace není jedinečná ani první, takže dopad na výkonnost je slabší (nebo žádný), než kdyby podnik inovoval jako první. Vycházíme tak z vymezení inovace jako „procesu, který začíná invencí, pokračuje rozvojem invence a vede k uvedení nového produktu, procesu nebo služby na trh“ (Katila, Shane, 2005). Lze vyvodit, že pokud chce být podnik výkonný, nemůže se v inovacích inspirovat konkurencí, tzn. nesmí reagovat reaktivně, ale naopak proaktivně. V případě zákazníků je odpověď složitější, neboť zákazníci by měli být vhodným zdrojem inovací. Zdá se však, že méně výkonné podniky (bez systému řízení kvality, s problémy v komunikaci se zákazníkem a horší schopností zjišťovat informace) nejsou schopny zákazníky dostatečně a dobře využít pro zpětnou vazbu. Nath et al. (2010) zjistili, že zákazník jako zdroj odráží funkční marketingový potenciál firmy, který je důležitým zdrojem zvýšení konkurenční výhody podniku. Gruner a Homburg (2000) zjistili, že zákazník poskytuje informace o svých potřebách a zkušenostech, které jsou zdrojem inovačních procesů v podniku. Méně výkonné podniky tak buď nezískají správné informace, nebo nejsou schopny tyto informace správně zpracovat a předat dalším oddělením v podniku tak, aby se včas promítly do inovací, které zákazník rád zaplatí a podniku vzroste výkonnost.

Z výzkumu plyne, že koncept výkonnosti podniku bude vhodné rozšířit i o další dimenze, tzn. že účelnost podniku, odvozená od spokojenosti zákazníka, bude muset být rozšířena o další faktory. Nabízí se přitom rozšíření o zpětné toky, kvalitu (podniku i produktu), znalosti a inovace. Takové pojetí výkonnosti je pak v souladu s konceptem Balanced scorecard (blíže viz Kaplan, Norton, 1992), který v podstatě doplňuje. Veličiny, které byly v rámci tohoto modelu identifikovány, pak mohou sloužit jako klíčové indikátory výkonnosti podniku (KPI), na které se musí manažeři zaměřit, pokud chtějí, aby byl jejich podnik finančně výkonný (ziskový).

6 Závěr

V rámci výzkumu byla identifikována řada faktorů a veličin a byl hledán a také nalezen vztah mezi těmito faktory a veličinami (finančními i nefinančními) a finanční výkonností podniku. Bylo přitom zjištěno, že od zvoleného finančního ukazatele výkonnosti se odvíjí faktory a veličiny (finanční i nefinanční), které mají na finanční výkonnost vliv. Při tvorbě kompozitního ukazatele výkonnosti (s cílem určit, které faktory ovlivňují výkonnost podniku) se tak jeho složení mění (co do počtu i struktury nejen veličin, ale také faktorů). Lze tudíž konstatovat, že nelze zkonstruovat univerzální komplexní ukazatel výkonnosti, který z každého úhlu pohledu zajistí stejný pohled na podnik a jeho výkonnost. Naopak se tyto komplexní ukazatele výkonnosti budou lišit podle pohledu na podnik, který bude zvolen. Díky tomu lze konstatovat, že hlavní cíl publikace byl splněn.

Při identifikaci faktorů a veličin musela být (a byla) provedena jejich systemizace a následně byly také provedeny analýzy vzájemných vztahů, které se lišily s ohledem na použitý ukazatel finanční výkonnosti. V rámci výzkumu byly v tomto kontextu stanoveny dvě výzkumné otázky, zaměřené na vztah objektivně měřené finanční a nefinanční výkonnosti (VO3) a subjektivně měřené finanční a nefinanční výkonnosti (VO4). V obou případech bylo zjištěno, že na výkonnost mají vliv jak finanční, tak nefinanční faktory a veličiny. Lze tedy konstatovat, že první dílčí cíl byl také splněn.

Při konstrukci modelů byly použity objektivní i subjektivní ukazatele výkonnosti, aby bylo ověřeno, zda jsou tyto ukazatele srovnatelné, tzn. zda budou dávat stejný, či alespoň obdobný výsledek. V rámci výzkumu byly v tomto kontextu stanoveny dvě výzkumné otázky, zaměřené na vztah objektivní a subjektivní výkonnosti ve vztahu k odvětví, resp. konkurenci (VO1) nebo k předchozímu období (VO2). Výsledky literární rešerše jsou přitom nejednoznačné, tzn. že existují výzkumy, které podobnost výsledků objektivních a subjektivních měření potvrzují, ale existují také výzkumy, které ji vyvrací. Bylo zjištěno, že nejen že se výsledky (a modely) založené na objektivním a subjektivním ukazateli liší (a nejsou tedy srovnatelné), ale že se liší také modely v rámci různých objektivních

i různých subjektivních ukazatelů. Také druhý dílčí cíl je tak možné považovat za splněný.

Ke konstrukci komplexních modelů bylo nutné identifikovat statisticky významné rozdíly zkoumaných faktorů a především veličin v rámci těchto faktorů na základě zvolených ukazatelů finanční výkonnosti. Díky tomu je možno také třetí dílčí cíl považovat za splněný.

Na základě konkretizací konceptuálního modelu z hlediska dvou objektivních a dvou subjektivních ukazatelů finanční výkonnosti lze vyvodit, že subjektivní pohled manažerů ovlivňuje hodnocení výkonnosti podniku, přičemž manažeři jsou schopni lépe srovnat výsledky podniku s předchozím obdobím než s konkurencí. Nejvíce veličin ovlivňujících výkonnost bylo totiž identifikováno v modelu založeném na subjektivním hodnocení ziskovosti podniku s předchozím obdobím. Nedomníváme se přitom, že by manažeři ve výzkumu vědomě lhali, domníváme se však, že spíše hodnotili veličiny tak, jak by si je přáli mít než tak, jak to odpovídá skutečnosti.

Také se potvrdilo, že výkonnost je vícedimenziální kompozitní faktor, který se skládá, kromě finanční složky a spokojenosti zákazníka z celé řady dalších faktorů. Pokud vyjdeme z preferovaného modelu, založeného na objektivním hodnocení výkonnosti dle ukazatele ROA ve vztahu k průměru příslušného odvětví, potom lze výkonnost doplnit o faktor kvalita produktů a v rámci dílčích veličin také o zpětné toky, znalosti a inovace.

Mezi důležité limity výzkumu patří především nemožnost tvorby konstruktů ze zkoumaných veličin a prověření vzájemných vztahů. Dokonce nebylo možné ani ověřit vztahy mezi základními faktory výkonnosti. To přičítáme jednak poměrně roztržitému vzorku, kdy byly podniky rozesety mezi velké množství odvětví, a také značnému objemu otázek, který neodpovídal výslednému počtu respondentů (podniků) (problém dimenzionality).

Námětem pro další výzkum je tedy jednak zvýšení kompaktnosti zkoumaného souboru a zvýšení jeho velikosti tak, aby bylo možno zjišťovat a testovat jak vztahy mezi konstrukty navzájem, tak vliv jednotlivých konstruktů, ev. veličin na výkonnost podniku. Navazující výzkum by také měl jednoznačněji vymezit vzájemné vazby mezi zkoumanými faktory a veličinami tak, aby byl výsledný model ze statistického hlediska robustnější.

Shrnutí

Předmětem publikace je výzkum spokojenosti zákazníka a jejích souvislostí s výkonností podniků, kvalitou (produktu i řízení podniku), inovacemi a znalostmi. Hlavním cílem publikace je analýza vzájemných vztahů výše uvedených faktorů včetně jejich systemizace, a to na základě empirických zjištění v podnicích napříč odvětvími v ČR.

V literatuře se lze setkat s parciální analýzou těchto faktorů, přičemž komplexní analýza zatím chybí. To je způsobeno tím, že je tato problematika velmi obsáhlá, zahrnující zpětné vazby mezi uvedenými oblastmi. Standardně je zkoumán vztah spokojenosti zákazníka a kvality produktu nebo spokojenosti zákazníka a výkonnosti podniku, ale v podstatě neexistuje výzkum, který by se zabýval komplexní analýzou. Uvedené faktory však spolu souvisí a pochopení jejich vztahů je klíčové pro efektivní řízení podniku a dosahování požadované výkonnosti.

Podnik musí vycházet ze spokojenosti zákazníka, která je determinantem kvality produktu a předurčuje výkonnost podniku. O spokojenosti zákazníka se však podnik dozví prostřednictvím zpětných toků (podnik musí tuto spokojenost zpětně zjišťovat). Někdo však musí tyto toky nastavit a také zajistit, aby byly shromážděny správné informace a aby tyto informace byly následně použity správně. K tomu však podnik potřebuje klíčové znalosti a kvalitní řízení (management). Získané informace je následně nutné prostřednictvím znalostí a kvalitního řízení přetavit do inovací, které umožní udržet či zvýšit spokojenost zákazníka a dosáhnout požadované výkonnosti na straně výnosů. Kvalitní řízení pak zajistí, aby celý proces proběhl nebo probíhal efektivně (s co nejnižšími náklady), což umožní dosáhnout požadované výkonnosti také na straně nákladů.

Publikace zachycuje teoretický rozbor těchto vztahů a diskutuje je s výsledky analýzy primárních dat z českých podniků. Smyslem je objasnit, nakolik vazby předpokládané literaturou mají, nebo nemají odraz v českém prostředí a dále, jakým způsobem a jak moc ovlivňují subjektivní a objektivní výkonnost podniků.

Bylo přitom zjištěno, že od zvoleného finančního ukazatele výkonnosti se odvíjí faktory a veličiny (finanční i nefinanční), které mají na finanční výkonnost

vliv. Při tvorbě kompozitního ukazatele výkonnosti (s cílem určit, které faktory ovlivňují výkonnost podniku) se tak jeho složení mění (co do počtu i struktury nejen veličin, ale také faktorů). Lze tudíž konstatovat, že nelze zkonstruovat univerzální komplexní ukazatel výkonnosti, který z každého úhlu pohledu zajistí stejný pohled na podnik a jeho výkonnost. Naopak se tyto komplexní ukazatele výkonnosti budou lišit podle pohledu na podnik, který bude zvolen.

Při identifikaci faktorů a veličin musela být (a byla) provedena jejich systemizace a následně byly také provedeny analýzy vzájemných vztahů, které se lišily s ohledem na použitý ukazatel finanční výkonnosti.

Při konstrukci modelů byly použity objektivní i subjektivní ukazatele výkonnosti, aby bylo ověřeno, zda jsou tyto ukazatele srovnatelné, tzn. zda budou dávat stejný, či alespoň obdobný výsledek. Výsledky literární rešerše jsou přitom nejednoznačné, tzn. že existují výzkumy, které podobnost výsledků objektivních a subjektivních měření potvrzují, ale existují také výzkumy, které ji vyvrací. Bylo zjištěno, že nejen že se výsledky (a modely) založené na objektivním a subjektivním ukazateli liší (a nejsou tedy srovnatelné), ale že se liší také modely v rámci různých objektivních i různých subjektivních ukazatelů.

Na základě konkretizací konceptuálního modelu z hlediska dvou objektivních a dvou subjektivních ukazatelů finanční výkonnosti lze vyvodit, že subjektivní pohled manažerů ovlivňuje hodnocení výkonnosti podniku, přičemž manažeři jsou schopni lépe srovnat výsledky podniku s předchozím obdobím než s konkurencí. Nejvíce veličin ovlivňujících výkonnost bylo totiž identifikováno v modelu založeném na subjektivním hodnocení ziskovosti podniku s předchozím obdobím. Nedomníváme se přitom, že by manažeři ve výzkumu vědomě lhali, domníváme se však, že spíše hodnotili veličiny tak, jak by si je přáli mít než tak, jak to odpovídá skutečnosti.

Také se potvrdilo, že výkonnost je vícedimenziální kompozitní faktor, který se skládá, kromě finanční složky a spokojenosti zákazníka, z celé řady dalších faktorů. Pokud vyjdeme z preferovaného modelu, založeného na objektivním hodnocení výkonnosti dle ukazatele ROA ve vztahu k průměru příslušného odvětví, potom lze výkonnost doplnit o faktor kvalita produktů a v rámci dílčích veličin také o zpětné toky, znalosti a inovace.

Summary

The monography presents the outcomes of research focusing on customer satisfaction and its connection with company performance, quality (product and company's management), innovation and knowledge. The main goal was to analyze the interrelationships of the above factors, including their systematization based on empirical findings in companies across industries in the Czech Republic.

A partial analysis of these factors can be found in the literature, while a more holistic approach is still missing. It is because the topic is very complex and extensive, involving feedbacks among these areas. By default, the relationship between customer satisfaction and product quality is examined, or the relationship between customer satisfaction and company performance; however, there is virtually no research that deals with more comprehensive analysis. The problem is that these factors are interrelated, and understanding their relationships is essential to effective business management and performance.

A company's operations must be based on knowledge of customer satisfaction, which determines both product quality and the company's performance. The company learns about customer satisfaction through reverse flows, (satisfaction must be determined retrospectively). Someone in the company has to set up/manage these flows and ensure that appropriate information is collected and used correctly later on. For all these activities and decisions, the company needs key knowledge and high quality management. The obtained information must then be transformed into innovation through knowledge and quality management, which will enable to maintain or increase customer satisfaction and thus to achieve the required performance on the revenue side. Quality management then ensures that the entire process is operating efficiently (with the lowest possible costs), which will enable the required performance improvement on the cost side as well.

The publication captures a theoretical analysis of these relationships and discusses it with the analytical results of primary data from Czech companies. The purpose here is to clarify to what extent the connections and relationships assumed in the literature have or do not have a reflection in the Czech environment

and further how and how much they influence the subjective and objective performance of companies.

It was found that the selected financial performance indicator determines factors and variables (financial and nonfinancial) that affect financial performance. When creating a composite performance indicator (to determine which factors affect the company's performance), its composition changes (in terms of the number and structure of not only quantities but also factors). Therefore, it can be concluded that it is impossible to construct an universal, comprehensive performance indicator that will ensure the same view of the company and its performance from every point of view. On the contrary, these complex performance indicators will differ according to the chosen view of the company.

During the identification of the factors and measures, they had to be (and were) systematized and subsequently the analysis mutual relations were also performed, which varied with respect to the financial performance indicator used.

Objective and subjective performance indicators were used in the construction of the models to verify whether these indicators are comparable, i.e., whether they will give the same or at least a similar result. The results of the literature search are ambiguous, i.e., that there are studies that confirm the similarity of the results of objective and subjective measurements, but there are also studies that refute it. It was found that not only the results (and models) based on objective and subjective indicators differ (and are therefore not comparable), but also that the models within different objective and different subjective indicators differ.

Based on the detailing of the conceptual model in terms of two objective and two subjective indicators of financial performance, it can be concluded that the subjective view of managers influences the evaluation of company performance, while managers are better able to compare the company's results with the previous period than with the competitors. At the same time, we do not believe that managers would knowingly lie in the research, but we believe that they evaluate the results as they would like them to be, rather than as they correspond to reality.

It has also been confirmed that performance is a multidimensional composite factor that consists, in addition to the financial component and customer satisfaction, of a number of other factors. If we start from the preferred model, based on an objective evaluation of performance according to the ROA indicator in relation to the industry average, then performance can be supplemented by the product quality factor, and within partial variables also reverse flows, knowledge and innovation.

Použitá literatura

- Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D., Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 37(3), s. 261–297. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.03.003>
- Aghamirian, B., Dorri, B., Aghamirian, B. (2015). Customer knowledge management application in gaining organization's competitive advantage in electronic commerce. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 10(1), s. 63–78. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762015000100006>
- Agus, A., Abdullah, M. (2000). The mediating effect of customer satisfaction on TQM practices and financial performance. *Singapore Management Review*, 22(2), s. 55–73.
- Ahmad, M., Dhafir, N., Benson, R., Burgess, B. (2005). Model for establishing theoretical targets at the shop floor level in specialty chemicals manufacturing organizations. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 21(4), s. 391–400. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2004.11.016>
- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), s. 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alryalat, H., Al Hawari, S. (2008). Towards customer knowledge relationship management: integrating knowledge management and customer relationship management process. *Journal of Information & Knowledge Management*, 7(3), s. 145–157. <https://doi.org/10.1142/S0219649208002020>
- Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 16(2), s. 129–145. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.2.129>
- Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of marketing research*, 10(1), s. 38–44. <https://doi.org/10.1177/002224377301000106>
- Andreeva, T. a Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16(4), s. 617–636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Walker, R. M. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance. In Boyne, G. A., Meier, K. J., Walker, R. M., O'Toole Jr., L. J. *Public service performance: Perspectives on measurement and management*, s. 14–34, Cambridge university press, New York.
- Atalay, M., Anafarta, N. a Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive

- supplier industry. *Procedia-social and behavioral sciences*, 75(3), s. 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.026>
- Baggs, S. C., Kleiner, B. H. (1996). How to measure customer service effectively. *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(1), s. 36–39. <https://doi.org/10.1108/09604529610108126>
- Barbieri, J. C., Teixeira Álvarez, A. C. a Reis Cajazeira, J. E. (2008). *Generation of ideas for continuous innovation: Case studies and new approaches*. [online]. Dostupné na <http://www.brasilata.com.br/en/imgs/Generation%20of%20Ideas%20for%20Continuous%20Innovation.pdf>
- Belas, J., Gabcova, L. (2014). Reasons for satisfaction and dissatisfaction of bank customers. Study from Slovakia and the Czech Republic. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 2(1), s. 4–13. <https://doi.org/10.15759/ijek/2014/v2i1/53759>
- Bol, J. C. (2008). Subjectivity in compensation contracting. *Journal of Accounting Literature*, 28(1), s. 1–24.
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial management & data systems*, 104(6), s. 457–468. <https://doi.org/10.1108/02635570410543771>
- Brown, T. J., Churchill, G. A., Peter, J. P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(1), s. 127–139. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80006-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80006-5)
- Burešová, V. (2016). Rozvoj řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků vybranými metodami systému performance management. Disertační práce. Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň.
- Butler, Y. (2000). Knowledge management: if only you knew what you knew. *The Australian Library Journal*, 49(1), s. 31–42. <https://doi.org/10.1080/00049670.2000.10755905>
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, s. 305–314. <https://doi.org/10.1177/002224378702400307>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), s. 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Calingo, M. R. L. (1996). The evolution of strategic quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(9), s. 19–37. <https://doi.org/10.1108/02656719610150597>
- Calingo, M. R. L., Leong, Y. M., Chia, M. P., Mohamed, H. (1995). Achieving total quality management through ISO 9000: a research note. *Accounting and Business Review*, 2(1), s. 173–186. <https://doi.org/10.1142/S0218556395000092>
- Cardellino, P., Finch, E. (2006). Evidence of systematic approaches to innovation in facilities management. *Journal of Facilities Management*, 4(3), s. 150–166. <https://doi.org/10.1108/14725960610673742>
- Casas-Arce, P., Lourenço, S. M., Martínez-Jerez, F. A. (2017). The performance effect of feedback frequency and detail: Evidence from a field experiment in customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 55(5), s. 1051–1088. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12184>
- Chan, A. P., Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11(2), s. 203–221. <https://doi.org/10.1108/14635770410532624>

- Chen, C. K., Anchecta, K., Lee, J. D., Dahlgaard, J. J. (2016). A stepwise ISO-based TQM implementation approach using ISO 9001: 2015. *Management and Production Engineering Review*, 7(4), s. 65–75. <https://doi.org/10.1515/mper-2016-0037>
- Chen, C. C., Cheng, W. Y. (2007). Customer-focused and product-line-based manufacturing performance measurement. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 34(11–12), s. 1236–1245. <https://doi.org/10.1007/s00170-006-0686-0>
- Chen, H., Genchev, S. E., Willis, G., Griffis, B. (2019). Returns management employee development: antecedents and outcomes. *The International Journal of Logistics Management*, 30(4), s. 1016–1038. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2018-0218>
- Chia, A., Goh, M., Hum, S. H. (2009). Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 16(5), s. 605–620. <https://doi.org/10.1108/14635770910987832>
- Chiou, J. S., Droge, C. (2015). The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: a study on franchise systems in the growth stage. *Journal of Small Business Management*, 53(1), s. 129–144. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12057>
- Cho, H., Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), s. 555–570. <https://doi.org/10.1002/smj.461>
- Chow-Chua, C., Goh, M., Wan, T. B. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), s. 936–953. <https://doi.org/10.1108/02656710310493643>
- Cokins, G. (2009). Performance management: Integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics. *John Wiley & Sons*. New Jersey.
- Colgate, M. R., Danaher, P. J. (2000). Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), s. 375–387. <https://doi.org/10.1177/0092070300283006>
- Collinson, S., Wilson, D. C. (2006). Inertia in Japanese organizations: Knowledge management routines and failure to innovate. *Organization Studies*, 27(9), s. 1359–1387. <https://doi.org/10.1177/0170840606067248>
- Combs, J. G., Crook, T. R., Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research methodology in strategy and management*, 2(5), s. 259–286. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4)
- Cronin, J.J. Jr., Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), s. 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. 1. ed. McGraw Hill Custom Publishing, New York.
- Dale, B. G., Smith, M. (1997). Spectrum of quality management implementation grid: development and use. *Managing Service Quality: An International Journal*, 7(6), s. 307–311. <https://doi.org/10.1108/09604529710186651>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), s. 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F., Walker, R. M., Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), s. 650–675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), s. 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Dasgupta, M., Gupta, R. K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), s. 203–224. <https://doi.org/10.1177/097215090901000205>
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 10, s. 65–75.
- De Brito, M. P. (2003). *Managing reverse logistics or reversing logistics management*, ERIM Ph.D. Series Research in Management, 35, Erasmus University Rotterdam.
- Dedeoğlu, B. B., Demirer, H. (2015). Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), s. 130–146. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0350>
- Den Hollander, M. C., Bakker, C. A., Hultink, E. J. (2017). ProductDesign in a Circular Economy: Development of a Typology of KeyConcepts and Terms. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), s. 517–25. <https://doi.org/10.1111/jiec.12610>
- Deng, S., Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), s. 725–742. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964318>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 57(1), s. 23–37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Dess, G. G., Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), s. 265–273. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Dick, G. P., Heras, I., Casadesús, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), s. 687–708. <https://doi.org/10.1108/01443570810881811>
- Drucker, P. F. (1992). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. Collins, New York.
- Dzenopoljac, V., Alasadi, R., Zaim, H., Bontis, N. (2018). Impact of knowledge management processes on business performance: Evidence from Kuwait. *Knowledge and process management*, 25(2), s. 77–87. <https://doi.org/10.1002/kpm.1562>
- Egbetokun, A. A., Siyanbola, W. O., Sanni, M., Olamade, O. O., Adeniyi, A. A., Ireferin, I. A. (2009). What drives innovation? Inferences from an industry-wide survey in Nigeria. *International Journal of Technology Management*, 45(1–2), s. 123–140. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.021524>
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., Plair, Q. J. (1999). Customer satisfaction and loyalty in supply chain: the role of communication. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 35(2), s. 121–134. [https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(99\)00006-X](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(99)00006-X)
- Evans, J. R., Foster Jr, S. T. Linderman, K. (2014). A content analysis of research in quality management and a proposed agenda for future research. *Quality Management Journal*, 21(2), s. 17–44. <https://doi.org/10.1080/10686967.2014.11918383>
- Fečíková, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM magazine*, 16(1), s. 57–66. <https://doi.org/10.1108/09544780410511498>

- Fernández Quesada, I. (2003). The concept of reverse logistics: A review of literature. In *Annual Conference for Nordic Researchers in Logistics (NOFOMA 03)*, s. 1–15.
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of knowledge management*, 16(5), s. 688–701. <https://doi.org/10.1108/13673271211262754>
- Ferraz, F. A. D., Gallardo-Vázquez, D. (2016). Measurement tool to assess the relationship between corporate social responsibility, training practices and business performance. *Journal of cleaner production*, 129, s. 659–672. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.104>
- Ferron Vilchez, V., Darnall, N. (2016). Two are better than one: The link between management systems and business performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(4), s. 221–240. <https://doi.org/10.1002/bse.1864>
- Fisher, T. J. (1992). The impact of quality management on productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 9(3), s. 44–52. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001647>
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision sciences*, 26(5), s. 659–691. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Fonseca, L. M. (2015). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. *International Journal for Quality Research (IJQR)*, 9(1), s. 167–180.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *The Journal of Marketing*, 56(1), s. 6–21. <https://doi.org/10.1177/002224299205600103>
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *The Journal of Marketing*, 60(4), s. 7–18. <https://doi.org/10.1177/002224299606000403>
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), s. 784–801. <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), s. 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Frolick, M. N., Ariyachandra, T. R. (2006). Business performance management: One truth. *IS Management*, 23(1), s. 41–48. <https://doi.org/10.1201/1078.10580530/45769.23.1.20061201/91771.5>
- Fundin, A. P., Bergman, B. L. (2003). Exploring the customer feedback process. *Measuring Business Excellence*, 7(2), s. 55–65. <https://doi.org/10.1108/13683040310477995>
- Fundin, A., Backström, T. and Johansson, P. E. (2019). Exploring the emergent quality management paradigm. *Total Quality Management & Business Excellence*, s. 1–13. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1591946>
- García-Murillo, M. and Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research society*, 53(8), s. 875–884. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601365>
- Gates, S. (1999). *Aligning strategic performance measures and results*. Conference Board, New York.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., Riempp, G. (2002). Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management

- concepts. In *The Second International Conference on Electronic Business (ICEB 2002)*, s. 296–298.
- Giuntini, R, Andel, T. (1995). Advance with Reverse Logistics: Part 1. *Transportation & Distribution*, 36(2), s. 73–75.
- Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2009). *Customer satisfaction evaluation: Methods for measuring and implementing service quality*. Springer Science & Business Media, New York.
- Gronholdt, L., Martensen, A., Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total quality management*, 11(4-6), s. 509–514. <https://doi.org/10.1080/09544120050007823>
- Gruner, K. E., Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success?. *Journal of business research*, 49(1), s. 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00013-2)
- Gunasekaran, A., Williams, H. J., McGaughey, R. E. (2005). Performance measurement and costing system in new enterprise. *Technovation*, 25(5), s. 523–533. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00176-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00176-7)
- Guo, C., Kumar, A., Jiraporn, P. (2004). Customer satisfaction and profitability: is there a lagged effect?. *Journal of strategic marketing*, 12(3), s. 129–144. <https://doi.org/10.1080/0965254042000262878>
- Gupta, K. S. (2008). A comparative analysis of knowledge sharing climate. *Knowledge and process management*, 15(3), s. 186–195. <https://doi.org/10.1002/kpm.309>
- Gupta, M., Galloway, K. (2003). Activity-based costing/management and its implications for operations management. *Technovation*, 23(2), s. 131–138. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00093-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00093-1)
- Hardie, N. (1997). The effects of quality on business performance. *Quality Management Journal*, 4(4), s. 65–83. <https://doi.org/10.1080/10686967.1997.11918816>
- Herstatt, C., Verworn, B., Nagahira, A. (2004). Reducing project related uncertainty in the „fuzzy front end“ of innovation: a comparison of German and Japanese product innovation projects. *International Journal of product development*, 1(1), s. 43–65. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2004.004890>
- Hesselink, M., van der Wiele, T. (2003). *Mystery Shopping: In-depth measurement of customer satisfaction*. ERIM Report Series Reference No. ERS-2003-020-ORG.
- Hietschold, N., Reinhardt, R., Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully – a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), s. 6254–6272. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.918288>
- Hoe, L. C., Mansori, S. (2018). The effects of product quality on customer satisfaction and loyalty: Evidence from Malaysian engineering industry. *International Journal of Industrial Marketing*, 3(1), s. 20–35. <https://doi.org/10.5296/ijim.v3i1.13959>
- Homburg, C., Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52(1), s. 15–33. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00101-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00101-0)
- Hong, P., Doll, W. J., Nahm, A. Y., Li, X. (2004). Knowledge sharing in integrated product development. *European journal of innovation management*, 7(2), s. 102–112. <https://doi.org/10.1108/14601060410534393>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), s. 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>

- Hutzschenreuter, T., Horstkotte, J. (2010). Knowledge transfer to partners: a firm level perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), s. 428–448. <https://doi.org/10.1108/13673271011050148>
- Hwang C., Zhang L. (2020) Innovative Sustainable Apparel Design: Application of CAD and Redesign Process. In: Muthu S., Gardetti M. (eds) *Sustainability in the Textile and Apparel Industries. Sustainable Textiles: Production, Processing, Manufacturing & Chemistry*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37929-2_5
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of management accounting research*, 10, s. 205–238.
- Jacobson, R., Mizik, N. (2009). Assessing the value-relevance of customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(4), s. 1–17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.990783>
- Jacoby, J., Olson, J. C., Haddock, R. A. (1971). Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality. *Journal of Applied Psychology*, 55(6), s. 570–579. <https://doi.org/10.1037/h0032045>
- Jamali, D. (2007). A study of customer satisfaction in the context of a public private partnership. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(4), s. 370–385. <https://doi.org/10.1108/02656710710740545>
- Jimenez, J. D., Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), s. 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Johannessen, J. A. (2008). Organisational innovation as part of knowledge management. *International Journal of Information Management*, 28(5), s. 403–412. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.04.007>
- Jahanshahi, A. A., Gashti, M. A. H., Mirdamadi, S. A., Nawaser, K., Khaksar, S. M. S. (2011). Study the effects of customer service and product quality on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), s. 253–260.
- Johnson, M. D., Fornell, C. (1991). Framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), s. 267–286. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(91\)90016-M](https://doi.org/10.1016/0167-4870(91)90016-M)
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of economic Psychology*, 22(2), s. 217–245. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00030-7)
- Juran, J., Godfrey, A. B., Hoogstoel, R. E., Schilling, E. G. (eds.) (1998). *Juran's quality handbook*. 5th. ed. McGraw-Hill, New York.
- Kang, M., Kim, Y. G. (2010). A multilevel view on interpersonal knowledge transfer. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(3), s. 483–494.
- Kanji, G. K., Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total quality management*, 11(7), s. 979–998. <https://doi.org/10.1080/09544120050135515>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), s. 71–79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), s. 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Katchova, A. L., Enlow, S. J. (2013). Financial performance of publicly-traded agribusinesses. *Agricultural Finance Review*, 73, s. 58–73. <https://doi.org/10.1108/00021461311321311>

- Katila, R., Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative?. *Academy of Management Journal*, 48(5), s. 814–829. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803924>
- Kim, C., Choe, S., Choi, C., Park, Y. (2008). A systematic approach to new mobile service creation. *Expert Systems with Applications*, 35(3), s. 762–771. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.07.044>
- Kim, D. Y., Kumar, V., Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), s. 295–315. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.003>
- Klaus, P., Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), s. 227–246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kobylanski, A., Pawlowska, B., Strychalska-Rudzewicz, A. (2011). The role of customer satisfaction in the quality management systems: a crosscultural study. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(3), s. 57–74.
- Kopicki, R. R. J., Berg, M. J., Legg, L., Dasappa, V., Maggioni, C. (1993). *Reuse and recycling: reverse logistics opportunities*. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), s. 1335–1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
- Krčál, M., Kubiš, M. (2016). Differences between knowledge and information management practices: empirical investigation. In Ana Fred, Jan Dietz, David Aveiro, Kecheng Liu, Jorge Bernardino, Joaquim Filipe. *Proceedings of the 8th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management*. Porto: SCITEPRESS, s. 190–198. <https://doi.org/10.5220/0006053501900198>
- Kroon L., Vrijens, G. (1995). Returnable containers: an example of Reverse Logistics Returnable containers: An example of reverse logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(2), s. 56–68. <https://doi.org/10.1108/09600039510083934>
- Kuik, S. S., Nagalingam, S. V., Amer, Y. (2011). A framework of product recovery to improve sustainability in manufacturing. *Lecture Notes in Information Technology Vols*, 1(2), s. 232–235.
- Kumar, S., Dieveney, E., Dieveney, A. (2009). Reverse logistic process control measures for the pharmaceutical industry supply chain. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(2), s. 188–204. <https://doi.org/10.1108/17410400910928761>
- Kumar, J. A., Ganesh, L. S. (2009). Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. *Journal of knowledge management*, 13(4), s. 161–174. <https://doi.org/10.1108/13673270910971905>
- Laforet, S., Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), s. 363–380. <https://doi.org/10.1108/14626000610680253>
- Larsen, S. B., Masi, D., Feibert, D. C., Jacobsen, P. (2018). How the reverse supply chain impacts the firm's financial performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(3), s. 284–307. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0031>
- Lee, J. H., Kim, Y. G., Kim, M. Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 19(3), s. 48–60. <https://doi.org/10.4018/irmj.2006070104>

- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X., Cao, C. (2018). Impact of quality management on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 170, s. 462–470. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.158>
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C., Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of operations management*, 22(6), s. 589–607. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.001>
- Madaan, J., Kumar, P., Chan, F. T. (2012). Decision and information interoperability for improving performance of product recovery systems. *Decision Support Systems*, 53(3), s. 448–457. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.02.011>
- Maidique, M. A., Zirger, B. J. (1985). The new product learning cycle. *Research policy*, 14(6), s. 299–313. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90001-0](https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90001-0)
- Mangelsdorf, D. (1999). Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry. *The TQM Magazine*, 11(6), s. 419–425. <https://doi.org/10.1108/09544789910287737>
- Martin-Rios, C., Demen-Meier, C., Gössling, S., Cornuz, C. (2018). Food waste management innovations in the foodservice industry. *Waste management*, 79, s. 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2018.07.033>
- Mehra, S., Ranganathan, S. (2008). Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), s. 913–927. <https://doi.org/10.1108/02656710810908070>
- Meier, K. J., O'Toole, L. J. (2012). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), s. 429–456. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus057>
- Michna, A. (2018). The mediating role of firm innovativeness in the relationship between knowledge sharing and customer satisfaction in SMEs. *Engineering Economics*, 29(1), s. 93–103. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.1.19027>
- Minguela-Rata, B., López-Sánchez, J. I., Rodríguez-Benavides, M. C. (2010). Knowledge transfer mechanisms and the performance of franchise systems: An empirical study. *African Journal of Business Management*, 4(4), s. 396–405.
- Minnema, A., Bijmolt, T. H., Gensler, S., Wiesel, T. (2016). To keep or not to keep: Effects of online customer reviews on product returns. *Journal of retailing*, 92(3), s. 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.03.001>
- Mittal, V., Katrichis, J. M., Kumar, P. (2001). Attribute performance and customer satisfaction over time: evidence from two field studies. *Journal of Services Marketing*, 15(5), s. 343–356. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005655>
- Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *Journal of Marketing*, 63(2), s. 88–101. <https://doi.org/10.1177/002224299906300206>
- Mittal, V., Frennea, C. (2010). *Customer satisfaction: a strategic review and guidelines for managers*. MSI Fast Forward Series, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Molina, L. M., Lloréns-Montes, J., Ruiz-Moreno, A. (2007). Relationship between quality management practices and knowledge transfer. *Journal of operations management*, 25(3), s. 682–701. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.007>
- Mollenkopf, D., Russo, I., Frankel, R. (2007). The returns management process in supply chain strategy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(9), s. 568–592. <https://doi.org/10.1108/09600030710776482>

- Mollenkopf, D. A., Frankel, R., Russo, I. (2011). Creating value through returns management: Exploring the marketing–operations interface. *Journal of Operations Management*, 29(5), s. 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.11.004>
- Morgan, N. A., Anderson, E. W., Mittal, V. (2005). Understanding firms' customer satisfaction information usage. *Journal of Marketing*, 69(3), s. 131–151. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.131.66359>
- Mount, M., Martinez, M. G. (2014). Social media: A tool for open innovation. *California Management Review*, 56(4), s. 124–143. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.4.124>
- Muffatto, M., Panizzolo, R. (1995). A process-based view for customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), s. 154–169. <https://doi.org/10.1108/02656719510101259>
- Munizu, M., Hamid, N. (2018). Mediation Effect of Innovation on the Relationship between Creativity with Business Performance at Furniture Industry in Indonesia. *Quality-Access to Success*, 19(165), s. 98–102.
- Nagel, P. J., Cilliers, W. W. (1990). Customer satisfaction: a comprehensive approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(6), s. 2–46. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000000366>
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 54(4), s. 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Nath, P., Nachiappan, S., Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), s. 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Nečadová, M., Scholleová, H. (2011). Motives and barriers of innovation behaviour of companies. *Economics & Management*, 16(2), s. 832–838.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), s. 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), s. 1228–1263.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International journal of operations & Production management*, 17(11), s. 1131–1152. <https://doi.org/10.1108/01443579710177888>
- Neely, A. D., Wilson, J. R. (1992). Measuring product goal congruence: An exploratory study. *International Journal of Operations and Production Management*, 12(4), s. 45–52. <https://doi.org/10.1108/01443579210011589>
- Nguyen, M., Phan, A., Matsui, Y. (2018). Contribution of quality management practices to sustainability performance of Vietnamese firms. *Sustainability*, 10(2), s. 1–31. <https://doi.org/10.3390/su10020375>
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- Nuridin, S. E. (2018). Effect of service quality and quality of products to customer loyalty with customer satisfaction as intervening variable in PT. nano coating Indonesia. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(1), s. 19–31.

- Nyer, P. U. (1999). Cathartic Complaining as a Means of Reducing Consume Dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction And Complaining Behavior*, 12, s. 15–25.
- Oslo manual. *Guideliness for collecting and interpreting innovation data*. 3rd edition (2005). OECD and Eurostat [online]. Dostupné na http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF
- Pakdil, F., Özkök, O., Dengiz, B., Kara, I., Selvi, N., Kargı, A. (2009). A systematic approach to reduce human and system-related errors causing customer dissatisfaction in a production environment. *Total Quality Management*, 20(1), s. 129–137. <https://doi.org/10.1080/14783360802351728>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), s. 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Percival, J. C., Cozzarin, B. P. (2008). Complementarities affecting the returns to innovation. *Industry and Innovation*, 15(4), s. 371–392. <https://doi.org/10.1080/13662710802273249>
- Petersen, J. A., Kumar, V. (2010). Can product returns make you money?. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), s. 85–89.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), s. 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Prajogo, D. I., Sohal, A. S. (2004). Transitioning from total quality management to total innovation management. *International journal of quality & reliability management*, 21(8), s. 861–875. <https://doi.org/10.1108/02656710410551746>
- Prajogo, D. I. (2006). The relationship between innovation and business performance – a comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and process management*, 13(3), s. 218–225. <https://doi.org/10.1002/kpm.259>
- Radnor, Z. J., Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), s. 384–396. <https://doi.org/10.1108/17410400710757105>
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G. (2011). Improving competitiveness trough creation of knowledge and reverse logistics. *Engineering Economics*, 22(4), s. 443–450. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.4.719>
- Ravelomanantsoa, M. S., Ducq, Y., Vallespir, B. (2018). A state of the art and comparison of approaches for performance measurement systems definition and design. *International Journal of Production Research*, 56, s. 1–21.
- Reichheld, F. F., Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), s. 105–111.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y. H., Wu, C. M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of knowledge management*, 12(3), s. 84–100. <https://doi.org/10.1108/13673270810875886>
- Richey, R. G., Genchev, S. E., Daugherty, P. J. (2005). The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(4), s. 233–258. <https://doi.org/10.1108/09600030510599913>
- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), s. 819–828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>
- Ritola, I., Krikke, H., Caniëls, M. C. (2020). Learning from Returned Products in a Closed

- Loop Supply Chain: A Systematic Literature Review. *Logistics*, 4(2), s. 1–13. <https://doi.org/10.3390/logistics4020007>
- Rogers, D. S., Tibben-Lembke, R. S. (1999). *Going backwards: Reverse Logistics trends and practices*. Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, P. A.
- Rogers, D. S., Lambert, D. M., Croxton, K. L., García-Dastugue, S. J. (2002). The Returns Management Process. *The International Journal of Logistics Management*, 13(2), s. 1–18. <https://doi.org/10.1108/09574090210806397>
- Rogers, D. S., Tibben-Lembke, R. S., Bernardino, J. (2013). Why Reverse Logistics Needs to Become a Core Competency Inside Your Supply Chain. Transportation. In *RL-CON 2013: Advanced Reverse Logistics Strategies*. Dostupné na http://www.supplychain247.com/article/why_reverse_logistics_needs_to_become_a_core_competency
- Rollins, M., Halinen, A. (2005). Customer knowledge management competence: Towards a theoretical framework. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, s. 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.180>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, 26(4), s. 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Rothwell, R., Freeman, C., Horlsey, A., Jervis, V. T. P., Robertson, A. B., Townsend, J. (1974). SAPPHO updated-project SAPPHO phase II. *Research policy*, 3(3), s. 258–291. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(74\)90010-9](https://doi.org/10.1016/0048-7333(74)90010-9)
- Russo, I., Cardinali, S. (2012). Product returns and customer value: a footwear industry case. In *Modelling value*, s. 79–97. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2747-7_5
- Rust, R. T., Keiningham, T. L. (1994). *Return on Quality: Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality*, IL: Probus, Chicago.
- Rust, R. T., Zahorik A. J., Keiningham, T. L. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59, s. 58–70. <https://doi.org/10.1177/002224299505900205>
- Said, A. A., HassabElnaby, H. R., Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of management accounting research*, 15(1), s. 193–223. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.193>
- Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L., Brenner, W. (2005). Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work. *European Management Journal*, 23(4), s. 392–403. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.06.009>
- Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (1995). *Ekonomie*. Nakladatelství Svoboda, Praha.
- Sanchez-Hernandez, M. I. a Miranda, F. J. (2011). Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), s. 207–226. <https://doi.org/10.1108/14601061111124894>
- Serrat, O. (2017). Harnessing creativity and innovation in the workplace. In *Knowledge solutions*, s. 903-910, Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_102
- Schilling, A., Werr, A. (2009). *Managing and Organizing for Innovation in Service Firms. A literature review with annotated bibliography*. Vinnova Report VR 2009:06, Stockholm: VINNOVA – Swedish Governmental Agency for Innovation Systems / Verket för Innovationssystem
- So, Y., Lee, K., Oah, S. (2013). Relative effects of daily feedback and weekly feedback on customer service behavior at a gas station. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), s. 137–151. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.785898>

- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic management journal*, 26(3), s. 259–276. <https://doi.org/10.1002/smj.450>
- Souca, M. L. (2014). Customer dissatisfaction and delight: completely different concepts, or part of a satisfaction continuum?. *Management & Marketing*, 9(1), s. 75–90.
- Soukopová, J. (2016). Efektivnost výdajů obcí na nakládání s odpady – Vybrané faktory. Habilitační práce. Masarykova univerzita, Brno.
- Spiteri, J. M., Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), s. 675–687. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.03.005>
- Stock, J., Speh, T., Shear, H. (2006). Managing product returns for competitive advantage. *MIT Sloan management review*, 48(1), s. 57–62.
- Stock, J. R., Mulki, J. P. (2009). Product returns processing: an examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers. *Journal of business logistics*, 30(1), s. 33–62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00098.x>
- Subramanian, A., Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), s. 631–647. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00031-X)
- Suchánek, P., Eger, L. (2019). Customer Satisfaction and Enterprise Performance: A Study from the Electronics and Communication Equipment Retail Industry in the Czech Republic. *Quality Access to Success*, 20(172), s. 33–40.
- Suchánek, P., Králová, M. (2016). Customer satisfaction and underperformance in the food industry. In *3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2016*. 1. vyd. Sofia: SGEM international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts, s. 829–837.
- Suchánek, P., Králová, M. (2018) Customer satisfaction and differentevaluation of it by companies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), s. 1330–1350. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1484786>
- Sun, K. A., Kim, D. Y. (2013). Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). *International Journal of Hospitality Management*, 35, s. 68–77. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.008>
- Škapa, R. a Klapalová, A. (2019). The Effectiveness of Reverse Logistics: The Empirical Test of Its Factors for Product Returns Reduction1. *Ekonomický časopis*, 67(1), s. 86–104.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R., Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of knowledge management*, 18(3), s. 591–610. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0446>
- Taplin, R. H. (2012). The value of self-stated attribute importance to overall satisfaction. *Tourism Management*, 33(2), s. 295–304. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.008>
- Tari, J. J., Molina, J. F., Castejon, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European journal of operational research*, 183(2), s. 483–501. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.10.016>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), s. 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Teeravaraprug, J., Cho, B. R. (2002). Designing the optimal process target levels for multiple quality characteristics. *International Journal of Production Research*, 40(1), s. 37–54. <https://doi.org/10.1080/00207540110073046>
- Terpstra, M., Verbeeten, F. H. M. (2014). Customer satisfaction: cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial services industry. *European Management Journal*, 32(3), s. 499–508. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.001>
- Thierry, M., Salomon, M., Nunnen, J., van Wassenhove, L. (1995). Strategic issues in Product Recovery Management. *California Management Review*, 37(2), s. 114–135. <https://doi.org/10.2307/41165792>
- Tomeš, Z., Kvizda, M., Jandová, M., Rederer, V. (2016). Open access passenger rail competition in the Czech Republic. *Transport policy*, 47, s. 203–211. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2016.02.003>
- Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., Gomez-Mejia, L. R. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26(2), s. 301–339. <https://doi.org/10.1177/014920630002600207>
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of operations management*, 17(4), s. 411–428. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00045-X)
- Tsang, N., Qu, H. (2000). Service quality in China's hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), s. 316–326. <https://doi.org/10.1108/09596110010339706>
- Tse, D. and Wilton, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25(5), s. 204–212. <https://doi.org/10.1177/002224378802500209>
- Tunji-Olayeni, P. F., Mosaku, T. O., Fagbenle, O. I., Amusan, L. M., Omuh, I. O., Joshua, O. (2014). Evaluating Construction Project Performance: A Case of Construction SMEs in Lagos, Nigeria. *Journal of Innovation and Business Best Practice*, 2016, s. 1–10. <https://doi.org/10.5171/2016.482398>
- Un, C. A., Cuervo-Cazurra, A. (2007). Interactions with Customers for Innovation. In *Handbook of research on foresight and strategy*, Costanzo, L. A., MacKay, R. B., eds., Edgar Elgar, Publishing Limited, Northampton.
- Van de Ven, A. A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), s. 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- van der Spek, R., Carter, G. (2003). A survey on good practices in knowledge management in European companies, s. 191–206. *The Handbook on Knowledge Management*, Vol. 2, Springer, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24778-4_9
- Vij, S., Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), s. 603–662. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2014-0196>
- Voss, Ch., Zomerdijk, L. (2007). *Innovation in Experiential services – an empirical view*. In: Innovation in services. DTI occasional paper No. 9. Department of Trade and Industry, UK, s. 97–134.
- Wagner, S. M., Bode, C. (2014). Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing. *Journal of Operations Management*, 32(3), s. 65–78. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.11.001>

- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), s. 95–118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>
- Wang, Z., Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), s. 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Werth, J. (2002). Customer satisfaction measurement, complying with the ISO 9001: 2000 requirement. Dostupné na www.iso-900-2000.com.
- Westlund, A. H., Källström, M., Parmler, J. (2008). SEM-based customer satisfaction measurement: On multicollinearity and robust PLS estimation. *Total Quality Management*, 19(7-8), s. 855–869. <https://doi.org/10.1080/14783360802159527>
- White, M. A., Bruton, G. D. (2010). *The management of technology and innovation: A strategic approach*. Cengage Learning, Hampshire, UK.
- Williams, P., Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of services marketing*, 25(1), s. 20–32. <https://doi.org/10.1108/08876041111107032>
- Wong, K. Y., Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of knowledge management*, 9(3), s. 63–82. <https://doi.org/10.1108/13673270510602773>
- Yeung, M. CH, Ging, L. Ch., Ennew, Ch. T. (2002). Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1), s. 24–33. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740064>
- Zhou, S., Qiao, Z., Du, Q., Wang, G. A., Fan, W., Yan, X. (2018). Measuring customer agility from online reviews using big data text analytics. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), s. 510–539. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451956>
- Zulkifli, S. N. A., Perera, N. (2011). A Literature Analysis on Business Performance For SMEs: Subjective or Objective Measures?. In *Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference on Interdisciplinary Business Research*, s. 1–9. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1867874>

Přílohy

Dotazník

Základní třídící údaje

Jméno a příjmení studenta, UČO – TAZATELE: _____

PŘEDMĚT, pro který dotazník vyplňujete: _____

NÁZEV PODNIKU (nepovinný údaj): _____

ODVĚTVÍ – ČINNOST, ZAMĚŘENÍ: _____

POČET ZAMĚSTNANCŮ: _____

SOUČÁST NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI: a) ano b) ne

FUNKCE (pracovní zařazení), resp. název útvaru, oddělení RESPONDENTA
V PODNIKU:

SÍDLLO PODNIKU (místo, kraj): _____

Otázky

U otázek obsahujících škálu zvolte prosím vždy hodnotu, která nejlépe vystihuje situaci Vašeho podniku.

A. Výkonnost podniku

X1a. Zhodnoťte výkonnost podniku v posledním roce ve srovnání: – s konkurencí:

Tržby	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Růst tržeb	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Náklady	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Ziskovost	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Produktivita (podíl vstupů a výstupů)	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Kvalita produktů	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Hodnota produktů (podíl kvality k ceně)	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Objem zpětných toků produktů	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Znalostní kapitál	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Spokojenost zákazníků	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Inovativnost podniku	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší

X1b. Zhodnoťte výkonnost podniku v posledním roce ve srovnání: – s vlastní výkonností v roce předcházejícím:

Tržby	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Růst tržeb	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Náklady	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Ziskovost	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Produktivita (podíl vstupů a výstupů)	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Kvalita produktů	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Hodnota produktů (podíl kvality k ceně)	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Objem zpětných toků produktů	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Znalostní kapitál	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Spokojenost zákazníků	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší
Inovativnost podniku	Výrazně nižší	1	2	3	4	5	6	7	Výrazně vyšší

B. Řízení zpětných toků

X2. Co tvoří ve Vašem podniku zpětné toky směrem od spotřebitelů – konečných zákazníků? Označte podíl uvedeného druhu zpětného toku z celkového pomyslného objemu zpětných toků na škále.

vracené (reklamované) produkty od zákazníka	0%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
neprodejně produkty na skladě	0%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
zmetky, odpad	0%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
vracené produkty bez vad (v rámci vstřícné prodejní politiky podniku směrem k zákazníkům)	0%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
vracené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy např. případě e-commerce)	0%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
informace od zákazníků týkající se zpětných toků	0%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
jiné. Uveďte prosím konkrétně:	0%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%

X3. Odhadněte, jaký vliv na vznik zpětných toků ve Vašem podniku mají uvedené faktory.

nekvalitní vstupy (suroviny, materiály, komponenty atp.)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nekvalitní anebo nedostatečné informace ze strany zákazníků o potřebách a přáních	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nekvalitní informace od distributorů/zprostředkovatelů (pokud existují)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nekvalitní informace od dodavatelů vztažené k produkci	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné znalosti řadových pracovníků týkající se produkce	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné znalosti manažerů týkající se produkce	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné řízení kvality u vstupů	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné řízení kvality v průběhu tvorby produktu	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné řízení kvality u dodávání produktu a v poprodejní fázi	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné řízení kvality u distributora	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné řízení kvality u obchodníka	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
sezónní výkyvy v poptávce	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
problémy s prodejností produktu (charakter produktu – životní cyklus produktu...)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
legislativní požadavky	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízením	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
jiné (prosím specifikujte):	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv

X4. Jaký má Váš podnik postoj ke zpětným tokům? Vyjádřete se prosím k uvedeným výrookům:

Snažíme se co nejvíc odradit zákazníky od vrácení produktů	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Zpětné toky jsou bohatým zdrojem pro identifikaci příležitostí, jak se zlepšovat, proto bychom měli tento zdroj řádně využívat.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro zlepšování/ inovace produktů	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro zlepšování/inovaci procesů	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Zpětné toky jsou bohatým zdrojem pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které můžeme využívat pro zlepšování kvality.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím

X5. Na základě zkušenosti z posledních tří let uveďte, jaký je dopad řízení zpětných toků na tyto faktory:

snížení nákladů	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
zvýšení produktivity	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
vyšší spokojenost zákazníků	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
udržení a zvýšení loajality zákazníků	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
zlepšení image podniku	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
vyhovění legislativním požadavkům	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
naplňování politiky společenské zodpovědnosti – CSR	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
zvýšení ziskovosti podniku	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
získání zpětné vazby o svých výrobcích a službách	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
snížení dopadů podniku na životní prostředí	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
získání nových zakázek	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
inovace a začlenění nových anebo inovovaných produktů do nabídky	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
snížení objemu hmotných zpětných toků	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
snížení negativních informačních toků týkajících se nespokojenosti zákazníků („septandy“)	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký
jiné. Uveďte prosím konkrétně jaké:	žádný	1	2	3	4	5	6	7	velmi vysoký

X6a. Měříte ve Vašem podniku náklady, které jsou způsobené zpětnými toky (např. vyřizování reklamací, stížností apod.)?

ano ne

X6b. Měříte ve Vašem podniku přínosy, které plynou z řízení zpětných toků (např. vyřizování reklamací, stížností apod.)?

1. informační (důležité informace, které jsou dále v podniku využívány)

ano ne

2. vyplývající ze spokojenosti zákazníka (postojové)

ano ne

3. z opakovaného nákupu

ano ne

4. komunikační (pozitivní reference zákazníka)

ano ne

C. Řízení kvality

X7. Ohodnoťte, jak je plánována kvalita produktů ve Vašem podniku:

Kvalita produktů je	zcela neplánována (řeší se nezávisle od plánování v podniku)	1	2	3	4	5	6	7	součástí strategických plánů na celopodnikové úrovni
---------------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---

X8. Vyjádřete se, prosím, k následujícím výrokům

Spokojenost zákazníků je pro nás tou největší prioritou	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Pro zjišťování spokojenosti zákazníků používáme vícero metod a nástrojů	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Spokojenost zákazníků zjišťujeme průběžně	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Metody a nástroje pro zjišťování spokojenosti zákazníků jsou používány v rámci práce vícero oddělení, útvarů či pracovních pozic	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Máme zpracovanou politiku kvality, která se zacíljuje zejména na spokojenost zákazníků	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Řízení kvality v našem podniku je realizováno v souladu s filozofií Total Quality Management	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Řízení kvality je zacíleno na redukcí jakýchkoliv zpětných toků (hmotných i informačních)	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím

Pro zajištění spokojenosti zákazníků využíváme různé metody zjišťování jejich potřeb a přání již v etapě navrhování produktů	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Řízení kvality je zaměřeno na neustálé zlepšování	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Informace o nespokojenosti zákazníků jsou primárně důležitým vstupem pro zlepšení produktů, případně pro jejich inovaci	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím

X9a. Zjišťujete spokojenost zákazníků s produktem (poskytovanou službou)? Můžete zaškrtnout i více variant, případně slovně rozvedte

- a) Ano ⇒ Uveďte konkrétně jakým způsobem:
- dotazníky (papírové i online)
 - osobní rozhovory
 - telefonické hovory
 - reklamační záznamy
 - vrácené bezvadné produkty
 - internet:
 - sociální sítě
 - blogy
 - diskusní fóra
 - jiné:
- b) Ne

X9b. V případě odpovědi „ano“ u otázky X9a prosím uveďte, co přimělo Váš podnik ke zjišťování spokojenosti s poskytovaným produktem (službou) (můžete zaškrtnout i více variant)

- zlepšování kvality produktu / služby
- zpětná vazba
- snaha udržet si zákazníka
- finanční situace podniku
- konkurence
- certifikace ISO 9001, resp. jiného systému managementu kvality
- jiné:

X10a. Zjišťujete, co zákazníci dělají s Vašimi produkty, pokud nejsou spokojeni, ale produkty nereklamují?

- a) Ano ⇒ Uveďte konkrétně, jakým způsobem:
- h. dotazníky (papírové i online)
 - i. osobní rozhovory
 - j. telefonické hovory
 - k. internet:
 - sociální sítě
 - blogy
 - diskusní fóra
 - l. jiné:
- b) Ne

X10b. V případě odpovědi „ano“ u otázky X10a prosím uveďte, co přimělo Váš podnik ke zjišťování nespokojenosti zákazníků s produkty bez reklamování či jiných přímých stížností (můžete zaškrtnout i více variant)

- a) zlepšování kvality produktu / služby
- b) zpětná vazba
- c) snaha udržet si zákazníka
- d) finanční situace podniku
- e) konkurence
- f) certifikace ISO 9001, resp. jiného systému managementu kvality
- g) jiné:

X11. Má Váš podnik zavedený systém managementu kvality? Zaškrtněte vhodnou variantu:

- ISO 9001, případně 9004
- jiný systém – certifikovaný, jaký? (*prosím uveďte*):
- vlastní systém – necertifikovaný
- ne nemá.

D. Řízení znalostí

X12. Jakými způsoby a cestami se v podniku snažíte minimalizovat množství zpětných toků? Uveďte na škále míru souhlasu (která odpovídá situaci ve Vašem podniku) s následujícími výroky:

Snažíme se o maximální kvalitu našich produktů.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Velmi intenzivně spolupracujeme se zákazníky ohledně poznávání jejich přání a potřeb.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Naše produkty neustále zlepšujeme.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Intenzivně sbíráme informace od našich distributorů o spokojenosti zákazníků.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Se zákazníky úzce spolupracujeme při vývoji nových produktů.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Snažíme se o maximální kvalitu všech procesů, které souvisí s produkcí a distribucí.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Informace o důvodech existence zpětných toků vstupují do návrhů nových produktů.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím

X13. Jaká je míra interní integrace a koordinace (ve smyslu propojení prostřednictvím informací, provázanosti procesů, funkcí) ve Vašem podniku týkající se řešení nespokojenosti zákazníků?

téměř žádná míra integrace	1	2	3	4	5	6	7	téměř 100% míra integrace
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

X14. Odhadněte prosím míru přímosti vztahu s Vašimi koncovými zákazníky – spotřebiteli, kteří spotřebovávají Váš produkt (tedy nikoliv distributory).

Přímost (těsnost) vztahu s koncovými zákazníky	vztah téměř žádný, s těmito zákazníky nemáme žádný kontakt	1	2	3	4	5	6	7	známe všechny své zákazníky a máme ve všech případech přímý kontakt
--	--	---	---	---	---	---	---	---	---

X15. Odhadněte prosím míru souhlasu u následujících charakteristik znalostního managementu na základě hodnocení situace ve Vašem podniku.

Řízení znalostí je součástí podnikové strategie.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Řízení znalostí je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Znalosti potřebné pro zjišťování kvality produktů jsou získávány v rámci sdílení znalostí se zákazníky.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Informační systém v našem podniku napomáhá při získávání, kategorizaci, třídění a vyhledávání znalostí a nápadů pro neustálé zlepšování.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Díky sdílení informací a znalostí často přicházíme na nové myšlenky, které se dají využít pro neustálé zlepšování.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Řízení znalostí vede k poskytování perfektních informací o produktu konečným zákazníkům.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Řízení znalostí v našem podniku je zacíleno na minimalizaci chyb v procesech a minimalizaci zpětných toků a odpadu.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Zpětná vazba od zákazníků, týkající se nespokojenosti, je sdílena efektivně. pracovníky, kteří se podílí na tvorbě produktu a řízení kvality.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Informace o zpětných tocích jsou důležitým vstupem pro inovace/ zlepšování produktů i procesů.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Sdílení informací a znalostí ze zpětné vazby týkající se nespokojenosti zákazníků napříč podnikem je formalizované v jednotných a popsanych procesech.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím

X16. Zhodnoťte prosím ZNALOSTI O SPOKOJENOSTI Vašich zákazníků?

Znalosti o spokojenosti zákazníků:	Spokojenost/nespokojenost našich zákazníků vůbec neznáme	1	2	3	4	5	6	7	Víme vše a vždy o tom, s čím jsou naši zákazníci nespokojeni i spokojeni
------------------------------------	--	---	---	---	---	---	---	---	--

X17. Odhadněte, jaká je míra nespokojenosti Vašich zákazníků s Vašimi produkty (podle reklamací, stížností atd.)

Naši zákazníci jsou celkově	velmi NESPOKOJENI	1	2	3	4	5	6	7	velmi SPOKOJENI
-----------------------------	-------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

X18. Pokud očekávání Vašich zákazníků nejsou naplněna, je to zejména kvůli:

Kvalitě produktu	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Ceně produktu	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Poměru výkon/cena produktu (to, co zákazník dostává ve vztahu k tomu, za co platí)	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Užitečnosti (míra využití) produktu	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Nedostatečné anebo nekalitní informací o produktu	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Jiné.....	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím

X19. Domníváte se, že zákazníci – ať už mezi sebou nebo i se svým okolím – komunikují o své nespokojenosti s kvalitou produktu (samozřejmě v případě, že k této situaci došlo)?

nikdy	1	2	3	4	5	6	7	vždy
-------	---	---	---	---	---	---	---	------

X20. Vyjádřete se, prosím, k uvedeným výrokům:

Náklady na zjišťování spokojenosti našich zákazníků jsou mnohem nižší než přínosy, které z toho máme.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím
Zjišťování spokojenosti našich zákazníků nám přináší přesně ty informace, které potřebujeme.	Zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	Zcela souhlasím

X21. Potýkáte se s problémy při zjišťování a měření spokojenosti Vašich zákazníků týkající se produktů?

- a) Ano ⇒ Uvedte konkrétně, o jaké problémy jde – můžete zvolit více možností:
1. neochota zákazníků sdělovat nám svou spokojenost/nespokojenost
 2. nevhodnost stávajících způsobů zjišťování
 3. vysoké náklady na zjištění kvalitních informací
 4. neznalost vhodných metod a technik
 5. neznalost, jak informace zjišťovat
 6. neznalost, jak zjištěné informace vyhodnocovat
 7. chybějící zařízení pro zjišťování spokojenosti
 8. nedostatek času
 9. jiné:
- b) Ne

X22. Odkud pochází zdroje nápadů pro zlepšování anebo inovaci produktů/procesů? Označte na škále, jak důležité jsou uvedené zdroje:

zákazníci	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
konkurenti	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
dodavatelé	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
jiné externí zdroje. Uvedte prosím konkrétně:	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
interní zdroje podniku	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
z produktů, které se vrací jako oprávněné reklamace	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
z produktů, které se vrací jako neoprávněné reklamace	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
ze stížností zákazníků (sbíraných vědomě a cíleně, případně i formálně: například kniha přání a stížností apod.)	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
ze stížností zákazníků (získaných náhodně prostřednictvím zaměstnanců podniku)	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
z náhodných zdrojů (například z online recenzí, stížností apod.)	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
z množství neprodaného anebo nespotebovaného produktu	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující
z odpadů	žádná důležitost	1	2	3	4	5	6	7	rozhodující

Na tomto místě můžete vyjádřit svůj případný komentář a připomínky k dotazníku. Tato zpětná vazba nám velmi pomůže v další práci. Stejně tak přivítáme Vaše další postřehy a důležité poznámky o tématu zpětných toků obecně.

Místo pro Váš komentář:

Základní analýza celkového datového souboru

Údaje v tabulce zachycují základní přehled o odpovědích na otázky dotazníku, a to v pořadí, v jakém jsou uvedeny v dotazníku – v předcházející příloze. Vedle průměrných hodnot za celý vzorek (a počet pozorování a směrodatnou odchylku odrážející variabilitu v odpovědích) jsou zde uvedeny dvojice průměrů za skupiny. Vzorek je podle čtyř kritérií rozdělen na podniky pod a nad mediánem; tedy podniky s nižší a vyšší výkonností, která je měřena čtyřmi indikátory výkonnosti – těmi, které využívá analytická část textu v monografii.

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Srovnání výkonnosti s konkurencí (x1a)											
Tržby	4,42	113	0,979	4	5,02	4,02	4,74	4,38	4,46	4,37	4,47
Růst tržeb	4,56	113	1,093	4,06	5,28	4,1	4,94	4,66	4,46	4,46	4,65
Náklady	4,04	113	1,021	4,01	4,09	3,96	4,11	4,13	3,96	4,28	3,81
Ziskovost	4,32	111	1,088	3,58	5,37	3,82	4,75	4,3	4,35	4,13	4,53
Produktivita (podíl vstupů a výstupů)	4,5	111	1,111	4,03	5,17	4	4,93	4,52	4,49	4,36	4,64
Kvalita produktů	5,51	112	1,013	5,28	5,84	5,24	5,74	5,69	5,33	5,72	5,32
Hodnota produktů (podíl kvality k ceně)	5,21	111	1,129	4,91	5,63	4,86	5,48	5,36	5,05	5,25	5,16
Objem zpětných toků produktů	3,29	109	1,328	3,08	3,6	2,84	3,67	3,48	3,11	3,37	3,25
Znalostní kapitál	4,74	109	1,301	4,41	5,2	4,32	5,1	4,77	4,71	4,72	4,74
Spokojenost zákazníků	5,72	113	0,949	5,45	6,11	5,41	5,97	5,91	5,53	5,85	5,56
Inovativnost podniku	4,79	113	1,639	4,4	5,35	4,18	5,29	4,89	4,68	4,76	4,77
Srovnání výkonnosti – historie (x1b)											
Tržby	4,88	113	1,196	4,55	5,35	4,2	5,44	5,07	4,68	4,98	4,81
Růst tržeb	4,75	112	1,346	4,43	5,22	3,94	5,43	4,91	4,6	4,8	4,75
Náklady	4,46	113	1,126	4,39	4,57	4,18	4,69	4,7	4,23	4,69	4,25
Ziskovost	4,52	112	1,252	4,07	5,18	3,38	5,44	4,6	4,44	4,48	4,57
Produktivita (podíl vstupů a výstupů)	4,62	112	1,149	4,27	5,11	3,94	5,18	4,62	4,61	4,57	4,67

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Kvalita produktů	5,13	112	1,1	4,98	5,33	4,71	5,48	5,25	5	5,24	4,98
Hodnota produktů (podíl kvality k ceně)	4,88	113	1,067	4,72	5,13	4,39	5,29	5,04	4,74	5,13	4,63
Objem zpětných toků produktů	3,54	109	1,391	3,3	3,91	3	4,02	3,65	3,44	3,71	3,41
Znalostní kapitál	4,5	109	1,214	4,27	4,84	4	4,93	4,5	4,51	4,53	4,46
Spokojenost zákazníků	5,13	113	1,073	4,93	5,43	4,61	5,56	5,27	5	5,3	5
Inovativnost podniku	4,67	112	1,473	4,31	5,2	4,16	5,1	4,71	4,63	4,69	4,63
Podíl zpětných toků – druhy (x2)											
Vracené (reklamované) produkty od zákazníka	25,6	112	28,582	26,67	24,26	26,86	24,69	31,69	19,88	25,19	26,86
Neprodejně produkty na skladě	9,73	112	12,261	10,03	9,3	9,39	10,02	9,44	10,02	11,96	8
Zmetky, odpad	11,6	112	17,145	12,65	10,24	11,76	11,57	11,04	12,26	12,51	11,28
Vracené produkty bez vad (v rámci vstřícné prodejní politiky podniku směrem k zákazníkům)	11,0	112	16,464	10,58	11,72	10,73	11,31	7,91	14,07	11,13	9,95
Vracené produkty bez vad (z důvodu existence legislativy např. případě e-commerce)	6,47	112	14,615	4,73	8,98	9,27	4,13	4,31	8,56	5,43	7,49
Informace od zákazníků týkající se zpětných toků	21,1	112	27,60	19,5	23,5	17,8	23,9	21,3	20,9	24	19,2
Vlivy vzniku zpětných toků (x3)											
Nekvalitní vstupy (suroviny, materiály, komponenty atp.)	3,76	113	2,185	3,66	3,91	3,92	3,63	4,25	3,28	4,06	3,56
Nekvalitní anebo nedostatečné informace ze strany zákazníků o potřebách a přáních	4,12	113	1,811	4,06	4,2	3,82	4,35	4,34	3,89	4,22	3,96
Nekvalitní informace od distributorů/ zprostředkovatelů (pokud existují)	3,06	113	1,848	3,12	2,98	3,06	3,06	3,16	2,96	3,22	2,95
Nekvalitní informace od dodavatelů vztažené k produkci	2,98	112	1,835	2,97	3	3,1	2,89	3,04	2,93	3,11	2,93

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Nedostatečné znalosti řadových pracovníků týkající se produkce	3,42	113	1,751	3,63	3,11	3,51	3,34	3,55	3,28	3,41	3,47
Nedostatečné znalosti manažerů týkající se produkce	3,04	112	1,903	3,05	3,02	2,94	3,11	3,38	2,7	3,07	3,04
Nedostatečné řízení kvality u vstupů	3,17	113	1,866	3,01	3,39	3,14	3,19	2,88	3,46	3,09	3,28
Nedostatečné řízení kvality v průběhu tvorby produktu	3,7	113	1,945	3,85	3,48	3,65	3,74	3,66	3,74	3,83	3,65
Nedostatečné řízení kvality u dodávání produktu a v poprodejní fázi	3,16	113	1,93	3,24	3,04	3,04	3,26	3	3,32	3,22	3,07
Nedostatečné řízení kvality u distributora	2,79	112	1,908	2,79	2,8	2,57	2,98	2,73	2,86	2,87	2,79
Nedostatečné řízení kvality u obchodníka	2,92	112	1,826	2,87	3	2,61	3,18	2,8	3,04	3,06	2,77
Sezónní výkyvy v poptávce	3,5	113	2,053	3,28	3,8	3,45	3,53	2,89	4,09	3,15	3,84
Problémy s prodejností produktu (charakter produktu – životní cyklus produktu...)	3,05	113	1,782	2,87	3,33	2,78	3,27	2,84	3,26	2,89	3,28
Vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty)	3,75	113	2,064	3,45	4,2	3,71	3,79	3,36	4,14	3,83	3,77
Legislativní požadavky	3,35	113	1,945	3,25	3,48	3,02	3,61	3,32	3,37	3,26	3,42
Nedostatečné vybavení strojů, přístrojů a zařízení	2,75	113	1,786	2,76	2,74	2,86	2,66	2,63	2,88	2,31	3,23
Postoj ke zpětným tokům (x4)											
Snažíme se co nejvíc odradit zákazníky od vracení produktů	3,63	113	2,032	3,7	3,52	3,55	3,69	3,79	3,47	3,91	3,44
Zpětné toky jsou bohatým zdrojem pro identifikaci příležitostí, jak se zlepšovat, proto bychom měli tento zdroj řádně využívat	4,7	113	1,899	4,57	4,89	4,45	4,9	4,75	4,65	4,52	4,82

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro zlepšování/ inovace produktů	4,42	113	1,812	4,18	4,78	4,04	4,74	4,48	4,37	4,46	4,44
Zpětné toky jsou výborným zdrojem nápadů pro zlepšování/ inovaci procesů	4,49	113	1,843	4,3	4,76	4,14	4,77	4,48	4,49	4,41	4,6
Zpětné toky jsou bohatým zdrojem pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které můžeme využívat pro zlepšování kvality	4,97	113	1,719	4,79	5,24	4,55	5,32	5,11	4,84	5,02	4,96
Dopad zpětných toků na vybrané oblasti (x5)											
Snížení nákladů	3,71	112	1,711	3,61	3,87	3,47	3,92	3,68	3,75	3,72	3,79
Zvýšení produktivity	3,79	112	1,663	3,7	3,91	3,43	4,08	3,73	3,84	3,69	3,91
Vyšší spokojenosti zákazníků	5,08	110	1,453	5,16	4,95	4,73	5,39	4,96	5,2	5,2	4,98
Udržení a zvýšení loajality zákazníků	4,95	110	1,553	5,03	4,84	4,78	5,1	4,77	5,15	5,04	4,91
Zlepšení image podniku	4,92	112	1,496	4,93	4,91	4,71	5,1	4,7	5,14	4,96	4,89
Vyhovění legislativním požadavkům	3,49	111	1,902	3,6	3,32	3,27	3,67	3,39	3,58	3,65	3,35
Naplnění politiky společenské zodpovědnosti – CSR	3,34	111	1,822	3,42	3,22	2,92	3,7	3,4	3,29	3,4	3,38
Zvýšení ziskovosti podniku	4,16	111	1,703	4,09	4,27	3,8	4,47	4	4,32	4,21	4,18
Získání zpětné vazby o svých výrobcích a službách	4,78	112	1,558	4,84	4,69	4,41	5,08	4,82	4,73	4,94	4,64
Snížení dopadů podniku na životní prostředí	2,95	111	1,823	2,94	2,96	2,82	3,05	2,84	3,05	3,07	2,89
Získání nových zakázek	4,13	111	1,774	4,05	4,24	3,82	4,38	3,95	4,3	4,17	4,16
Inovace a začlenění nových anebo inovovaných produktů do nabídky	3,97	111	1,676	3,82	4,2	3,67	4,23	3,85	4,09	3,98	3,96
Snížení objemu hmotných zpětných toků	3,79	110	1,735	3,95	3,55	3,65	3,92	3,78	3,8	4,08	3,52

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Snížení negativních informačních toků týkajících se nespokojenosti zákazníků („septandy“)	4,1	109	1,79	4	4,24	3,49	4,6	4,07	4,13	4,21	3,95
Náklady a přínosy ZT (x6)											
Měříte náklady vyvolané ZT?	0,61	112	0,491	0,55	0,7	0,55	0,66	0,56	0,65	0,64	0,58
Přínosy informační	0,78	113	0,417	0,81	0,74	0,76	0,79	0,77	0,79	0,8	0,75
Přínosy ze spokojenosti zákazníka	0,75	112	0,435	0,76	0,74	0,7	0,79	0,73	0,77	0,72	0,77
Přínosy z opakovaného nákupu	0,62	112	0,486	0,64	0,61	0,68	0,58	0,61	0,64	0,57	0,68
Přínosy komunikační	0,79	112	0,412	0,8	0,76	0,76	0,81	0,79	0,79	0,79	0,77
Kvalita a spokojenost (x7, x8)											
Plánování kvality produktů	5,12	113	1,9	4,73	5,7	4,78	5,4	5	5,25	5,19	5
Spokojenost zákazníků je pro nás tou největší prioritou	6,44	112	0,947	6,39	6,5	6,22	6,61	6,45	6,42	6,5	6,36
Pro zjišťování spokojenosti zákazníků používáme vícero metod a nástrojů	4,96	113	1,873	4,79	5,2	4,57	5,27	4,88	5,04	5,13	4,79
Spokojenost zákazníků zjišťujeme průběžně	5,27	113	1,723	5,03	5,63	4,86	5,61	5,05	5,49	5,22	5,28
Metody a nástroje pro zjišťování spokojenosti zákazníků jsou používány v rámci práce vícero oddělení, útvarů či pracovních pozic	4,45	111	2,109	4,13	4,93	3,82	4,97	4,25	4,65	4,35	4,55
Máme zpracovanou politiku kvality, která se zaciluje zejména na spokojenost zákazníků	4,69	113	1,937	4,45	5,04	4,35	4,97	4,79	4,6	4,52	4,77
Řízení kvality v našem podniku je realizováno v souladu s filozofií Total Quality Management	4,06	112	2,115	3,65	4,65	3,6	4,44	4,14	3,98	4,08	4

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Řízení kvality je zacíleno na redukcí jakýchkoliv zpětných toků (hmotných i informačních)	4,31	113	1,871	4,22	4,43	4,04	4,53	4,27	4,35	4,07	4,47
Pro zajištění spokojenosti zákazníků využíváme různé metody zjišťování jejich potřeb a přání již v etapě navrhování produktů	4,81	111	1,781	4,8	4,83	4,52	5,05	4,7	4,93	4,74	4,8
Řízení kvality je zaměřeno na neustálé zlepšování	5,33	112	1,602	5,1	5,67	4,78	5,77	5,38	5,29	5,15	5,46
Informace o nespokojenosti zákazníků jsou primárně důležitým vstupem pro zlepšení produktů, případně pro jejich inovaci	5,45	113	1,581	5,27	5,72	4,9	5,9	5,39	5,51	5,43	5,42
Způsob zjišťování spokojenosti (x9a)											
Dotazníky (papírové i online)	0,41	94	0,495	0,44	0,38	0,46	0,38	0,5	0,33	0,39	0,46
Osobní rozhovory	0,84	94	0,368	0,85	0,83	0,85	0,84	0,78	0,9	0,83	0,85
Telefonické hovory	0,71	94	0,455	0,67	0,78	0,69	0,73	0,76	0,67	0,65	0,76
Reklamační záznamy	0,56	94	0,499	0,5	0,65	0,54	0,58	0,5	0,63	0,5	0,63
Vracené bezvadné produkty	0,2	94	0,404	0,2	0,2	0,21	0,2	0,17	0,23	0,17	0,22
Internetové sociální sítě	0,23	94	0,426	0,2	0,28	0,15	0,29	0,22	0,25	0,24	0,22
Internetové blogy	0,12	94	0,323	0,09	0,15	0,13	0,11	0,04	0,19	0,09	0,15
Internetová diskusní fóra	0,11	94	0,31	0,07	0,15	0,08	0,13	0,07	0,15	0,15	0,07
Co podnik přimělo ke zjišťování spokojenosti? (x9b)											
Zlepšování kvality produktu / služby	0,81	94	0,396	0,85	0,75	0,77	0,84	0,8	0,81	0,78	0,83
Zpětná vazba	0,69	94	0,464	0,69	0,7	0,64	0,73	0,72	0,67	0,76	0,61
Snaha udržet si zákazníka	0,86	94	0,347	0,83	0,9	0,79	0,91	0,85	0,88	0,83	0,91
Finanční situace podniku	0,11	94	0,31	0,13	0,08	0,15	0,07	0,04	0,17	0,07	0,15

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Konkurence	0,41	94	0,495	0,41	0,43	0,38	0,44	0,39	0,44	0,37	0,46
Certifikace ISO 9001, resp. jiného systému managementu kvality	0,32	94	0,469	0,31	0,33	0,31	0,33	0,33	0,31	0,3	0,35
Zjišťování, co dělají nespokojení nereklamující (x10a)											
Zjišťujete, co zákazníci dělají s Vašimi produkty, pokud nejsou spokojeni, ale produkty nereklamují? (X10a)	0,38	112	0,486	0,35	0,41	0,32	0,42	0,4	0,35	0,38	0,37
Dotazníky (papírové i online)	0,24	42	0,431	0,26	0,21	0,25	0,23	0,23	0,25	0,2	0,29
Osobní rozhovory	0,9	42	0,297	0,91	0,89	0,94	0,88	0,95	0,85	0,9	0,9
Telefonické hovory	0,79	42	0,415	0,74	0,84	0,69	0,85	0,82	0,75	0,75	0,81
Internetové sociální sítě	0,14	42	0,354	0,17	0,11	0,13	0,15	0,09	0,2	0,2	0,1
Internetové blogy	0,1	42	0,297	0,09	0,11	0,13	0,08	0,05	0,15	0,1	0,1
Internetová diskusní fóra	0,07	42	0,261	0,04	0,11	0,06	0,08	0,05	0,1	0,1	0,05
Co přimělo ke zjišťování nespokojenosti nereklamujících (x10b)											
Zlepšování kvality produktu / služby	0,86	42	0,354	0,87	0,84	0,69	0,96	1	0,7	1	0,71
Zpětná vazba	0,83	42	0,377	0,78	0,89	0,81	0,85	0,91	0,75	0,85	0,81
Snaha udržet si zákazníka	0,81	42	0,397	0,83	0,79	0,88	0,77	0,77	0,85	0,75	0,86
Finanční situace podniku	0,1	42	0,297	0,13	0,05	0,13	0,08	0,05	0,15	0,1	0,1
Konkurence	0,36	42	0,485	0,43	0,26	0,5	0,27	0,23	0,5	0,3	0,43
Systém managementu kvality (x11)											
Certifikace ISO 9001, resp. jiného systému managementu kvality	0,21	42	0,415	0,22	0,21	0,06	0,31	0,23	0,2	0,3	0,14
Má Váš podnik zavedený systém managementu kvality? (x11)	1,77	107	0,864	1,94	1,52	1,74	1,79	1,83	1,7	1,92	1,63
Dosahování minimalizace zpětných toků (x12)											
Snažíme se o maximální kvalitu našich produktů	6,29	113	1,215	6,19	6,43	6,12	6,44	6,29	6,3	6,24	6,32

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Velmi intenzivně spolupracujeme se zákazníky ohledně poznávání jejich přání a potřeb	5,48	113	1,604	5,25	5,8	5,14	5,76	5,39	5,56	5,46	5,44
Naše produkty neustále zlepšujeme	5,45	113	1,476	5,28	5,7	5,25	5,61	5,52	5,39	5,48	5,39
Intenzivně sbíráme informace od našich distributorů o spokojenosti zákazníků	4,17	113	2,057	4,06	4,33	3,98	4,32	3,88	4,46	4,26	4
Se zákazníky úzce spolupracujeme při vývoji nových produktů	4,29	113	2,003	4,06	4,63	3,8	4,69	4,29	4,3	4,13	4,44
Snažíme se o maximální kvalitu všech procesů, které souvisí s produkcí a distribucí	5,58	113	1,563	5,39	5,85	5,35	5,76	5,57	5,58	5,46	5,63
Informace o důvodech existence zpětných toků vstupují do návrhů nových produktů	4,49	113	1,909	4,18	4,93	3,92	4,95	4,41	4,56	4,39	4,6
Integrace (x13, x14)											
Jaká je míra interní integrace a koordinace (ve smyslu propojení prostřednictvím informací, provázanosti procesů, funkcí) ve Vašem podniku týkající se řešení nespokojenosti?	5	113	1,47	4,82	5,26	4,63	5,31	4,96	5,04	4,8	5,14
Odhadněte prosím míru přímosti vztahu s Vašimi koncovými zákazníky	5,33	113	1,714	5,22	5,48	5,24	5,4	5,38	5,28	5,37	5,23
Znalostní management (x15)											
Řízení znalostí je součástí podnikové strategie	4,94	113	1,702	4,81	5,13	4,69	5,15	4,88	5	4,85	4,95
Řízení znalostí je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku	4,76	113	1,718	4,61	4,98	4,51	4,97	4,75	4,77	4,72	4,75

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Znalosti potřebné pro zjišťování kvality produktů jsou získávány v rámci sdílení znalostí se zákazníky	4,59	111	1,637	4,61	4,58	4,42	4,74	4,49	4,7	4,25	4,93
Informační systém v našem podniku napomáhá při získávání, kategorizaci, třídění a vyhledávání znalostí a nápadů pro neustálé zlepšování	4,49	112	1,845	4,36	4,67	4,1	4,82	4,29	4,68	4,43	4,61
Díky sdílení informací a znalostí často přicházíme na nové myšlenky, které se dají využít pro neustálé zlepšování	4,75	113	1,667	4,64	4,91	4,25	5,16	4,7	4,81	4,67	4,77
Řízení znalostí vede k poskytování perfektních informací o produktu konečným zákazníkům	4,9	113	1,663	4,87	4,96	4,53	5,21	4,88	4,93	4,78	4,96
Řízení znalostí v našem podniku je zacíleno na minimalizaci chyb v procesech a minimalizaci zpětných toků a odpadu	5	112	1,76	4,88	5,17	4,72	5,23	4,95	5,05	4,79	5,12
Zpětná vazba od zákazníků, týkající se nespokojenosti, je sdílена efektivně pracovníky, kteří se podílí na tvorbě produktu a řízení kvality	4,99	112	1,727	4,99	5	4,76	5,18	5,02	4,96	4,81	5,11
Informace o zpětných tocích jsou důležitým vstupem pro inovace/zlepšování produktů i procesů	4,88	112	1,639	4,84	4,93	4,72	5	4,88	4,88	4,89	4,84

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Sdílení informací a znalostí ze zpětné vazby týkající se nespokojenosti zákazníků napříč podnikem je formalizované v jednotných a popsanych procesech	4,21	113	1,76	4,21	4,22	3,98	4,4	4,11	4,32	3,98	4,39
Znalosti o spokojenosti zákazníků (x16, x17)											
Zhodnotte prosím ZNALOSTI O SPOKOJENOSTI Vašich zákazníků ve Vašem podniku	5,53	113	1,427	5,49	5,59	5,49	5,56	5,57	5,49	5,59	5,44
Odhadněte, jaká je míra nespokojenosti Vašich zákazníků s Vašimi produkty (podle reklamací, stížností atd.)	5,92	112	0,931	5,9	5,96	5,9	5,93	5,93	5,91	5,93	5,89
Důvody nesplnění očekávání zákazníků (x18)											
Kvalita produktu	3,71	112	2,108	3,9	3,42	3,71	3,7	3,73	3,68	3,91	3,59
Cena produktu	3,9	112	1,745	4,01	3,73	3,82	3,97	3,82	3,98	3,91	3,86
Poměru výkon/cena produktu (to, co zákazník dostává, ve vztahu k tomu, za co platí)	3,32	111	1,567	3,59	2,91	3,42	3,23	3,13	3,5	3,47	3,16
Užitečnosti (míra využití) produktu	2,79	112	1,756	2,79	2,8	2,73	2,85	2,79	2,8	2,93	2,68
Nedostatečná anebo nekvalitní informace o produktu	3,01	112	1,753	2,94	3,11	2,94	3,07	3	3,02	3,04	2,96
Jiné	1,95	83	1,54	1,85	2,13	1,98	1,93	2,1	1,81	2,26	1,73
Spokojenost a systém sledování (x19, x20)											
Domníváte se, že zákazníci – ať už mezi sebou nebo i se svým okolím – komunikují o své nespokojenosti s kvalitou produktu?	4,8	113	1,738	4,85	4,72	4,49	5,05	4,8	4,79	4,59	4,98

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Výrok zjišťování spokojenosti – Náklady na zjišťování spokojenosti našich zákazníků jsou mnohem nižší než přínosy, které z toho máme	4,64	112	1,931	4,57	4,76	4,71	4,59	4,56	4,72	4,45	4,75
Výrok zjišťování spokojenosti – Zjišťování spokojenosti našich zákazníků nám přináší přesně ty informace, které potřebujeme	4,84	110	1,577	4,92	4,71	4,57	5,05	4,98	4,69	4,96	4,68
Problémy zjišťování spokojenosti (x21)											
Potýkáte se s problémy při zjišťování a měření spokojenosti Vašich zákazníků týkající se produktů? (X21)	0,36	113	0,483	0,33	0,41	0,35	0,37	0,32	0,4	0,3	0,44
Neznalost vhodných metod a technik	0,19	113	0,398	0,16	0,24	0,2	0,19	0,2	0,19	0,2	0,19
Neochota zákazníků sdělovat nám svou spokojenost/ nespokojenost	0,41	113	0,493	0,34	0,5	0,39	0,42	0,39	0,42	0,35	0,47
Nevhodnost stávajících způsobů zjišťování	0,14	113	0,35	0,13	0,15	0,16	0,13	0,13	0,16	0,17	0,11
Vysoké náklady na zjištění kvalitních informací	0,1	113	0,298	0,09	0,11	0,1	0,1	0,05	0,14	0,11	0,09
Neznalost, jak informace zjišťovat	0,08	113	0,272	0,07	0,09	0,12	0,05	0,05	0,11	0,15	0,02
Neznalost, jak zjištěné informace vyhodnocovat	0,09	113	0,285	0,09	0,09	0,12	0,06	0,11	0,07	0,11	0,07
Chybějící zařízení pro zjišťování spokojenosti	0,16	113	0,368	0,18	0,13	0,18	0,15	0,13	0,19	0,2	0,12
Nedostatek času	0,45	113	0,5	0,48	0,41	0,55	0,37	0,38	0,53	0,41	0,49
Zdroje inovací (x22)											
Zákazníci	5,23	113	1,581	5,28	5,15	5,04	5,39	5,43	5,04	5,52	4,96
Konkurenti	4,52	113	1,733	4,79	4,13	4,67	4,4	4,32	4,72	4,85	4,28
Dodavatelé	3,52	112	1,912	3,57	3,44	3,67	3,39	3,36	3,67	3,63	3,45

	\bar{x}	n	σ	Ziskovost subjekt. s konkurencí (x1a)		Ziskovost subjekt. s historií (x1b)		Růst ROA – 2017/2016		ROA k odvětví	
Jiné externí zdroje	3,23	98	1,994	3,12	3,42	3,04	3,4	3,16	3,31	3,43	3,15
Interní zdroje podniku	5,04	111	1,667	4,74	5,46	4,92	5,13	4,89	5,18	4,96	5,05
Z produktů, které se vrací jako oprávněné reklamace	4,26	111	1,782	4,35	4,13	4,39	4,15	4,37	4,16	4,48	4,11
Z produktů, které se vrací jako neoprávněné reklamace	2,78	112	1,615	2,92	2,57	2,8	2,76	2,86	2,7	2,7	2,84
Ze stížností zákazníků (sbíraných vědomě a cíleně, případně i formálně – například kniha přání a stížností apod.)	4,05	113	1,836	4,19	3,85	3,8	4,26	3,88	4,23	3,94	4,16
Ze stížností zákazníků (získaných náhodně prostřednictvím zaměstnanců podniku)	3,82	113	1,707	3,93	3,67	3,8	3,84	3,89	3,75	3,74	3,91
Z náhodných zdrojů (například z online recenzí, stížností apod.)	3,29	111	1,821	3,45	3,04	3	3,52	3,21	3,36	3,47	3,16
Z množství neprodaného anebo nespotřebovaného produktu	2,61	110	1,772	2,63	2,58	2,6	2,62	2,24	2,96	2,52	2,73
Z odpadů	2,34	109	1,565	2,49	2,11	2,58	2,14	2,09	2,58	2,29	2,43

Ediční rada Masarykovy univerzity

doc. RNDr. Petra Bořilová Linhartová, Ph.D.

Mgr. Tereza Fojtová

doc. JUDr. Marek Fryšták, Ph.D.

Mgr. Michaela Hanousková

prof. PhDr. Jiří Hanuš, Ph.D. (předseda)

doc. RNDr. Petr Holub, Ph.D.

doc. Mgr. Jana Horáková, Ph.D.

prof. MUDr. Lydie Izakovičová Hollá, Ph.D.

prof. PhDr. Mgr. Tomáš Janík, Ph.D.

prof. PhDr. Tomáš Kubíček, Ph.D.

prof. RNDr. Jaromír Leichmann, Dr. rer. nat.

PhDr. Alena Mizerová (tajemnice)

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.

Ing. Zuzana Sajdlová, Ph.D.

Mgr. Kateřina Sedláčková, Ph.D.

prof. RNDr. Ondřej Slabý, Ph.D.

prof. PhDr. Jiří Trávníček, M.A.

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Ediční rada Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity

doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.

Ing. Eva Hýblová, Ph.D.

Ing. Daniel Němec, Ph.D.

Ing. Mgr. Markéta Matulová, Ph.D.

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D. (předseda)

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.

prof. RNDr. Milan Víturka, CSc.

Výkonnost podniku v kontextu spokojenosti zákazníka, zpětných toků, kvality, inovací a znalostí

Alena Klapalová, Petr Suchánek, Radoslav Škapa

Jazyková redakce: Mgr. Veronika Ptáčková

Redakce: PhDr. Lea Novotná

Návrh obálky, grafická úprava a sazba: Václav Mekyska

Vydala Masarykova univerzita, Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno
1., elektronické vydání, 2020

ISBN 978-80-210-9648-6 (online ; pdf)

ISBN 978-80-210-9647-9 (brožováno)

<https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.M210-9648-2020>

Publikace prezentuje výsledky kvantitativního empirického výzkumu zaměřeného na zjištění faktorů z pěti navzájem propojených oblastí podnikových procesů a nefinanční výkonnosti, konkrétně řízení spokojenosti zákazníka, řízení kvality, řízení znalostí, řízení inovací a řízení zpětných toků, které jsou vnímány jinak manažery podniků, jež byly na základě subjektivních a objektivních ukazatelů finanční výkonnosti rozděleny na podniky výkonné a méně výkonné.

Hlavním cílem publikace je analýza vzájemných vztahů výše uvedených faktorů včetně jejich systemizace na základě ukazatelů finanční výkonnosti. Analýza vztahů vychází z navrženého konceptuálního modelu.

Výsledky analýz ukazují mimo jiné to, že výkonnější podniky mají častěji zakomponován proces průběžného sledování spokojenosti zákazníků do svého systému řízení kvality. Výkonnější podniky taktéž využívají více různé nástroje a metody pro hodnocení spokojenosti zákazníka napříč odděleními, více využívají informace o nespokojenosti zákazníků k inovacím produktu. Pro více výkonné podniky jsou větší prioritou spokojení zákazníci, podniky více používají větší množství nástrojů pro zjišťování spokojenosti zákazníka a více zajišťují spokojenost zákazníků různými metodami již v etapě navrhování produktů. Tyto podniky také častěji zjišťují spokojenost zákazníků přes internetové sociální sítě a jako příčinu zjišťování spokojenosti zákazníka častěji uvádí snahu zákazníka udržet. Více výkonné podniky se také častěji domnívají, že zákazníci komunikují (ať už mezi sebou nebo se svým okolím) o své nespokojenosti s kvalitou produktů. Tyto podniky více cílí svou politiku kvality na spokojenost zákazníka, více řídí kvalitu v souladu s filozofií TQM, více zaměřují řízení kvality na neustálé zlepšování a častěji plánují kvalitu v rámci plánování na celopodnikové úrovni. U více výkonných podniků je vnímán také vyšší dopad řízení zpětných toků na udržení a zvýšení loajality zákazníka a na zlepšení image podniku. Výkonnější podniky rovněž více považují zpětné toky za výborný zdroj inovací produktů i procesů a považují je také za bohatý zdroj pro identifikaci problémů v kvalitě produktu, které lze využít pro zlepšování kvality. Manažeři této skupiny podniků více souhlasili s výroky, že řízení znalostí je součástí podnikové strategie, je taktéž vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku, vede k poskytování perfektních informací o produktu konečným zákazníkům a je zacíleno na minimalizaci chyb v procesech, minimalizaci zpětných toků a odpadu.