

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

*Edice Habilitační a inaugurační spisy, sv. 733*

*ISSN 1213-418X*

**Petr Suchánek**

**HODNOCENÍ  
SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA  
A FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU  
A JEJICH VZTAH**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
Fakulta podnikatelská

doc. Ing. Bc. Petr Suchánek, Ph.D.

**HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA  
A FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU  
A JEJICH VZTAH**

EVALUATION OF CUSTOMER SATISFACTION  
AND FINANCIAL BUSINESS PERFORMANCE  
AND THEIR RELATIONSHIP

TEZE PŘEDNÁŠKY  
K PROFESORSKÉMU JMENOVACÍMU ŘÍZENÍ V OBORU  
EKONOMIKA A MANAGEMENT



BRNO 2022

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

spokojenost zákazníka, nefinanční výkonnost podniku, finanční výkonnost podniku, očekávání zákazníka, poměrové ukazatele

## **KEYWORDS**

customer satisfaction, non-financial business performance, financial business performance, customer expectations, ratios

© Petr Suchánek, 2022

ISBN 978-80-214-6090-4

ISSN 1213-418X

# Obsah

PŘEDSTAVENÍ AUTORA .....	4
1 Úvod .....	6
2 Hodnocení spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti podniku .....	6
2.1 Výkonnost a vztah finanční a nefinanční výkonnosti podniku .....	6
2.2 Spokojenost zákazníka a její hodnocení .....	8
2.2.1 Vymezení spokojenosti zákazníka .....	8
2.2.2 Vymezení faktorů spokojenosti zákazníka .....	9
2.2.3 Metodika hodnocení spokojenosti zákazníka .....	10
2.3 Nástroje hodnocení finanční výkonnosti podniku .....	11
2.3.1 Poměrové ukazatele .....	14
2.3.2 Pyramidové rozklady .....	19
2.3.3 Souhrnné hodnocení finanční výkonnosti .....	21
2.4 Vztah spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti podniku .....	24
3 Koncepce směřování vědecké činnosti a výuky v oboru .....	29
3.1 Koncepce výuky v oboru .....	29
Použitá literatura .....	30
Abstrakt .....	37
Abstract .....	37
Přílohy .....	38

## PŘEDSTAVENÍ AUTORA

Uchazeč Petr Suchánek se narodil v roce 1973 v Plané. Je absolventem Fakulty Ekonomické Západočeské univerzity v Plzni (dále jen FEK ZČU), kde v roce 1994 získal titul bakalář v oboru Ekonomika terciální sféry se specializací Obchod a služby. Ve studiu dále pokračoval na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity (dále jen ESF MU), kde v roce 1996 získal titul magistr (změněný na titul inženýr v roce 1999) v oboru Obchodní podnikání. Doktorské studium absolvoval na ESF MU, v roce 2001 v oboru Ekonomie, kde úspěšně obhájil práci s názvem „Ekonomická efektivnost obchodní firmy“. Další vzdělávání uchazeče pokračovalo studiem problematiky celoživotního vzdělávání v příslušném kurzu na Vysokém učení technickém v Brně (dále jen VUT), který uchazeč řádně absolvoval v roce 2001. Snaha o rozšíření znalostí i v dalších oblastech mimo ekonomii, ale s ekonomikou spojenou, byla završena v roce 2007, kdy uchazeč úspěšně absolvoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity (dále jen PrF MU) a získal titul bakalář v oboru Veřejná správa. V tomto roce se také uchazeč úspěšně habilitoval a získal titul docent na ESF MU v oboru Podniková ekonomika a management a úspěšně obhájil habilitační práce s názvem „Model firmy v podnikovém hospodářství“.



Uchazeč působí na ESF MU nepřetržitě od roku 1996 (s krátkou přestávkou od 1. 10. 1999 do 31. 12. 1999) nejprve na částečný úvazek 0,5 (1996 – 2001) a od roku 2001 na celý úvazek. V letech 1996 až 2001 pracoval na pozici asistent, v letech 2001 až 2006 jako odborný asistent a od roku 2007 jako docent. V letech 1998 až 2003 zároveň pracoval na Vysoké vojenské škole pozemního vojska Fakultě Ekonomiky obrany státu ve Vyškově. V letech 1998 – 2001 na celý úvazek na pozici asistent a v letech 2001 až 2003 na částečný úvazek 0,5 na pozici odborný asistent. V letech 2005 až 2006 (dohromady dva semestry) zároveň působil jako externí vyučující na Slovensku v Bratislavě na Akademii Istropolitana. Jako externí vyučující působil také v letech 2004 – 2016 na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity. V současné době (od roku 2015) uchazeč působí na částečný úvazek 0,5 na pozici docent na Vysoké škole polytechnické Jihlava.

Uchazeč působil také v akademickém senátu ESF MU v letech 2002 – 2013 (v roce 2010 jako předseda). V letech 2015 až 2019 uchazeč zastával funkci vedoucího katedry Podnikového hospodářství, přičemž významně inovoval a akreditoval (v roce 2018) navazující magisterský program Podniková ekonomika a management (s podporou projektu OP VVV). Zároveň se mu podařilo nově akreditovat (v roce 2019) stejnojmenný program doktorského studia. Oba tyto programy uchazeč také garantuje. V roce 2019 se uchazeč podílel na akreditaci habilitačního řízení v oboru Podniková ekonomika a management. Uchazeč se také podílel na získání institucionální akreditace, je členem Rady studijních programů na ESF MU a členem Společné programové rady programu Podniková ekonomika a management, které zároveň předsedá.

Hlavním oborem jeho tvůrčí a pedagogické činnosti uchazeče je ekonomika a finanční řízení podniku v posledních letech doplněná o vztahu ke spokojenosti zákazníka, ve kterých řeší výzkumné úkoly od roku 1999 (finanční výkonnost), resp. 2015 (spokojenost zákazníka). V uvedené výzkumné oblasti je autorem, resp. spoluautorem 7 monografií, 1 kapitoly v monografii, 6 článků v časopisech s impakt faktorem, 10 článků v časopisech v databázi SCOPUS, 15 článků v ostatních recenzovaných časopisech, 27 příspěvků ve sborníku z mezinárodních vědeckých konferencí indexovaných v databázi Web of Science nebo Scopus, 81 příspěvků ve sborníku z ostatních

konferencí a více než 20-ti dalších odborných publikací. Výsledky své výzkumné činnosti pravidelně prezentuje na mezinárodních vědeckých konferencích v tuzemsku i zahraničí. H-index autora dosahuje hodnoty 4 (Web of Science), resp. 6 (Scopus). V databázi Web of Science eviduje 59 citací (v databázi Scopus pak 87), vše bez autocitací i semiautocitací. V současné době je školitelem dvou doktorandů, šest doktorandů pod jeho vedením již úspěšně ukončilo doktorský studijní program na ESF MU. Za dobu svého působení na Ekonomicko-správní fakultě MU se podílel na řešení několika externích výzkumných projektů (3x GAČR, 1x GAAV, 1x TAČR, 1x mezinárodní projekt). Spolupráci s praxí rozvíjí v rámci řešení projektů smluvního výzkumu. Doc. Suchánek se podílí také na organizaci mezinárodních vědeckých konferencí a je členem redakčních rad domácích i zahraničních vědeckých časopisů i programových či vědeckých rad mezinárodních konferencí.

Velmi přínosné pro rozvoj uchazeče i garantovaných programů je také působení ve vědeckých radách ekonomických fakult MU, ZČU a Fakulty Podnikatelské VUT v Brně, oborových radách doktorského studia ESF MU a FEK ZČU a v Radě oblasti vzdělávání Ekonomické obory (což je obdoba Rady studijních programů na FEK ZČU). V roce 2020 se uchazeč také stal oponentem projektů TAČR a od roku 2010 pravidelně hodnotí projekty grantové agentury Slovenské Republiky VEGA.

**Spolupráci s VUT** začal uchazeč již v roce 2000, kdy ESF MU poprvé hostila mezinárodní workshop postgraduálních studentů, do kterého byly zapojeny tři univerzity. Kromě ESF MU, ještě FP VUT v Brně a Fakulta Ekonomiky Univerzity Nicholase Kopernika v Toruni. Následně se toto setkání vyvinulo v mezinárodní konferenci, které se začali účastnit také další vysoké školy (např. z Ekonomické univerzity Bratislava, Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně, Universität der Bundeswehr v Mnichově apod.). ESF MU přitom opět tuto konferenci pořádala v roce 2002 a uchazeč byl nejen jejím účastníkem, ale i hlavním organizátorem. Od roku 2002 se také uchazeč pravidelně účastnil konferencí pořádaných FP VUT v Brně.

Od roku 2002 se také uchazeč aktivně účastnil státních závěrečných zkoušek na FP VUT v Brně, nejprve jako člen komise a od roku 2008 také jako její předseda. V roce 2011 byl uchazeč členem habilitační komise prof. Meluzína na FP VUT v Brně a od roku 2012 je pravidelně členem komisí pro obhajobu disertačních prací a také jejich oponentem. Členství v těchto komisích se však neomezuje pouze na Fakultu podnikatelskou, ale od roku 2016 se rozšířila o **Fakultu elektrotechniky a komunikačních technologií** a v roce 2018 o **Ústav soudního inženýrství**.

Spolupráce se však netýká pouze oblasti pedagogické (včetně doktorského studia) a výměny zkušeností v rámci mezinárodních konferencí. Uchazeč také recenzoval řadu studijních materiálů vydaných VUT. V posledních letech se spolupráce s VUT rozvíjí také v oblasti vědecké. V roce 2019 uchazeč podal návrh projektu GAČR ve spolupráci s pracovníky z FP VUT v Brně (ve formě spoluřešitelství). V roce 2020 byl připraven společný projekt v rámci veřejné soutěže TAČR éta (kde byl uchazeč spoluřešitel). Od 1. 7. 2020 do 30. 6. 2021 se uchazeč účastnil řešení dílčího projektu TAČR v rámci projektu Národní centrum kompetence pro Kyberbezpečnost, kde byla kromě uchazeče zapojena ve formě spoluřešitele také **Fakulta Informačních technologií** VUT v Brně.

Uchazeč se podílí na hodnocení činnosti fakulty (např. jako hodnotitel studijních programů FP), ale také na vědeckém a pedagogickém růstu členů FP VUT v Brně v rámci habilitačních a profesorských řízení, které se na FP pravidelně konají. Výrazem uznání uchazeče kvalitní práce členů FP VUT v Brně je účast dvou zástupců FP v oborové radě doktorského studia programu Podniková ekonomika a management na ESF MU, pravidelná účast členů FP v komisích pro státní doktorské zkoušky a obhajoby disertačních prací a zařazení předmětu vyučovaného současným rektorem VUT doc. Janíčkem mezi volitelné předměty programu navazujícího magisterského studia Podniková ekonomika a management na ESF MU.

# 1 Úvod

Moderní hodnocení výkonnosti podniku má dvě základní roviny – hodnocení nefinanční a finanční výkonnosti podniku. Obě tyto roviny jsou přitom spolu úzce propojeny. Finanční výkonnost podniku informuje o finančním stavu podniku, nefinanční výkonnost o příčinách tohoto stavu. Výkonnost lze zároveň hodnotit z pohledu podniku nebo z pohledu zákazníka. Podniky vytváří svůj produkt pro zákazníka a zákazník tak fakticky rozhoduje o výkonnosti podniku tím, zda si produkt podniku koupí nebo ne. Proto se nabízí zaměřit nefinanční hodnocení výkonnosti právě na zákazníka. Takové zaměření přitom koresponduje s definicí výkonnosti dle Neely et al. (2005) – blíže viz kap. 2, který chápe výkonnost jako účinnost (pohled podniku na výkonnost) a účelnost (pohled zákazníka na výkonnost), ze které plyne, že hodnocení nefinanční výkonnosti by mělo být zaměřeno právě na zákazníka, resp. jeho spokojenost. Příčiny spokojenosti zákazníka, resp. faktory, které ji ovlivňují (blíže viz kap. 2.2.2) jsou přitom bezprostředně spojeny s podnikem, resp. jsou podnikem ovlivňovány (kvalita produktu, jeho cena či konkurenční schopnost produktu) a promítají se tedy také do účinnosti. Účelnost a účinnost jsou tak vzájemně propojeny a představují další rovinu výkonnosti.

Finanční výkonnost pracuje s finančními daty, která nejčastěji vychází ze souhrnných účetních výkazů (především z rozvahy a výkazu zisků a ztrát). Finanční výkonnost tak hodnotí podnik komplexně, jako celek, což je její velkou výhodou. Principy hodnocení finanční výkonnosti jsou známé a ustálené a v tomto směru se hledají buď nové ukazatele, které jsou schopny lépe identifikovat finanční výkonnost podniku, nebo nové metody, ev. kombinace nových ukazatelů a metod. Hodnocení finanční výkonnosti však není schopno identifikovat příčiny zjištěného finančního stavu, resp. není schopno identifikovat výkonnost mimo finanční oblast. Hodnocení finanční výkonnosti tak zůstává na povrchu podniku.

Spokojenost zákazníka v rámci nefinanční výkonnosti je oproti tomu zaměřena právě na příčiny dosaženého stavu výkonnosti podniku. Nefinanční výkonnost je tedy schopna identifikovat veličiny či faktory, v podniku, ale i mimo něj, které mají svůj odraz právě ve finanční výkonnosti. Hodnocení spokojenosti zákazníka tak jde do hloubky fungování podniku, včetně vazeb na jeho okolí (na zákazníka), což je její velkou výhodou oproti hodnocení finanční výkonnosti. Naopak určitou nevýhodou je značná komplexnost této problematiky, která může zahrnovat velké množství různorodých veličin a faktorů, které jsou navíc vyjádřeny v různých jednotkách.

Cílem tohoto spisu je tedy představit hodnocení spokojenosti zákazníka (v rámci nefinanční výkonnosti) a finanční výkonnosti podniku a objasnit jejich vzájemný vztah. Nejprve bude tedy představeno hodnocení spokojenosti zákazníka, včetně faktorů, které na ni působí a vazeb, které mezi nimi mohou vzniknout s ohledem na poznatky dosažené výzkumem autora. V další části bude představeno hodnocení finanční výkonnosti podniku včetně možnosti identifikace problémových finančních oblastí opět s ohledem na poznatky dosažené výzkumem autora. Na závěr pak bude představena vzájemná vazba spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti podniku, která díky poznatkům dosaženým autorem poněkud mění pohled na zavedený vztah spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti podniku, zdůrazňuje váhu a vliv očekávání zákazníka a dynamiku zkoumaného systému.

## 2 Hodnocení spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti podniku

### 2.1 Výkonnost a vztah finanční a nefinanční výkonnosti podniku

Výkonnost podniku lze v obecné rovině vymezit různě s ohledem na kontext, který umožňuje výkonnost konkretizovat (srovnej s Ferraz, Gallardo-Vázquez, 2016) a má také vliv na její následné

měření. 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 podobně „jako dosažení organizačních cílů souvisejících se ziskovostí a růstem prodeje a podílu na trzích, jakož i dosažení obecných strategických cílů firmy“.

Neely et al. (2005) výkonnost chápe 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), jednak jako míru ekonomického využití zdrojů podniku, které vede k dané spokojenosti zákazníka (efficiency). Lze tedy vyvodit, že výkonnost je složena ze dvou prvků – účinnosti (dělat věci správně) a účelnosti (dělat správné věci). 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.

Účinnost (jako jedna dimenze) je přitom založena na vztahu výstupu a vstupu, která je ovlivňována prostřednictvím opatření, zaměřená na produktivitu podnikových procesů a zdrojů (Radnor, Barnes, 2007). Účelnost (jako druhá dimenze) je pak zaměřena na vhodnost výstupů z podnikových procesů (Radnor, Barnes, 2007). Výkonnost se tak prostřednictvím účelnosti dostává do souvislosti se spokojeností zákazníka a je multidimenzionálním konstruktem (Neely, Wilson, 1992).

Výkonnost podniku lze hodnotit na základě výsledků jeho podnikatelské činnosti, resp. na základě kvantifikace této činnosti (Neely et al., 2005). Je tedy zřejmé, že výkonnost je 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). Měření výkonnosti tak lze chápat jako proces, který musí být proveden tak, aby byla výkonnost zjištěna správně. „Měření výkonnosti je definováno jako nástroj pro hodnocení toho, jak dobře činnosti v procesu nebo výstupy procesu dosahují stanoveného cíle“ (Chen, Cheng, 2007).

Měření výkonnosti tedy představuje zpravidla určitý systém, který lze charakterizovat jako soubor metrik použitých ke kvantifikaci účinnosti a účelnosti (Neely et al., 1995). Touto kvantifikací lze rozumět měření finanční výkonnosti. Mnozí autoři (mj. Ittner, Larcker, 1998; Said et al., 2003; Stock, Mulki, 2009; Darroch, 2005; Zhang, 2000) však doporučují k měření výkonnosti použít také nefinanční data, přičemž je otázka, na co se při měření nefinanční výkonnosti zaměřit. Mezi autory neexistuje shoda o správném zaměření nefinanční výkonnosti, takže se autoři zaměřují různě, např. na spokojenost zákazníka (Ittner, Larcker, 1998), inovace (Said et al., 2003), zpětné toky (Stock, Mulki, 2009), znalosti (Darroch, 2005; Van der Spek, Carter 2005) nebo řízení kvality (Zhang, 2000). Autor se, s ohledem na Neely et al. (2005), Neely, Wilson (1992), Ittner, Larcker (1998), v rámci svého výzkumu a dalšího textu soustředil právě na spokojenost zákazníka, tzn. že v tomto ohledu chápe měření spokojenosti zákazníka jako měření nefinanční výkonnosti podniku.

Prvním krokem měření výkonnosti podniku je analýza současného stavu, ze které potom vychází doporučení ke změně (zlepšení) v konkrétních oblastech podniku. Měření výkonnosti je statické, tzn. prováděné v určitém okamžiku. Díky komparaci, tzn. porovnávání dosažené hodnoty podniku s hodnotami plánovanými, ideálními, či hodnotami konkurenčních podniků, lze vypovídací schopnost zjištěných hodnot zvýšit. Měření výkonnosti tak představuje proces, ve kterém jsou



porovnávají skutečné výsledky podniku se stanovenými cíli (Ahmad et al., 2005), přičemž „cílová hodnota se používá k vyhodnocení údajů o měřeném výkonu, obvykle k posouzení dosaženého výkonu ve srovnání s očekávaným výkonem“ (Chen, Cheng, 2007). Toto měření lze provádět opakovaně v čase (ideálně pravidelně a dlouhodobě) a tím ho dynamizovat.

## 2.2 Spokojenost zákazníka a její hodnocení

### 2.2.1 Vymezení spokojenosti zákazníka

Podniky využívají spokojenost zákazníků jako měřítko výkonnosti při srovnávání s konkurencí (Sun, Kim, 2013). Spokojenost zákazníka lze definovat různými způsoby. Jedna z nejcitovanějších definic spokojenosti zákazníků ji pojímá jako hodnocení produktu nebo služby po spotřebě (Mittal, Frennea, 2010). Asi nejucelenější definici spokojenosti zákazníka, které je v souladu s výše uvedenou nejcitovanější definicí uvádí Giese, Cote (2000, p. 15): „Spokojenost zákazníka je souhrnná afektivní reakce různé intenzity s časově specifickým bodem určení a omezeným trváním zaměřená na stěžejní aspekty pořízení a/nebo spotřeby produktu“.

Literatura uvádí dva typy spokojenosti: transakční a celkovou (nebo kumulativní) spokojenost (Spitery, Dion, 2004). Transakční spokojenost vychází z hodnocení jediného provedeného nákupu, je úzce zaměřena na nakupovaný produkt a z časového hlediska je krátkodobá, (Spitery, Dion, 2004). Tento typ spokojenosti nebude dále analyzován, neboť se týká pouze jediného nákupu, tzn. zákazníka, který produkt koupil více či méně náhodou a opětovně už si produkt nekoupil. Kumulativní spokojenost zákazníka lze naopak definovat jako celkovou zkušenost s nákupem, tzn. jako všeobecnou spokojenost (Johnson, Fornell, 1991 a Fornell, 1992). Kumulativní spokojenost je tedy chápána z časového hlediska jako dlouhodobá, která je založena na celkové zkušenosti zákazníka s produktem a na opakovaném nákupu, přičemž tato spokojenost může obsahovat také hodnocení prodávajícího (tzn. nejen výrobce, ale i prodejce). Kumulativní spokojenost zákazníka je z hlediska dlouhodobého vztahu (jeho tvorby a udržení) mezi podnikem a zákazníkem klíčová. Celková spokojenost je potom určena výkonem různých konkrétních komponent nebo atributů (Taplin, 2012).

Spokojenost zákazníků není statická, protože cíle spotřeby se mění (Mittal et al., 2001) a potřeby a konkurenční síly byly a jsou dynamické (Porter, 1991). Jak zdůrazňují Kanji, Wallace (2000), podniky musí dosáhnout nepřetržitého zlepšování všech aspektů svých činností, aby dosáhly spokojenosti zákazníků. 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 zvýšení frekvence získávání zpětné vazby zlepšuje poskytnutý produkt. Související otázkou pak je také dopad frekvence zpětné vazby na výkonnost podniku. 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). Ke stejnému závěru dospěl také autor ve svém výzkumu (MUNI/A/0738/2012; Suchánek et al., 2017). Při zkoumání spokojenosti zákazníka, který produkt podniku kupuje opakovaně je navíc zřejmé, že je tuto spokojenost nutné také opakovaně sledovat.

Spokojenost zákazníka lze chápat buď jako jediný, i když multidimenzionální, faktor (konstrukt, nebo jako souhrnný (strukturální) model, kde na celkovou spokojenost zákazníka působí řada dílčích faktorů (v případě modelu v různých vazbách). Jednofaktorové pojetí spokojenosti zákazníka se používá především při zjišťování komplexnějších vztahů mezi řadou různých veličin, tzn. když je spokojenost zákazníka jen jedním z několika zkoumaných faktorů (Galbreath, Shum, 2012; Ali et al., 2020; Chi, Gursoy, 2009; Jyoti et al., 2017). Naopak strukturální model spokojenosti

zákazníka se používá při výzkumu orientovaném přímo na spokojenost zákazníka a faktory, které ji ovlivňují (Juhl et al., 2002, Anderson et al., 2004, Eklof et al., 2020).

V rámci pojetí spokojenosti zákazníka jako jediného faktoru (konstrukt) jsou jeho součástí vždy očekávání zákazníka, která tvoří podstatnou složku tohoto konstrukt (Galbreath, Shum, 2012), a řada dalších veličin (např. konkurenceschopnost, loajalita, vnímaná hodnota, vnímaná kvalita, image, znalost produktu), které tato očekávání v konstrukt spokojenosti zákazníka doplňují. Tyto další veličiny (včetně očekávání zákazníka) jsou obvykle součástí komplexního (vícefaktorového) modelu spokojenosti zákazníka, kde představují samostatné konstrukty (Chi, Gursoy, 2009, Galbreath, Shum, 2012).

## 2.2.2 Vymezení faktorů spokojenosti zákazníka

Výše uvedené veličiny, resp. faktory, které vstupují do vztahu se spokojeností zákazníka (včetně samotné spokojenosti zákazníka, která však již byla vymezena výše) je nutné vymežit tak, aby je bylo možno měřit. Niže uvedené veličiny a faktory byly vymezeny pro potřeby výzkumu autora (GA16-16260S) s ohledem na potravinářské podniky a produkty, na které byl výzkum zaměřen. Jedná se však o veličiny (znalost zákazníka) a faktory (očekávání zákazníka, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, konkurenceschopnost, loajalita zákazníka), které jsou standardní součástí zkoumaných a konstruovaných modelů, ale které se autorovi podařilo jedinečně spojit v rámci vlastního modelu. Dotazník, který sloužil ke zjištění příslušných veličin, je uveden v příloze 1. Dále budou charakterizovány jednotlivé veličiny a faktory, které autor při konstrukci svého modelu použil.

*Očekávání zákazníka* (CE) hrají jednu z nejdůležitějších rolí při posuzování produktů (včetně potravin) zákazníky (Cardello, 1995). Výzkumy bylo potvrzeno, že různá výše očekávání má vliv na posuzování míry kvality produktů (včetně potravinářských) (blíže viz Olson, Dover, 1976; Cardello, Sawyer, 1992; Tuorila et al., 1994). Očekávání zákazníka (očekávaná kvalita) přitom úzce souvisí s vnímanou kvalitou produktu (viz níže).

*Vnímanou kvalitu* (PQ) lze definovat jako vnímání celkové kvality zákazníky nebo nadřazenosti výrobku nebo služby s ohledem na jejich zamýšlený účel ve srovnání s alternativami (Aaker, 1991). Vnímaná kvalita (celkové hodnocení kvality spotřebitelem) je výsledkem jak očekávané kvality, tak i zažité kvality (Poulsen et al., 1996). Kvalitou potravin se rozumí dobrá nutriční, mikrobiologická a texturní kvalita (Cardello, 1995). Texturní kvalita přitom zahrnuje mechanické, geometrické a povrchové vlastnosti produktu, vnímatelné prostřednictvím mechanických, dotykových, případně zrakových a sluchových receptorů, tzn. jako kvalitu senzickou (srovnej s Cardello, 1995). V rámci vnímané kvality produktu je však tento pohled vhodné rozšířit o bezpečnost, užitečnost, náklady apod. (Cardello, 1995). Podobný pohled, i když v rámci jinak strukturovaných charakteristik uvádí také Ophuis a Van Trijp (1995).

*Vnímanou hodnotu* (PV) lze definovat jako výsledek osobního srovnání mezi vnímaným celkovým přínosem a vnímanou obětí, kterou mohou být i náklady zaplacené zákazníkem (Zeithaml, 1988). Z provedených výzkumů lze vyvodit, že tuto hodnotu lze měřit jako poměr kvality a ceny, resp. že lze zaměňovat (trade-off) kvalitu a cenu (tzn. spojovat určitou míru kvality s určitou cenou). Přitom bylo zjištěno, že v případě, že zákazník vnímá hodnotu produktu jako vysokou, je také relativně vysoká pravděpodobnost, že si produkt skutečně koupí (Zeithaml, 1988; Monroe, 2002).

S ohledem na nízkou validitu jednodimensionálního přístupu ke vnímané hodnotě (Woodruff, Gardial, 1996), je vhodné při zkoumání vnímané hodnoty zvolit přístup multidimensionální. Tento konstrukt pak odráží funkční, ekonomické, emocionální a sociální vnímání hodnot spotřebiteli (Floh, et al., 2014). V našem výzkumu jsme se soustředili na dimenzi funkční, která v sobě zároveň obsahuje také dimenzi ekonomickou. Funkční hodnota má tak dvě dimenze: ekonomickou a vlastní

funkční dimenzi. Ekonomickou hodnotu (dimenzi) lze měřit jako poměr ceny a hodnoty za peníze, tzn. jako užitek plynoucí z produktu v důsledku snížení jeho vnímané krátkodobé a dlouhodobé hodnoty, vlastní funkční dimenzi lze měřit jako poměr výkonu a kvality, tzn. jako užitek odvozený od vnímané kvality a očekávaného výkonu výrobku (Sweeney, Soutar, 2001).

Image se týká značky produktu a asociací, které zákazníci získají při kontaktu s produktem podniku Andreassen, Lindestad (1998). Značka produktu je spojena s konkrétním dodavatelem, který se odlišuje svým jménem a prezentací Tepeci (1999). Image lze tedy chápat jako jméno produktu ve spojení s barvami, symboly, slovy a slogany typickými pro tento produkt, které působí na zákazníka. Takto vymezenou image lze však velmi obtížně měřit přímo, nabízí se tedy nepřímé měření v rámci srovnání výše uvedených parametrů s konkurenčními produkty. Tím se však image dostává do oblasti konkurenceschopnosti podniku, tzn. že takto pojatou veličinu je vhodnější chápat jako veličinu konkurenční schopnosti podniku (viz níže). Přestože je image v rámci výzkumů spokojenosti zákazníka konstruována jako samostatný konstrukt (Eklof et al., 2020), pokud je zkoumána, autor zkoumal image v rámci konkurenční schopnosti podniku, protože to, s ohledem na způsob měření, považuje za vhodnější.

Spokojenost zákazníka má velmi silný vztah s *Konkurenceschopností* (C) produktu, takže je vhodné spokojenost zákazníka zkoumat také v kontextu konkurenceschopnosti. Spokojenost zákazníků s produkty podniku je často považována za klíč k úspěchu a dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku (Henning-Thurau, Klee, 1997). Při identifikování veličin, kterými je možné měřit konkurenční schopnost podniku, lze vyjít z modelu rozhodování zákazníka o koupi (Dubrovski, 2001). Z tohoto modelu je zřejmé, že spokojenost zákazníka souvisí s tím, zda produkt skutečně koupil, jelikož zákazník kupuje produkt na základě srovnání hodnot různých (konkurenčních) produktů, přičemž důležitou veličinou je právě značka produktu (Dubrovski, 2001).

Spokojenost zákazníka vychází také ze znalosti zákazníka (Aghamirian et al., 2015). Konkrétně ze znalosti zákazníků o produktech, dodavatelích a trzích (Aghamirian et al., 2015) a znalostech, resp. odhadech trendů a budoucích potřeb zákazníků, včetně nápadů na inovace produktů (Desouza, Awazu, 2005). Pro potřeby výzkumu autora byla tato znalost zúžena na všeobecnou znalost produktu (*Product Knowledge* - PK).

*Loajalita* zákazníka (L) je v souladu s Oliverem (Oliver, 1997) definována jako ochota zákazníka kupovat produkt od stejného výrobce bez ohledu na vnější faktory (např. marketingové), které by mohly spotřebitele vést ke změně produktu (výrobce) (Li et al., 2012). Loajalitu zákazníka lze vymežit také jako postoj a chování (Rai, Medha, 2013). Loajalitu zákazníka tak lze chápat jako dvoudimenzionální veličinu, přičemž lze zkoumat jak každou dimenzi zvlášť, tak obě dimenze dohromady (srovnej s Kwong, Candinegara, 2014). V případě výzkumu autora (GA16-16260S) byla zkoumána dimenze chování (behaviorální). Behaviorální loajalitu lze měřit pomocí tří proměnných, kterými jsou záměr produkt znovu koupit, záměr změnit dodavatele a exkluzivní záměr (realizovat všechny své nákupy příslušného produktu u zvoleného dodavatele) (Jones, Taylor, 2007).

### 2.2.3 Metodika hodnocení spokojenosti zákazníka

Pro modelování vztahů mezi faktory spokojenosti a finančními ukazateli se standardně používá buď vícenásobná lineární regrese nebo strukturní modelování (SEM), což využil autor při svém výzkumu. Jelikož faktory spokojenosti jsou latentní proměnné, byl nejdříve vyvinut hodnotící model (Suchánek, Králova, 2016), který modeluje vztah mezi latentními faktory a pozorovanými proměnnými. Nejdříve byly pomocí konfirmační faktorové analýzy CFA odhadnuty faktorové zátěže jednotlivých manifestních proměnných (otázek z dotazníku) asociovaných s příslušnými faktory souvisejících se spokojeností zákazníka, jeho loajalitou a konkurenceschopností podniku. Zjednodušeně řečeno, v této fázi (hodnotící model) se zjišťovalo, do jaké míry pozorovatelné

proměnné představované otázkami dotazníku vhodně reprezentují latentní faktory spokojenosti na základě konstruování strukturálních rovnic (Kuzminskaya, 2012; Pawlasová, 2014).

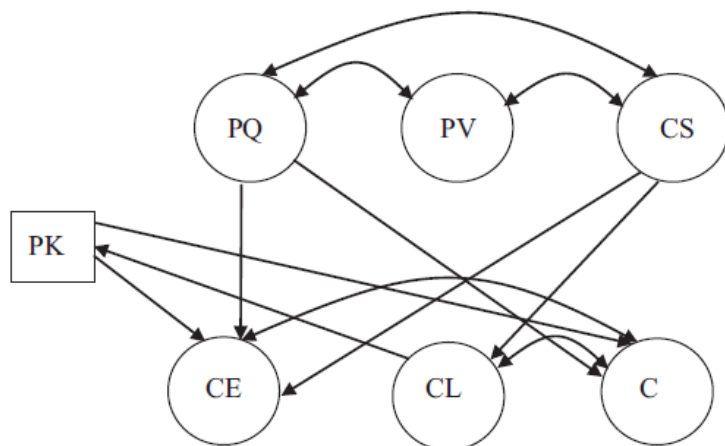
V druhé fázi (strukturální části) se zjišťovalo, zda je hypotetická síť vztahů mezi zkoumanými faktory (včetně finanční výkonnosti podniku), v souladu s daty z dotazníku. V tomto smyslu byl konstruován model latentních proměnných (Pawlasová, 2014).

Pro ověření robustnosti vytvořených modelů se využívá řady testů. Prvním testem vhodnosti modelu je CFI (tzv. Comparative Fit Index). Hodnoty CFI, které se blíží 1, ukazují na přijatelnou shodu, minimální hodnota CFI by přitom neměla dle Bentler, Bonett (1980) klesnout pod 0,9. Druhým použitým testem byl Tucker-Lewisův index (TLI). Minimální hodnota TLI je doporučována na úrovni 0,9 (Nazim, Ahmad, 2013; Bentler, Bonett, 1980).

Dalším použitým testem byl SRMR (Standardized Root Mean Square Residual). Obecně lze za maximální vhodnou hodnotu považovat SRMR nižší než 0,08 (Shi et al., 2018). Posledním použitým testem byl RMSEA (root mean square error of approximation). Standardně by hodnota RMSEA měla být nižší než 0,05 (Baumgartner, Homburg, 1996), maximální akceptovatelná hodnota se pak uvádí jako  $RMSEA < 0,08$  (Hu, Bentler 1999).

Vytvořený výsledný model může mít podobu znázorněnou na obrázku 1, přičemž tento konkrétní model vychází z výsledků vlastního výzkumu autora (Suchánek, Králová, 2019) a představuje vazby mezi jednotlivými faktory spokojenosti zákazníka. Těmito faktory jsou vnímaná kvalita produktu (PQ), vnímaná hodnota produktu (PV), spokojenost zákazníka (CS), konkurenceschopnost (C), loajalita zákazníka (CL), očekávání zákazníka (CE) a znalost produktu (PK). Jednotlivé faktory byly zjišťovány pomocí dotazníku (viz příloha) a konstruovány jako latentní proměnné (s výjimkou PK) dle metody CFA (viz výše).

Obrázek 1: Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Suchánek, Králová, 2019

### 2.3 Nástroje hodnocení finanční výkonnosti podniku

Finanční výkonnost se zpravidla měří objektivně s využitím sekundárních (účetních) dat, neboť tato data jsou relativně spolehlivá (Tosi et al., 2000). Takové (kvantitativní) měření výkonnosti podniku je zároveň poměrně rozšířené (srovnej např. s Gunasekaran et al., 2005; Gupta, Galloway, 2003).

Ve výzkumech se však také často využívá subjektivní měření finanční výkonnosti, které lze zjistit pomocí dotazování. Důvodem k využití takového měření patří především nedostupnost objektivních dat (Zulkiffli, Perera, 2011). Naopak subjektivní měření finanční výkonnosti může být ovlivněno oportunistem (zvýhodňováním) hodnotitelů nebo kognitivními omezeními (Bol, 2008). Výzkumy prokázaly, že výsledky subjektivního a objektivního měření finanční výkonnosti spolu korespondují (Dess, Robinson Jr, 1984; Wall et al., 2004. Některé výzkumy dokonce v tomto smyslu hovoří o silné korelaci obou způsobů měření (Dawes, 1999). To je zřejmě způsobeno tím, že subjektivní měření je velmi podobné měření objektivnímu díky tomu, že využívá stejných ukazatelů (tzn. např. tržby, náklady nebo zisk), ať už samostatně (za podnik) nebo ve vztahu ke konkurenci (srovnej s Narver, Slater, 1990; Deng, Dart, 1994; Vij, Bedi, 2016). Někteří autoři (Meier, O'Toole, 2012) však tvrdí, že subjektivní měření finanční výkonnosti mohou být problematická, tzn. že spolu subjektivní a objektivní měření korespondovat nemusí.

V případě výzkumu autora (GAČR č. 16-16260S; Suchánek et al., 2020) se na datech v ČR ukázalo, že spolu subjektivní a objektivní výsledky měření finanční výkonnosti příliš nekorespondují a že respondenti (manažeři) zkoumaných podniků (subjektivně) finanční výkonnost svých podniků nadhodnocovali (zejména manažeři méně výkonných podniků). Díky tomu, že autor měl při výzkumu k dispozici účetní data, a také s ohledem na prokázanou problematičnost subjektivního posuzování výkonnosti, bude dále pozornost zaměřena pouze na objektivní měření finanční výkonnosti podniku.

Finanční výkonnost podniku je možno měřit různými ukazateli. Pro správnou interpretaci dosažených hodnot a možnost předvídání jejich změn je důležité znát vazby mezi použitými ukazateli. Při samotném hodnocení ukazatelů je vhodné se zaměřit na směr vývoje hodnoty ukazatele, rychlost její změny, případně stanovení limitní hodnoty ukazatele a její sledování, resp. sledování jejího překročení.

Podniky mají svoje konkrétní a specifické cíle a míra jejich naplnění určuje výkonnost podniku. Pokud je výkonnost posuzována čistě finančně, lze konstruovat společný **obecný cíl** pro všechny podniky: **dosáhnout uspokojivé výnosnosti kapitálu** (určité míry zisku) **při trvale zajištěné platební schopnosti** (likviditě) **a při zachování dlouhodobé existence podniku** (Knápková et al., 2017, Suchánek, 2018). Tento cíl tedy v sobě přímo obsahuje rentabilitu a likviditu, přičemž aktivita a zadluženost ovlivňují rentabilitu a zadluženost také likviditu.

Je tedy zřejmé, že výše uvedený obecný cíl je de facto složen z celé řady dílčích cílů, které však obsahují protichůdné tendence. Tak například dosáhnout uspokojivé výnosnosti kapitálu (rentability) lze dosáhnout na úkor likvidity (např. díky vysokým pohledávkám s delší dobou splatnosti než jsou závazky s kratší dobou splatnosti). Naopak minimalizovat riziko platební neschopnosti prostřednictvím vysokého objemu peněz snižuje aktivitu podniku (peníze jsou zadržovány a nejsou vynakládány na nákup vstupů, především materiálu nebo zboží), což snižuje zisk podniku díky nižšímu objemu výroby a prodeje, což následně snižuje také tržby a zisk. Oba uvedené příklady tak z dlouhodobého hlediska ohrožují úspěšné fungování podniku.

Měření finanční výkonnosti je komplexní činnost, která se týká celého podniku. Tuto výkonnost lze zároveň promítnout do podnikových cílů (viz výše) a právě s ohledem na tyto cíle je vhodné ukazatele finanční výkonnosti třídit do určitých skupin podle vybraných hledisek. Základní hlediska jsou následující (Růčková, 2021, s. 58):

- ziskovost (**rentabilita**) jako schopnost podniku zúročit kapitál vložený do podniku za určité období
- schopnost podniku dostát svým závazkům v příslušném čase (**likvidita**)
- rychlost obratu majetku (**aktivita**) jako schopnost podniku využívat majetek podniku za určité období (efektivnost)

- finanční stabilita (**zadluženost**) jako schopnost podniku zajistit efektivní poměr vlastních a cizích zdrojů ve smyslu jejich ceny
- míra vhodnosti finančních investic do cenných papírů (akcií) podniku na burze nebo jiném obdobném finančním trhu (**tržní hodnota**)
- finanční situace podniku z pohledu peněžních toků (**cash-flow**).

Uvedená hlediska je možné charakterizovat s využitím celé řady ukazatelů, které jsou uváděny v odborné literatuře jak tuzemské (Růčková, 2021; Knápková et al., 2017), tak zahraniční (Maisharoh, Riyanto, 2020; Easton et al., 2018). Každý autor přitom konstruuje jednotlivé ukazatele poněkud odlišně, a to i v případě, že má tento ukazatel zavedený název. Ukazatele lze posuzovat jednotlivě, resp. podle výše uvedených hledisek (to bude předmětem následující subkapitoly 2.1.1) nebo společně. Společné hodnocení ukazatelů lze následně provést různými způsoby, a to i s ohledem na to, zda jsou hodnoceny ukazatele za jeden podnik nebo za skupinu podniků. Při hodnocení jediného podniku lze využít expertní odhad, Pyramidový rozklad (subkapitola 2.1.2) či souhrnné hodnocení výkonnosti podniku s využitím tzv. bonitních nebo bankrotních modelů (subkapitola 2.1.3). Při hodnocení skupiny podniků lze využít exaktních přístupů, např. některé z metod multikriteriálního rozhodování (metoda pořadí, bodovací metoda, TOPSIS apod.).

Pro **metodu pořadí** postačuje znalost pouze ordinálních informací o hodnocení jednotlivých podniků nebo období podle zvolených ukazatelů. Metoda zohledňuje hodnoty všech podniků či období podle všech ukazatelů. Využívá tedy celou kriteriální matici (matici všech ukazatelů). V rámci této metody je nutné stanovit pořadí jednotlivých podniků či období pro každý ukazatel. Váhy v rámci metody pořadí se stanoví tak, že se stanoví pořadí preferencí jednotlivých ukazatelů. Následně se jednotlivým ukazatelům přiřadí body, a to sestupně dle pořadí, přičemž nejdůležitější kritérium má tolik bodů kolik existuje kritérií, druhé nejdůležitější má o bod méně tak, aby nejméně preferované kritérium mělo jeden bod. Následně se sečtou přidělené body a tímto součtem se vydělí všechny přidělené body, čímž se získají váhy jednotlivých ukazatelů a zároveň součet vah bude jedna. Na základě tohoto pořadí se stejným způsobem, jako se určovali váhy, najdou prvky kriteriální matice a spočítá se vážená kriteriální matice  $Z$ , jejímiž prvky jsou prvky (hodnoty ukazatele) původní matice ( $r$ ) vynásobené odpovídajícími váhami ( $v$ ) (Klicnarová, 2010):

$$Z_{ij} = v_i * r_{ij}$$

kde:  $i$ ...počet vah (ukazatelů)  
 $j$ ...počet podniků či období.

Pro každý podnik nebo období se sečtou prvky ( $p$ ), tzn. vážené hodnoty ukazatelů, na odpovídajícím řádku vážené kriteriální matice, tzn. za podnik či období (Klicnarová, 2010):

$$p_i = \sum_j z_{ij}$$

Pořadí jednotlivých variant (podniků či období) je tak určeno hodnotami těchto součtů, přičemž, čím je vyšší součet, tím je podnik či období lepší. Nejlepším podnikem či obdobím je ten, jehož hodnota  $p_i$  je nejvyšší.

**Bodovací metoda** je podobná metodě pořadí, přičemž využívá kardinální informace o preferencích jednotlivých podniků či období dle jednotlivých ukazatelů, takže výsledkem je kardinální informace o preferenci jednotlivých ukazatelů (Klicnarová, 2010). V rámci bodovací metody je nejprve nutné každý ukazatel obodovat z hlediska každého podniku či období body – např. 0 – 10. Tím se získá nová kriteriální matice. Tu lze znormovat tak, že body přidělené danému podniku či období se, podle daného ukazatele, vydělí součtem všech bodů, přidělených všem podnikům či obdobím

podle tohoto kritéria. Váhy se stanoví tak, že se každému ukazateli přidělí určitý počet bodů, podle preferencí (čím více bodů, tím silnější preference). Potom se opět sečte počet přidělených bodů, a váhy se získají vydělením přidělených bodů jejich součtem. Při této metodě lze využít horní hranici udělených bodů (např. 10 či 100). S touto maticí se následně zachází stejně, jako s kritériální maticí v metodě pořadí, tzn. vynásobí se váhami, a poté se sečtou vážené body udělené jednotlivým podnikům či obdobím (Klicnarová, 2010).

Metoda **TOPSIS** (The Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution) uvádí, že nejlepší varianta by měla mít nejkratší geometrickou vzdálenost od ideální a nejdelší vzdálenost od bazální varianty. Metoda se provádí v sedmi krocích (Tzeng, Huang, 2011). Prvním krokem je vytvoření hodnotící matice z  $m$  podniků či období a  $n$  ukazatelů, přičemž průsečík každého podniku či období a ukazatele jsou uvedeny jako (Fiala et al., 1994):

$y_{ij}$  v rámci matice  $(y_{ij})_{m \times n}$ .

Druhým krokem je normalizace matice  $(y_{ij})_{m \times n}$  za vzniku matice  $R = (r_{ij})_{m \times n}$  pomocí normalizační metody (Fiala et al., 1994):

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m y_{ij}^2}}, \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad j = 1, 2, \dots, n,$$

Třetím krokem je výpočet normalizované vážené kritériální rozhodovací matice  $W = (w_{ij})$  z vah ( $v$ ) ukazatelů ( $r$ ) (Fiala et al., 1994):

$$w_{ij} = v_j * r_{ij}$$

V rámci třetího kroku se stanovuje ideální podnik<sup>1</sup> nebo období  $h$  s vektorem  $(h_1$  až  $h_m)$  a bazální podnik nebo období  $d$  s vektorem  $(d_1$  až  $d_m)$  s ohledem na hodnoty matice  $W$ .

V pátém kroku se vypočítá vzdálenost jednotlivých podniků či období od ideálního podniku či období  $d_i^+$  a od bazálního podniku či období  $d_i^-$  podle vzorců (Fiala et al., 1994):

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (w_{ij} - h_j)^2} \quad d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (w_{ij} - d_j)^2}$$

Krokem šest je výpočet relativních ukazatelů vzdálenosti jednotlivých podniků či období od bazálního podniku či období (Fiala et al., 1994):

$$CC_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}$$

Vypočtené ukazatele nabývají hodnot z intervalu  $<0;1>$ , kde bazální podnik nebo období má hodnotu 0 a ideální podnik či období má hodnotu 1.

V rámci posledního, sedmého kroku, se vytvoří sestupné pořadí podniků či období dle ukazatele  $CC_i$ , přičemž, čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je podnik nebo období hodnoceno lépe (Fiala et al., 1994; Tzeng, Huang, 2011).

### 2.3.1 Poměrové ukazatele

Poměrových ukazatelů lze teoreticky sestavit značné množství (díky kombinacím různých položek účetních výkazů a dalších informací, ze kterých se konstruuji). Pro smysluplné měření finanční výkonnosti je vhodné vybrat pouze menší množství ukazatelů, podle jednotlivých hledisek (viz

<sup>1</sup> Ideální (bazální) podnik (období) je teoretický konstrukt sestavený z nejlepších (nejhorších) hodnot jednotlivých kritérií, tzn. že se nejedná o existující podnik (období)

výše), které budou následně charakterizovat finanční výkonnost celého podniku (Cinca et al., 2005, Ho, Wu, 2006). Díky tomu, že ukazatele na bázi cash-flow lze nahradit ukazateli likvidity, dále díky jejich průřezové konstrukci, kdy zapracovávají pohled peněžních toků do již jednou použitých ukazatelů z výše zmíněných oblastí podniku a také díky tomu, že se standardně nedávají do souvislosti s nefinanční výkonností podniku, nebude se tento text těmito ukazateli dále zabírat.

**Ukazatele rentability** jsou zaměřeny na zisk, který je jedním z hlavních cílů podniku. Díky tomu jsou tyto ukazatele nejpoužívanějšími ukazateli finanční výkonnosti. Obecně ukazatele rentability poměří zisk s výkony nebo zdroji podniku. Díky nejrůznějším modifikacím jednotlivých ukazatelů, které se využívají jak ve výzkumech, tak v podnikové praxi, nelze jednoznačně definovat správnou konstrukci příslušného ukazatele (Karaca, 2012, Delen et al., 2013). Každá konstrukce má totiž poněkud odlišnou vypovídací schopnost, takže je v podstatě správná, což však může být matoucí v okamžiku, kdy se jedná o ukazatel se stejným názvem. Níže uvedené konstrukce ukazatelů rentability jsou uvedeny tak, jak se s nimi lze nejčastěji setkat (Suchánek, 2018):

- a) ukazatel rentability aktiv (ROA) ze zisku před zdaněním a úroky (EBIT)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

- b) ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- c) ukazatel rentability tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{tržby}}$$

Jak je vidět z uvedených ukazatelů, že rozdíly mezi nimi mohou být způsobeny odlišným pojetím zisku. Tyto zisky lze přitom skládat tímto způsobem (Suchánek, 2018):

- Hospodářský výsledek za účetní období po zdanění (E)
- Hospodářský výsledek za účetní období před zdaněním (EBT) = Hospodářský výsledek za účetní období (po zdanění - E) + splatná daň z příjmu
- Hospodářský výsledek za účetní období před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT) = EBT + nákladové úroky
- Hospodářský výsledek za účetní období před zdaněním, nákladovými úroky a odpisy (EBITDA) = EBIT + odpisy dlouhodobého majetku.

Čistý zisk zajímá především vlastníky podniku a ukazuje jaký je zisk podniku po nejrůznějších odpočtech (především daňových). Zisk před zdaněním (EBT) odstraňuje ze zisku vliv zdanění, v případě, že jsou podniky zdaněny různě v rámci různého zdanění různých států nebo různých právních forem. Tento zisk je tedy vhodný pro srovnání rentabilit různě zdaněných podniků. Zisk před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT) oproti EBT odstraňuje také vliv zadlužení, tzn. navíc umožňuje srovnání podniků s různou kapitálovou strukturou, resp. s různou cenou vlastních a cizích zdrojů. Zisk před zdaněním, nákladovými úroky a odpisy EBITDA ještě odstraňuje vliv odpisů,



zejména jejich výše, ale také způsobu odepisování, což umožňuje ještě přesněji srovnat různé podniky.

Ukazatel ROA patří mezi nejpoužívanější ukazatele rentability, který se s různými variantami zisku používá k hodnocení finanční výkonnosti podniku (často také samostatně). Tento ukazatel umožňuje posoudit finanční výkonnost podniku jako celku. Ukazatel ROA poměruje zisk s celkovým kapitálem (celkovými aktivy), který má podnik k dispozici. Pokud je do ukazatele jako zisk dosazen EBIT je možné posuzovat potenciál podniku jako investice, což vyplývá z různých cen vlastního a cizího kapitálu, kterou navíc umocňuje daňový štít. Daňový štít je tvořen úsporou na dani z příjmu, kterou podnik platí, díky odpočtu zaplacených nákladových úroků od daně z příjmu, kterou má podnik zaplatit (Knápková et al., 2017).

Ukazatel ROE je druhým nejsledovanějším poměrovým ukazatelem rentability po ukazateli ROA. Rentabilita vlastního kapitálu umožňuje hodnotit finanční výkonnost podniku z pohledu jeho vlastníků. Dosažený zisk podniku poměruje s kapitálem, který do podniku vložili právě jeho vlastníci. Orientačním měřítkem dostatečné velikosti tohoto ukazatele jsou bezrizikové investice, za které se zpravidla považují víceleté (pěti nebo desetileté) státní cenné papíry. Výnos ukazatele ROE musí být přitom vyšší než výnos z této bezrizikové investice (Růčková, 2021). Pro zjištění dostatečné míry velikosti ukazatele ROE, lze tento ukazatel také srovnat v rámci konkurenčních podniků.

Třetím velmi používaným ukazatelem rentability je ukazatel ROS. Tento ukazatel poměruje některý ze zisků k tržbám podniku. Ukazatel ROS tak umožňuje zjistit, jaký podíl zisku připadá na jednu korunu tržeb. Uvedený ukazatel naznačuje snížení nákladů (pokud se zisk zvyšuje rychleji než tržby) nebo zvýšení cen (pokud tržby a zisk rostou stejným tempem). Pokud se ukazatel ROS dá do souvislosti s objemem produkce, lze usuzovat, zda konkurenceschopnost jeho produktu roste (roste ROS i objem produkce) nebo naopak klesá (klesá ROS i objem produkce). Vliv na ukazatel ROS mají také náklady a jejich struktura, proto je vhodné je při hodnocení tohoto ukazatele brát v potaz (Maisharoh, Riyanto, 2020).

**Ukazatele aktivity** jsou zaměřeny na využívání majetku podnikem. Tyto ukazatele tedy měří rychlost obratu aktiv nebo jejich jednotlivých složek za vymezené období (zpravidla kalendářní rok) (Suchánek, 2018). Podle konstrukce ukazatele je tedy výslednou hodnotou buď bezrozměrné číslo (pokud vyjadřují rychlost obratu v příslušném období) nebo časová jednotka (nejčastěji den). Mezi nejpoužívanější ukazatele aktivity patří tyto (Suchánek, 2018):

- a) ukazatel obratu aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

- b) ukazatel doba obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

- c) ukazatel doby obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

- d) ukazatel doba obratu závazků

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby}}$$

Ukazatel obrát aktiv (ATO), měří tržby, které podnik dosáhl za příslušné časové období, k celkovým aktivům, které podnik měl v tomto období. Ukazatel ATO tedy sleduje rychlost, s jakou se celková aktiva obrátí za příslušné časové období. Ukazatel tak měří kapitálovou intenzitu, přičemž vysokou kapitálovou intenzitu lze charakterizovat vysokými tržbami a nízkými aktivy (Růčková, 2021).

Ukazatel doba obratu zásob určuje, kolik dní jsou zásoby v podniku vázány a nepřímým způsobem také zároveň vypovídá o platební schopnosti podniku (likviditě). Růst hodnoty ukazatele znamená růst tlaku na likviditu. Proto se doporučuje dosahovat spíše nižších hodnot ukazatele. Nízká hodnota ukazatele tak znamená lepší likviditu, na druhou stranu ale nesmí vést k horšímu zásobování podniku (Knápková et al., 2017).

Ukazatel doba obratu pohledávek určuje, jak dlouho (ve dnech) dluží zákazníci podniku peníze, resp. jak dlouho trvá, než podnik dostane zaplacenou svou (vydanou) fakturu. Hodnota tohoto ukazatele přitom závisí na platebních podmínkách a zvyklostech, nejen v různých státech ale i v různých odvětvích stejného státu (Easton et al., 2018).

Ukazatel doba obratu závazků doplňuje ukazatel doba obratu pohledávek, se kterým jsou společně schopny posoudit také likviditu podniku, resp. tlak na tuto likviditu. Samotný ukazatel určuje, jak dlouho (ve dnech) dluží podnik peníze svým dodavatelům, resp. jak dlouho trvá, než podnik zaplatí přijaté faktury. Pokud je tento ukazatel srovnán s ukazatelem doba obratu pohledávek je možné vyvodit, že pokud je doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků, podnik se nedostává do problémů s likviditou, protože peníze dříve inkasuje, než platí, a naopak (Suchánek, 2018).

**Ukazatele zadluženosti** měří poměr cizího a vlastního kapitálu v podniku. To je přitom důležité pro určení míry rizika věřitelů, tzn. že pohledávky věřitelů nebudou podnikem splaceny. Ukazatel zadluženosti také vyjadřuje finanční páku (jako poměr vlastního a cizího kapitálu), která roste s růstem cizího kapitálu podniku a která zároveň ovlivňuje ukazatel ROE. Pokud je zisk kladný a objem cizích zdrojů roste (při konstantní úrokové míře), roste také ukazatel ROE. Pokud je zisk záporný a objem cizích zdrojů roste, klesá (a to více než v předchozím případě) také ukazatel ROE (Suchánek, 2018).

Zadluženost tak je nutné hodnotit v kontextu rentability podniku (především ukazatele ROE). Zadluženost souvisí také s likviditou, přičemž zvýšení zadluženosti zvyšuje riziko platební neschopnosti přesto, že přímý vztah zadluženosti a platební neschopnosti výzkumy prokázaly. Z ukazatelů zadluženosti lze uvést dva z nejpoužívanějších ukazatelů (Suchánek, 2018):

- a) ukazatel míry celkové zadluženosti

$$\text{míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \text{ nebo } \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

- b) ukazatel úrokové krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatel míry celkové zadluženosti je ukazatelem věřitelského rizika, neboť s růstem tohoto ukazatele, resp. s růstem cizích zdrojů, roste riziko, že věřitelé nedostanou zpět své finanční prostředky, které do podniku vložili, ať už dočasně (v důsledku dočasné platební neschopnosti) nebo trvale (v důsledku bankrotu podniku).

Ukazatel úrokové krytí měří schopnost hradit nákladové úroky ze zisku (zde EBIT) podniku. Tato schopnost je však spíše teoretická, protože zisk nemusí vždy představovat peníze. Přesto vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená nižší riziko nesplacení nákladových úroků podnikem.

Ukazatele **platební schopnosti** (likvidity či solventnosti) posuzují do jaké míry je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky z oběžného majetku nebo jeho částí. Podstatou je zjistit čím může podnik platit za to, co musí naopak uhradit. V rámci platební schopnosti jsou nejčastěji používány tři ukazatele likvidity (Růčková, 2021):

- a) ukazatel likvidity prvního stupně (cash ratio) – též okamžitá nebo peněžní likvidita (L1)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- b) ukazatel likvidity druhého stupně (quick ratio) – též krátkodobá likvidita (L2)

$$\text{krátkodobá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- c) ukazatel likvidity třetího stupně (current ratio) – též běžná nebo dlouhodobá likvidita (L3)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel krátkodobé likvidity posuzuje míru schopnosti podniku okamžitě uhradit krátkodobé závazky. Krátkodobým finančním majetkem se rozumí především hotovost a účty v bankách<sup>2</sup>. Autoři se shodují, že podnik by měl hodnotu této likvidity držet minimálně nad hodnotou 0,2 (lépe 0,5) (Růčková, 2021; Knápková et al., 2017).

Ukazatel krátkodobé likvidity posuzuje míru schopnosti podniku uhradit krátkodobé závazky z krátkodobého finančního majetku a pohledávek, tzn. v poněkud delším časovém horizontu (zpravidla několika málo týdnů) oproti předchozímu ukazateli. Autoři se shodují na hodnotě ukazatele kolem 1 - 1,5 (Růčková, 2021; Knápková et al., 2017). Přestože vyšší hodnota ukazatele snižuje riziko platební neschopnosti, není vhodné (dlouhodobě) dosahovat hodnot vyšších než 1,5, protože to snižuje rentabilitu podniku. Podnik v takovém případě drží příliš mnoho peněz, kterými nezvyšuje produkci a nedosahuje vyššího zisku.

Ukazatel dlouhodobé likvidity hodnotí míru s jakou je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky ještě v delším časovém horizontu (zpravidla několika měsíců). Podnik by měl dosahovat hodnot 2 - 2,5, přičemž vyšší hodnoty ukazatele opět snižují riziko platební schopnosti, ale také rentabilitu podniku (Růčková, 2021; Knápková et al., 2017).

**Ukazatele kapitálového trhu** poskytují informace především investorům (ať již současným či budoucím) o vhodnosti finanční investice právě do cenných papírů (především akcií) podniku. Tyto ukazatele tedy zpravidla obsahují tržní cenu akcie nebo jiný parametr finančního trhu (zpravidla burzy cenných papírů). Ukazatele mohou informovat o minulé, současné i budoucí tržní situaci podniku. Investory v tomto ohledu zajímá především návratnost investic (ve formě peněz, které byly vloženy do akcií podniku) ať už formou dividendy či růstu ceny akcie, a to s ohledem na délku a riziko příslušné investice.

---

<sup>2</sup> Běžné účty a termínované účty se splatností do 3 měsíců.

Pro podniky z ČR je však využití ukazatelů kapitálového trhu problematické díky nízkému počtu podniků, jejichž akcie jsou na Burze cenných papírů Praha (BCPP) pravidelně obchodovány. Proto je vypovídací schopnost těchto ukazatelů (pro většinu podniků v ČR) nízká (pokud se je tedy podaří vypočítat). V zahraničí, kde jsou finanční trhy výrazně rozvinutější a kde je na burze cenných papírů obchodováno výrazně vyšší množství podniků, jsou však tyto ukazatele velmi oblíbené, neboť umožňují stanovit velmi přesně a aktuálně hodnotu podniku a jeho finanční výkonnost. S ohledem na výše uvedené skutečnosti zde budou uvedeny dva hlavní sledované ukazatele (Suchánek, 2018):

- a) poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (P/E)

$$P/E = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na 1 akcii}}$$

Pokles hodnoty ukazatele P/E (v čase nebo ve srovnání s jinými akciemi) indikuje (zpravidla dočasné) podhodnocení příslušné akcie. To znamená její (relativně) nízkou cenu, takže akcii je vhodné koupit a naopak. Pokud hodnota tohoto ukazatele roste, znamená to sice (relativně) vysokou cenu akcie (její nadhodnocenost), nicméně, pokud chce investor držet akcii delší dobu (např. díky výplatě dividend), může být i nadhodnocená akcie vhodná k nákupu.

- b) Tobinovo q

$$q = \frac{\text{vnitřní hodnota aktiv}}{\text{reprodukční hodnota aktiv}}$$

Ukazatel Tobinovo q měří vnitřní hodnotu aktiv (tržní cenou akcií) k nákladům, za které by bylo možno pořídit aktiva se stejnou schopností produkce (Tobin, Brainard, 1977). Reprodukční hodnota aktiv může být vyjádřena také v jejich účetní hodnotě. Hodnota Tobinova q vyšší než 1 znamená vyšší hodnotu aktiv, než je jejich cena, tzn. zhodnocení aktiv. Naopak hodnota nižší než 1 znamená nižší hodnotu aktiv, než je jejich cena, tzn. znehodnocení aktiv. Tento ukazatel tak hodnotí podnik z hlediska míry zhodnocení investic (Suchánek, 2018).

### 2.3.2 Pyramidové rozklady

Pyramidové rozklady představují jeden ze způsobů, jak dát vybrané (zpravidla poměrové) ukazatele do vzájemných vztahů, a tím odhalit příčiny (finanční) dosažené hodnoty vrcholového ukazatele (Růčková, 2021). Pyramidové rozklady tedy rozkládají vybraný poměrový ukazatel (zpravidla rentability) na řadu dalších různých ukazatelů (zpravidla poměrových), a to v několika úrovních. Zřejmě nejznámějším pyramidovým rozkladem je tzv. rozklad Du Pont ukazatele rentability (konkrétně ROE). V české literatuře se tento rozklad také zkráceně označuje jako Pyramidový rozklad rentability (Grünwald, Holečková, 2007).

Pyramidový rozklad Du Pont zahrnuje dva kroky. **První krok** zahrnuje rozklad ukazatele ROA, který předpokládá rovnost ukazatelů ROA a ROE díky absenci cizího kapitálu v podniku. Tento předpoklad je však v podnikové praxi velmi málo pravděpodobný, neboť každý podnik má alespoň nějaké krátkodobé závazky (např. vůči zaměstnancům, státu nebo dodavatelům).

Pokud není výše cizího kapitálu nulová, tzn. že je podnik do určité míry zadlužen, působí v podniku finanční páka a neplatí rovnost ukazatelů ROE a ROA. V tom okamžiku je možné provést **druhý krok** rozkladu. Finanční páka mění ukazatel ROE, díky tomu, že podnik využívá cizí zdroje pro vlastní

potřebu. Pokud tyto zdroje využívá správně, ukazatel ROE roste. Oba kroky rozkladu jsou následující (Suchánek, 2018):

$$1. \text{ krok: } Z/VK = Z/A = Z/T * T/A$$

$$\text{nebo-li: } ROE = ROA$$

---


$$2. \text{ krok: } ROE = Z/VK = Z/A * A/VK$$

$$ROA = Z/A$$

$$\text{nebo-li po úpravě: } ROE = ROA * A/VK$$

příčemž dalším rozkladem lze získat:

$$ROE = Z/T * T/A * A/VK$$

kde: Z....čistý zisk  
 A.....celková aktiva  
 T.....tržby  
 VK.....vlastní zdroje  
 ROE....rentabilita vlastního kapitálu  
 ROA....rentabilita celkového vloženého kapitálu  
 Z/T...ziskové rozpětí (ROS).

V rámci druhého kroku rozkladu lze zjistit, jak jednotlivé ukazatele, tj. ziskové rozpětí (ROS), obrat celkových aktiv (ATO) a finanční páka (míra celkové zadluženosti), působí na ukazatel ROE.

Pro zvýšení vypovídací schopnosti pyramidových rozkladů lze využít logaritmický nebo funkční rozklad, jejichž cílem je zjištění vlivu změny dílčího ukazatele na změnu vrcholového ukazatele (zde ROE). Změna se zpravidla posuzuje meziročně. Tím se do pyramidového rozkladu vnáší prvek dynamiky. V případě výše uvedeného rozkladu ukazatele ROE vypadá logaritmický rozklad následovně (Suchánek, 2018):

$$\Delta_{ROE|Ukazatel} = \frac{\ln\left(\frac{Ukazatel_2}{Ukazatel_1}\right)}{\ln\left(\frac{ROE_2}{ROE_1}\right)} \times (ROE_2 - ROE_1) = \frac{\ln I_{Ukazatel}}{\ln I_{ROE}} \Delta_{ROE}$$

Kde:  $\Delta_{ROE/Ukazatel}$  představuje vliv změny dílčího ukazatele na ukazatel ROE  
 $Ukazatel_{2,1}$  představuje dílčí ukazatel v roce 2, resp. 1  
 $ROE_{2,1}$  představuje ROE v roce 2, resp. 1  
 $\Delta_{ROE}$  představuje meziroční změnu ROE (rozdíl v roce 2 a 1)  
 $I_{Ukazatel}$  a  $I_{ROE}$  představují podíly (indexy) příslušných ukazatelů v roce 2 a 1.

Pyramidový rozklad Du Pont lze doplnit rozkladem ukazatele efektivnosti (jako podílu tržeb a nákladů), který vychází z obecného vyjádření efektivnosti jako poměru celkového výstupu a celkových vstupů. Rozklad ukazatele efektivnosti je přitom výsledkem výzkumu autora (GAČR č. 402/05/0853; Suchánek, 2006). Výpočet efektivnosti v podniku lze znázornit takto (Suchánek, 2006):

$$E = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{celkové náklady}}$$

Pyramidový rozklad efektivnosti se provádí ve dvou základních krocích, které lze v případě potřeby doplnit o další kroky rozkladu. V prvním kroku rozkladu je vrcholový ukazatel efektivnosti rozšířen o ukazatel celkových aktiv (Suchánek, 2006):

$$E = \frac{T}{TC} = \frac{T}{A} * \frac{A}{TC}$$

Ukazatel obrát aktiv je možné rozšířit následovně (Suchánek, 2006):

$$\frac{T}{A} = \frac{Z}{A} + \frac{T - Z}{A}$$

V rámci druhého kroku rozkladu jsou do systému přidány krátkodobé závazky, které jsou následně promítnuty do podílu aktiv a celkových nákladů a zároveň je ukazatel zadluženosti (podíl aktiv a krátkodobých závazků) rozložen tak, aby se do systému dostal ukazatel likvidity. Tento dílčí krok rozkladu lze znázornit takto (Suchánek, 2006):

$$E = \frac{T}{A} * \frac{A}{TC} = \frac{T}{A} * \frac{A}{KZ} * \frac{KZ}{TC} = \frac{T}{A} * \left( \frac{OA}{KZ} + \frac{SA}{KZ} \right) * \frac{KZ}{TC}$$

Všechny kroky rozkladu efektivnosti tak lze dohromady znázornit takto (Suchánek, 2006):

$$E = \left( \frac{Z}{A} + \frac{T - Z}{A} \right) * \left( \frac{OA}{KZ} + \frac{SA}{KZ} \right) * \frac{KZ}{TC}$$

Kde: T ... celkové tržby  
 TC ... celkové náklady  
 A ... celková aktiva  
 Z ... čistý zisk  
 KZ ... krátkodobé závazky  
 OA ... oběžná aktiva  
 SA ... stálá aktiva

Rozklad ukazatele efektivnosti tedy obsahuje ukazatel obrát aktiv (ATO), který lze dále rozložit do ukazatelů, které obsahují ukazatel ROA (se zvolenou formou zisku). Z ukazatele znázorňujícího podíl aktiv a celkových nákladů lze dalším rozkladem získat ještě systém ukazatelů obsahujících ukazatel likvidity L3 jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

### 2.3.3 Souhrnné hodnocení finanční výkonnosti

V rámci statistické analýzy ukazatelů, se sestavují takové modely (v rámci např. multivariantní či diskriminační analýzy, logistické regrese apod.), jejichž úkolem je stanovit celkovou finanční výkonnost podniku (jedním číslem) a predikovat její budoucí vývoje (Růčková, 2021). Modely mohou mít lineární nebo nelineární tvar a jsou tvořena zpravidla několika poměrovými ukazateli. Statistický model (rovnice) je tvořen skupinou určitého počtu (poměrových) ukazatelů, které se ukázaly v průběhu statistického testování modelu jako významné (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Tyto ukazatele mají v modelu určitou stabilní váhu, která byla statisticky vypočítána. Součet vážených hodnot ukazatelů pak zpravidla tvoří souhrnnou hodnotu finanční výkonnosti podniku (Knápková et al., 2017). Tato hodnota se následně porovnává se stanovenou stupnicí hodnot, která

podniky člení do několika skupin. Nejčastěji se jedná o tři skupiny - velmi dobrá finanční situace (bez rizika bankrotu), šedá zóna (nejednoznačná finanční situace) a špatná finanční situace (s velkým rizikem bankrotu).

V rámci konstruovaných souhrnných modelů autoři nejčastěji pracují přímo s hodnotami konkrétních poměrových ukazatelů (Altman, 2000), které mohou být omezeny shora nebo zdola, aby souhrnná hodnota nebyla zkreslena extrémní hodnotou některého z ukazatelů (Grünwald, 2001). S hodnotami ukazatelů lze ale také pracovat nepřímo, tzn. že lze hodnotám příslušných ukazatelů přidělovat bodovat, přičemž součet bodů potom tvoří souhrnnou hodnotu modelu (Kralicek, 1993).

V rámci konkrétního modelu je zpravidla stanoven predikční interval, tzn. období, pro které je charakteristika souhrnného hodnocení modelu platná (Altman, 2000). Obvykle je tímto obdobím jeden až pět let. Omezením souhrnných modelů je doba, ve které byly vytvořeny, neboť v průběhu času dochází v ekonomickém prostředí ke změnám. Pokud chce autor modelu na tyto změny reagovat, musí model přepočítat a příslušně upravit (srovnej např. Altman, 1968 a Altman, 2000). Další omezení představuje samo ekonomické prostředí, neboť model správně hodnotí podniky především v prostředí, ve kterém vznikl. Posledním významným omezením je soubor podniků (struktura i velikost), na kterém byl model vytvořen a testován, protože výsledky použitých (stejných) finančních ukazatelů se v podnicích různých odvětví mohou lišit, tzn. v jednom odvětví může být hodnota ukazatele vyhodnocena jako dobrá a ve druhém jako špatná.

Tyto omezující faktory následně způsobují, že různé modely mohou stejný podnik hodnotit různě (někdy i protichůdně). Na první pohled přitom není zřejmé, který model hodnotí daný podnik správně, přičemž ani model, který již podnik správně hodnotil v minulosti, nemusí podnik správně hodnotit v budoucnosti.

Přes výše uvedená omezení je nespornou výhodou souhrnných modelů schopnost hodnotit finanční výkonnost podniku jedinou výslednou hodnotou. Další výhodou těchto modelů je také to, že jsou složeny z různých ukazatelů, resp. z ukazatelů hodnotících finanční výkonnost podniků z různých hledisek. Proto je tedy jejich využití vhodné v okamžiku, kdy existuje značná pravděpodobnost, že finanční výkonnost podniku hodnotí správně, tzn. například v okamžiku, kdy byl souhrnný index vytvořen ze vzorku podniků, kam spadá i zkoumaný podnik.

Proto autor v rámci svého výzkumu (GA16-16260S; Suchánek, Štěrbá, 2017) konstruoval model tvorby hodnoty (Value creation model - VCM) s využitím logistické regrese na vzorku podniků z potravinářského průmyslu. Logistický regresní model byl konstruován ve tvaru (Hosmer, 2013):

$$P[Y(x) = 1] = \frac{\exp(\beta'x)}{1 + \exp(\beta'x)}$$

kde  $P[Y(x) = 1]$  nabývá hodnot v intervalu 0 až 1 a definuje tak rozdíl mezi kategoriemi  $Y = 1$  výkonný podnik a  $Y = 0$  nevýkonný podnik. Pro ověření spolehlivosti proměnných modelu byl použit t-test a stanovena hladina významnosti  $p = 5\%$ . Pro ověření validity modelu byl použit test poměrem věrohodnosti (Chí-kvadrát), který porovnává věrohodnost plného a redukováného modelu a počítá se následovně:

$$Q_{LR} = 2(\ln L(\hat{\beta}_k, \hat{\beta}_{-k}) - \ln L(0, \tilde{\beta}_{-k}))$$

P-hodnota  $< 0,05$  zamítne nulovou hypotézu, což lze interpretovat tak, že model je spolehlivý (dává správné výsledky).

Jednotlivé finanční ukazatele jsou spolu různě vzájemně propojeny, díky využívání stejných nebo obdobných vstupních dat. Proto je nutné při modelování testovat také multikolinearitu modelovaných veličin. Výpočet hodnoty multikolinearity (VIF) je následující:

$$VIF(j) = 1/(1 - \hat{R}(j)^2)$$

kde  $\hat{R}(j)$  je vícečetný korelační koeficient mezi proměnnou  $j$  a ostatními nezávisle proměnnými. Test kolinearit přijímá model, pokud je hodnota VIF každé veličiny ideálně nižší než 5, přičemž hodnota vyšší než 10 znamená vážnou (nepřípustnou) multikolinearitu.

V rámci tvorby vlastního modelu byly nejprve podniky rozděleny na základě ukazatele Economic value added<sup>3</sup> (EVA) do tří skupin podniků. V první skupině (výkonné podniky) byly podniky, kde je  $EVA > 0$ , ve druhé skupině (šedá zóna) byly podniky, kde je  $EVA < 0$  a zároveň  $ROE > 0$  a ve třetí skupině (nevýkonné podniky) byly podniky, kde je  $EVA < 0$  a zároveň  $ROE < 0$ . K další analýze byly využity pouze podniky z první a třetí skupiny, aby se zvýraznil rozdíl mezi výkonnými a nevýkonnými podniky.

Po rozdělení podniků do příslušných skupin výkonných a nevýkonných podniků byla provedena profilová analýza vytipovaných 36 standardních finančních ukazatelů. Profilová analýza umožnila porovnat jednotlivé finanční ukazatele v rámci obou skupin podniků a zjistit jejich vzájemné rozdíly. K vytvoření modelu pak byly použity ukazatele s největšími rozdíly. Míra odlišení ukazatele se zjišťovala prostřednictvím vzdálenosti průměrů hodnot příslušného ukazatele mezi oběma skupinami podniků, a to jednotlivě u všech zkoumaných ukazatelů.

Ve druhém kroku pak byly vytipovaných ukazatele modelovány pomocí logistické regrese. Výsledná rovnice logistického regresního modelu VCM, schopného odlišit výkonné a nevýkonné podniky, pak má následující tvar:

$$VCM = \frac{1}{1 + e^{-0,057 * F_1 + 0,035 * F_2 + 64,173 * F_3 + 1,082 * F_4 + 64,390 * F_5 - 63,1909}}$$

kde:  $F_1$  ... běžná likvidita (L3),  
 $F_2$  ... čisté ziskové rozpětí (ROS),  
 $F_3$  ... zadluženost cizího kapitálu,  
 $F_4$  ... ROCE (podíl EBIT a součtu vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů),  
 $F_5$  ... míra zadluženosti (podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů).

Všech pět ukazatelů je v daném modelu logistické regrese statisticky významných s  $p < 0,05$ . Pro ověření validity modelu byla vypočítána statistika pro test poměru věrohodnosti s hodnotou 143,803 a  $p = 0$ , díky čemuž je možné výsledný model považovat za spolehlivý. Výsledné hodnoty kolinearit jednotlivých proměnných modelu byly v rozmezí 1,011 až 2,702, takže možnost kolinearit použitých ukazatelů byla vyvrácena.

Nastavení hraničních hodnot VCM bylo následující: na 1 – 0,783 pro výkonné podniky, 0,782 – 0,647 pro podniky „šedé zóny“ a 0,648 – 0 pro podniky nevýkonné. Model byl schopen správně zatřídit cca 97% výkonných a cca 80% nevýkonných podniků (v komparaci s členěním dle ukazatele EVA) a je tedy vhodný především pro identifikaci výkonných podniků.

<sup>3</sup> Ukazatel EVA lze konstruovat takto:  $EVA = (ROE - r_e) * VK$ , kde ( $r_e$ ) jsou náklady vlastního kapitálu a (VK) objem vlastního kapitálu (Suchánek, Štěrbá, 2017)

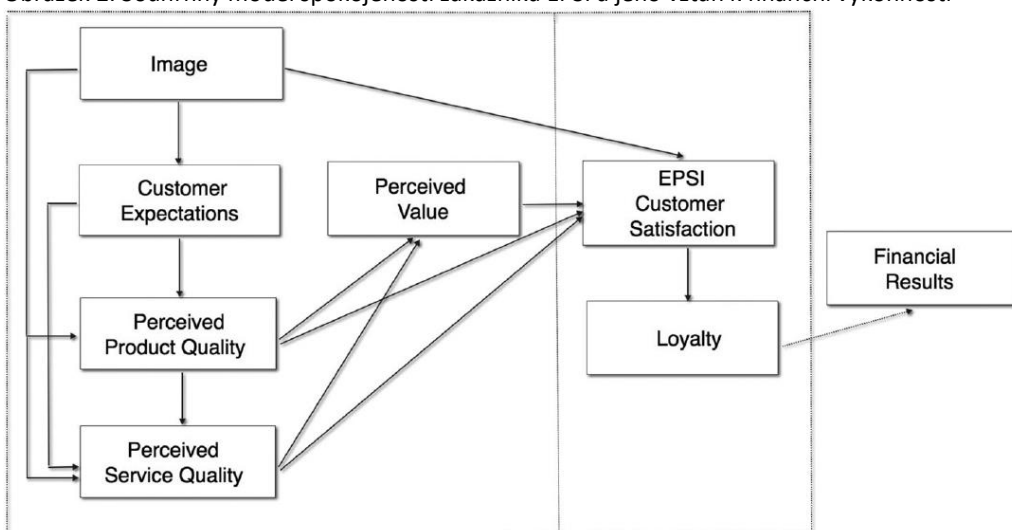


## 2.4 Vztah spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti podniku

V rámci 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 finanční výkonnosti podniku právě rentabilita podniku, konkrétně ukazatel ROA (srovnej s Anderson et al., 1997; Yeung et al., 2002; Terpstra, Verbeeten, 2014). Autoři však spokojenost zákazníka dávají do souvislosti také s ukazatelem ROE (Heath, Seldin 2012, Ilyas et al., 2018). K posuzování finanční výkonnosti lze využít také několik finančních ukazatelů, např. kombinaci poměrových a absolutních (blíže viz např. Chia et al., 2009) nebo několik vybraných poměrových ukazatelů (Sun, Kim, 2013, Jantarakolica et al., 2017, Eklof et al. 2020). Téměř nikdo však nepoužívá při zjišťování vztahu spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti podniku k měření této výkonnosti některý ze souhrnných bonitních nebo bankrotních modelů, s výjimkou Ribbink et al. (2009).

Vliv spokojenosti zákazníka na finanční výkonnost se předpokládá pozitivní (Eklof et al., 2020). V tomto směru byl ve službách, konkrétně v bankovníctví prokázán pozitivní vliv spokojenosti zákazníka na finanční výkonnost měřenou ukazateli ROA, ROE a dalších finančních ukazatelů nepřímo prostřednictvím loajality zákazníka, resp. prostřednictvím modelu EPSI (Eklof et al., 2020) či ROI či Swedish national index (Anderson et al., 1994) nebo na základě Tobinova  $q$  a American Customer Satisfaction Index - ACSI (Anderson et al., 2004).

Obrázek 2: Souhrnný model spokojenosti zákazníka EPSI a jeho vztah k finanční výkonnosti



Zdroj: Eklof et al. (2020) dle EPSI rating (2011)

Pro lepší představu je model EPSI (jako jeden ze souhrnných modelů spokojenosti zákazníka) včetně vztahu k finanční výkonnosti znázorněn na obrázku 2. Výzkum Anderson et al. (2004) prokázal pozitivní vliv spokojenosti zákazníka (v rámci souhrnného modelu) na finanční výkonnost podniku také v rámci zpracování potravin, přičemž tento vztah byl výrazně slabší, než v případě služeb (oproti bankám byl téměř poloviční, oproti maloobchodu více než poloviční).

Naopak v případě, kdy je spokojenost zákazníka měřena strukturálním modelem, kdy jsou spokojenost zákazníka, jeho očekávání, loajalita, vnímaná hodnota apod. samostatnými konstrukty, je vliv spokojenost zákazníka na finanční výkonnost nepřímý (Juhl et al., 2002, Anderson et al., 2004, Eklof et al., 2020). Zjištěný vztah je přitom pozitivní, tzn. že s růstem

spokojenosti zákazníka roste také finanční výkonnost podniku. V těchto modelech jsou zároveň očekávání zákazníka samostatným faktorem (konstruktem), který působí pozitivně (ať už přímo nebo nepřímo) na spokojenost zákazníka, takže také přispívá k pozitivnímu vlivu na finanční výkonnost podniku (Juhl et al., 2002, Anderson et al., 2004, Eklof et al., 2020).

Tabulka 1: Odhady faktorových zátěží v hodnotícím modelu

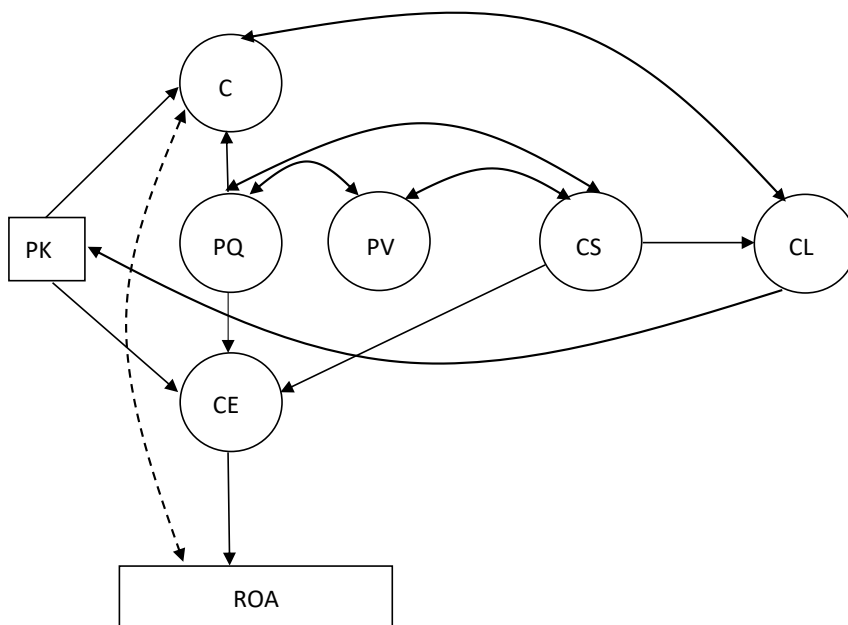
Skupina faktorů/faktor	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>Očekávání zákazníka</b>						
Customer Expectation1	0.197	0.03	6.472	0.000	0.9	0.908
Customer Expectation2	0.201	0.031	6.533	0.000	0.918	0.926
Customer Expectation3	0.206	0.031	6.607	0.000	0.943	0.952
Customer Expectation4	0.199	0.031	6.497	0.000	0.907	0.915
<b>Vnímaná kvalita</b>						
Perceived Quality1	0.277	0.146	1.893	0.000	0.277	0.278
Perceived Quality2	0.914	0.077	11.904	0.000	0.914	0.919
Perceived Quality3	0.858	0.084	10.177	0.000	0.858	0.828
Perceived Quality4	0.844	0.081	10.428	0.000	0.844	0.849
Perceived Quality5	0.971	0.079	13.297	0.000	0.971	0.976
<b>Vnímaná hodnota</b>						
Perceived Value1	0.929	0.076	12.228	0.000	0.929	0.934
Perceived Value2	0.937	0.076	12.404	0.000	0.937	0.942
Perceived Value3	0.901	0.078	11.571	0.000	0.901	0.905
Perceived Value4	0.574	0.084	6.859	0.000	0.574	0.573
Perceived Value5	0.86	0.008	10.718	0.000	0.86	0.865
<b>Spokojenost zákazníka</b>						
Customer Satisfaction1	0.97	0.073	13.292	0.000	0.97	0.975
Customer Satisfaction2	0.899	0.078	11.597	0.000	0.899	0.904
Customer Satisfaction3	0.953	0.074	12.867	0.000	0.953	0.958
<b>Loajalita zákazníka</b>						
Customer Loyalty1	0.207	0.039	5.3	0.000	0.627	0.629
Customer Loyalty2	0.296	0.044	6.744	0.000	0.897	0.898
Customer Loyalty3	0.165	0.037	4.432	0.000	0.498	0.5
Customer Loyalty4	0.312	0.046	6.856	0.000	0.944	0.944
<b>Konkurenceschopnost</b>						
Competitiveness1	0.351	0.036	9.652	0.000	0.919	0.944
Competitiveness2	0.351	0.038	9.315	0.000	0.92	0.921
Competitiveness3	0.324	0.038	8.55	0.000	0.848	0.849

Zdroj: Autor

Vlastní syntéza finanční a nefinanční výkonnosti podniku byla provedena na základě výzkumu autora (GA16-16260S; Suchánek, Králova, 2016) podle metodiky uvedené v kap. 2.2.3. Výsledky první fáze, tzn. tvorby hodnotícího modelu, jsou uvedeny v tabulce 1. V tabulce je vidět, jak jednotlivé otázky z dotazníku (viz Příloha), které představují dílčí veličiny, plní jednotlivé latentní proměnné (faktory). Tyto faktory následně vstupují do druhé části, tzn. vlastního strukturního modelu, společně s ukazateli finanční výkonnosti podniku (zde reprezentované ukazatelem ROA). V rámci vlastního strukturního modelu byl prokázán nepřímý vliv spokojenosti zákazníka na finanční výkonnost měřenou ukazatelem ROA prostřednictvím očekávání zákazníka, viz tabulka 2 a

obrázek 3. Výzkum prokázal nepřímý vliv spokojenosti zákazníka ještě prostřednictvím jeho loajality a znalosti produktu, které mají vliv na očekávání zákazníka. Prokázal se tak nepřímý vliv spokojenosti zákazníka na finanční výkonnost.

Obrázek 3: Model nefinanční výkonnosti (spokojenosti zákazníka) a finanční výkonnosti podniku (ROA)



Zdroj: Autor

Všechny vztahy znázorněné v modelu na obrázku 3 jsou statisticky významné na hladině významnosti  $p = 0,05$  s výjimkou čárkovaně vyznačené asociace mezi konkurenční schopností produktu (C) a finanční výkonností, která je pozitivní (stejně jako všechny ostatní vazby) ale statisticky významná až na hladině významnosti  $p = 0,1$ . CFI celého modelu je 0.910, TLI je 0.897, SRMR je 0.058 a RMSEA je 0.055.

Z výzkumu vztahů mezi jednotlivými faktory spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti (reprezentované vybraným ukazatelem) v rámci komplexního modelu, vyplývá několik zjištění. Ukazuje se značný vliv očekávání zákazníka na finanční výkonnost (reprezentovanou vybraným ukazatelem) a jeho prostřednictvím i vliv dalších faktorů spokojenosti na tuto finanční výkonnost. Oproti modelům jiných autorů tak neovlivňují očekávání zákazníka jeho spokojenost a následně finanční výkonnost, ale naopak spokojenost zákazníka ovlivňuje jeho očekávání a prostřednictvím těchto očekávání finanční výkonnost. To je způsobeno tím, že je zkoumán zákazník, který produkt kupuje opakovaně. Díky tomu, není tento zákazník schopen oddělit, resp. identifikovat, očekávání, která měl před (prvním) nákupem a která měl po něm (Rufin et al., 2012). Z hlediska dlouhodobého posuzování očekávání zákazníka je podstatné, že nejsou, resp. nemusí být, konstantní, ale naopak se v čase mění, což má vliv na finanční výkonnost podniku.

Zároveň se ukazuje, jak důležité je vymezení zkoumaných faktorů, resp. otázek, které vedou k jeho konstrukci. Otázky z dotazníku autora (viz příloha 1) jsou zaměřeny (minimálně CE 3 a 4) na

hodnocení očekávání budoucího (dalšího) nákupu, kdežto otázky z výzkumu Fornell et al. (1996), které následně přebírala řada dalších výzkumníků, jsou výslovně zaměřeny na hodnocení očekávání nákupu, který proběhl v minulosti. Lze tedy vyvodit, že Fornell et al. (1996) a další výzkumníci měřili jiná očekávání, přičemž je otázka, s ohledem na text výše, zde je měřili správně.

Jestliže je hodnocení očekávání zákazníka ovlivněno předchozím nákupem, je logické, že je ovlivněno znalostí produktu, kdy se zvýšená znalost produktu (díky zvýšenému počtu nákupů) pozitivně promítá do očekávání zákazníka. Lze tedy vyvodit, že pokud je zákazník přiměřen k vyššímu počtu nákupů, zvýší to jeho očekávání a následně také finanční výkonnost podniku. Tato znalost produktu je pak pozitivně ovlivněna loajalitou zákazníka, tzn. jeho ochotou si produkt znovu koupit či ho doporučit ostatním. Znalost produktu se tak ukazuje jako veličina, kterou je důležité zkoumat samostatně, neboť má v modelu spokojenosti zákazníka důležité místo. Opět se zde ukazuje důležitost vymezení jednotlivých veličin a faktorů, neboť znalost produktu, tak jak je měřena autorem výzkumu, je standardně měřena v rámci faktoru vnímaná kvalita (srovnej s Fornell et al., 1996). Díky tomu, je ale její význam a vliv skryt uvnitř tohoto latentního faktoru.

Tabulka 2: Výsledky strukturálního modelu včetně ukazatele finanční výkonnosti ROA v roce 2016

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>CL</b>						
CS	2.855	0.481	5.940	0.000	0.944	0.944
<b>C</b>						
PK	1.158	0.184	6.292	0.000	0.442	0.441
PQ	1.569	0.234	6.710	0.000	0.599	0.599
<b>CE</b>						
PK	1.015	0.223	4.551	0.000	0.222	0.221
PQ	1.319	0.581	2.271	0.023	0.289	0.289
CS	2.580	0.703	3.668	0.000	0.565	0.565
<b>PK</b>						
CL	0.181	0.038	4.795	0.000	0.549	0.551
<b>ROA 2016</b>						
CE	0.067	0.023	2.877	0.004	0.307	0.308

Zdroj: Autoři

S ohledem na vymezení očekávání zákazníka není překvapující, že vnímaná kvalita produktu má vliv na tato očekávání (a ne obráceně). Pokud se do očekávání zákazníka promítají předchozí koupě a znalost produktu, je logické, že se do něj bude promítat i kvalita produktu, resp. to, jak tuto kvalitu zákazník vnímal.

Oproti standardním modelům se vnímaná kvalita, vnímaná hodnota a spokojenost zákazníka ovlivňují vzájemně, tzn. že mezi těmito faktory není kauzální vztah (standardně vnímaná kvalita ovlivňuje vnímanou hodnotu a ta následně spokojenost zákazníka – viz Fornell et al., 1996). Jedním z důvodů tohoto vztahu může být opět konstrukce faktoru vnímané hodnoty, která je mnohem komplexnější (zde je využito pět veličin) než v případě standardních indexů, kde je využita jedna veličina (Askariadzad, Babakhani, 2015) nebo veličiny dvě (Fornell et al., 1996). Dalším a zřejmě důležitějším důvodem je opět konstrukce faktoru vnímaná hodnota, která je v případě výzkumu autora zaměřena na vnímání nejen na poměr ceny a kvality, ale také na poměr ceny a funkčnosti produktu, resp. vlastností produktu a také na poměr nákladů a funkčnosti produktu, resp. vlastností produktu. Fornell et al. (1996) či Eklof et al. (2020) konstruují faktor vnímané hodnoty výhradně na poměru ceny a kvality.

V případě vnímané kvality produktu se tak ukazuje, že se do ní promítá také cena produktu (zpětně, přes vnímanou hodnotu produktu), resp. náklady spojené s produktem. Pokud tedy zákazník začne cenu produktu (či náklady spojené s produktem) vnímat jinak, resp. začne vnímat jinak poměr ceny (či nákladů) a kvality produktu, promítne se to do vnímané kvality produktu. To koresponduje se značnou citlivostí na cenu českých zákazníků zjištěnou výzkumem Tomeš, Z. et al. (2016). Stejný reciproční vztah je mezi vnímanou hodnotou produktu a spokojeností zákazníka. Důležité je v tomto ohledu zejména zpětné ovlivnění vnímané hodnoty produktu spokojeností zákazníka, tzn. že vyšší spokojenost zákazníka vede k lepšímu vnímání hodnoty produktu. Z pohledu očekávání zákazníka tak není vnímaná hodnota produktu důležitá. Důležitá je spokojenost zákazníka a vnímaná kvalita produktu, jejichž prostřednictvím lze vnímanou hodnotu produktu ovlivnit a které zároveň přímo ovlivňují očekávání zákazníka.

Ukazuje se, že pro správné hodnocení spokojenosti zákazníka je nezbytné správné vymezení faktorů, které budou zjišťovány, včetně vzájemných vazeb, resp. od způsobu vymezení faktorů se budou odvíjet jejich vzájemné vazby. Přestože jsou faktory, které jsou zkoumány na první pohled stejné, ve skutečnosti se mohou značně lišit. To má vliv na vzájemné vztahy mezi faktory spokojenosti zákazníka a na míru jejich poznání. Při agregaci jednotlivých veličin v rámci tvorby latentních proměnných (faktorů) může dojít ke ztrátě důležitých informací, ke kterým by při samostatném zkoumání veličin nedošlo. Proto je třeba vážít, jaké veličiny budou zkoumány samostatně a jaké budou společně agregovány do jediného faktoru.

V tomto ohledu se ukazuje se, že očekávání zákazníka je vhodné chápat jinak, tzn. jako hodnocení očekávání po nákupu. To má zároveň za následek vytvoření jiných vazeb se spokojeností zákazníka a dalšími faktory. Je nutné brát v potaz, že očekávání zákazníka nejsou stálá a že se v čase mění. Lze odhadnout, že díky tomu se bude měnit řada dalších faktorů, zejména těch, které jsou v přímém vztahu s očekáváním zákazníka, tzn. také finanční výkonnost podniku. Ukazuje se, že je vhodné zvlášť sledovat znalost produktu, neboť je pro očekávání zákazníka (i konkurenční schopnost produktu) důležitá. Ukazuje se, že vnímaná hodnota může mít v systému faktorů odlišné postavení, tzn. že se vzájemně ovlivňuje s jinými veličinami (zde vnímaná kvalita a spokojenost zákazníka) bez toho, aby mezi těmito veličinami byl kauzální vztah. To zároveň vede k tomu, že vnímaná hodnota nemusí být jako faktor příliš důležitá.

Také se ukazuje, že konkurenční schopnost produktu (posuzovaná jako vnímaná image produktu) je ovlivňována vnímanou kvalitou produktu a znalostí produktu. Ukazuje se také, že vztah spokojenosti a loajality zákazníka je stabilní, bez ohledu na použité faktory, veličiny či jejich vymezení. Na druhou stranu nelze přehlédnout, že jejich postavení v modelu hodnocení spokojenosti zákazníka může být poněkud jiné, tzn. že nejsou stěžejními veličinami, na které působí zkoumané faktory a které následně ovlivňují finanční výkonnost (to platí především pro loajalitu zákazníka).

Spojení finanční a nefinanční výkonnosti (zde reprezentované spokojeností zákazníka) lze provést s využitím jednotlivých poměrových ukazatelů (standardně ROA, ROE, ATO, ale i Tobinovo q). Tyto ukazatele lze rozložit v rámci pyramidových rozkladů a zjistit tak další důležité informace z finančního hlediska. V případě dynamizace celého systému lze pak v rámci pyramidového rozkladu jednotlivých ukazatelů využít logaritmický rozklad. Spojení spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti lze provést také s využitím komplexního ukazatele hodnocení finanční výkonnosti, vytvořeného ať už s využitím multikriteriálního rozhodování a vybraných poměrových ukazatelů nebo s využitím souhrnných modelů. V tomto případě je však dynamizace celého systému problematická (z hlediska finanční výkonnosti).

### 3 Koncepte směřování vědecké činnosti a výuky v oboru

Hodnocení především spokojenosti zákazníka je v rámci nefinanční výkonnosti podniku náročné téma, jehož výzkum bude pokračovat i v budoucnu, neboť existuje velmi široká oblast faktorů a veličin, které ovlivňují spokojenost zákazníka a které může zároveň ovlivnit podnik v rámci své činnosti. Svou vědeckou činností chci v budoucnu zaměřit právě na spokojenost zákazníka a další faktory nefinanční výkonnosti, tzn. na hledání dalších příčin a jejich vzájemných vazeb, které finanční výkonnost podniku ovlivňují. Chci se přitom zaměřit nejen na spokojenost zákazníka, ale zejména na samotný podnik, tzn. na veličiny a faktory, které ovlivňují vnitřní fungování podniku, tzn. na činnosti a procesy, které v podniku probíhají a které spokojenost ovlivňují. Jedná se především o činnosti a procesy spojené s kvalitou produktu a řízením kvality obecně (v rámci celého podniku), tzn. na systémy neustálého zlepšování (pokud v podniku existují), inovace, které jsou s nimi nezbytně spojeny a které zlepšují produkt nebo fungování podniku a v neposlední řadě na zjišťování spokojenosti zákazníka (způsob, frekvenci, využití získaných informací pro správné fungování podniku, tzn. např. pro inovace, apod.). Jestliže jsem se dosud zabýval především analýzou příčin účelnosti, jako jedné složky výkonnosti, v budoucnu se chci zaměřit také na analýzu příčin účinnosti, tzn. druhé složky výkonnosti. S tím, jak se ukazuje, že faktory spokojenosti zákazníka nejsou statické, nabízí se zkoumat také dynamiku celého systému.

#### 3.1 Koncepte výuky v oboru

Prezentované metody hodnocení finanční výkonnosti podniku jsou základem povinného předmětu (a zároveň předmětem typu P) v navazujícím magisterském programu Podniková ekonomika a management (dále jen PEM) s názvem **Finanční management**, jenž autor garantuje a vyučuje na MU ESF. Autor tento předmět vytvořil již v roce 2007 a průběžně ho aktualizuje (naposledy v roce 2019) v souladu s novými poznatky, které načerpal svými výzkumy.

Metody zaměřené hodnocení spokojenosti zákazníka a na hodnocení účinnosti podniku (konkrétně část orientovaná na řízení kvality) se promítla do předmětu výše uvedeného programu PEM s názvem **Řízení jakosti**, který autor vytvořil (garantoval a vyučoval) již v roce 2003 a který od té doby doznal značných změn s ohledem na nové poznatky, získané provedenými výzkumy a byl následně zúžen právě na spokojenost zákazníka a management kvality. Na základě tohoto předmětu a na základě výsledků výzkumů byl v roce 2017 autorem vytvořen (garantován a částečně také vyučován) povinný předmět **Management jakosti výrobků a služeb** na Vysoké škole Polytechnické v Jihlavě v bakalářském programu Aplikovaná technika pro průmyslovou praxi.

Implementace poznatků, které jsou prezentované v této publikaci, přispívají také (kromě výše uvedených předmětů), ke zkvalitnění předmětu **Ekonomika organizací**, jenž je součástí fakultně povinných předmětů bakalářského studia na ESF MU a má tedy velký význam také z fakultního pohledu.

Komplexní systémové pojetí hodnocení výkonnosti a zaměření se na příčiny, resp. vyhledávání příčin zjištěného stavu výkonnosti podniku je součástí povinného předmětu doktorského studia PEM, který autor garantuje a vyučuje, s názvem **Teorie firmy**. V tomto předmětu přitom studenti ve zvýšené míře využívají statistické metody, které umožňují jednak podnik lépe uchopit jako systém a jednak odhalit sílu jednotlivých (zkoumaných) vlivů na výkonnost podniku. Studenti v rámci předmětu konstruují model vybraných vztahů v rámci vybraných veličin nebo faktorů s využitím hypotéz, které následně testují vybranými statistickými nástroji (včetně příslušných testů).

## Použitá literatura

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press. New York, 206 s.
- 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.
- Ahmad, M., Dhafr, 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.
- Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2020). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), s. 166-177.
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The journal of finance*, 23(4), s. 589-609.
- Altman, E. I. (2000). *Predicting financial distress of companies: revisiting the Z-score and ZETA models*. Stern School of Business: New York University. 53 s.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of marketing*, 58(3), s. 53-66.
- 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.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of marketing*, 68(4), s. 172-185.
- Andreassen, T. W., Lindestad, B. (1998). The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Research*, 1(1), s. 82-92.
- Askariyazad, M. H., & Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECI) in business to business (B2B) context. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30(1), s. 17-31.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), s. 139-161.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), s. 588-606.
- Berraies, S., & Hamouda, M. (2018). Customer empowerment and firms' performance. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), s. 336-356.
- Bol, J. C. (2008). Subjectivity in compensation contracting. *Journal of Accounting Literature*, 28(1), s. 1–24.
- Burešová, V. (2016). Rozvoj řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků vybranými metodami systému performance management. Disertační práce. Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň.
- Cardello, A. V., & Sawyer, F. M. (1992). Effects of disconfirmed consumer expectations on food acceptability. *Journal of sensory studies*, 7(4), s. 253-277.
- Cardello, A. V. (1995). Food quality: relativity, context and consumer expectations. *Food quality and preference*, 6(3), s. 163-170.
- 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.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), s. 101–115.

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.

Delen, D., Kuzey, C., & Uyar, A. (2013). Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. *Expert systems with applications*, 40(10), s. 3970-3983.

Deng, S., Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), s. 725–742.

Desouza, K. C., Awazu, Y. (2005). What do they know?. *Business strategy review*, 16(1), s. 41-45.

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.

Drucker, P. F. (1992). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. Collins, New York. 192 s.

Dubrovski, D. (2001). The role of customer satisfaction in achieving business excellence. *Total quality management*, 12(7-8), s. 920-925.

Easton, P. D., McAnally, M. L., & Sommers, G. A. (2018). *Financial statement analysis & valuation*. 6 ed. Boston, MA: Cambridge Business Publishers. 923 s.

EPSI Rating. (2011). EPSI Rating benchmarking (Report of EPSI Rating).

Eklof, J., Podkorytova, O., & Malova, A. (2020). Linking customer satisfaction with financial performance: an empirical study of Scandinavian banks. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(15-16), s. 1684-1702.

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

Fiala, P., Jablonský, J., & Maňas, M. (1994). *Vícekritériální rozhodování*. Vysoká škola ekonomická. Praha, 316 s.

Floh, A., Zauner, A., Koller, M., & Rusch, T. (2014). Customer segmentation using unobserved heterogeneity in the perceived-value–loyalty–intentions link. *Journal of Business Research*, 67(5), s. 974-982.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *The Journal of Marketing*, 56(1), s. 6–21.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), s. 7-18.

Foster, G., & Gupta, M. (1997). The customer profitability implications of customer satisfaction. *Available at SSRN 45941*.

Galbreath, J., & Shum, P. (2012). Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR–FP link? Evidence from Australia. *Australian journal of management*, 37(2), s. 211-229.

Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 1(1), s. 1-22.

Grünwald, R. (2001). *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Ekopress. Praha. 76 s.

Grünwald, R.; Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Ekopress. Praha. 318 s.

Gunasekaran, A., Williams, H. J., McGaughey, R. E. (2005). Performance measurement and costing system in new enterprise. *Technovation*, 25(5), s. 523–533.

Gupta, M., Galloway, K. (2003). Activity-based costing/management and its implications for operations management. *Technovation*, 23(2), s. 131–138.

Heath, A., & Seldin, D. (2012). How Customer Satisfaction Drives Return On Equity for Regulated Electric Utilities. D. *Power and Associates*, s. 1-10.



- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & marketing*, 14(8), s. 737-764.
- Ho, C. T., & Wu, Y. S. (2006). Benchmarking performance indicators for banks. *Benchmarking: an international journal*, 13(1/2), s. 147-159.
- Hosmer, E. (2000). *Applied logistic regression*. 2nd ed. New York: John Wiley, s. 158-203.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), s. 1-55.
- 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.
- 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.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), s. 245-253.
- 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.
- Cinca, C. S., Molinero, C. M., & Larraz, J. G. (2005). Country and size effects in financial ratios: A European perspective. *Global Finance Journal*, 16(1), s. 26-47.
- Ilyas, N., Ilyas, A., & Khan, O. (2018). The Relationship between Customer Satisfaction and Return on Equity in Banking Sector. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 12(3), s. 37-41.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of management accounting research*, 10, s. 205-238.
- Jantarakolica, K., Jullobol, N., Worasesthaphong, T., & Aleenajitpong, N. (2017). Measuring Customer Satisfaction Index and Its Effect on Corporate Profitability. *Available at SSRN 3267833*.
- 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.
- Jones, T., Taylor, S. F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? *Journal of Services Marketing*, 21(1), s. 36-51.
- Juhl, H. J., Kristensen, K., & Østergaard, P. (2002). Customer satisfaction in European food retailing. *Journal of retailing and consumer services*, 9(6), s. 327-334.
- Jyoti, J., Kour, S., & Sharma, J. (2017). Impact of total quality services on financial performance: role of service profit chain. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(7-8), s. 897-929.
- Kanji, G. K., Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total quality management*, 11(7), s. 979-998.
- Karaca, S. S. (2012). The effects of the 2008 world crisis to Turkish certain sectors: The case of food, main metal, stone and soil and textile industries. *International Research Journal of Finance and Economics*, 88(2012), s. 59-68.
- Klicnarová, J. (2010). *Vícekritériální hodnocení variant–metody*. Ekonomická fakulta JČU v Českých Budějovicích. 31 s.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady-3, kompletně aktualizované vydání*. Grada Publishing, Praha, 232 s.
- Kralicek, P. (1993). *Základy finančního hospodaření*. Linde. Praha. 110 s.
- Kubíčková, D., & Jindřichovská, I. (2015). *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. CH Beck. Praha. 368 s.

- Kuzminskaya, K. (2012). *Structural Equation Modeling*. Univerzita Karlova. Praha. 22 s.
- Kwong, M. Z., & Candinegara, I. (2014). Relationship between brand experience, brand personality, consumer satisfaction, and consumer loyalty of DSSMF brand. *iBuss Management*, 2(2), s. 89-98.
- Li, M. L., Green, R. D., Farazmand, F. A., Grodzki, E. (2012). Customer loyalty: Influences on three types of retail stores' shoppers. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), s. 1-19.
- Maisharoh, T., & Riyanto, S. (2020). Financial Statements Analysis in Measuring Financial Performance of the PT. Mayora Indah Tbk, Period 2014-2018. *Journal of Contemporary Information Technology, Management, and Accounting*, 1(2), s. 63-71.
- 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), 429-456.
- 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.
- Mittal, V., Frennea, C. (2010). *Customer satisfaction: a strategic review and guidelines for managers*. MSI Fast Forward Series, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Monroe, K. B. (2002). *Pricing: Making Profitable Decisions*. 3rd (Ed.) New York. McGraw-Hill Book Company. 502 s.
- 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.
- Nazim, A., & Ahmad, S. (2013). A comparison between Ordinary Least Square (OLS) And Structural Equation Modeling (SEM) methods in estimating the influential factors of 8th grades student's mathematics achievement in Malaysia. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(7), s. 717-722.
- 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.
- 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.
- 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.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York. Irwin-McGraw-Hill. 432 s.
- Olson, J. C., & Dover, P. (1976). Effects of expectation creation and disconfirmation on belief elements of cognitive structure. In *NA - Advances in Consumer Research Volume 03*, eds. Beverlee B. Anderson, Cincinnati, OH : Association for Consumer Research, s. 168-175.
- Ophuis, P. A. O., & Van Trijp, H. C. (1995). Perceived quality: A market driven and consumer oriented approach. *Food quality and Preference*, 6(3), s. 177-183.
- Pawlasová, P. (2014). Faktory ovlivňující spokojenost uživatelů slevových portálů. In *MEKON 2014*, Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, s. 221-232.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), s. 95-117.
- Poulsen, C. S., Juhl, H. J., Kristensen, K., Bech, A. C., Engelund, E. (1996). Quality guidance and quality formation. *Food Quality and Preference*, 7(2), s. 127-155.

- 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.
- Rai, A. K., Medha, S. (2013). The antecedents of customer loyalty: An empirical investigation in life insurance context. *Journal of Competitiveness*, 5(2), s. 139-163.
- 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.
- Ribbink, D., Hofer, C., & Dresner, M. (2009). Airline financial distress and customer satisfaction. In *Journal of the Transportation Research Forum* (Vol. 48, No. 1424-2016-118027, s. 88-104).
- Rigdon, E. E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), s. 369-379.
- Rufin, R., Medina, C., & Rey, M. (2012). Adjusted expectations, satisfaction and loyalty development. *The Service Industries Journal*, 32(14), s. 2185-2202.
- Růčková, P. (2021). *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 7. rozšířené vydání. Grada Publishing, Praha, 168 s.
- 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.
- Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (1995). *Ekonomie*. Nakladatelství Svoboda. Praha. 1011 s.
- Shi, D., Maydeu-Olivares, A., & DiStefano, C. (2018). The relationship between the standardized root mean square residual and model misspecification in factor analysis models. *Multivariate Behavioral Research*, 53(5), s. 676-694.
- 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.
- Soukopová, J. (2016). *Efektivnost výdajů obcí na nakládání s odpady – Vybrané faktory*. Habilitační práce. Masarykova univerzita. Brno. 153 s.
- 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.
- 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.
- Suchánek, P. (2006). Měření výkonnosti firmy pomocí indexu ekonomické efektivity. In *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. VŠE. Praha. s. 1411-1417.
- Suchánek, P. (2018). *Finanční management*. 2. přepracované vydání, Masarykova univerzita: Brno, 139 s.
- Suchánek, P., & Štěrba, M. (2017). An analysis of value creation in Czech food companies. *Trendy v podnikání = Business trends*. ZČU v Plzni, č. 3, s. 3-15.
- Suchánek, P., Richter, J., & Králová, M. (2017). Customer satisfaction with quality of products of food business. *Prague economic papers*, 2017(1), s. 19-35.
- Suchánek, P., & Štěrba, M. (2018). Models of Value Creation Measurement in Different Manufacturing Industry Sectors in the Czech Republic. *Trends Economics and Management*, 12(31), s. 101-114.
- Suchánek, P., Klapalová, A., & Škapa, R. (2020). *Quality Management in the Context of Objective and Subjective Business Performance*. 1st ed. Plzeň. ZČU Plzeň, 7 s.

- Suchánek, P., & Králova, M. (2016). Concept of customer satisfaction within the structural equation modeling - measurement part. In *Marketing Management, Trade, Financial and Social Aspects of Business Conference Proceedings of the 4th International Scientific Conference*. Košice: University of Economics in Bratislava Faculty of Business Economics with seat in Košice, s. 231-237.
- Suchánek, P., & Králová, M. (2019). Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), s. 1237-1255.
- 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.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1999). The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a retail environment. *Journal of retailing*, 75(1), s. 77-105.
- Taplin, R. H. (2012). The value of self-stated attribute importance to overall satisfaction. *Tourism Management*, 33(2), s. 295–304.
- Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11(5), s. 223-230.
- 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.
- Tomeš, Z. et al. (2016). Open access passenger rail competition in the Czech Republic. *Transport Policy*, 47, s. 203-211.
- 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.
- 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.
- Tobin, J., & Brainard, W. C. (1976). *Asset markets and the cost of capital*. Cowles Foundation for Research in Economics. Yale University, 45 s.
- 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.
- Tuorila, H., Cardello, A. V., Leshner, L. L. (1994). Antecedents and consequences of expectations related to fat-free and regular-fat foods. *Appetite*. 23(3), s. 247-263.
- Tzeng, G. H., & Huang, J. J. (2011). *Multiple attribute decision making: methods and applications*. CRC press. Boca Raton, FL, 333 s.
- Van der Spek, R., Carter, G. (2003). A survey on good practices in knowledge management in European companies, *The Handbook on Knowledge Management*, Vol. 2, Springer, Heidelberg. s. 191–206.
- Vij, S., Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), s. 603–662.
- 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.
- Wiley, J. W. (1991). Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost. *Human Resource Planning*, 14(2). s. 117-127.
- Woodruff, R., Gardial, S.F. (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Blackwell. Malden, MA, 338 s.

- 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.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), s. 2-22.
- Zhang, Z. (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, 11(1), s. 129-137.
- Zulkiffli, 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.

## **Abstrakt**

Předmětem textu je hodnocení spokojenosti zákazníka (jako nefinanční výkonnosti) a finanční výkonnosti podniku a zjištění jejich vzájemného vztahu, které vychází z vymezení výkonnosti jako účinnosti a účelnosti. Cílem textu je představit spokojenost zákazníka a finanční výkonnost podniku včetně možností jejich měření v kontextu syntézy účinnosti a účelnosti. Spokojenost zákazníka lze měřit souhrnným indexem nebo konstruktem s využitím dotazníkového šetření a následnou tvorbou statistických modelů s využitím vícenásobné regrese nebo strukturálního modelování. Finanční výkonnost je představována ukazateli, které jsou tvořeny z účetních dat podniku a které lze použít buď samostatně, nebo lze použít soubor vybraných ukazatelů. Tyto ukazatele lze následně dávat do vzájemných vztahů pomocí pyramidových rozkladů, metod vícekriteriálního rozhodování nebo souhrnných modelů, k jejichž konstrukci lze využít statistických metod (logistickou regresi či diskriminační analýzu). Syntézu spokojenosti zákazníka a finanční výkonnosti lze provést doplněním ukazatele, resp. ukazatelů finanční výkonnosti do strukturálního modelu spokojenosti zákazníka. Tak lze propojit stěžejní informace o spokojenosti zákazníka, které ale může podnik ovlivnit (kvalita a cena produktu, očekávání zákazníka), s finanční výkonností, které podniku napovídají ve kterých oblastech je na tom podnik s finančního pohledu lépe a kde hůře. Zároveň tato syntéza umožňuje podniku sledovat, resp. zjišťovat, jestli a jak se přijatá opatření zaměřená na zvýšení spokojenosti zákazníka promítnou nejen do této spokojenosti ale také do finanční výkonnosti podniku.

## **Abstract**

This thesis addresses assessment of customer satisfaction as a part of non-financial business performance, and its relationship with financial business performance, with performance being defined as efficiency and effectiveness. The goal of the thesis is to present methods of assessment of customer satisfaction and financial business performance as a synthesis of efficiency and effectiveness. Customer satisfaction can be measured using a composite index or a construct using a survey followed by the construction of statistical models using multiple regression or structural modelling. Financial performance is generally represented in literature using indicators based on business accounting data and can either be used standalone or combined into a set of select indicators. These indicators can then be put into mutual relationships using pyramid decompositions, multi-criterial decision-making methods, or aggregate models. These can be constructed using statistical methods such as logistic regression or discriminant analysis. Financial performance and customer satisfaction can be synthesized by adding financial performance indicators into a structural model of customer satisfaction. In this way, critical information about customer satisfaction can be integrated with information about financial performance. The business can change the various conditions which affect customer satisfaction, with financial performance indicators informing the business about financial areas where it is struggling the most. Furthermore, this synthesis allows the business to monitor the effects of any measures taken to improve customer satisfaction on not only satisfaction but also financial performance.

## Přílohy

### Dotazník veličin a faktorů spokojenosti zákazníka

Proměnná	Otázka v dotazníku
PRODUCT KNOWLEDGE	Jak dobře produkt znáte? <i>znám výrobek krátce x znám výrobek velmi dobře</i>
COMPETITIVENESS 1	Jak hodnotíte image výrobku s ohledem na jeho značku (tradice, pověst, prestiž) ve srovnání s konkurencí? <i>výrazně horší x výrazně lepší</i>
COMPETITIVENESS 2	Jak hodnotíte image výrobku s ohledem na jeho celkovou kvalitu (tj. výživovou hodnotu, chuť, složení, vzhled atd.) v porovnání s konkurencí? <i>výrazně horší x výrazně lepší</i>
COMPETITIVENESS 3	Jak hodnotíte image výrobku s ohledem na úroveň marketingové komunikace (zajímavost, zapamatovatelnost, intenzita apod.), která se vztahuje k výrobku ve srovnání s konkurencí? <i>výrazně horší než konkurence x výrazně lepší než konkurence</i>
CUSTOMER EXPECTATION 1	Do jaké míry výrobek splňuje vaše potřeby a požadavky? <i>vůbec je nesplňuje x plně je splňuje</i>
CUSTOMER EXPECTATION 2	Do jaké míry je kvalita výrobku stabilní po dobu, po kterou jej znáte, v porovnání s vašimi očekáváními ohledně vlastností výrobku (tj. nemění se chuť, vzhled, složení, výživová hodnota atd.)? <i>výrobek je pokaždé jiný x výrobek je vždy úplně stejný</i>
CUSTOMER EXPECTATION 3	Do jaké míry výrobek splňuje vaše očekávání (potřeby a požadavky) v porovnání se slibů (informace o výrobku, reklama atd.)? <i>vůbec je nespĺňuje x plně je splňuje</i>
CUSTOMER EXPECTATION 4	Jak hodnotíte výrobek v porovnání s očekáváním, které máte vždy před jeho nákupem a spotřebou? <i>výrobek je vždy výrazně horší x výrobek je vždy výrazně lepší</i>
PERCEIVED QUALITY 1	Jak hodnotíte kvalitu výrobku s ohledem na jeho chuť? <i>velmi nízká x velmi vysoká</i>
PERCEIVED QUALITY 2	Jak hodnotíte kvalitu výrobku s ohledem na jeho složení (suroviny, včetně jejich původu, poměr obsahu složek atd.)? <i>velmi nízká x velmi vysoká</i>
PERCEIVED QUALITY 3	Jak hodnotíte kvalitu výrobku s ohledem na jeho vzhled? <i>velmi nízká x velmi vysoká</i>
PERCEIVED QUALITY 4	Jak hodnotíte kvalitu výrobku s ohledem na jeho výživovou hodnotu (zejména z hlediska funkčnosti - energie, zdraví, sladkosti, osvěžení atd.)? <i>velmi nízká x velmi vysoká</i>
PERCEIVED QUALITY 5	Jak hodnotíte celkovou kvalitu (celkové hodnocení chuti, složení, výživové hodnoty, čerstvosti, trvanlivosti, vzhledu, vůně atd.) produktu? <i>velmi nízká x velmi vysoká</i>
PERCEIVED VALUE 1	V porovnání s cenou výrobku, kterou obvykle platíte, hodnotíte jeho celkovou kvalitu jako: <i>cena je výrazně vyšší než jeho kvalita x pro jeho kvalitu by mohl být výrazně dražší</i>
PERCEIVED VALUE 2	V porovnání s cenou výrobku, kterou obvykle platíte, hodnotíte vlastnosti výrobku: <i>cena je výrazně vyšší než kvalita výrobku x díky kvalitě by mohl být výrobek výrazně dražší</i>
PERCEIVED VALUE 3	V porovnání s cenou výrobku (cenou, kterou obvykle platíte) hodnotíte funkčnost výrobku (tj. plnění těch funkcí, které od výrobku očekáváte) jako: <i>cena je výrazně vyšší než kvalita výrobku x pro svou kvalitu by mohl být výrobek výrazně dražší</i>
PERCEIVED VALUE 4	Zhodnoťte náklady na získání výrobku v porovnání s jeho trvanlivostí, dobou použitelnosti, spotřebou, čerstvostí: <i>náklady jsou výrazně vyšší x trvanlivost, doba použitelnosti, spotřeba, čerstvost atd. je výrazně vyšší</i>
PERCEIVED VALUE 5	Zhodnoťte celkovou kvalitu výrobku, tj. vlastnosti a funkčnost v porovnání s celkovými náklady na výrobek: <i>celkové náklady jsou výrazně vyšší x celková kvalita je výrazně vyšší</i>
CUSTOMER SATISFACTION 1	Jak jste celkově spokojeni s výrobkem? <i>Vůbec ne x zcela</i>
CUSTOMER SATISFACTION 2	Do jaké míry odpovídá vaše celková spokojenost s produktem vašim očekáváním? <i>skutečnost je horší než moje očekávání x skutečnost je lepší než moje očekávání</i>
CUSTOMER SATISFACTION 3	Jaká je vaše celková spokojenost s hodnoceným produktem ve srovnání s ideálním produktem? <i>velmi nízká x velmi vysoká</i>
CUSTOMER LOYALTY 1	Jak často kupujete podobný výrobek od jiného výrobce? <i>často - je mi jedno, od kterého výrobce výrobek kupuji x nikdy - výrobek kupuji pouze od tohoto konkrétního výrobce</i>
CUSTOMER LOYALTY 2	Pokud je v nabídce několik velmi podobných výrobků za velmi podobnou cenu, vybíráte vždy hodnocený výrobek? <i>určitě ne x určitě ano</i>
CUSTOMER LOYALTY 3	Pokud by se cena výrobku zvýšila (až o 50 % současné ceny), bylo by pravděpodobné, že se množství/počet vámi zakoupeného výrobku: <i>výrazně sníží x zůstane stejné</i>
CUSTOMER LOYALTY 4	Doporučujete nebo byste výrobek doporučili svým přátelům, rodině nebo jiným zákazníkům? <i>určitě ne x určitě ano</i>