

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA V KONTEXTU ZPĚTNÝCH TOKŮ A VÝKONNOSTI PODNIKU

ANALYSIS OF CUSTOMER SATISFACTION IN THE CONTEXT OF BACKFLOWS AND PERFORMANCE

Alena Klapalová¹, Petr Suchánek²

¹ doc. Ing. Alena Klapalová, Ph.D., Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, klapalov@econ.muni.cz

² doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D., Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, suchy@econ.muni.cz

Abstract: The paper presents the results of empirical research focused on customer satisfaction, processes and practices leading to customer satisfaction and approaches that companies use to minimize reverse flows, especially in the form of product returns. The aim of this paper is to find out the differences in the use of the practices and processes focused on backflows under examination in financially performing and financially non-performing companies. Findings show that especially the level of customer satisfaction, intensive cooperation with customers with the aim to gain knowledge about their needs and wants and intensive information sharing with the distributors about customer satisfaction as well as the intensive effort for high quality and continuous improvement not only of products but also of the relevant production, distribution and other processes represent the main differentiator between the two groups of companies. Empirical research was carried out within the framework of a project funded by the Grant Agency of the Czech Republic GA16-16260S "Management's approach to reducing reverse flows in relation to customer satisfaction and continuous improvement".

Keywords: customer satisfaction, internal processes, business performance, product quality, reverse flow of information, feedback from supply chain members

JEL Classification: L15, L25, L60

ÚVOD

Článek prezentuje výsledky empirického šetření zaměřeného na problematiku spokojenosti zákazníků, procesů a praktik vedoucích k zákaznické spokojenosti a přístupů, které podniky využívají pro minimalizaci zpětných toků, zejména v podobě vracených produktů. Cílem článku je zjistit rozdíly ve využívání zkoumaných praktik a procesů zaměřených na redukci zpětných toků u finančně výkonných a finančně nevýkonných podniků.

Článek je jedním z výstupů výzkumu, který byl realizovaný v rámci projektu financovaného Grantovou agenturou České republiky GA16-16260S „Přístup managementu k redukci zpětných toků ve vazbě na spokojenost zákazníků a neustálé zlepšování“. Prezentované výsledky jsou zároveň výsledkem první vlny sběru dat z podniků. Díky tomu očekáváme (s rozšířením výzkumného vzorku), že uvedené výsledky budou dále zpřesňovány a zároveň budou použity také robustnější statistické metody umožňující posoudit společný vliv většího množství zkoumaných faktorů.

1. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Výkonnost a její řízení je dlouhodobě zkoumanou problematikou, a to i v kontextu zpětných toků a spokojenosti zákazníka (srovnej s Ramírez, Morales, 2011, Chen, Cheng, 2007). V obecné rovině lze výkonnost vymezit různě, takže záleží na kontextu, který následně umožňuje výkonnost konkretizovat. Způsob měření výkonnosti pak její pojetí dále zpřesňuje.

Výkonnost je zpravidla měřena objektivně s využitím sekundárních (účetních) dat, neboť tato data jsou relativně spolehlivá (Tosi et al. 2000). Na druhou stranu se však ve výzkumech poměrně běžně využívá také subjektivní měření výkonnosti, přičemž bylo výzkumy prokázáno, že výsledky subjektivního a objektivního měření výkonnosti spolu korespondují (Wall et al. 2004), přičemž některé výzkumy dokonce hovoří o silné korelaci (Dawes, 1999). Díky snazší dostupnosti subjektivních zjištění byl tento postup zvolen také v našem výzkumu.

Subjektivní měření výkonnosti je v zásadě velmi podobné měření objektivnímu v tom smyslu, že využívá stejných proměnných (založených na účetních datech), ať už samostatně (za podnik) nebo ve vztahu ke konkurenci (srovnej s Deshpandé et al. 1993, Narver, Slater, 1990, Deng, Dart, 1994). V tomto výzkumu bylo zvoleno subjektivní měření finanční výkonnosti ve srovnání s konkurencí.

Existuje řada výzkumů zaměřených na souvislost mezi spokojeností zákazníka a finanční výkonností. Přes nejednoznačnost výsledků lze konstatovat, že mezi oběma proměnnými existuje pozitivní vztah (Gupta, Zeithaml, 2006). Spokojený zákazník – kdy spokojenost je vztažena k produktu (ev. k procesu jeho dodání) a k chování zaměstnanců podniku - je loajálnější (Gronholdt, Martensen, Kristensen, 2000), preferuje produkty výrobce produktů, se kterými je spokojený (Hellier et al, 2003), je ochoten nakupovat více produktů anebo nakupuje častěji (Homburg, Koschate, Hoyer, 2005; Keiningham, 2007), také šíří pozitivní názor ve svém okolí, resp. na sociálních sítích (tzv. šeptanda) (Anderson, 1998) a je více ochoten sdělovat svoje názory a pocity svému dodavateli (Söderlund, 1998).

Zjišťování spokojenosti zákazníků se více či méně, přímo či nepřímo, věnuje většina podniků (Iltner, Larcker, 1998), a to zejména v rámci řízení kvality. Účelné řízení kvality znamená vytvoření produktu, o který má zákazník zájem (vycházející ze znalostí potřeb a přání zákazníků) a se kterým je spokojený a realizaci procesů, které vedou jak ke kvalitnímu produktu, ke kvalitnímu dodání produktu i k dobrému vztahu se zákazníkem (Christopher et al, 1991; Joshi, Sharma, 2004; Cui, Wu, 2016). Řada výzkumů také potvrzuje pozitivní souvislost mezi úrovní řízení kvality a finanční situací podniků a taktéž se samotnou spokojeností zákazníka (mj. Terziovski. 2006; Sharma, Gadenne, 2008; Ebrahimi, Sadeghi, 2013). Sharma a Gadenne (2008) V rámci těchto výzkumů zjistili, že – kromě jiného – měření spokojenosti v rámci řízení kvality má pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniků, protože přináší mnoho podnětných informací pro neustálé zlepšování. Zjišťování a měření spokojenosti je ale náročnou činností, a ne všechny podniky se touto činností zabývají v dostatečné míře, v dostatečné kvalitě a s potřebným uvědomováním si významu (Fečiková, 2004).

Výkonnost podniků čím dále tím více ovlivňují také zpětné toky. Zejména množství zpětných toků produktů celosvětově roste s působením mnohých vlivů, mezi které patří globální konkurence a s ní související snaha zákazníky získávat a udržovat i prostřednictvím tzv. liberální politiky vracení produktů, přestože dopady na různé formy výkonnosti nejsou jednoznačné, jelikož jejich řízení sebou nese řadu přínosů, ale i nákladů (Png 1995; Hjort, Lantz, 2016). Zpětné toky produktů ovšem vždy doprovází i tok informací – vyjádřených explicitně zákazníkem, případně distributorem anebo i implicitně v podobě stavu produktu, který se vrací a tyto informace lze využít pro zlepšování produktů i procesů (Thierry et al, 1995; Petersen, Kumar, 2009).

Vzhledem k tomu, že řízení zpětných toků produktů je poměrně náročným úkolem, navíc často úkolem obtížně standardizovatelným, jednou ze snah podniků je minimalizace těchto toků, jelikož ne všechny podniky dokážou anebo můžou zpětné toky opětovně využít buď zcela bez úprav anebo po přepracování, případně recyklaci (Autry, 2005). Snaha o minimalizaci zpětných toků není možná bez potřebných informací a znalostí (Stock et al, 2006). Vedle zlepšování kvality, případně i inovace produktů zpětné toky informací přináší nejenom poznatky o spokojenosti zákazníků, ale i poznatky vedoucí k úpravě sortimentu co do struktury nebo velikosti, informace o načasování výroby a distribuce, informace pro marketingovou komunikaci, informace pro rozhodování o výběru dodavatelů apod. (Fundin, Bergman, 2003; Yalabik et al, 2005). Intenzivní sběr a vyhodnocování informací od zákazníků, distributorů a dalších tržních partnerů může vést k vývoji a produkci produktů a vývoji a realizaci souvisejících procesů, v rámci kterých nevznikají produkty, které by zákazníci vraceli. Vhodná je také

spolupráce s dodavateli na vývoji nových anebo zlepšování stávajících výrobků, pokud je jejich role v těchto procesech možná a nutná (Handfield et al, 1999).

2. METODIKA

V rámci subjektivního měření finanční výkonnosti ve srovnání s konkurencí se nabízí využít finanční ukazatele tržby a růst tržeb (Chiou, Droge, 2015). Mezi další finanční ukazatele, použité při výzkumu, patří náklady a ziskovost (blíže viz Delgado-García et al., 2012). Z těchto ukazatelů byl vytvořený souhrnný ukazatel finanční výkonnosti podniku. Tento ukazatel byl vytvořen transformací 4 výše uvedených proměnných, měřený na 7-mi bodové škále vyjádřením hodnocení těchto oblastí výkonnosti v daném roce a ve srovnání s konkurencí, s využitím procedury načítání hodnot (Mareš et al, 2015).

Výše uvedené subjektivní ukazatele finanční výkonnosti byly ve výzkumu získány prostřednictvím dotazníku. Dotazník tak obsahoval čtyři uzavřené otázky, zaměřené na hodnocení výkonnosti podniku ve srovnání s konkurencí. Otázky byly hodnoceny na škále 1 (výrazně nižší výkonnost) až 7 (výrazně vyšší výkonnost). Příslušné ukazatele přitom hodnotili respondenti z dotazovaných podniků, tzn., že tyto osoby posuzovali výkonnost svého podniku (ve srovnání s konkurencí). Po výpočtu jediné hodnoty výkonnosti za každý podnik (viz výše), byly podniky rozděleny na výkonné a nevýkonné podle mediánu tohoto souhrnného ukazatele výkonnosti zkoumaného vzorku. Tím byla zároveň zajištěna dostatečná velikost obou vzorků a zároveň rovnoměrné rozdělení podniků ve skupinách výkonných a nevýkonných podniků.

Další část dotazníku (celkem pět otázek) byla zaměřena na spokojenost zákazníka. První otázka se týkala míry znalosti spokojenosti či nespokojenosti zákazníků (na sedmibodové škále od „vůbec neznáme“ po „víme vše a vždy“). Tato otázka se tedy věnovala problematice řízení znalostí. Druhá otázka se týkala znalosti míry nespokojenosti zákazníků (na sedmibodové škále od „velmi nespokojen“ po „velmi spokojen“). Tato otázka zjišťovala pouze existující situaci a povědomí respondentů o ní. Třetí otázka mířila na zjištění, jak je vnímána výše nákladů na zjišťování spokojenosti zákazníků ve srovnání s přínosy této činnosti (opět na 7-bodové škále od „zcela nesouhlasím“ po „zcela souhlasím“ s výrokem „Náklady na zjišťování spokojenosti našich zákazníků jsou mnohem nižší než přínosy, které z toho máme“). Čtvrtá otázka byla zaměřena na míru účelnosti zjišťovaných informací ohledně spokojenosti zákazníků a pátá otázka zkoumala míru vnímání manažerů tzv. šeptandy zákazníků, spojené s jejich nespokojeností s kvalitou produktu. Obě otázky měly podobu 7-mi bodové škály od „zcela nesouhlasím“ po „zcela souhlasím“.

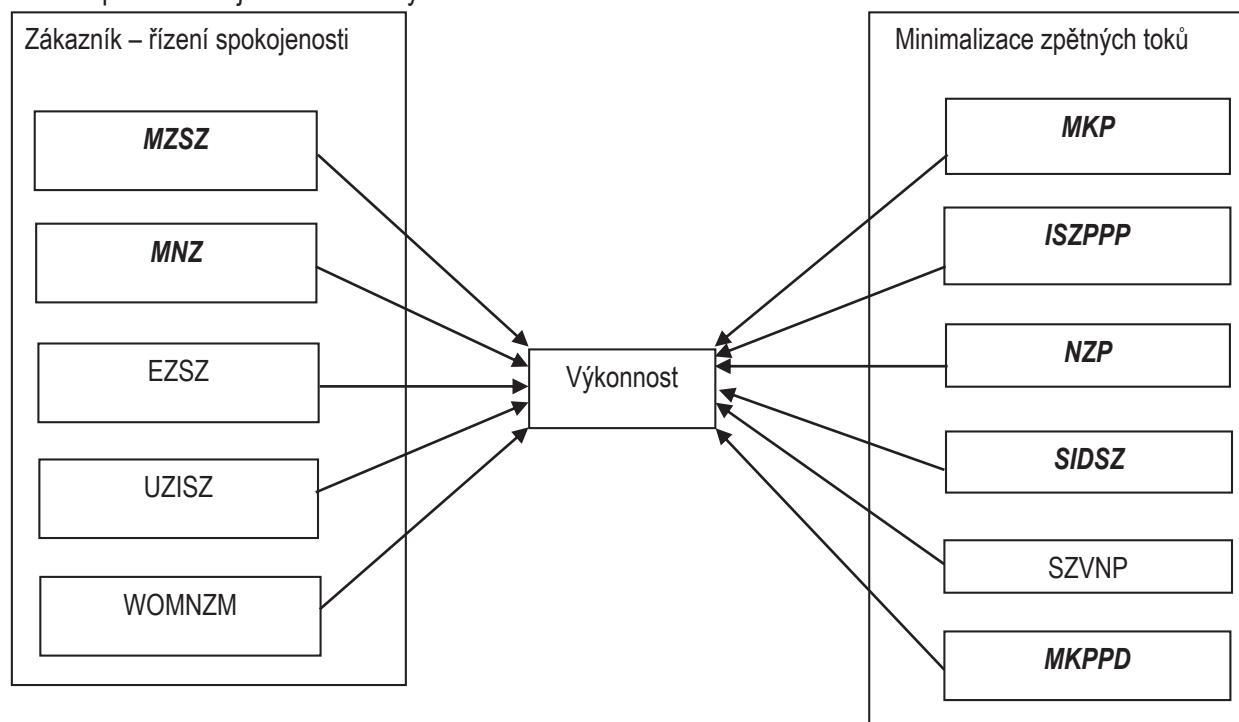
Další část dotazníku (soubor šesti otázek) byl zaměřen na zjišťování způsobů a cest, které souvisí s kvalitou produktů a spokojeností zákazníka a kterými se podnik snaží minimalizovat množství zpětných toků. Všechny otázky byly škálové se 7-mi bodovou škálou, vyjadřující míru souhlasu s jednotlivými výroky, tzn. od „zcela nesouhlasím“ po „zcela souhlasím“.

2.1 Model a jeho ověřování

Na základě studia literatury byly vytipovány praktiky - veličiny z oblasti řízení spokojenosti zákazníka a praktik podniků, zacílených na minimalizaci zpětných toků, které by měly mít vliv na výkonnost podniku. Pět veličin se týká přímo praktik týkajících se řízení spokojenosti zákazníka, tzn. míra znalosti spokojenosti zákazníka (MZSZ), míry nespokojenosti zákazníka (MNZ), efektivnosti zjišťování spokojenosti zákazníka, zjišťováno porovnáním nákladů a přínosů zjišťování (EZSZ), účelnosti zjišťovaných informací o spokojenosti zákazníka (UZISZ) a míry vnímání šeptandy (word of mouth – WOM) nespokojených zákazníků manažery (WOMNZM).

Z oblasti interních procesů bylo vytipováno šest veličin, konkrétně snaha o maximální kvalitu produktu (MKP), intenzita spolupráce se zákazníky ohledně poznávání jejich přání a potřeb (ISZPPP), neustálé zlepšování produktu (NZP), sběr informací od distributorů o spokojenosti zákazníků (SIDSZ), spolupráce se zákazníky při vývoji nových produktu (SZVNP) a snaha o maximální kvalitu procesů při produkci a distribuci (MKPPD). Model je uveden na obrázku (viz obr. 1).

Obr. 1: Model vlivů praktik řízení spokojenosti zákazníka a praktik vedoucích k minimalizaci zpětných toků v podniku na jeho finanční výkonnost



Zdroj: Autoři

Jak plyne z kapitoly věnované výsledkům, všechny tučně uvedené proměnné (celkem šest) v obr. 1 jsou statisticky významné na hladině významnosti $p = 0,05$. Tučně a kurzívou uvedená proměnná ve stejném obrázku (MZSZ) je statisticky významná na hladině významnosti $p = 0,1$.

Ověřování modelu bude probíhat tak, že budou zkoumány statisticky významné rozdíly mezi finančně výkonnými a finančně nevýkonnými podniky u jednotlivých veličin. Vztah těchto vybraných veličin tak bude k výkonnosti vztažen nepřímo, přičemž východiskem je tvrzení, že pokud existuje statisticky významný rozdíl hodnoty příslušné veličiny u výkonných a nevýkonných podniků, potom tato veličina ovlivňuje výkonnost podniku. Dále zkoumána bude výhradně souvislost jednotlivých veličin s výkonností samostatně, přičemž nelze předjímat, jak by na výkonnost působily tyto veličiny dohromady. Rozdíly mezi výkonnými a nevýkonnými podniky budou zjišťovány pomocí Mann-Whitneyho neparametrického testu na hladině významnosti 0,05. Kromě ukazatele MWU budou uvedeny taktéž průměry odpovědí pro obě skupiny podniků.

2.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Sběr dat v rámci výzkumu byl prováděn od března do května roku 2018. Výzkumný vzorek tvořilo 99 podniků, přičemž s ohledem na množství zodpovězených otázek v dotazníku bylo do zkoumaného souboru zařazeno a následně analyzováno 92 podniků. Respondenty v podnicích byli generální ředitelé nebo manažeři či ředitelé úseků kvality, produktu, výroby nebo logistiky.

Zkoumaný soubor byl z 48% tvořen malými podniky, z 21% středními podniky a z 31% podniky velkými. S ohledem na velikost tak nebyl soubor reprezentativní v kontextu struktury podniků dle velikosti v ČR. Podniky byly vybírány cíleně, neboť se všechny potýkají s vrácením svých produktů bez ohledu na to, zda je produktem výrobek či služba. Soubor podniků je velmi diferencovaný (až roztržitý) ve smyslu odvětví, přičemž nejvíce jsou zastoupena odvětví strojírenství (11%), potravinářský průmysl (8%) a stavebnictví (7%).

3. VÝSLEDKY

Pro analýzu byly využity odpovědi 92 podniků, které byly pro porovnání rozděleny do dvou skupin výkonných podniků (nad mediánem) a nevýkonných podniků (pod mediánem), s využitím mediánu jejich finanční výkonnosti, přičemž požadavek na normalitu rozložení dat nebyl splněn (mj. Bonett a Price, 2002; Pero-Cebollero a Guardia-Olmos, 2013). Medián činil 4,375 (na sedmibodové škále), takže je zřejmé, že výsledky subjektivního hodnocení podniků byly posunuty vpravo, tzn. že podniky měly tendenci své výsledky mírně nadhodnocovat. V souladu s výše uvedenou metodologií a literaturou byla výkonnost hodnocena subjektivně manažery příslušných podniků na základě čtyř finančních veličin ve srovnání s konkurencí v roce 2018.

První skupina otázek byla zaměřena na míru znalosti a spokojenosti zákazníků, nákladů na jejich zjišťování, účelnost těchto informací a míru vnímání šeptandy manažery. Výsledky těchto otázek za výkonné a nevýkonné podniky jsou uvedeny v tabulce (viz Tab. 1).

Výsledky ukazují, že finančně vysoce výkonné podniky mají jednak vyšší míru znalostí o tom, zda jsou jejich zákazníci spokojeni či nespokojeni a taktéž mají mnohem spokojenější zákazníky než podniky málo finančně výkonné. V obou případech jsou rozdíly statisticky významné na sledovaných obou hladinách významnosti. Rozdíly existují i v dalších sledovaných ukazatelích, nejsou však již statisticky významné (v případě otázky zaměřené na míru znalosti o spokojenosti či nespokojenosti zákazníků těsně).

Tab. 1: Míra znalosti (ne)spokojenosti zákazníků pro finančně málo a vysoce výkonné podniky

	Finanční výkonnost	N	Mean	Mean Rank	MWU	p
Míra znalosti o spokojenosti či nespokojenosti zákazníků	málo výkonné	46	5,52	41,55	830,500	0.062
	vysoce výkonné	46	5,98	51,45		
	celkem	92				
Míra nespokojenosti zákazníků	málo výkonné	46	5,48	39,32	727,500	0.006
	vysoce výkonné	46	6,02	53,68		
	celkem	92				
Náklady versus přínosy zjišťování spokojenosti	málo výkonné	46	4,83	47,15	1028,000	0.812
	vysoce výkonné	46	4,70	45,85		
	celkem	92				
Účelnost zjišťovaných informací o spokojenosti	málo výkonné	45	4,91	42,09	859,000	0.150
	vysoce výkonné	46	5,28	49,83		
	celkem	92				
Míra vnímání WOM nespokojených zákazníků manažery	málo výkonné	46	4,87	45,21	998,500	0,627
	vysoce výkonné	46	5,04	47,79		
	celkem	92				

Zdroj: Autoři

Přesto lze formulovat tvrzení, že manažeři finančně vysoce výkonných podniků hodnotí více účelnost zjišťovaných informací o spokojenosti zákazníků ve smyslu informačního přínosu a taktéž jsou více přesvědčeni o tom, že zákazníci svoji nespokojenost komunikují směrem k dalším lidem. Velmi malý rozdíl mezi oběma skupinami byl nalezený v případě hodnoty zjišťování spokojenosti, tj. při porovnávání nákladů a přínosů zjišťování spokojenosti, přičemž rozdíl ukazuje, že finančně nevýkonné podniky vnímají náklady na zjišťování spokojenosti zákazníku o něco nižší než finančně výkonné podniky. Toto ale může souviset i s výší nákladů, které obě skupiny na danou aktivitu vynakládají a naznačovat, že finančně nevýkonné podniky se zjišťování spokojenosti zabývají o něco méně.

Další soubor šesti otázek byl zaměřen na systém procesů a praktik, které souvisí se spokojeností zákazníka, s minimalizací množství zpětných toků a ovlivňují výkonnost podniku. Výsledky těchto otázek v rámci výkonných a nevýkonných podniků jsou uvedeny v tabulce (viz Tab. 2).

Výsledky jasně ukazují, že finančně výkonné podniky mnohem více využívají různé praktiky, které vedou k minimalizaci zpětných toků, ve srovnání s finančně nevýkonnými podniky. Jediný statisticky nevýznamný rozdíl byl nalezen v případě úzké spolupráce se zákazníky při vývoji nových produktů. V tomto případě se ale lze domnívat, že část podniků ze zkoumaného vzorku zná potřeby a přání zákazníků spíše ze sekundárních dat a tyto potom promítá do procesu vývoje nových výrobků a tento přístup je aplikován jak zástupci finančně nevýkonných, tak finančně výkonných podniků, resp. že intenzivní spolupráce při vývoji není z různých důvodů možná. Tento závěr koresponduje taktéž s otázkou, které odpovědi vedly k jednomu z největších rozdílů mezi skupinami podniků, a to s otázkou ohledně intenzity spolupráce se zákazníky v procesu poznávání jejich potřeb a přání. Z odpovědí je zřejmé, že zacílení na maximální kvalitu nejenom produktů, ale i produkčních a distribučních procesů včetně snahy o neustálé zlepšování, vede k lepším finančním výsledkům a s velkou pravděpodobností i redukcí zpětných toků.

Tab. 2: Způsoby minimalizace zpětných toků související se spokojeností zákazníků pro finančně málo a finančně vysoce výkonné podniky

	Finanční výkonnost	N	Mean	Mean Rank	MWU	p
Snaha o maximální kvalitu produktů	málo výkonné	46	6,33	39,98	758,000	0.005
	vysoce výkonné	46	6,76	53,02		
	celkem	92				
Intenzivní spolupráce se zákazníky při poznávání jejich přání a potřeb	málo výkonné	46	5,11	37,33	636,000	0.001
	vysoce výkonné	46	6,09	55,67		
	celkem	92				
Neustálé zlepšování produktů	málo výkonné	46	5,17	38,02	668,000	0.001
	vysoce výkonné	46	6,11	54,98		
	celkem	92				
Intenzivní sbírání informací od distributorů o spokojenosti zákazníků	málo výkonné	46	3,72	37,02	622,000	0.001
	vysoce výkonné	45	5,02	55,18		
	celkem	91				
Úzká spolupráce se zákazníky při vývoji nových produktů	málo výkonné	46	4,39	43,32	911,500	0.246
	vysoce výkonné	46	4,89	49,68		
	celkem	92				
Snaha o maximální kvalitu všech procesů, souvisejících s produkcí a distribucí	málo výkonné	46	5,63	37,65	651,000	0,001
	vysoce výkonné	45	6,33	54,53		
	celkem	91				

Zdroj: Autoři

DISKUSE A ZÁVĚR

Výsledky poměrně jasně naznačují, že úsilí podniků mít spokojené zákazníky se vyplácí. Praktiky vedoucí ke spokojeným zákazníkům mohou být různé, nicméně velká část z nich patří do problematiky řízení kvality. Jak spokojenost (či nespokojenost) zákazníků, tak řízení kvality velmi úzce souvisí s existencí zpětných toků produktů. Tento výzkum ukazuje, že i praktiky, které jsou a priori vnímané jako ty, co vedou k minimalizaci či redukcí zpětných toků, mají souvislost s finančními výsledky podniků. Tyto praktiky se nejčastěji týkají řízení informací a informačního toku od zákazníků a dalších partnerů v dodavatelsko-odběratelském řetězci.

Prezentovaná zjištění jsou pouze parciálním výstupem z empirického výzkumu. Sběr dat stále pokračuje v rámci druhé vlny dotazování a používaný dotazník obsahuje řadu dalších proměnných,

které souvisí s dalšími oblastmi řízení podniku, které by se měly týkat zájmu o snižování toků produktů od zákazníků. Autoři očekávají, že výsledná data umožní detailnější a komplexnější analýzy a četnější vazby mezi různými praktikami a skutečnostmi z praxe podniků, zacílených na uvedenou snahu, tj. jak se vyhnout ne vždy žádoucimu vracení produktů a jak využívat různé metody, nástroje, techniky vedoucí ke spokojenému zákazníkovi, který produkty nevrací a šíří pozitivní informace o podniku a produktech dál. Takový zákazník je zákazníkem věrným (Henry, 2000) a zároveň zákazníkem, který nákupy opakuje a je k podniku emocionálně přimknutý (Lošťáková et al., 2017). Výše uvedené výsledky mají však určitá omezení. Hlavní omezení se týká výzkumného souboru, který byl zejména co do velikosti malý a co do struktury v něm bylo zastoupeno mnoho různých odvětví podniků různých velikostí. Díky tomu nelze zkoumaný soubor považovat za reprezentativní. Ze stejného důvodu není možné výsledky zevšeobecňovat. Nelze též vyloučit určité zkreslení odpovědí (s dopadem na uvedená zjištění) díky nepochopení znění otázek, či ne zcela pravdivým odpovědím.

ZDROJE

- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17.
- Autry, C. W. (2005). Formalization of reverse logistics programs: a strategy for managing liberalized returns. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 749-757.
- Bonett, D.G., Price, R.M. (2002). Statistical inference for a linear function of medians: confidence intervals, hypothesis testing, and sample size requirements. *Psychological Methods*, 7, 370-383.
- 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), 1236-1245.
- Chiou, J. S. and Droge, C. (2015). The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 129-144.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. London: Butterworth-Heinemann.
- Cui, A. S., Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the academy of marketing science*, 44(4), 516-538.
- 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, 65-75.
- Delgado-García, J. B., Rodríguez-Escudero, A. I., Martín-Cruz, N. (2012). Influence of affective traits on entrepreneur's goals and satisfaction. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 408-428.
- Deng, S., Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), 725-742.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
- Ebrahimi, M., & Sadeghi, M. (2013). Quality management and performance: An annotated review. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5625-5643.
- Fečiková, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM magazine*, 16(1), 57-66.
- Fundin, A. P., Bergman, B. L. (2003). Exploring the customer feedback process. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 55-65.
- Gronholdt, L., Martensen, A., Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total quality management*, 11(4-6), 509-514.
- Gupta, S., Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing science*, 25(6), 718-739.

- Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K. J., Monczka, R. M. (1999). Involving suppliers in new product development. *California management review*, 42(1), 59-82.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European journal of marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Henry, C. D. (2000). Is customer loyalty a pernicious myth?. *Business Horizons*, 43(4), 13-13.
- Hjort, K., Lantz, B. (2016). The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case. *Journal of Business Research*, 69(11), 4980-4985.
- Homburg, C., Koschate, N., Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84-96.
- Iltner, C. D., Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36, 1-35.
- Joshi, A. W., & Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of marketing*, 68(4), 47-59.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W., Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing service quality: An international Journal*, 17(4), 361-384.
- Lošťáková, H., Jelínková, M., Pecinová, Z., Vlčková, V., Paták, M. a Branská, L. (2017). *Nástroje posilování vztahu se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 320 s.
- Mareš, P., Rabušič, L., Soukup, P. (2015). *Analýza sociálně vědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita. 508 s.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Pero-Cebollero, M., Guardia-Olmos, J. (2013). The adequacy of different robust statistical tests in comparing two independent groups. *Psicologica*. 34, 407-424.
- Petersen, J. A., Kumar, V. (2009). Are product returns a necessary evil? Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 73(3), 35-51.
- Png, I. P. L. (1995). Returns policies: Make money by making good. *Sloan Management Review*, 37, 65-72.
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G. (2011). Improving competitiveness through creation of knowledge and reverse logistics. *Engineering Economics*, 22(4), 443-450.
- Sharma, B., Gadenne, D. (2008). An empirical investigation of the relationship between quality management factors and customer satisfaction, improved competitive position and overall business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 16(4), 301-314.
- Söderlund, M. (1998). Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty. *International journal of service industry management*, 9(2), 169-188.
- Stock, J., Speh, T., Shear, H. (2006). Managing product returns for competitive advantage. *MIT Sloan management review*, 48(1), 57-62.
- Terziovski, M. (2006). Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. *Management Research News*, 29(7), 414-424.
- Thierry, M., Salomon, M., Van Nunen, J., Van Wassenhove, L. (1995). Strategic issues in product recovery management. *California management review*, 37(2), 114-136.
- 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), 301-339.
- 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), 95-118.
- Yalabik, B., Petrucci, N. C., Chhajed, D. (2005). An integrated product returns model with logistics and marketing coordination. *European Journal of Operational Research*, 161(1), 162-182.