

## KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY V RÁMCI ARCHITEKTURY CRM V MSP V ČESKÝCH FIRMÁCH

COMMUNICATION WITH CUSTOMERS IN THE FRAMEWORK OF CRM  
ARCHITECTURE IN SMES IN CZECH COMPANIES

**Adéla Langerová, Halina Starzyczna**

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,  
Katedra podnikové ekonomiky a management  
chromcakova@opf.slu.cz starzyczna@opf.slu.cz

### **Abstrakt:**

Cílem článku je vyhodnocení úrovně řízení vztahů se zákazníky (CRM) zaměřené na komunikaci se zákazníky v rámci architektury CRM v MSP v České republice. K naplnění cíle byl realizován primární výzkum pomocí dotazníkového šetření. Výběrový soubor čítal 1 446 respondentů. Předmětem výzkumu byly komunikační aktivity ve strategické, operativní a kolaborativní části CRM. K vyhodnocení úrovně aktivit byla použita modifikovaná metoda Demingova cyklu, rozšířená autory o fázi nerealizace činností. Byla formulována výzkumná otázka a hypotézy. Výsledky výzkumu potvrdily, že s velikostí podniků roste podíl realizace zkoumaných aktivit. Módus odpovědí respondentů se vyskytoval nejčastěji v nejnižší fázi realizace s výjimkou nastavení pravidel komunikace se zákazníky a fungování objednávkového systému, které se nacházely v kvalitativně nejvyšší fázi a neexistence centra interakce. Verifikace hypotéz potvrdila vztah mezi velikostí MSP a zkoumanými aktivitami týkajícími se komunikace se zákazníky.

### **Abstract:**

The aim of the article is to evaluate the level of customer relationship management (CRM) focused on communication with customers within the CRM architecture in SMEs in the Czech Republic. To achieve the aim of the article, primary research was carried out using a questionnaire survey. The whole respondent sample consisted of 1 446 respondents. The subject of the research was communication activities in the strategic, operational and collaborative part of CRM. To evaluate the level of activities, a modified method of the Deming cycle was used, extended by the authors to the phase of non-implementation of activities. A research question and hypotheses were formulated. The mode of respondents' responses occurred most often in the lowest phase of implementation with the exception of setting the rules of communication with customers and the functioning of the ordering system, which were in the highest quality phase and the absence of a center of interaction. The verification of hypotheses confirmed the relationship between the size of SMEs and the examined activities related to communication with customers.

### **Klíčová slova:**

MSP, CRM, architektura CRM, komunikace se zákazníky, metoda WPDCA, korelace.

### **Key words:**

SMEs, CRM, CRM architecture, communication with customers, WPDCA method, correlation.

JEL: M3

## 1 Úvod

V současnosti mají podniky mnoho možností, jakým způsobem komunikovat a řídit vztahy se zákazníky. Mohou používat různé nástroje (technologie) pro jednotlivé činnosti a komunikaci. Marketingová komunikace je důležitou součástí řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management), které zahrnuje všechny procesy komunikace, jejich vzájemnou koordinaci, sladování a řízení. Důležitým cílem podniku je pečovat o své zákazníky k dosažení jejich spokojenosti, pravidelně s nimi komunikovat a budovat dlouhodobý vztah. Nespokojenost zákazníků je potencionální hrozbou poškození pověsti firmy na trhu (Rai, 2013). Když je zákazník spokojený, neodchází ke konkurenci. Spokojenost se nebuduje jen kvalitním produktem či službou, ale i prostřednictvím komunikace. Bez odpovídající komunikace nemá ani podnik zpětnou vazbu od zákazníka ohledně jeho potřeb a přání. V centru pozornosti našeho článku je prostředí externí komunikace, při níž jsou využívány rozmanité offline a online nástroje v rámci architektury CRM. Záleží pouze na podniku, které nástroje využije ke komunikaci se zákazníky. Výběr komunikačních nástrojů je ovlivněn potřebami zákazníků a změnami v podnikatelském prostředí. Na úroveň marketingové komunikace může mít vliv i typ podniku. Může záležet, na jakém trhu působí, zda se jedná o B2B trh či B2C, nebo jak velký podnik je. Malé a střední podniky, které jsou objektem výzkumu, zastávají důležitou roli v ekonomikách jednotlivých zemí. Navzdory významu MSP jsou ve srovnání s velkými podniky vystaveny problému získávání externích finančních prostředků. Tento problém limituje jejich růst a rozvoj (Sudhakar a Ravindran, 2012), což se promítá i do implementace CRM.

Cílem článku je vyhodnotit výsledky výzkumu úrovně řízení vztahů se zákazníky (CRM) zaměřené na komunikaci se zákazníky u MSP. Východiskem byla stručná literární rešerše, na jejímž základě byla stanovena výzkumná otázka a 5 hypotéz verifikovaných pomocí korelační analýzy.

## 2 Literární rešerše, výzkumná otázka a hypotézy

Řízení vztahů se zákazníky neboli CRM je strategickým přístupem, který propojuje lidi, procesy a technologie s cílem porozumět potřebám jednotlivých zákazníků (Mohammadhossein a Zakaria, 2012; Pozza et al., 2018). Podniky si začínají uvědomovat, že péče o zákazníky je důležitá pro budování jejich loajality a zlepšení firemní konkurenceschopnosti (Chromčáková a Starzyczná, 2018). Wessling (2002) uvádí, že řízení vztahů se zákazníky je novým směrem v rámci strategického myšlení podniku. Avšak Kumar a Reinartz (2012) jsou přesvědčeni, že je CRM považováno primárně za databázi spojující marketing v podniku s databází zákazníků. Dlouhodobý vztah se zákazníkem vyžaduje neustálou znalost aktuálních potřeb, zájmů a zvyků zákazníka. Tyto znalosti jsou využívány při tvorbě nabídky, při komunikaci a posilování spokojenosti zákazníka. CRM podporuje marketingové, obchodní a servisní procesy. Celý tento proces řízení a budování vztahů je obtížný, jeho výsledky ovlivňují veškeré prvky a činnosti působící v tomto procesu. Na základě současného stavu poznání byla formulována následující výzkumná otázka:

*RQ1: Na jaké úrovni modifikovaného Demingova cyklu (metoda PDCA) jsou implementovány komunikační aktivity v jednotlivých částech architektury CRM?*

### 2.1 Architektura CRM

Řízení vztahů se zákazníky je rozdělováno do několika vzájemně propojených částí. Tyto části se označují jako architektura CRM. Většina autorů zmiňuje převážně tři základní části CRM (Buttle, 2009; Payne, 2007; Wessling, 2002; Dohnal, 2002; Greenberg, 2010), a to analytickou, operativní a kolaborativní. Nicméně další autoři (Peelen 2005; Starzyczná, Kauerová, Pellešová et al. 2007; Payne a Frow 2013; Buttle a Maklan 2015; Lošťáková, 2017) neopomíjejí také další část, a to strategické CRM, které je také zmiňováno jako nový přístup k CRM.

Procesní zajištění CRM a jeho architektury je důležité pro tvorbu hodnoty. Z marketingového hlediska je vnímáno dle Kumara a Reinartze (2016) dvojí pojetí hodnoty, a to hodnota pro zákazníka

a hodnota zákazníka pro podnik. Současný zákazník je spoluvůrcem hodnoty. Je to interaktivní vztah, které je ovlivněn úrovní komunikace. Dle Vávrové (2016) existuje mezi dvěma zmiňovanými hodnotami závislost. Hodnota pro zákazníka podmiňuje hodnotu pro firmu. Zlepšování všech procesů CRM a v rámci nich úrovně komunikace se zákazníkem tak přispívá k vyšší hodnotě, spokojenosti zákazníků i jejich loajalitě.

## 2.2 Komunikace a její souvislosti v jednotlivých částech architektury CRM

Jak již bylo zmíněno, strategická část CRM není všemi autory řazena k architektuře CRM. Nicméně i na základě výsledků různých výzkumů je považována tato část za důležitou součást CRM (Starzyczná, Kauzerová, Pellešová, et al, 2007). Dle Wahlberga et al, (2009) je cílem strategického CRM propojení obchodní strategie se zákaznickou strategií. Není to pouze strategie zaměřená na marketing podniku, ale je založena na integraci všech zdrojů a schopností daného podniku. Greenberg (2010) zmiňuje podstatu zákaznické strategie, která by měla vycházet z celkové strategie podniku. Tato část CRM se také nachází v modelu autora Paynyho (2007). Strategie vztahu se zákazníkem se postupně měnily, tak jako se měnil tradiční marketing na marketing vztahový a v něm CRM i charakter komunikace. Vývoj směřoval od masového marketingu a cílení na zákaznické segmenty k masové personalizaci, masové kastomizaci, strategii diferencované kastomizace a strategii diferencovaného CRM (Best, 2005, Lošťáková et al, 2009). Bez ohledu, který strategický přístup je zvolen, zahrnují strategie CRM řízení zákaznického portfolia, řízení klíčových zákazníků a řízení hodnoty pro zákazníka, která má vliv na hodnotu zákazníka pro podnik, a tedy na jeho výsledky. Všechny tyto hlavní dílčí části strategického rozhodování jsou spojeny s komunikační strategií a nastavením pravidel komunikace se zákazníky. Jak jsou tato pravidla nastavena, je závislé také na charakteru zákazníků a jejich chování. Na B2B trhu je zákazníkem firma a na B2C je to konečný spotřebitel. Každý z nich má jiné potřeby (Portál B2B Monitor, 2020).

Analytická část CRM se zabývá marketingem, prodejem a doplňujícími službami (Torggler 2008). Analyzují se data o zákaznících, vyhodnocují a predikuje se nákupní chování zákazníka. Analytická CRM také umožňuje charakterizovat klíčové zákazníky, zjistit jejich názory a preference (Reicher a Szeghegyi, 2015). Tyto informace pak slouží k rozhodování o přístupech ke komunikaci se zákazníky a volbě komunikačních nástrojů. V souvislosti s analytickou částí CRM je třeba zmínit databázový marketing, který je využíván jako forma přímého marketingu. Firmy si ukládají informace o zákaznících s cílem zlepšovat efektivitu komunikace, která se odráží v pozitivních reakcích zákazníků k podniku a projevuje se v objemech prodejů. Využití databází je poměrně rozmanité. Umožňuje identifikaci potencionálních zákazníků, usnadňuje rozhodování o nabídce pro zákazníky, přispívá k prohloubení věrnosti zákazníka a jeho aktivizaci (Kotler a Keller, 2013). Firmy mohou na základě získaných dat najít odpovědi na otázky, které pomohou vybrat vhodné strategie pro budování vztahů se zákazníky. Data jsou cenná pro hodnocení loajality a hledání způsobu komunikace s jednotlivými cílovými skupinami zákazníků. Podniky mohou využívat ke sběru dat všechny prodejní dokumenty nebo věrnostní programy nebo realizují i řadu primárních výzkumů, kterými oslovují své zákazníky ohledně nabídky zboží a služeb. Významná je zpětná vazba od zákazníků týkající se jejich spokojenosti a loajálnosti.

Operativní část CRM je v podnicích aplikována nejčastěji (Buttle, 2009; Payne a Frow, 2013). V této části jsou zpravidla realizované tři činnosti, a to podpora marketingu, dále podpora prodeje a podpora zákaznických služeb (Torggler, 2008; Buttle, 2009). Podpora marketingu obsahuje např. internetový marketing, optimalizaci internetových vyhledávačů či věrnostní programy vytvořené pro podporu prodeje. Věrnostní programy se dotýkají jak analytické, tak i operativní části CRM. Podpora prodeje je řešena především systémem objednávek, podporou prodejních sil a navrhováním nových produktů či služeb. Podpora zákaznických služeb využívá IT technologie, s jejich pomocí jsou přehledně zaznamenávány naplněné cíle zaměstnanců servisních míst a managementu (Buttle, 2009). Cílem operativního CRM je zejména přímá podpora komunikace se zákazníkem.

Kolaborativní neboli kooperační část CRM je postavena na sdílení informací, které jsou získávané z jednotlivých oddělení v podniku. Kolaborativní část je spjata s interní podnikovou komunikací. Kooperace napomáhá také při implementaci technologií k následné optimalizaci procesů a hodnot, které jsou přinášeny všem zákazníkům daného podniku (Buttle, 2009). Kolaborativní část CRM je zpravidla rozdělena do tří částí – na řízení kontaktů, eCRM a internet a centrum interakce se zákazníky (Torggler, 2008). Také řízení kontaktů využívá databázový marketing. Databáze poskytují informace o celkové historii prodeje. E-CRM se týká použití nástrojů elektronického obchodování a využití elektronických distribučních cest. Centrum interakce se zákazníky je základnou pro celkový zákaznický servis v podniku. Scházejí se zde veškeré užívané komunikační kanály a vyhodnocuje se aktuální tržní situace. Firmy uplatňují vícekanálový marketing (omnichannel, multichannel). V současné přehlcené době reklam a nabídek je velkou výhodou až nutností personifikovaná komunikace. Obzvláště pro malé a střední firmy to může být způsob, jak se na trhu prosadit (Starzyczná, Chromčáková, 2019).

Architektura CRM je vnímaná jako celek vzájemně spolupracujících zmíněných částí (strategické, analytické, operativní a kolaborativní). Úspěšnost CRM je založena na součinnosti všech těchto částí. Jak jsou řešeny všechny části architektury CRM a komunikace se zákazníky, je závislé na typu trhu (B2B, B2C), délce podnikání i velikosti podniku.

### 2.3 CRM a malé a střední podniky

Úspěšné na trhu mohou být podniky, které se orientují na trh a na své zákazníky. Na současném trhu je mnoho podniků, které mají různé předpoklady i podmínky pro svoje podnikání. Velikost podniku může být omezujícím faktorem (Starzyczná a Pellešová, 2018), jak již bylo zmiňováno. Malé a střední podniky mají své výhody a nevýhody. Současné MSP nepůsobí pouze na regionální úrovni, ale realizují své podnikatelské aktivity nejen po celé EU, ale i celém světě. Promyšlené řízení vztahů se zákazníky a CRM jim může přinést konkurenční výhodu (Stoklasa et al., 2013). I když dle Boona et al (2011) si nemalá část malých a středních podniků neuvědomuje výhody, které může CRM přinést. V MSP je marketing realizován na základě osobního přístupu k zákazníkům, což znázorňuje výrazné podobnosti s teorií řízení vztahů se zákazníky (Harrigan, Ramsey a Ibbotson, 2011).

Osobní přístup a propracovaný kontakt se zákazníkem má velký význam. Posiluje vztahy, prodlužuje je a přináší i ekonomický efekt pro firmy. To je důvod, proč je pro MSP tak důležité a nutné využívat filozofii CRM v jejich managementu a pracovat na zlepšování komunikace se zákazníky (Starzyczná, Kauerová, Pellešová et al, 2007, Stoklasa et al, 2013). Efekty fungování CRM v malých a středních podnicích zkoumají některé studie. Například studie Mozaheba et al (2015) se zabývala efektem CRM systému v MSP, který zvyšuje výkonnost průmyslových odvětví a podniků. Studie potvrdila nutnost rozvoje komunikace se zákazníky. Velikost podniku ovlivňuje způsoby provádění veškerých operací a procesů a aktivit. To se samozřejmě vztahuje i na řízení vztahů se zákazníky. Na základě současného stavu poznání byly formulované následující hypotézy:

*Hypotéza 1: Existuje vztah mezi velikostí podniků a úrovní analýzy spokojenosti se zákazníky.*

*Hypotéza 2: Existuje vztah mezi velikostí podniků a úrovní nastavení pravidel komunikace se zákazníky.*

*Hypotéza 3: Existuje vztah mezi velikostí podniků a pravidelnou komunikací se zákazníky.*

*Hypotéza 4: Existuje vztah mezi velikostí podniků a úrovní řízením kontaktů se zákazníky.*

*Hypotéza 5: Existuje vztah mezi velikostí podniků a úrovní podpory řízení kontaktů se zákazníky.*

### 3 Metodologie

#### 3.1 Vyhodnocení výzkumné otázky

Řízení vztahů se zákazníky je součástí vztahového marketingu. V odborné literatuře existuje několik metodických přístupů k hodnocení marketingu vztahů. Coote (1994) charakterizoval tři rámcové přístupy ke vztahovému marketingu, a to anglo-australský přístup, skandinávský přístup, a severoamerický přístup. Anglo-australský přístup je založen na pracích Christophera, Payneho a Ballantyneho (1991), jež zdůrazňují zejména management kvality. Nejbližší k našemu výzkumu i cíli je dle našeho názoru anglo-australský přístup založený na řízení kvality. K vyhodnocení výzkumné otázky byla proto použita modifikovaná metoda PDCA neboli metoda Demingova cyklu (WPDCA). Metoda PDCA je metoda, která je založena na čtyřech základních fázích, v nichž procesy a činnosti probíhají (plan, do, control, act). Jejím cílem je zlepšení kvality procesů nebo jejich celková změna.

Speciální metoda PDCA je známá delší dobu. Byla vytvořena již v roce 1939 americkým vědcem Shewhartem (1891-1967) a je používána i v dnešní podnikové praxi v různých modifikacích v různých odvětvích. Nebylo však zjištěno, že by metoda byla využívána v oblasti CRM. Metoda PDCA představuje dle Marquise (2009) základní východisko pro strategické rozhodování a realizaci procesů v praxi. Musí však být používána důsledně. Představuje systematickou metodu, a je třeba ji opakovat, aby bylo možné zachytit trend vývoje kvality procesů. Knop a Mielczarek (2015) uvádějí, že metoda je vhodná k identifikaci problému, což není vždy snadné, k organizování pracovních týmů a stanovení cílů a úkolů manažerů. Autoři řešili také možnou úpravu metody.

Pro účely výzkumu byla použita i námi upravena metoda PDCA. Na jedné straně byly specifikovány jednotlivé fáze cyklu a k jednotlivým úrovním byla přidána ještě jedna možnost, a to možnost neuskutečnění aktivity – písmeno W (bez realizace). Tato úroveň byla přidána za předpokladu, že některé činnosti společnosti nejsou vůbec implementovány:

<b>W</b>	without realization	-	bez realizace, nerealizace aktivity,
<b>P</b>	Plan	-	plánování zamýšlené činnosti, záměr,
<b>D</b>	Do	-	realizace aktivity podle stanoveného plánu,
<b>C</b>	Check	-	ověření výsledku provádění činnosti proti původnímu záměru,
<b>A</b>	Act	-	úprava záměru a vlastní realizace činností na základě ověřování a plošného provádění zlepšení v praxi.

#### **Sběr dat a dotazník**

Pro získání potřebných údajů byl v České republice proveden primární výzkum v období července 2018 a února 2019. Byl proveden popisný a kauzální výzkum. Jednalo se o jednorázový kvantitativní výzkum na základě dotazníkového šetření, kterému předcházela kvalitativní výzkum pomocí strukturovaného rozhovoru s manažery podniků, který měl povahu předvýzkumu. Kvantitativní výzkum byl realizován elektronicky. Mělo to svoji výhodu i nevýhodu. Výhodou byla flexibilita výzkumu. Nevýhodou bylo, že někteří respondenti odpovídali jen na některé otázky v dotazníku a poskytovali neúplné informace, proto museli být ze šetření vyloučeni. Zavádějící informace mohou představovat riziko pro zkreslení výzkumu. Počet oslovených společností musel být mnohem vyšší.

Průzkum týkající se komunikace byl součástí výzkumu celé architektury CRM. Dotazník zahrnoval především uzavřené otázky. Možnost odpovědi respondentů korespondovala s fázemi modifikované metody Demingova cyklu (5 možností). Respondenti odpovídali na základě subjektivního hodnocení. Kromě věcných otázek byli respondenti dotázáni na jejich identifikační znaky. K vyhodnocení využití činností v částech architektury CRM byly použity nejčastěji se vyskytující odpověď respondentů.

Konkrétně byly použity relativní četnosti odpovědí a módus (nejčastější hodnota je hodnota s nejvyšší relativní frekvencí).

### 3.2 Verifikace hypotéz

V rámci výzkumu byly formulovány pracovní hypotézy a posuzovány vztahy mezi zkoumanými proměnnými. Statistické hypotézy (H1–H5) vyjadřují vztah mezi velikostí MSP a vybranými aktivitami řízení vztahů se zákazníky v rámci architektury CRM zohledňujícími problematiku komunikace a kontaktování zákazníků, případně s komunikací souvisí.

Verifikace hypotéz byla provedena pomocí matematicko-statistické metody korelace. Proměnnými jsou velikost MSP ( $x$ ) a úroveň analýzy spokojenosti zákazníků ( $y$ ), nastavení pravidel komunikace se zákazníky ( $y$ ), pravidelnost komunikace ( $y$ ), řízení kontaktů se zákazníky ( $y$ ) a úroveň podpory řízení kontaktů ( $y$ ). Nalezený vztah v korelační studii může znamenat, že změny v proměnné  $x$  jsou příčinou změn v proměnné  $y$  i naopak. Aplikovaný Pearsonův korelační koeficient posuzuje vztah mezi velikostí podniku a jednotlivými aktivitami. Pearsonův korelační koeficient (selektivní korelační koeficient) se vypočítá jako podíl kovariance vzorku a součinu standardních odchylek vzorku (Ramík, 2003).

Vysoká hodnota korelačního koeficientu ( $r$ ) nemusí ještě znamenat statisticky významnou závislost veličin. Pro testování statistické významnosti korelačních koeficientů se používají testovací kritéria s různými rozděleními pravděpodobnosti. Nejčastěji se využívá Studentovo rozdělení s  $n - 2$  stupni volnosti (Bolboaca et al., 2006), které je aplikováno k určení statistické závislosti proměnných nebo k odmítnutí vytvořených hypotéz.

### 3.3 Charakteristika respondentského vzorku

Základní soubor představovaly MSP Moravskoslezského kraje v ČR. Vycházeli jsme z definice drobného, malého a středního podnikatele, používané v EU, vycházející z přílohy č. 1 nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008. Jako postačující kritérium byla zvolená velikost MSP. Podle zveřejněných dat Českého statistického úřadu bylo k 31.12.2018 v Moravskoslezském kraji 28 276 aktivních ekonomických subjektů (Portál Regionální výstupy-ročenky, 2018), které mají alespoň 1 zaměstnance. Statistické údaje jsou „mírně“ zkreslené, protože více než polovina společností má jako místo svého bydliště Prahu, přestože podniká na jiných místech. V základním souboru je nejvíce mikropodniků (do 10 zaměstnanců), poté malých (do 50 zaměstnanců) a nejméně středních podniků (do 250 zaměstnanců). Ve výběrovém souboru tyto vztahy také platí, ale ne zcela identické podíly. Výběrový soubor byl vytvořen na základě náhodného výběru. Respondentský vzorek čítal 1 446 respondentů (viz. tabulka 1). Struktura vzorku byla následující. Nejvíce bylo mikropodniků, a to 831 (57 %), malých podniků bylo 405 (28 %). Středních podniků bylo nejméně, jejich počet činil 210 (15 %). Výrobních podniků bylo ve vzorku celkem 447 (31 %) a obchodních podniků 321 (22 %). Největší podíl představovaly podniky ve službách, a to 678 (47 %). Většina firem působila na trhu déle než 10 let.

**Tabulka 1: Struktura respondentského vzorku (počet, %)**

Identifikační znak	Mikropodnik		Malý podnik		Střední podnik		Σ	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Odvětví</b>								
Výroba	199	24	103	25	145	69	447	31
Obchod	182	22	105	26	34	16	321	22
Služby	450	54	197	49	31	15	678	47
Σ	831	57	405	28	210	15	1446	100
<b>Doba působení</b>								
1-5	64	8	35	9	0	0	99	7
6-10	119	14	77	19	15	7	211	15
Více než 10 let	648	78	293	72	195	93	1 136	78
Σ	831	57	405	28	210	15	1446	100

Zdroj: vlastní

### **Omezení výzkumu**

Autoři ve svém výzkumu nerozlišují respondenty z B2B trhů a B2C. Tato skutečnost do určité míry zkresluje výsledky výzkumu. Některé studie týkající se komunikace v rámci CRM zmiňují rozdíly, které se týkají konečných zákazníků či firem (např. Lipiäinen 2015, Kantorová a Severová 2017). Výzkum úrovně komunikace je vyhodnocen za celý vzorek MSP. Struktura velikosti MSP je zohledněna při hodnocení realizace či nerealizace činností a při vyhodnocení hypotéz.

## **4 Výzkumné výsledky a diskuze**

V této části práce jsou uvedeny výzkumné výsledky pomocí modifikované metody PDCA (WPDCA) týkající se vybraných činností v rámci jednotlivých částí CRM a verifikovány hypotézy.

### **Komunikace ve strategické části CRM**

Vyděme nejprve z informace, zda mají oslovené podniky stanovenou strategii pro řízení vztahů se zákazníky. Respondenti potvrdili, že 61 % z nich strategii má. Dvě třetiny oslovených pak uvedlo, že má nastavená pravidla pro komunikaci se zákazníky (viz tabulka číslo 2).

**Tabulka 2: Komunikace ve strategické části CRM (%)**

Činnost	W	P	D	C	A
Stanovení strategie pro řízení vztahů se zákazníky	18	21	27	14	20
Nastavení pravidel komunikace se zákazníky (komunikační strategie)	13	12	31	9	35

Zdroj: vlastní

Pokud bychom se podívali na modus odpovědí, situace je následující. U stanovení strategie se modus nachází u fáze D (27 %). Největší podíl firem strategii uplatňuje dle svého plánu. Na druhé pozici je fáze A, která se týká pětiny respondentů. Firmy provádějí korekci strategie a usilují o její zlepšení. U nastavení pravidel komunikace se zákazníci se modus nachází u fáze nejvyšší A (35 %). To je pozitivní zjištění. Je zde vidět, že firmy mají zájem o budování dobrých vztahů se zákazníky, protože upravují svůj záměr na základě praktických zkušeností. Nastavení pravidel komunikace se zákazníci se jeví jako nezbytné, neboť firma by měla působit jednotným dojmem, což podporuje i pozitivní vnímání image v myslích zákazníků. Na druhé pozici je fáze realizace D (31 %). V tomto případě mají sice firmy nastavená pravidla komunikace, ale zatím neporovnávají skutečných stav s plánovaným záměrem.

S ohledem na potřebu řízení zákaznické základny v rámci strategické CRM je důležité vědět, jak komunikovat s jednotlivými skupinami zákazníků, zejména však s těmi klíčovými. Jestliže čtvrtina respondentů nemá komunikační strategii a ani ji neplánuje, může to přinášet problémy v reálné situaci při komunikaci se zákazníkem. Správná komunikace snižuje míru odchodů zákazníků ke konkurenci, přispívá k prodlužování vztahů a posiluje růstový potenciál zákazníků (Kotler a Keller, 2013, 2016). S komunikační strategií a pravidly komunikace musí být seznámeni všichni pracovníci, zejména pak ti, kdož jsou v přímém kontaktu se zákazníky (Chalmeta, 2006, Kozák, 2011). A to je důležité na všech typech trhu (B2B, B2C). Je potřebné dbát na postoj zaměstnanců ke komunikaci i vhodnými motivačními nástroji, což pozitivně ovlivňuje celkové fungování CRM (Gremier et al, 2001).

### **Komunikace v analytické části CRM**

Analytická část CRM připravuje podklady pro rozhodování o komunikaci. Potřebuje k tomu informace. Většina respondentů (66 %) si informace o zákaznících ukládá a využívá k tomu i databázový marketing (tab.3). Téměř polovina z nich pracuje ale na kvalitativně nejnižší úrovni realizace (D) a zjišťuje pouze základní informace o zákaznících. Toto číslo je vyšší ve srovnání s oficiální statistikou v ČR, která zachycuje využívání IT při správě a analýze dat o zákaznících (Portál ČSÚ, Firemní počítačová síť a související technologie, 2019). Oficiální statistika dokládá, že výrazně častěji se takto chovají velké firmy než malé. ČSÚ zahrnuje do monitoringu firmy od 10 zaměstnanců. Není monitorován tedy velký podíl mikropodniků, jež v rámci velikostní struktury podniků představují největší část, i když zde je třeba vzít v úvahu bariéry rozvoje CRM v praxi právě u mikropodniků. Ukládáním a analyzováním dat o zákaznících se v roce 2019 nejčastěji zabývaly telekomunikační firmy a subjekty působící v IT sektoru.

**Tabulka 3: Analytické činnosti podporující úroveň komunikace**

Činnost	W	P	D	C	A
Ukládání informací o jednotlivých zákaznících	19	15	30	16	20
Vyhodnocování spokojenosti zákazníků	9	12	52	11	16

Zdroj: vlastní

V poslední době se často v oblasti řízení vztahů se zákazníky v souvislosti s informacemi o zákaznících používá pojem zákaznická zkušenost. Nejčastěji se tomuto tématu věnují v praxi banky, telekomunikační společnosti nebo retail. Tato odvětví mají určitou výhodu v tom, že mají podrobnější data o zákaznících a analýza těchto dat se neobejde bez technologií (Štanclová, 2018). Zákaznické zkušenosti se zkoumají v rámci výzkumů oslovujících zákazníky z hlediska všeho, s čím zákazník přijde do kontaktu. Spokojenost zákazníků vyhodnocuje až 78 % respondentů (viz tab.3). Většina oslovených firem připustila provádění výzkumu na základní úrovni realizace (D). Ve vyšší kvalitativní úrovni se nacházela jen cca čtvrtina z nich. Monitoring spokojenosti zákazníků přitom vyžaduje i norma ISO 9001,



což pomáhá zjistit potřeby zákazníků a umožňuje vyhovět jejich požadavkům na kvalitní výrobky a služby. Zlepšování vztahů se zákazníky je uváděno i v dalších normách ISO (Portál ISO, 2020).

### **Komunikace v operativní části CRM**

Modus se nachází u všech aktivit v základní fázi D. Výjimku představuje systém objednávek, kde je modus u fáze nejvyšší A (32 %). Významná většina respondentů (86 %) komunikuje se svými zákazníky pravidelně (viz tab. 4). To je pozitivní jev dokládající zájem firem udržovat pravidelný kontakt, který může podpořit budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a jejich loajalitu. Náhodnost komunikace byla v našem vzorku na nižší úrovni. Studie z roku 2015 také realizovaná v Moravskoslezském kraji uváděla o něco málo vyšší hodnoty náhodnosti u MSP, a to necelých 18 % (Starzyczná, Pellešová, Stoklasa 2017). Vyšší náhodnost byla také zaznamenána např. v obchodě (maloobchod, velkoobchod). V maloobchodě lze pravidelnost kontaktů monitorovat na základě věrnostních karet (Starzyczná a Pellešová, 2018), nejsou však zachyceni všichni zákazníci. Na B2B trhu lze pravidelnost komunikace sledovat mnohem lépe i zdokumentovat, protože je znám každý zákazník.

**Tabulka 4: Úroveň komunikace v operativní části CRM (%)**

Činnost	W	P	D	C	A
Pravidelná komunikace se zákazníky	6	8	46	10	30
Kontaktování zákazníka bez účelu nabídky produktu/služby	34	7	36	6	17
Systém objednávek	23	3	26	16	32
Řízení emailových odpovědí	23	8	40	8	21
Podpora řízení kontaktů	30	8	40	2	20

Zdroj: vlastní

Většina firem (59 %) kontaktuje své zákazníky, aniž by jim nabízela nějaké produkty či služby. Zve je na nějaké akce, zasílá gratulace k svátku či narozeninám. Nezanedbatelná je však i skupina firem, která vůbec své zákazníky nekontaktuje mimo nabídku produktů (41 %). 34 % ani neplánuje s těmito přímými kontakty začínat, což je významný podíl. Může to také znamenat, že odpovídali takto podniky z B2C trhu, kde tento přímý kontakt není vždy samozřejmý, i když mnohé maloobchodní řetězce využívají k tomu elektronickou komunikaci např. pomocí mobilního či internetového marketingu (např. maloobchod Marks & Spencer či TAKKO Fashion) a OmniChanel koncept. Jedná se však o zákazníky, kteří využívají věrnostní program.

Dobře zpracovaný systém objednávek podporuje prodej. Většina oslovených respondentů (74 %) má zpracovaný systém objednávek. Většina respondentů (69 %) také řídí elektronickou poštu a monitoruje emailové odpovědi, což zajišťuje pružnou odezvu zákazníků a zpětnou vazbu. Řízení emailů podporuje integrovanou komunikaci, protože umožňuje najít veškerou historii komunikace na jednom místě. Současně přináší úsporu času (Portál Team Gate, 2019). Některé výzkumy uvádějí, že většina MSP preferuje spíše osobní kontakt se zákazníkem, elektronický kontakt se ale umístil hned na druhém místě (např. Čemerková 2016), Starzyczná a Pellešová, 2018). Význam elektronického kontaktu nadále poroste nejen v důsledku rozvoje IT technologií, ale i vlivem změn tržního prostředí ovlivněného pandemií COVID-19. Valencia et al (2019) ve své výzkumné studii potvrzuje, že internet významně mění chování společností i spotřebitelů. Podporu řízení kontaktů se v našem vzorku zabývá až 62 % firem.

### **Komunikace v kolaborativní části CRM**

Kolaborativní část spojuje řadu marketingových aktivit. Komunikace se zákazníkem prostřednictvím různých komunikačních kanálů, optimalizace této komunikace, sdílení informací o zákazníkovi uvnitř společnosti je kolaborativní částí CRM (Portál Management Mánia, 2020). Konkrétní řízení kontaktů v rámci interního prostředí firmy není jednoduché. Většina respondentů (69 %) nám potvrdila, že se touto činností zabývá. Realizace činností se však u všech aktivit nacházela na kvalitativně nejnižší úrovni ve fázi D. Výjimku představovalo využívání interaktivních kontaktních center, kde se módus nacházel dokonce na úrovni fáze W, čili nerealizace. Propojené řízení vztahů se zákazníky pomocí rozmanitých kanálů je v současnosti fenoménem doby. V našem vzorku naplňování tohoto přístupu potvrdilo 68 % oslovených firem. Co se týká existence centra interakce se zákazníky, pak ale většina respondentů (57 %) toto centrum neprovozuje, což je zajímavé, neboť různorodé přístupy kontaktování (zejména elektronický) většina firem připouští. Lze zde vidět určitý rozpor v odpovědích. Ve srovnání se studií z roku 2015 v Moravskoslezském kraji je však situace příznivější, neboť tehdy to bylo jen 2,2 % těch, kdo kontaktní centra provozoval (Starzyczná a Pellešová 2018). Lze uvažovat i o tom, že kontaktní centra jsou řešením vhodnějším pro větší firmy. Přesto se ukazuje, že digitální revoluce přináší více interaktivity do vztahů mezi podniky a zákazníky, a to i u MSP, což má pozitivní vliv na získanou hodnotu pro zákazníka (Chromčáková, Klepek, Starzyczná, 2018).

**Tabulka 5: Úroveň komunikace v kolaborativní části CRM (%)**

<b>Činnost</b>	<b>W</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>A</b>
Řízení kontaktů	23	8	47	7	15
Elektronické řízení vztahů se zákazníky (e-maily, webové stránky, diskuzní fóra, SMS)	26	6	38	10	20
Centrum interakce se zákazníky (shromáždění užívaných komunikačních kanálů a vyhodnocení aktuální situace na trhu)	49	8	21	10	12

Zdroj: vlastní

Promyšleným kontaktováním zákazníků se zabývají různé studie. Za pozornost stojí výzkum Naidu a Babu (2016), který např. ukazuje na užitečnost mobilního CRM v maloobchodě, který již byl zmiňován v souvislosti s věrnostními programy. Studie, kterou autoři vypracovali, potvrdila přínosy v oblasti zákaznické loajality a budování dlouhodobého zákaznického vztahu. Efektivita komunikace v CRM spočívá ve schopnosti podniků zapojit spotřebitele do dialogu, který posiluje důvěru ve značku. Efektivní komunikace vede ke zlepšení výsledků marketingového úsilí, zvýšení objemu prodeje, zisku a cílů v oblasti uspokojování potřeb zákazníků (Florea a Duica, 2017). Zákazník se tak stává spolutvůrcem hodnoty.

#### **4.1 Vztah velikosti MSP a úrovně činností týkajících se komunikace se zákazníky**

S růstem velikostí podniků rostou podíly realizace zkoumaných činností v oblasti komunikace (D+C+A). Pravidla komunikace se zákazníky má nastaveno 69 % mikropodniků, 85 % malých a 89 % středních podniků. Ukládání informací se zabývá 53 % mikropodniků, 79 % malých podniků a 91% podniků středních. Analýzu spokojenosti zákazníků provádí 77% mikropodniků, 82 % malých podniků a 91 % středních. Pravidelnou komunikaci uplatňuje 84 % mikropodniků, 86 % malých a 100 % středních. Co se týká řízení kontaktů se zákazníky, tak 67% mikropodniků realizuje tuto činnost, malých podniků je 74% a středních 75%. Podporu těmto kontaktům poskytuje 58% mikropodniků, 60 % malých podniků a 75% podniků středních z našeho vzorku.

Výsledky aplikace korelační analýzy, která hodnotí vztah mezi velikostí podniků a vybranými realizovanými činnostmi týkajícími se komunikace se zákazníky byly následující. V tabulce 6 je vidět, že koeficient  $r$  dosahuje vysoké míry závislosti u všech hypotéz. Na základě vyhodnocení významnosti korelace jsou všechny výsledky testů statisticky významné ( $T > 1,96219$ ). Lze tedy konstatovat, že přijímáme všechny hypotézy, které potvrzují vztah mezi velikostními kategoriemi MSP a vybranými činnostmi. Kladné hodnoty korelačního koeficientu poukazují na souběžnost v datech. Vysoká byla i hodnota koeficientu korelační determinace u těchto hypotéz. Procento společné variability proměnných činilo 83,5 % u H1, 99,2 % u H2 a 99,6 % u H3, 99,6 % u H4 a 96,4 % u H5. U druhé až čtvrté hypotézy se variabilita blížila až ke 100 %.

**Tabulka 6: Verifikace hypotéz a test významnosti korelačních koeficientů**

Činnost CRM	$r$	$T >$ nebo $<$ kritická hodnota
H1: Existuje vztah mezi velikostí podniků a úrovní analýzy spokojenosti se zákazníky.	0,914	38,87 > 1,96219
H2: Existuje vztah mezi velikostí podniků a úrovní nastavení pravidel komunikace se zákazníky.	0,996	399,20 > 1,96160
H3: Existuje vztah mezi velikostí podniků a úrovní nastavení pravidel komunikace se zákazníky.	0,999	2686,80 > 1,96160
H4: Existuje vztah mezi velikostí podniků a úrovní řízením kontaktů se zákazníky.	0,998	650,86 > 1,96160
H5: Existuje vztah mezi velikostí podniků a úrovní podpory řízení kontaktů se zákazníky.	0,982	632,47 > 1,96160

Zdroj: vlastní

## 5 Závěr

Promyšlená a cílená komunikace se zákazníky je důležitou součástí CRM. V rámci celé její architektury je řešena. Ne vždy je tomu na stejné úrovni. Zkoumané podniky se lišily fázemi cyklu (W, P, D, C, A), v nichž se jejich činnosti nacházejí. Většinu činností realizovala více jak polovina respondentů (D+C+A). Módus se se však nacházel v kvalitativně nejnižší fázi realizace (D). Nejvyššího podílu dosáhla pravidelná komunikace, což je pozitivní zjištění. Solidní úroveň byla zaznamenána u nastavení pravidel pro komunikaci se zákazníky. Navíc v nejvyšší fázi (A) se nacházela více než třetina z nich. Pro malé a střední podniky se promyšlená komunikace se zákazníky může stát konkurenční výhodou. Pokud bude chtít MSP využít CRM jako zdroj konkurenční výhody, musí budovat se svými zákazníky dlouhodobé vztahy. Výjimku v odpovědích představovalo provozování centra interakce zákazníků. Většina podniků toto kontaktní centrum neprovozovala (W+P). Je možné spekulovat, že tato centra jsou vhodnější pro větší podniky? Přitom kontaktní centra, tak jak jsou známa dnes, čelí mnohým výzvám. Uvádí se „nový digitální zákazník“ a transformace konkurenčního prostředí. Podniky by měly být připraveny na to, že kontakt s novým zákazníkem se bude odehrávat prostřednictvím libovolného digitálního kanálu, jenž si zákazník zvolí: web, e-mail, telefonní hovor, chat, sociální síť, video hovor, mobilní aplikace nebo osobní kontakt (omnichannel či multichannel). Tento směr „podporuje“ i pandemie COVID-19, kdy řada zákazníků a firem přešla na elektronický kontakt. Při kombinaci kanálů je však třeba být opatrný, neboť výsledky studie Godfrey et al (2011) naznačují, že po překročení ideální úrovně komunikace zákazníci reagují záporně. Typický současný zákazník je permanentně „připojen“. A zdá se, že bude ještě více využívat elektronický kontakt, stejně jako podniky, které mohou být „omezované“ vládními rozhodnutími z důvodu pandemie. Konkurenční prostředí se bude měnit a zesilovat. Jednak díky stávajícím konkurentům, ale i novým mladým inovativním hráčům

na trhu, kteří jsou velmi často silně zaměřeni na své zákazníky, jimž věnují svoji péči (Portál Front Stage, 2020). Celková úroveň řízení vztahů se zákazníky bude vyžadovat další propracování jednotlivých aktivit v komplexně propojený celek. Pro MSP to může být cesta, jak se prosadit v konkurenci velkých firem s unifikovanou produkcí (Jeník, 2018). V našem výzkumném vzorku se nám potvrdila závislost mezi velikostí MSP a realizací zkoumaných činností. Ukázaly nám to výsledky aplikované metody PDCA (WPDCA) i verifikace hypotéz. Využití metody Demingova cyklu může být prakticky návodné pro MSP z hlediska posouzení úrovně aktivit v rámci architektury CRM a jejich zařazení do určité fáze. Aplikace metody však musí být systematická a opakující se v čase. Verifikace hypotéz potvrdila vztah mezi velikostí MSP a zkoumanými aktivitami. Míra těsnosti vztahu byla vysoká, jakožto korelační determinace. Podíly realizace jednotlivých aktivit rostly s velikostí MSP. Nejvyšší podíly byly u středních podniků, kde se předpokládá vyšší úroveň organizace práce.

Studie potvrzují, že existují rozdíly z hlediska úrovně uplatňování komunikace v rámci CRM mezi podniky dle charakteru trhu (velikost firem, trh B2B, B2C, odvětví...). Následující výzkum by měl pokračovat právě tímto směrem a zaměřit se na vyhodnocení komunikace na B2B trhu a B2C, dle odvětví či podle délky existence firem a také podrobněji v rámci velikostní struktury MSP. Korelační analýza, která byla použita k vyhodnocení hypotéz, má využití jednak sama o sobě pro analýzu vztahů mezi proměnnými, ale zároveň představuje také první stupeň analýzy pro další metody, které na ni navazují. Následný výzkum se tedy může zaměřit na regresní analýzu. Při aplikaci Demingova cyklu je užitečné také zachytit trend vývoje a porovnat výzkumné výsledky v čase. Toto je i praktické doporučení pro jednotlivé firmy, jak si vyhodnotit kvalitu prováděných činností, jak již bylo zmiňováno výše.

### **Poděkování**

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumných projektů: OP VK Reg. č. CZ.1.07/2.3.00/20.0016 "Targeted research in the field of small and medium businesses to achieve a competitive knowledge economy" a SGS/7/2017: "Acceptance of technology from the perspective of marketing tools."

### **6 Literatura**

- Best, R. J. (2005). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Bolboaca, S. D., Lorentz, J. (2006). Pearson versus Spearman, Kendall's Tau Correlation Analysis on Structure-Activity Relationships of Biologic Active Compounds. *Leonardo Journal of Sciences*, 5(9), 179–200.
- Boon, K. L., Khai, L. K., Kee, F. H., & Rosnah, I. (2011). A review of Customer Relationship Management System Benefits and Implementation in Small and Medium Enterprises. *Mathematics and Computers in Biology*, 247-253.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier.
- Buttle, F., Maklan, S. (2015). *Customer relationship management: concepts and technologies*, 3rd ed. Routledge, Taylor and Francis Group, London, U.K.
- Coote, L. (1994). *Implementation Relationship Marketing in an Accounting Practice*. of Center for Relationship Marketing. Atlanta: GA, Emory University.
- Čemerková, Š. (2016). Analysis of Logistics Communication of SMEs with their Environs in the Region NUTS II: Case Study for Moravian Silesian Region. In *Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration 2016*. Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava, 125-132.
- Dohnal, J. (2002). *Customer relationship management*. Prague: Grada Publishing.

- Florea, N., V., Duica, A. (2017). Improving Communication and Relationship with Customers using Models to Measure their Value. *Valahian Journal of Economic Studies*, 8(22), 47-56. DOI 10.1515/vjes-2017-0006.
- Godfrey, A., Voss, G. B., Seiders, K. (2011). Enough Is Enough! The Fine Line in Executing Multichannel Relational Communication. *Journal of Marketing*, 75, 94–109.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(6), 410 - 419.
- Gremler, D. D., Brown, S. W., & Gwinner, K. P. (2001). Generating a positive word-of-mouth communication through customer-employee management. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 44-59.
- Harrigan, P., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2011). Critical Factors Underpinning the e-CRM Activities of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 26(13/14), 1 - 27.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015–1024.
- Christopher M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chromčáková, A., Klepek, M., & Starzyczná, H. (2018). The measurement methods of customer value and its use in small and medium sized czech enterprises. *Scientific Papers of the University of Pardubice of Faculty of Economics and Administration*, 17(443), 87-99.
- Chromčáková, A., Starzyczná, H. (2018). Using CRM technologies in Czech enterprises. 18th International Scientific Conference Globalization and Its Socio-Economic Consequences. [online]. University of Zilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, s. 2083-2090. Dostupné z: <https://globalization.uniza.sk/conference-proceedings-2018/>.
- Jeník, A. (2018). Příručka marketéra: Jak lépe cílit na zákazníky pomocí CRM systému. Dostupné z <https://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-lepe-cilit-zakazniky-pomoci-crm-systemu/>
- Kantorová, K., Severová, A. (2017). The particularities and limitations of social media utilization in B2B relationships. *International Scientific Conference on Marketing Identity 2017*, 1(1), 115-126.
- Knop, K., Mielczarek, K. (2015). The improvement on the basis of PDCA and SDCA cycles. *Quality Improvement Practice in Different Branches*, 2(3), 60 – 71.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Boston: Pearson.
- Kozák, V. (2011). *Budování vztahů se zákazníky v teorii a praxi*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM.
- Kumar, V., Reinartz, W. J. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools*, 2nd ed. New York: Springer.
- Kumar, V., Reinartz, W. J. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(0), 36-68. DOI: 10.1509/JM.15.0414.
- Lipiäinen, H. (2015). CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(1), 2-19.
- Lošťáková et al, (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
- Lošťáková, H. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing.
- Marquis, R. (2009). How to Roll the Deming Wheel. *DITY Weekly Newsletter*, 5(28), 1-3.
- Mohammadhossein, N., Zakaria, N. H. (2012). CRM benefits for customers: Literature review (2005–2012). *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(6), 1578–1586.
- Mozaheb, A., Ardakani, M. F., & Alamolhodaei, S. M. (2015). Effect of Customer Relationship Management (CRM) on Performance of Small-Medium Sized Enterprises (SMEs) Using Structural Equations Model (SEM). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(2), 42-52.
- Naidu, G. R., Babu, R. H. (2016). Client Relationships Through Mobile CRM in Organized Retail Outlets. *International Journal of Science Engineering and Advance Technology*, 4(1), 100-104.

- Payne, A. (2007). Handbook of CRM. Oxford: Elsevier Ltd.
- Payne, A., Frow, P. (2013). Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge University Press, Cambridge.
- Peelen, E. (2005). Customer Relationship Management. Essex: Pearson Education Limited.
- Pozza, D. I., Goetz O., & Sahut J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89(1), 391-403.
- Rai, A. K. (2013). Customer Relationship Management: Concepts and Cases, New Delhi: PHI Learning.
- Ramík, J. (2003). *Metody v marketingu*. Ostrava: TU - VŠB.
- Reicher, R., & Szeghegyi, Á. (2015). Factors Affecting the Selection and Implementation of a Customer Relationship Management (CRM). *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(4), 183-200.
- Shewhart, W. A. (1939). Application of statistical method in mass production. In *Proceedings of the Industrial Statistics Conference Held at Massachusetts Institute of Technology*, September 8-9. Pitman Publishing Corporation, New York.
- Starzyczná, H. Chromčáková, A. (2019). *Vztahový marketing a CRM: Distanční studijní text*. 1. vyd. Karviná: SU OPF.
- Starzyczná, H., Kauerová, L., & Pellešová, P. (2007). Metodologie marketing vztahů a její postavení v rámci strategického marketing a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) – Praktické využití. In Gabryšová, M., Kolibová H., Vaněk, J., Svobodová, H., Kolářová, K. Karviná: OPF-SU.
- Starzyczná, H., Pellešová, P. & Stoklasa, M. (2017). The Comparison of Customer relationship management (CRM) in Czech Small and Medium Enterprises According to Selected Characteristics in the Years 2015, 2010 a 2005. *Acta Universitatis Agriculturae and Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(5), 1767-1777.
- Starzyczná, H., Pellešová, P. (2018). CRM v podnikání malých a středních českých firem (vybrané problémy). Karviná: SU OPF.
- Stoklasa, M., Starzyczná, H., Heczková, M., Pellešová, P. (2013). Využití vztahového marketingu v podnikání malých a středních firem. Karviná: SU OPF.
- Sudhakar, S., Ravindran, D.S. (2012). Adoption of customer relationship management technologies among Indian small and medium enterprises - a review and suggested model. *European Journal of Social Scientific*, 28(4), 538–548.
- ŠTANCLOVÁ, L. (2018). Customer Experience – technologie, které pomáhají zlepšit zkušenosti zákazníků. Dostupné z <https://www.crmforum.cz/reseni/customer-experience-technologie-ktere-pomahaji-zlepsit-zkusenosti-zakazniku.html>.
- Torggler M. (2008). The Functionality and Usage of CRM Systems. *International Journal of Social Sciences*, 2(5), 164 - 72.
- Valencia, D., C., Valencia-Arias, A., Bran, L. Benjumea, M. & Valencia, J. (2019). Analysis of E-Commerce acceptance using the technology acceptance model. *Scientific Papers of the University of Pardubice of Faculty of Economics and Administration*, 17(45), 174-185.
- Vávrová, V. (2016). The way to create customer value. *Marketing a komunikace*, 26(2-3), 11-14.
- Wahlberg, O. et al. (2009). Trends, Topics and Underresearched Areas in CRM Research. *International Journal of Public Information Systems*, 3(1), 191-208.
- Webový portál B2B. B2B marketing. Dostupné z <http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/>
- Webový portál ČSÚ. Firemní počítačová síť a související technologie. Dostupné z [https://www.czso.cz/documents/10180/23170386/vysledky\\_2019.pdf/5b49d0ee-4fec-4a33-8bfd-e860c7d23d99?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/23170386/vysledky_2019.pdf/5b49d0ee-4fec-4a33-8bfd-e860c7d23d99?version=1.1)
- Webový portál ČSÚ. Regionální výstupy – ročenky. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/krajske-rocenky>.
- Webový Portál Front Stage. Dostupné z <https://www.frontstage.cz/product/trends>
- Webový portál ISO. ISO 9001:2015. Dostupné z <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Webový portál Management Mánia. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/cyklus-zlepsovani>.

- Webový portál Management Mánia. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>.
- Webový portál Team Gate. Teamgate – CRM e-mailová integrace pro profesionální prodejce. Dostupné z <https://www.teamgate.com/integrations/mail-clients-integration/&prev=search>.
- Wessling, H. (2002). Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada Publishing.