

Projekt zavedení CRM ke zvýšení spokojenosti uživatelů služeb o. s. HVĚZDA

Bc. Ludmila Falešníková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ludmila FALEŠNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M10393**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zavedení CRM ke zvýšení spokojenosti uživatelů služeb o.s. HVĚZDA**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska vztahující se k řízení vztahů se zákazníky s důrazem na oblast sociálních služeb.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost o.s. HVĚZDA a proveďte analýzu současného stavu péče o zákazníky.
- Vypracujte projekt zavádění prvků CRM ke zvýšení spokojenosti uživatelů služeb o.s. HVĚZDA.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahaná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4. 2012

Falcošmýř

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu zavedení CRM ke zvýšení spokojenosti uživatelů služeb o. s. HVĚZDA. Cílem projektu je zlepšit procesy řízení vztahů s klienty, upevnit vztahy s klienty, jejich rodinami, popř. potencionálními klienty a zaopatřit motivaci a školení personálu. To znamená navrhnout takovou strategii řízení vztahů s klienty, která bude budovat oboustranně výhodné vztahy. V teoretické části jsou popsány pojmy z oblasti CRM, dále je zde charakterizován zákazník jako klíčový prvek CRM a zákazník jako klient v prostředí sociálních služeb a zdravotní péče. Analytická část obsahuje charakteristiku organizace HVĚZDA, je zde provedena PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, analýza současného stavu péče o klienty, dotazník spokojenosti a SWOT analýza. Další část tvoří návrh projektu zavádění prvků CRM do organizace HVĚZDA. Projektová část zahrnuje řešení pomocí jednotlivých akčních plánů. V závěru je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení vztahů se zákazníky (CRM), spokojenost klientů, vztahy s klienty, nezisková organizace

ABSTRACT

This thesis deals with a proposed project to implement CRM to increase satisfaction of o.s. HVĚZDA users. The aim of this project is to improve processes of customer relationship management, to strengthen relationships with clients, their families, or potential clients, to provide motivation and a training course for personnel. That is to propose a customer relations management strategy that would build convenient relations for both sides. In the theoretical part, concepts of CRM are described; also the customer as a key element of CRM is described, and a customer as a client in the environment of social services and health care. The analytical part contains characteristics of HVĚZDA organization; there is PEST analysis, Porter five forces analysis, analysis of the current state of client care, the questionnaire of satisfaction and SWOT analysis. The following part consists of a proposal project of implementing the elements of CRM within the HVĚZDA organisation. The project includes a solution using action plans. The end of the project is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: customer relationship management (CRM), clients' satisfaction, relationships with clients, non-profit organizations

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odborné vedení, podněty, připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení a pracovníkům organizace HVĚZDA o. s. za věnovaný čas a ochotu mi poskytovat informace při zpracování diplomové práce.

Motto

„Zákazníci, stejně jako srdce, jdou tam, kde si jich váží.“

Michael LeBoeuf

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CRM	14
1.1 Co je CRM	14
1.2 Názory na CRM	14
1.3 Historie CRM	16
1.4 Prvky CRM	16
1.5 Filozofie přístupu k CRM	18
1.6 Cíle CRM	18
1.7 Cesta k dosažení CRM	19
1.8 Moderní koncepce CRM	20
1.8.1 Tvorba strategie	20
1.8.2 Vypracování CRM vize	21
1.8.3 Volba optimálního informačního systému	21
1.8.4 Proces plánování strategie CRM	22
1.9 Přínosy CRM	23
1.10 Příčiny neúspěchu některých CRM	25
1.11 CRM v neziskové organizaci	26
2 ZÁKAZNÍK JAKO KLÍČOVÝ PRVEK CRM	28
2.1 Fáze řízení vztahu se zákazníkem	29
2.1.1 Navázání vztahu	29
2.1.2 Rozvíjení vztahu	29
2.1.3 Ukončení vztahu	30
2.2 Zdroje vztahu se zákazníkem	31
2.3 Síla vztahu se zákazníkem	32
2.4 Základní principy péče o zákazníka	33
2.5 Segmentace zákazníků	36
3 ZÁKAZNÍK JAKO KLIENT V PROSTŘEDÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A ZDRAVOTNÍCH PÉČE	37
3.1 Komunikace s klienty	38
3.2 Základní principy péče o klienty	39
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
5 ANALYTICKÁ ČÁST	42
5.1 Charakteristika organizace	42
5.1.1 Základní údaje o organizaci	42
5.1.2 Odborné sekce	44
5.1.3 Základní ekonomické údaje	46
5.1.4 Členění manažerských center	48
5.2 PEST analýza	49
5.2.1 Politické a legislativní faktory	49

5.2.2	Ekonomické faktory	51
5.2.3	Sociálně kulturní faktory	52
5.2.4	Technologické faktory	54
5.2.5	Závěry z PEST analýzy	55
5.3	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	56
5.3.1	Konkurenční rivalita v odvětví	56
5.3.2	Hrozba vstupu nové konkurence	57
5.3.3	Vyjednávací síla klientů	58
5.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	59
5.3.5	Hrozba substitutů na trhu	59
5.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PÉČE O KLIENTY	60
5.4.1	Segmentace klientů	61
5.4.2	Informace o klientech	61
5.4.3	Školení	62
5.4.4	Komunikace s klienty	63
5.4.5	Politika kvality organizace	64
5.4.6	Shrnutí současného stavu péče o zákazníky	64
5.5	ANALÝZA SPOKOJENOSTI UŽIVATELŮ	66
5.5.1	Zhodnocení hypotéz	73
5.6	SWOT ANALÝZA	75
5.7	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	78
6	PROJEKTOVÁ ČÁST	80
6.1	ZAHÁJENÍ PROJEKTU	80
6.2	NÁVRH STRATEGIE PROJEKTU	82
6.3	NÁPLŇ PROJEKTU	83
6.3.1	Akční plán A 1: Přijetí nového pracovníka na marketing a vztahy s klienty	83
6.3.2	Akční plán A 2: Segmentace klientů	84
6.3.3	Akční plán A 3: CRM systém pro neziskové organizace	89
6.3.4	Akční plán B 1: Zlepšení komunikace a propagace pomocí Facebooku	92
6.3.5	Akční plán B 2: Aktualizace webových stránek	93
6.3.6	Akční plán B 3: Zjištění spokojenosti u klientů ohledně stravovacích služeb	94
6.3.7	Akční plán C 1: Zaopatření motivační aktivity pro personál - masáže	96
6.3.8	Akční plán C 2: Školení pro personál	97
6.3.9	Akční plán C 3: Seminář pro veřejnost - orientace na pomoc druhým	99
6.4	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ PROJEKTU	101
6.5	ČASOVÁ ANALÝZA	102
6.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	106
6.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	108
6.7.1	Návrh opatření k eliminaci rizik	108
6.8	ZAKONČENÍ PROJEKTU	110
	ZÁVĚR	111
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	113
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	118

SEZNAM OBRÁZKŮ	120
SEZNAM TABULEK.....	121
SEZNAM PŘÍLOH.....	123

ÚVOD

V současné době se trh globalizuje, konkurence je stále větší a výrobky či služby podobnější. A proto je nutné nalézt něco, co nám přinese dlouhodobou hodnotu. Tuto hodnotu nám může přinést budování trvalého a pevného vztahu se zákazníkem. To znamená snažit nejen vztah se zákazníkem navázat, ale i o něj pečovat. Snaha o budování trvalého vztahu s klienty a věnování mu péče firmám umožní získat jejich loajalitu. A to je to, co se v dnešní době stává konkurenční výhodou. Proto se pojem CRM neboli řízení vztahů se zákazníky dostává v současné době stále více do popředí zájmu mnoha společností.

Cílem diplomové práce je návrh na zavedení prvků CRM ke zvýšení spokojenosti uživatelů služeb o. s. HVĚZDA. I neziskové organizace by se měli snažit o udržování kvalitních a dlouhodobých vztahů se svými klienty.

Teoretická část práce popisuje pojmy z oblasti CRM, jeho prvky, přínosy, příčiny neúspěchu, filozofii přístupu, moderní koncepci apod. Další úsek se zaměřuje na zákazníka jako klíčového prvku CRM. Poslední kapitola teoretické části se orientuje na zákazníka jako klienta v prostředí sociálních služeb a zdravotní péče.

Analytická část diplomové práce začíná charakteristikou organizace, dále je zde uvedena PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, analýza současného stavu péče o klienty, analýza spokojenosti uživatelů a SWOT analýza.

Na základě provedených analýz je vypracován návrh projektu na zavedení prvků CRM do organizace HVĚZDA. Je zde popsáno zahájení projektu, které obsahuje východiska pro projekt, cíle projektu a cílovou skupinu. Dále je zde navržená strategie projektu, která je rozčleněna do konkrétních akčních plánů. Každý akční plán popisuje hlavní činnost, podpůrné činnosti, odpovědnost, časovou náročnost a náklady. Na konci projektu je uvedena personální příprava a celý projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Cílem projektu je zavést takovou strategii CRM, která povede ke zkvalitnění vztahů s klienty a která bude znázorňovat novou konkurenční výhodu organizace. Tato navržená strategie je návrhem a doporučením, jak může organizace zlepšit své řízení vztahů s klienty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM

O CRM se v dnešní době diskutuje stále častěji, jak v odborném tisku, tak v manažerských kuloárech. Je to zřejmé, neboť pojem, který představuje - „customer relations management“ (volně interpretováno do češtiny: řízení vztahů se zákazníky), znázorňuje v současné době velmi aktuální téma. (Bureš, 2002)

1.1 Co je CRM

CRM představuje řízení vztahů se zákazníky. Zákazník by měl znázorňovat těžiště podnikatelské činnosti. (Hippner und Wilde, 2004)

V literatuře je možné shledat různé definice CRM, nicméně lze konstatovat, že trh ani teoretické zdroje dosud nepojmenovaly jednotnou definici výrazu CRM (Dohnal, 2002). Zde jsou uvedeny názory na pojem CRM:

- *„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu.“ (Dohnal, 2002, s. 18)*
- *„Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ (Chleovský, 2005, s. 23)*
- *„Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.“ (Wessling, 2003, s. 16)*

1.2 Názory na CRM

Kozák (2011) tvrdí, že Customer Relationship Management označuje aktivní formování a udržování dlouhodobě výhodných vztahů se zákazníky. Řízení vztahů se zákazníky se vymezuje jako soubor řady aktivit a iniciativ orientovaných na posílení výchozího nákupního rozhodnutí zákazníka (tedy rozhodnutí, které z něj zákazníka vytvořilo) a udržení jeho

vztahu s prodávajícím. Podle Meyera (2002) CRM tedy zprostředkovává nové výzvy a klade zákazníka do středu zájmu, pokud se jedná o strategie a interní procesy.

Orientace na zákazníka představuje podle Lehtinena (2007) bezpochyby logický argument, neboť právě zákazníci označují ty, kteří produkty a služby kupují, jsou to oni, kdo poskytují organizaci ekonomické efekty. Ne každý klient však znázorňuje pro podnik stejnou významnost. Vyskytují se ti, kteří představují pro společnost klíčové zákazníky, i ti, jež uskutečňují nevýznamné nákupy. V dnešní době je proto nezbytné pečovat o zákazníky, rozlišovat přístupy k nim a posuzovat jejich přínosy pro organizaci.

Kozák (2011) konstatuje, že CRM se snaží o podporu a zefektivnění procesů pro sledování a organizování vztahů se současnými i potenciálními klienty prostřednictvím získávání, ukládání, využívání a analýzy informací. Hlavní příčinu zavedení CRM systému pak značí maximalizace loajality klientů a ziskovosti společnosti, zlepšení komunikace se zákazníky a účinnější využívání dat pro marketingové potřeby. Základ úspěchu CRM tedy tvoří promyšlené podnikové procesy, stabilní moderní technologické vybavení a kvalifikovaní zaměstnanci.

Z pohledu informačních vazeb je možné podle Chlebovského (2005) CRM vymezit jako integraci a koordinaci marketingu, prodeje a zákaznického servisu v jednotný a celistvý postoj k péči o každého konkrétního klienta. CRM koncepce péče o zákazníky zahrnuje zaměření podnikových procesů a struktury na zákazníka. Jednoznačně nejvýznamnější proces z pohledu řízení vztahů se zákazníky představuje komunikace (interní v rámci společnosti, i s jednotlivými klienty).

Wessling (2003) tvrdí, že projekty CRM se intenzivně dotýkají organizace firmy a stávajících vztahů s klienty. Navíc je možné, že se vyskytne větší pracovní zatížení zaměstnanců, kteří jsou nuceni se školit na často zcela nové postupy. Aby projekt CRM představoval plnohodnotnou podobu, je nutné, aby tyto změny byly doplněny intenzivní informační, komunikační a interaktivní politikou firmy.

Podle Dohnala (2002) několik výzkumů zdůrazňuje, že pouze některé firmy, které započaly inovaci řízení vztahů se zákazníky, mohou prohlásit, že došlo k očekávaným efektům a splnění předpokladů. Ony úspěšné organizace kladly důraz na inovaci procesů CRM a na přípravu pracovní síly (např. přípravu na přeměnu kvalifikace plynoucí ze změny procesů CRM, zaškolení na nové technologie CRM, komunikaci a informace o CRM a jiné) a teprve následně se zaměřily na vybírání, nákup a zavádění technologie CRM.

1.3 Historie CRM

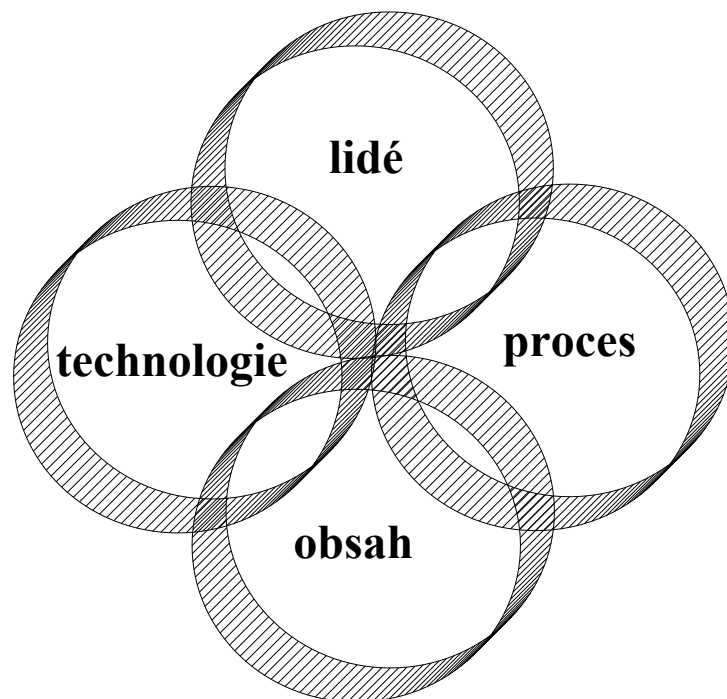
Pojem řízení vztahů se zákazníky se objevil spolu s rozvojem marketingu (Lehtinen, 2007). Existuje mnoho definic marketingu, např. Kotler popisuje marketing jako společenský a řízený proces, kterým jedinci a skupiny dostávají to, co vyžadují, skrz tvorbu, nabídku a směnu hodnotových produktů s ostatními (Chlebovský, 2005).

Až s vývojem hromadné výroby se na začátku minulého století zahájilo využívání nástrojů hromadného marketingu. Jednalo se např. o inzeráty v novinách, časopise, později v rozhlasu. Hromadná výroba a marketing postupně dosáhly zmenšování výrobních a marketingových nákladů a záměrně zvyšovaly povědomí o výrobku a značce k velkému počtu zákazníků. Až s rozmachem IS/ICT (informačních systémů / informačních a komunikačních technologií) v šedesátých a hlavně v sedmdesátých letech získali zaměstnanci marketingu a obchodu prostředky, které jim poskytovaly možnost zkoumat databáze zákazníků. V druhé polovině devadesátých let nastalo používání internetu jako potenciálního prostředku komunikace s jednotlivými zákazníky. Internet zaručil nižší náklady než klasický průzkum papírovými dotazníky, rychlejší reakci konzumentů a zajistil mnohem více než pouhé šíření informací o výrobcích firmy. (Dohnal, 2002)

1.4 Prvky CRM

Mezi hlavní prvky CRM (obr. 1) patří:

- **lidé** (lidský kapitál, spotřebitelé),
- **obchodní procesy** (orientace, prolínání),
- **technologie** (druh, rozsah, okruh použití a ustálenost)
- **obsahy** (data, obsah). (Kozák, 2011)



Obr. 1 Prvky CRM (Wessling, 2003, vlastní zpracování)

Důležitost a záměr těchto čtyř prvků se zakládá na komplexním pohledu na CRM, nikoliv na detailní orientaci na obsah jednotlivých prvků. Pokud se chce zavádět CRM do stávajících organizačních struktur, měla by se věnovat pozornost kvalifikaci zaměstnanců, technologickému vybavení, zaměření obchodních procesů a správě dat. CRM neznázorňuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, představuje komplexní metodiku vytváření užitečných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky, která klade důraz na cílenou kvalifikaci zaměstnanců s využitím technik sociální psychologie, na integraci a další rozšíření současných technologií a také na správné zacílení obchodních procesů a výměnu hodnot mezi společnostmi a zákazníkem. (Wessling, 2003)

Proces znázorňuje realizaci řady činností v rámci příslušného obchodního modelu. Procesy CRM lze rozčlenit do tří hlavních kategorií (procesy marketingu, obchodu a služeb). Jejich cíl označuje získání co nejhlubších informací o zákazníkovi a následné aplikování těchto údajů pro vytváření vztahu se zákazníkem. To, jak úspěšné budou podnikové procesy, určují právě lidé, tedy zaměstnanci a manažeři dané společnosti. Organizaci, která na své cestě k inovovanému CRM kladla důraz na potenciál svých pracovníků a jejich soustředění na budování vztahů se zákazníky, na investici do školení a která přetvořila své procesy tak, aby ve všech fázích umožňovaly zákazníkovi získávat maximální přidanou hodnotu, teď chybí zbývající úkol a to zvolit vhodnou informační technologii. (Dohnal, 2002)

1.5 Filozofie přístupu k CRM

Příliš mnoho firem pojímá technologie jako zázračný lék, díky kterému lze odstranit špatné návyky. Společnosti by měly ale nejdříve přeměnit své zaměření na zákazníka. Jedině pak je možné, aby firmy i jejich zaměstnanci koncept CRM správně používali. (Kozák, 2011)

- **PROČ?** - Sdělení, proč dochází k zavedení CRM (obecně to představují následující faktory: růst zisku podniku, zvýšení podílu na trhu či růst tržní hodnoty společnosti). Je důležité stanovit a kvantifikovat cíle.
- **CO?** - Informace o tom, co chce firma poskytnout zákazníkům (výrobky, servis, komunikaci atd.) a jaké kritéria musí zvolit, aby byla schopná vyhovět jejich potřebám a přáním. Je nezbytné přesně vymežit produkty, klienty, segmenty, kanály, konkurenci, dodavatele a kritéria jejich hodnocení.
- **JAK?** - Značí, které pracovní postupy (procesy) musí podnik dobře ovládat, aby vyhověl potřebám klientů ohledně výrobků a služeb. Je možné vymežit klíčové procesy, včetně těch zaměřených na zákazníka.
- **S ČÍM?** - Znázorňuje, jaké musí organizace stanovit pracovníky (znalosti, zkušenosti a chování), informační systémy/technologie a výrobní technologie, aby byla způsobilá uskutečňovat klíčové procesy v potřebné kvalitě s co nejnižšími náklady. Je nezbytné na základě cílů a procesů určit požadavky na společnost a pracovníky, včetně nastavení motivačních programů a plánů profesního rozvoje, podpory IT a jiných. (Kozák, 2011)

1.6 Cíle CRM

Hlavní cíl CRM znázorňuje vytvoření a vedení nadstandardních vztahů se svými zákazníky. Podstatu úspěchu představuje kvalita vztahů. Mezi další cíle náleží získávání nových spotřebitelů, udržení stávajících klientů a zesílení jejich loajality, ziskovost konzumentů, rozpoznání preferencí zákazníků, zvětšení objemu tržeb, vedení procesů marketingu, zmenšení obecných administrativních výdajů na prodej a marketing a další. (Kozák, 2011)

V řízení vztahů se zákazníky znázorňuje hnací sílu podniku určující směřování organizace vztah se zákazníkem. Tento postoj se zakládá na kooperativním vztahu mezi firmou a zákazníkem. Obě strany mají vytvořením takového vztahu užitek. Ústřední východisko ve vztahu se zákazníkem tvoří vybudování hodnoty. Rozvoj tohoto vztahu potřebuje podrobnou znalost procesu, ve kterém zákazník produkuje hodnotu. Cíl řízení vztahů se zákazníky

nepředstavuje maximální zvětšování tržeb z jednotlivých nákupů, ale **vybudování trvalého vztahu se zákazníkem**. Základní cíl řízení vztahu se zákazníkem tedy znázorňuje zvyšování hodnoty tohoto vztahu. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

1.7 Cesta k dosažení CRM

Způsob k dosažení cílů CRM představuje změna podnikových procesů tak, aby vedly k rozvoji a budování vztahů se zákazníky. Nezbytnou podmínku k tomu, aby si společnost mohla vytvořit kvalitní vztahy se svými zákazníky, reprezentují informace o tom, kdo jsou firemní zákazníci, jaké mají potřeby, přání, možnosti a kupní sílu a jak organizace dokáže těmto potřebám vyhovovat. Je třeba, aby se ve firmě tedy vyvinula tomu odpovídající forma prodeje a marketingu, která vymění jejich klasickou podobu. Tuto novou formu obchodování lze zaměřit na vytvoření nadstandardních vztahů, kde těžiště pozornosti tvoří člověk, ať už se jedná o zákazníka nebo zaměstnance firmy. Pomůckou k tvorbě cílů CRM představuje podpora vztahů se zákazníky informačními technologiemi. Informační technologie podporují vytváření nadstandardních vztahů s klienty. (Kozák, 2011)

Mezi **základní pilíře úspěšné implementace CRM** patří změna myšlení všech pracovníků společnosti (přechod od produktového zaměření k uspokojování zákaznických požadavků), používání moderních prostředků (především z okruhu IT) a stále vykonávání kontroly úspěšnosti procesu (zpětná vazba). (Chlebovský, 2005)

Zavedení CRM představuje řadu výhod, jedná se například o tyto klady:

- spokojený klient nepřemýšlí o odchodu ke konkurenci,
- rozvoj produktů je možné určovat podle aktuálních požadavků zákazníků,
- rychlé zvyšování kvality výrobků a služeb,
- možnost lépe prodat své výrobky a služby,
- optimalizace výdajů na komunikaci se spotřebiteli,
- a další. (Kozák, 2011)

Východisko dobře propracovaného systému CRM tvoří také správná volba zaměstnanců, kteří komunikují za podnik s klienty a pod jejich vedením se také projevuje spokojenost či nespokojenost spotřebitelů. Nezbytné je klást důraz a péči na klientovo přání, neusilovat za každou cenu o nové zákazníky, spíše se věnovat současným věrným zákazníkům. Význačné se z pohledu úspěšného a efektivního řízení vztahů zákazníky jeví také včasná, rele-

vantní a úplná data. Zvyšování loajality personálu a zákazníků společnosti tedy tvoří hlavní předpoklad pro úspěšné fungování v konkurenčním prostředí. (Kozák, 2011)

1.8 Moderní koncepce CRM

Technologický pokrok a konkurenční prostředí nabádají podniky k neustálému upravování firemních strategií a obnovování informačních systémů. Určit potřeby změny firemní strategie, stanovit její směr a cíle, představuje značný problém při realizaci a aplikaci nových technologií. Již v minulosti se objevovaly problémy při instalaci informačních systémů, kdy podnik stanovil zavedení určitého typu řešení, nebyl však schopný jasně popsat, co přesně vyžaduje. Dobře zvolený CRM informační systém tedy znázorňuje právě takový prostředek pro tvorbu strategií řízení vztahů se zákazníky. (Chlebovský, 2005)

Při budování podnikové koncepce je možné se zaměřit na následující činnosti:

- Vymezit klíčové hlediska rozvoje obchodních aktivit společnosti. Usnadní to definování podnikové vize.
- Zhotovit seznam aktivit řízení vztahů se zákazníky, na které by bylo patřičné se zaměřit. Ulehčí to tak přípravu strategie a výběr optimálních prostředků.
- Zjistit, jak se v organizaci doopravdy provádí sběr a využití dat o zákaznících.
- Výběr technologických nástrojů (především IS) pro podporu postupů CRM. (Chlebovský, 2005)

1.8.1 Tvorba strategie

Vztah se zákazníkem představuje proces, který se soustavně a dynamicky formuje. Řízení tohoto rozvoje potřebuje, aby oba útvary podstoupily proces učení. Cíl učení by měl znamenat zvýšení hodnoty vztahů prostřednictvím lepších strategií vztahů. Organizace může upravovat svoji strategii tak, aby zvyšovala efektivitu vztahu, snažila se o snižování nákladů a o zesílení pevnosti vztahu. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Ve středu pozornosti podniku naplňující CRM strategii se vyskytuje zákazník, pro kterého je zajištěn produkt, na rozdíl od strategií, kdy je produktu sháněn zákazník. Z pojetí průběhu životního cyklu zákazníka se více zaměřuje na fázi rozšíření a udržení, než na fázi akviziční. Tvorba CRM strategie potřebuje odpovědi na řadu otázek. Mezi nejobtížnější náleží „Kdo jsou naši klienti?“, „Kteří zákazníci patří mezi ziskové a proč?“, „Kteří zákazníci se řadí mezi perspektivní a proč?“ a další. Tvůrci základních konceptů CRM strategií vytvořili postupy, které mohou některé z těchto otázek vysvětlit, všechny však potřebují jednu

důležitou skutečnost, a tu tvoří data. Nejvýhodnější podobu pro uchování a optimální prostředek pro správu těchto údajů nepochybně značí **CRM informační systém**. Tento systém lze od počátku vymezit pro uložení, správu a shromažďování veškerých informací nezbytných pro tvorbu CRM strategie. Díky dostupnosti moderních integračních technologií je možné tento systém propojit s ostatními informačními systémy aplikovanými v podniku, a tak z něj vybudovat ústřední zdroj informací, objasňující veškeré hlediska vztahů k současným či potencionálním zákazníkům a umožňující formovat CRM strategie, vzniklé na reálné situaci. Zabudování CRM informačního systému lze tedy označit jako nezbytnou podmínku pro tvorbu účinných a úspěšných CRM strategií. (Chlebovský, 2005)

Inovaci produktů a procesů je možné zesílit jen rekvalifikací pracovníků, špičkovými informačními technologiemi a sladěnými organizačními postupy na principu týmové práce. Takto zaměřená strategie CRM se zakládá na aktivním řízení vztahů s jednotlivými klienty diferencovaně podle jejich přínosu pro firmu. Cíl představuje získání oboustranně výhodného dlouhodobého vztahu. Jedná se v základu o firemní strategii pro výběr a řízení vztahů s jednotlivými zákazníky za účelem zvyšovat jejich celkovou dlouhodobou hodnotu pro společnost. (Lošťáková et al., 2009)

1.8.2 Vypracování CRM vize

CRM vize by se měla zaměřovat na povahu firemního podnikání, na prostředí, ve kterém se společnost orientuje a popis zákazníků, o které podnik usiluje svou nabídkou dlouhotrvajícího vztahu. Díky jasně definované vizi lze zformovat hrubou představu o tom, co by měl ovládat vybraný CRM informační systém. (Chlebovský, 2005)

1.8.3 Volba optimálního informačního systému

Vyskytuje se základní členění informačních systémů, a to na analytické a operativní nástroje. Operativní nástroje obstarávají fungování a realizaci každodenních kontaktů s klienty. Analytické nástroje fungují pro podporu strategického rozhodování, k předvídání požadavků a chování zákazníka. (Kozák, 2011)

Nepostradatelný prostředek CRM znázorňuje efektivně fungující informační systém, který umí zaopatřit získávání, zpracování a uložení všech zákaznických údajů. Nejstarší metodu, umožňující uchovávat přehled o aktivitách zákazníků, představuje systém papírové databáze - **kartotéka**. Další způsob, poskytující částečnou automatizaci některých procesů a činností, reprezentují balíky programů Office - **elektronická kartotéka**. Po vytvoření elek-

tronické databáze kontaktů je možné snadno vybudovat automatizaci vyplňování šablon, formulářů a tabulek nebo upravit automatické upozorňování na důležité lhůty. Další druh tvoří **programy pro správu kontaktů a management času**. Tyto typy značí průkopníky mezi elektronickými CRM systémy. Přináší komfort při obhospodařování kontaktů, příslušných dokumentů a časových projektů. Poslední a nejnovější způsob zastupují **komplexní CRM e-systémy**. Jedná se o obsáhlé elektronické systémy poskytující všechny čtyři hlavní moduly pro podporu CRM: automatizaci prodejních činností, automatizaci marketingových činností, automatizaci servisních činností a zákaznické podpory a elektronické obchodování. (Chlebovský, 2005)

Dobře navržené a aplikované CRM by mělo zvyšovat hodnotu informací o klientovi. Technologie IS/ICT představuje pro procesy CRM efektivní podpůrný prostředek. (Dohnal, 2002) Výběr optimálního podnikového CRM informačního systému značí velice individuální proces podléhající mnoha objektivním i subjektivním činitelům (Chlebovský, 2005).

Z technologického hlediska patří mezi základní elementy, které by měl vlastnit každý CRM systém, databáze pro umístění zákaznických údajů, rozhraní pro pracovníky zodpovědné za kontakt s klienty, interaktivní složka zajišťující samoobslužné odbavení zákazníků, analytický software a východiska pro správu marketingových kampaní. Je však nezbytné při volbě CRM systému brát na zřetel spoustu faktorů, přičemž mezi ty zásadní náleží velikost firmy, důležitost a četnost vztahů se zákazníky a oblast podnikání. (Kozák, 2011)

Většina lidí, kteří vlastní základní informace o CRM nástrojích, si myslí, že označují informační systém poskytující automatizaci marketingových a prodejních procesů. Nevědí však, že CRM toho obsahuje daleko víc. Problematiku není možné aplikovat pouze na softwarový produkt. Ten představuje pouze podpůrný nástroj, který ulehčuje a zdokonaluje fungování péče o zákazníky. (Chlebovský, 2005)

1.8.4 Proces plánování strategie CRM

Než bude firma formovat dobrou koncepci řízení vztahů se zákazníky, je nutné vypracovat důležité analýzy, a ty představuje jednak rozbor vnějšího okolí podniku, tak i uvnitř organizace. Lze se orientovat na analýzy prostředí trhů, ve kterých se podnik vyskytuje, na podnikové procesy, informační toky a informační systémy, které má společnost aplikované. Základní zásadu při řízení projektů dále představuje vymezení, co značí cíl, obsah pro-

jektu, časový plán, finanční rozpočet. Je důležité určit role, odpovědnosti a harmonogram projektu. (Chlebovský, 2005)

Postup plánování strategie CRM lze rozdělit do několika bodů:

- *stanovení vize* - znázorňuje klíčovou myšlenku, zahrnuje manažerské zásady a filozofii společnosti,
- *stanovení základní koncepce* - zahrnuje SWOT analýzu, ve které jsou obsaženy všechny relevantní vnější i vnitřní faktory, výsledek tvoří základní koncepci,
- *určení poslání* - tato část se realizuje na úrovni strategické obchodní jednotky,
- *návrh obchodní strategie* - v tomto bodě se jedná o konkrétnější definování poslání pomocí příslušných prostředků, jde zatím pouze o návrh, který je nutné ještě později otestovat v rámci funkční oblasti CRM,
- *vytvoření funkční strategie a konsolidace* - v této části se vyskytuje pro manažera CRM úkol, zjistit, nakolik jsou navržené postupy prakticky aplikovatelné,
- *plánování projektů směřujících k implementaci systému* - tento bod značí rozdělení potřebných opatření do dílčích projektů implementace a naplánování těchto projektů, k výchozím složkám plánování náleží balíky úloh, časový rámec, výdaje, zdroje, odpovědné osoby, metodika implementace a organizace projektu, v této části nabývá strategie konkrétnější formy,
- *stanovení rozpočtu* - tento bod se zakládá na schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a stanovením rozpočtu nákladů. (Wessling, 2003)

Vyskytuje se velký počet cest (strategií) směřujících k cíli, tedy k budování dlouhodobého strategického partnerského vztahu, který poskytuje hodnotu oběma zúčastněným stranám ve vztahu. Na výběr správné strategie však působí mnoho vlivů, například oblast podnikání, firemní podnikatelský záměr nebo třeba cílové skupiny zákazníků. (Chlebovský, 2005)

1.9 Přínosy CRM

Zavedení a využívání CRM by mělo společností poskytovat výhody. Tyto přínosy směřují v konečném výsledku k udržení a zvětšování stávajícího obrátu a zisku. To ovšem nepředstavuje cíle sledované implementací CRM, nýbrž pouze klady plynoucí z jeho úspěšného použití. Díky CRM lze získat měřitelné výhody i efekty, které se zobrazí až po určité době. Zde jsou uvedeny některé přínosy, které se objeví bezprostředně po zavedení CRM:

- **Bezproblémový postup obchodních procesů** - Zavedení CRM směřuje k snížení průtahů a problémů při zpracování obchodních postupů v marketingu, odbytu a službách i mezi těmito úseky. Příčinu představuje vytvoření jednotné databáze informací o zákaznících.
- **Více individuálních kontaktů se spotřebiteli** - S použitím nástrojů CRM lze transformovat anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky.
- **Více času na klienty** - Díky CRM lze vložit čas získaný zefektivněním průběhu procesů do zvýšení kvality vztahů se zákazníky.
- **Diferenciace od konkurence** - Zavedením CRM se lze diferencovat od konkurence, neboť firma využívající CRM buduje lepší vztahy se svými zákazníky než společnost, která CRM neuplatňuje. CRM přitom neznázorňuje jen aplikaci rozsáhlých softwarových balíčků ve společnostech vyskytujících se masových trzích. CRM znamená především filozofii upotřebitelnou stejně dobře i v malých a středních podnicích. Také v této oblasti lze díky CRM zlepšit vztahy se zákazníky, a tím se různit od konkurence.
- **Zlepšení image** - Společnosti používající CRM vlastní dobrou image z hlediska uspokojování individuálních požadavků. Organizace, která se ke svým zákazníkům staví loajálně a má na ně čas, může být odměněna důvěrou. Tato důvěra představuje z pohledu dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější bod než krátkodobé uvažování orientované na růst obrátu.
- **Přístup k datům v reálném čase** - Díky CRM jsou managementu, odbytu, marketingu i servisu k dispozici všechny údaje nezbytné k řízení každodenního obchodování. Čím dříve získají informace, tím rychleji je schopen management odpovídat na změny trhu.
- **Spolehlivé a okamžité předpovědi** - CRM poskytuje zaměstnancům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení společnosti možnost dostat stiskem tlačítka spolehlivou předpověď následujícího vývoje. Jakoukoli změnu systém ihned vykáže a všem kompetentním zaměstnancům sdělí příslušné údaje.
- **Komunikace mezi marketingem, prodejem a službami** - Aplikací CRM se zvyšuje úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami.
- **Nárůst efektivity týmové kooperace** - Použitím procesů a technologií propojených s CRM prudce stoupá účinnost práce uvnitř jednotlivých týmů. CRM směřuje

k důkladnému urychlení průběhů obchodních procesů, a tím podporuje vzrůst efektivitu.

- **Růst motivace zaměstnanců** - Díky CRM je možné zanechat zbytečného papírování. Marketing získá v krátké době potřebné informace, odbyt upustí od obvyklé administrativy, servis vlastní nezbytné informace o zákaznících, které mu dávají možnost poskytovat vysokou kvalitu služeb. Pracovníkům lze rovněž díky technologii a procesům plynoucích z implementace CRM umožňovat odpovídající podporu jejich každodenní činnosti. Důležitou podmínku ovšem tvoří komplexní příprava pracovníků na implementaci CRM. Pouhé zavedení náležitých technologií neznamená zdaleka jediný dostačující předpoklad. (Wessling, 2003)

1.10 Příčiny neúspěchu některých CRM

Příčin pro neúspěch projektů řízení vztahů se zákazníky může být mnoho, zde jsou uvedeny některé z nich:

- podnikový management buď nechápe filozofii řízení vztahů se zákazníky, nebo se na ní nechce podílet,
- podnikové systémy jsou založeny na starém, výrobně orientovaném podkladě,
- podniková kultura se neorientuje na zákaznický zaměřenou,
- pracovníci pochopili zákaznické vztahy pouze částečně kvůli nedostatku teoretické přípravy a celkového vývoje,
- existuje iluze, že CRM může být interpretována pouze pořízením software,
- špatná kvalita i kvantita údajů z okruhu zákaznických vztahů,
- špatný postoj koordinace mezi jednotlivými firemními jednotkami,
- chyby měření a monitorování při implementaci. (Lehtinen, 2007)

Další problémem může být to, že většina podniků se orientuje pouze na cenu. Tato strategie nepředstavuje trvale udržitelnou výhodu, neboť ji lze snadno napodobit. Ve společnostech se sice vyskytuje povědomí o CRM, ale nepokládá se většinou za podnikatelskou filozofii celé organizace, nýbrž za problém databází. Proces zavádění CRM naráží především na neúspěch u lidského činitele, jedná se hlavně o neporozumění či nechuť k zaváděným změnám. (Kozák, 2011)

Výchozí podstatu, na které lpí řízení jakéhokoliv vztahu, značí permanentní orientace na to, že kvalita vztahu představuje důsledek kvality péče. To se vyskytuje i ve vztahu doda-

vatel - zákazník. Technologie tu reprezentuje sice významný prvek, nikoliv však klíčový. Její bezmyšlenkovitá aplikace může směřovat ne ke zlepšení, ale naopak ke zhoršení vztahu, pokud zákazník postřehne jakékoliv úsilí ze strany dodavatele nahrazovat zvolenou technologií osobní péči. (Bureš, 2002)

1.11 CRM v neziskové organizaci

Nezisková organizace

Nezisková organizace vzniká nikoli z příčiny dosahování zisku, který bude dále dělen jejími vlastníky, ale z důvodu poskytování služeb uživatelům, kteří se bez těchto služeb neobejdou. Pokud vznikne zisk, je opět vkládán do aktivit, které uskutečňují poslání dané organizace. Neziskové organizace lze rozčlenit na vládní (státní, veřejné), které zaopatřují především realizaci výkonu veřejné správy, a na nestátní (nevládní) neziskové organizace, mezi které patří například občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a jiné. (Bachman, 2011)

Neziskový sektor se orientuje zejména na uspokojování potřeb občanů ve sférách jako:

- vzdělávání,
- kultura,
- zdravotnictví,
- sociální služby,
- charita,
- životní prostředí,
- veřejná správa. (Otrusinová, 2009)

Specifika CRM v neziskové organizaci

Důležitý bod v CRM neziskových organizacích značí správa kontaktů a darů organizace. Základní komponent CRM v neziskové organizaci tvoří jednotné a ucelené úložiště všech kontaktů. Dárci a jejich dary, novináři, podniky a kontaktní osoby, partneři, zákazníci, dobrovolníci – všichni jsou umístěni v jednom souboru působení. (Crm pro neziskovky, ©2012)

Další významný prvek CRM v neziskových organizacích znamenají fundraisingové a marketingové kampaně. Oslovování současných nebo potenciálních dárců lze v rámci CRM aplikace propojit nástroji pro správu kampaní, včetně kolektivního rozesílání emailů. Vy-

hodnocování marketingových činností by mělo představovat také jejich nedílnou složku. (Crm pro neziskovky, ©2012)

Neméně významnou část tvoří také řízení projektů a grantových programů. Použití CRM lze také rozšířit o další možnosti, které např. poskytují práci s granty, dotacemi, projekty a vedením jejich financování. (Crm pro neziskovky, ©2012)

CRM systémy pro neziskové organizace

Firmy poskytující CRM systémy nabízí i CRM systém pro občanská sdružení a neziskové organizace. Takto zaměřené CRM systémy mohou obsahovat například následující prvky:

- databáze zákazníků,
- poznámky,
- uživatelský účet,
- uživatelské úkoly,
- data hosting a jiné. (Crm-zone, ©2011a)

Úspěšné svazy, spolky a neziskové organizace získají díky CRM nové služby a větší kompetentnost. Pomocí CRM softwaru, vhodného pro neziskovou organizaci, lze získat nové výhody. CRM systém pro spolky či neziskové organizace může obsahovat např. správu členů, organizaci událostí, od plánování, provádění až po vyhodnocení nebo centrální komunikační platformu pro členy a pracovníky. (Cas-crm, 2012)

Díky CRM softwaru mohou být všechny údaje o členech (klientech) ukládány v elektronických dokladech. Díky centrální databázi lze zajistit přehled o:

- provedených výkonech,
- kontaktních informacích,
- korespondenci se členy,
- a jiné. (Cas-crm, 2012)

Pomocí softwaru se kompletně mohou pořádat akce od plánování až po vyúčtování. Díky CRM systému lze přehledně znázornit termíny, zúčastněné osoby a všechny příslušné podklady. (Cas-crm, 2012)

2 ZÁKAZNÍK JAKO KLÍČOVÝ PRVEK CRM

Podniky by se měli zaobírat péčí o zákazníky, neboť propracovaný systém péče o zákazníka jako prvek budování dlouhodobých vztahů může představovat význačnou konkurenční výhodu (Filipová, 2006). Na budování vztahu se zákazníkem se musí podnik soustředit od prvního okamžiku celým souborem nástrojů, počínaje silným vlivem prvního dojmu. Právě zákazník představuje právě toho, kdo vymezuje směr firemního podnikání, kdo podněcuje změny, kdo vybízí firmy, aby vytvářeli neustále něco nového. Vyskytuje se celé množství zákaznických pobídek, kterými lze vzájemný vztah upevňovat a pečovat o něj. Zákazník, o kterého se organizace stará, by se měl odvděčit svou loajalitou a věrností. (Bělohávková, 2009)

Udržení si zákazníka představuje mnohem těžší úkol než jeho získání. Pravidelný kontakt s klientem znamená podstatu přístupu, jehož cíl tvoří udržení zákazníka. Zákazník předpokládá, že se zájem neuzavře tím, kdy vznikne objednávka, ale že bude trvat i nadále. To lze označit za péči o zákazníka. Čím hlubší se vyznačuje zákazníkův pocit, že obchodování s podnikem se jeví jako bezproblémové, tím hlubší také vzniká jeho loajalita ke společnosti. (Bureš, 2002)

Řízení vztahů se zákazníky se vyznačuje tím, že hodnota vzniká během procesu vztahu se zákazníkem. Zákazník si pro sebe formuje hodnotu jako produkt výměny jednání, informací a emocí v rámci vztahu. Z hlediska zákazníka se považuje za významné, aby si vztahem s podnikem vybudoval lepší hodnotu, než by získal vztahem s jinou firmou. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Užitečnost vztahu pro firmu lze zvážit podle hodnoty zákazníků, jedná se o různá hlediska, například doba trvání vztahu, počet zákazníků a prospěšnost zákazníků (Wessling, 2003).

Tvorba prostředí orientovaného na spokojenost zákazníka

Způsob, jak upravovat celkové zaměření podniku a orientovat ho na zákazníka, lze jen dosažením excelentního přístupu v těchto oblastech:

- *Poznání zákazníka* - jedná se především o poznání požadavků a potřeb klientů.
- *Zajištění pracovníků* - do této oblasti patří hlavně zajištění zaměstnanců, kteří budou plnit očekávání zákazníků.
- *Vytváření procesů* - jde o nastavení procesů, které se zajímají o standardy kvality, principy péče o klienty a schopnosti zaměstnanců.

- *Řízení očekávání klienta* - do tohoto bodu náleží aktivní ovlivňování toho, v co zákazník doufá, od hmotného výrobku, po servis či provedení služby.
- *Zaopatření vybavení* - do této oblasti přísluší především zabezpečení prostředí a technologií. (Spáčil, 2003)

Spokojenost versus loajalita

Hodnocení úspěšnosti podniku při uspokojování klientů lze popsat dvěma základními termíny, a to spokojenost a loajalita zákazníků. Spokojenost lze charakterizovat jako uspokojení přání či požadavků. Za loajálního zákazníka lze označit spotřebitele tehdy, pořídí-li si zboží opět u stejné společnosti a vlastní-li k ní kladný postoj. Spokojenost zákazníků je tedy výhodná, směřuje-li v dalším kroku k loajalitě. (Kozák, 2011)

2.1 Fáze řízení vztahu se zákazníkem

Vztah se zákazníkem je možné rozčlenit do několika fází. Všeobecně je reprezentují tyto fáze: navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

2.1.1 Navázání vztahu

Pozoruhodný jev a hlavní prvek řízení tvorby zákaznických vztahů vytváří první dojem, který je důležitý pro pokračování vztahu se zákazníkem. První dojem byl pečlivě bádán a bylo prokázáno, že jakmile jednou vznikne, může být velmi obtížné jej poté nahradit lepším dojmem. Proto je nezbytné vybudovat první dojem, který bude pozitivní. (Lehtinen, 2007)

Směna informací a emocí hraje velkou roli ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem. Zásadní moment při získávání zákazníků značí rozpoznání vhodných skupin, ke kterým je třeba přistoupit a objevit efektivní způsob, jak se k nim přiblížit. Zvládnutí prvního setkání hraje na začátku rozvoje nového vztahu důležitou roli. Je nezbytné, aby zákazník získával průběžně kladné odpovědi a měl pocit, že pro něj tento vztah může mít význam. Zákazník se neobejde bez pocitu jistoty, že si zvolil správnou organizaci. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

2.1.2 Rozvíjení vztahu

V průběhu rozvíjení vztahu nabývá zpravidla značného růstu hodnota vztahu. V rámci epizod dochází ke směně zdrojů, což na obou stranách směřuje k vytváření přidané hodnoty. V této fázi rozvíjení je možno získat největší potenciál. Aby se zvyšování hodnoty vztahu skutečně zajistilo, musí podniky koncentrovat více prostředků na fázi rozvíjení nežli na

fázi zrodu vztahu. Poté co vznikl vztah, může se firma pustit do budování nárůstu hodnoty vztahu. Dlouhodobé vztahy znázorňují obvykle větší hodnotu než vztahy krátkodobé. Na délku vztahu má vliv jeho pevnost. Pevný vztah zvládne i nepatrné problémy. Značí-li vztah pevnost, vyskytuje se výrazně více možností ke zvýšení hodnoty. Čím větší prostor vlastní organizace v zákaznickově myslí, srdci a peněženke, tím lze vztah zpravidla označit za pevnější. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Obecně vznikl názor, že nejdůležitější rys ovlivňující pevnost vztahu tvoří spokojenost zákazníka. Poslední průzkumy však zcela význam zákaznické spokojenosti nepotvrdily. Spokojenost klienta představuje důležitý faktor, nikoliv však postačující předpoklad pro vybudování pevného vztahu. Spokojenost konzumenta neznamena nutně záruku jeho loajality. V určitých odvětvích až 75 % zákazníků, kteří přešli k jiné společnosti, sdělilo spokojenost se starou firmou. Spotřebitelé střídají podniky kvůli ceně nebo proto, že konkurence poskytuje nový druh vztahu nebo jednoduše proto, že potřebují ve svém životě změnu. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

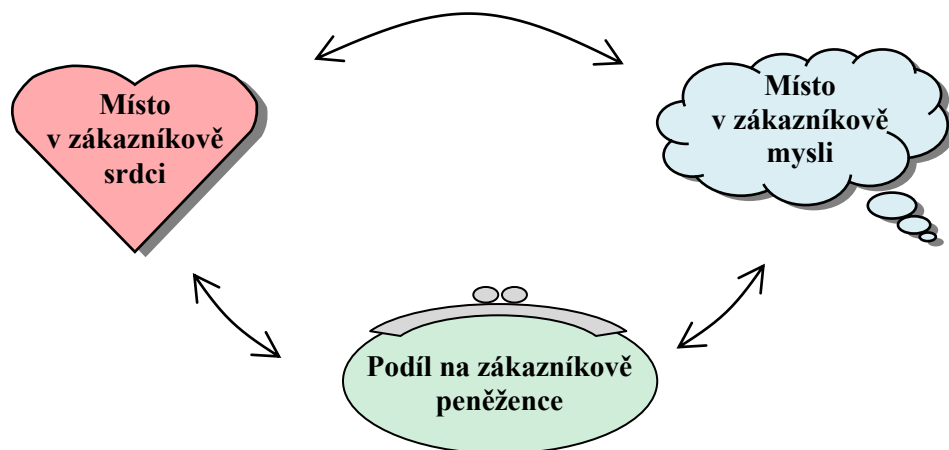
2.1.3 Ukončení vztahu

Ukončení vztahu znázorňuje zpravidla nějaký důvod, jedním může být fakt, že klient nechce ve vztahu zůstat a zahájí vztah s jinou firmou. Vztah je možné také uzavřít ze strany podniku. Organizace nebude zůstat ve vztahu, který je pro ni bezvýznamný. Hodnota vztahu může vykazovat tak nízkou úroveň, že pro společnost nemá cenu v něm dále přetrvávat. Všechny podniky by však měly vykazovat schopnost vymezit hodnotu zákazníka, pokud řeší, zda mají vztah se zákazníkem zrušit. Je nezbytné, aby byl vztah mezi společností a zákazníkem zakončen pozitivním způsobem. Všichni zákazníci mohou představovat do jisté míry zdroj doporučení a často i uzavřený vztah může značit význam pro budoucnost. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Neznamena-li vztah pro jednu nebo i obě strany stoupající hodnotu, je nasnadě jeho úpadek a zakončení. Skončení vztahu je možné podnítit ze strany klienta, který už nechce iniciovat další výměny hodnot s podnikem, nebo ze strany firmy, pokud se klient nejeví jako perspektivní, neposkytuje organizaci zisk a jeho ztráta neznačí žádné další újmy. Vztahy se zákazníky by neměly být zachovávány za každou cenu. (Wessling, 2003)

2.2 Zdroje vztahu se zákazníkem

Obecně vzato, vztahy s klienty se zakládají na výměně zdrojů, které představují emoce, informace a jednání. K získání úspěchu musí organizace prokázat výměnu v oblasti svých vztahů s klienty, a to takovou metodou, aby přesvědčila jejich srdce, mysl a peněženku (obr. 2). Aby byla firma úspěšná, musí regulovat všechny zdroje vztahů. (Storbacka a Lehtinen, 2002)



Obr. 2 Zdroje vztahu se zákazníkem (Storbacka a Lehtinen, 2002, vlastní zpracování)

Místo v zákaznickově srdci

Čím silnější a kladnější se vyskytují vzájemné emoce ve vztahu se zákazníkem, tím lze tento vztah označit za trvalejší. Loajalita zákazníka nabývá díky emocionální dimenzi vztahu zcela nový rozměr. Emoce se vyvíjí v průběhu mezilidských shledání, jednání, dialogů apod. Podniky mohou podněcovat emoce tím, že budou s klienty směřovat k dialogu. Takový rozhovor může zvýrazňovat pozitivní stránky firmy, její hodnotu, kulturu, která vznikla v rámci hodnot organizace. Všechny dojmy, kterých člověk nabývá prostřednictvím smyslů, působí na vznik emocí. Toho využívají například supermarketky, kde je denně pečen čerstvý chléb (profitují z využití vůní). (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Z hlediska zákazníka znázorňují kladné emoce jistotu, že se vztah nachází pod kontrolou. Podnik na klienta působí jako důvěryhodný, zákazníci mají pocit, že se na něj mohou obrátit. Pro firmu se zase objevil zákazník, který se jeví jako angažovaný a loajální. Na emocionálním podkladě lze vybudovat trvalou vazbu mezi zákazníkem a organizací a firma se

tak zaznamenaná do zákaznickova srdce. Vzájemná důvěra tedy značí rozhodující rys v trvalých vztazích. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Místo v zákaznickově mysli

Firmy zjišťují, jak zákazník posuzuje je samé a jejich produkty. Čím větší prostor má podnik v zákaznickově mysli, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že si produkty této organizace pořídí. Zákazník často pátrá po racionálních důvodech nákupu a může je získat jen tehdy, vlastní-li dost informací o podniku i o vztahu, který poskytuje. Informace umožňují zákazníkovi získat orientační podklad, podle kterého si pak počíná. Zákazník tak vkládá do vztahu své vlastní schopnosti a znalosti a uvědomuje si, jak se chovat efektivně. Efektivní jednání pak značí přímý vliv na ziskovost podniku. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Podíl na zákaznickově peněženice

Výměna v tom nejužším smyslu znamená, že organizace poskytuje zákazníkovi produkty výměnou za peníze. Podniky vkládají do vztahu produkty, zboží a služby. Zákazníkům se jejich investice nahrazují ve formě zlepšeného procesu tvorby hodnoty a jsou tak ochotni vkládat do vztahu peníze, úsilí a čas. Nejen zákazníkovi peníze, ale i úsilí a čas představují pro firmy důležitý vliv. Přestože spousta investovaných finančních prostředků je považována za významné, je nasnadě zhodnotit také čas zákazníka i jeho jiné zdroje. Často může jít o investice, které podnik sám nemusí uskutečňovat, a to značí úsporu jeho vlastních zdrojů. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

2.3 Síla vztahu se zákazníkem

Zákazník značí při prodeji klíčovou postavu a téměř vše by mu mělo být podrobno. Prodejce může vlastnit vynikající schopnosti a dovednosti, ale bez zákazníka mohou být zbytečné. Ne nadarmo se říká: „Náš zákazník, náš pán.“ Zákazník tedy znázorňuje při prodeji rozhodující roli a představuje spolutvůrce prodejního úspěchu. (Filipová, 2006)

Síla vztahu se zákazníkem a loajalita zákazníka značí velmi podobný jevy. Síla vztahu se zákazníkem představuje však poněkud širší pojetí. Zákaznickova loajalita často znázorňuje emocionální součást vztahu, zatímco síla vztahu se zákazníkem se navíc snaží obsáhnout rozumové postavení. Když se hovoří o vztahu se zákazníkem či o jeho loajalitě, lze se ptát, proč se vyžaduje, aby trval tento vztah silně a dlouhodobě. Argumenty mnoha výzkumů říkají, že silný vztah se zákazníkem představuje pro firmu značný užitek. Jedná se např. o tyto body:

- silný vztah se zákazníkem podporuje zvyšování podílu na trhu a větší nákupy s vyššími cenami,
- upřednostňování, dobré povědomí a posouzení spotřebitelů láká další zákazníky,
- pevný vztah komplikuje vstup na trh jiným dodavatelům,
- nižší rychlost obměny údajů v zákaznické databázi zesiluje životnost zákazníka,
- spokojený zákazník pochvaluje společnost málokdy, zato nespokojený spotřebitel hovoří o svých negativních zážitcích velmi často,
- získání nového zákazníka představuje mnohdy větší náklady než péče o stávajícího zákazníka. (Lehtinen, 2007)

Lze však konstatovat, že se vyskytují odlišní zákazníci a že ve stejném časovém úseku může být síla vztahu se zákazníkem postavena na různých základech. Zákazníky je možné rozčlenit do tří skupin s různými úrovněmi síly vztahu mezi zákazníkem a jeho dodavatelem. **Cenově orientovaní zákazníci**, pro které představuje cena hlavní složku zákaznického vztahu. **Zákazníci s omezeními**, pro tyto klienty existují hranice a bariéry, které jim překážejí ve změně dodavatele. Nevlastní alternativy nebo nejsou spojování s dříve uzavřenými kontrakty. Poslední typ znázorňují **emocionálně vázaní zákazníci**. Tito spotřebitelé posuzují vztah s dodavatelem jako výhodný, cítí, že je jim vyhověno po společenské a mezilidské stránce. Mají pocit, že jsou personálem dodavatele uznáváni. Vnímají úroveň služeb jako nadstandardní a výbornou. (Lehtinen, 2007)

2.4 Základní principy péče o zákazníka

V každé prodejní situaci je nezbytné nejen budovat hodnotný vztah se zákazníkem, ale také o něj pečovat. Firma by měla usilovat o situaci, kdy ji zákazník bude opětovně vyhledávat. Nabízí se zjištění, že je až pětkrát těžší a dražší získat nové klienty, než zprostředkovat službu těm současným. Je nasnadě, že zákazníci, kteří jsou spjati s firmou dobrými fungujícími vztahy, pravděpodobně poskytnou podniku i největší zisky. Tím, že o něm mluví s kladnými doporučeními, mohou k firmě dovést nové zákazníky. Mnoho firem to ví a poskytuje hodně času, zdrojů a peněz rozvíjení schopností a dovedností svých prodejců a pracovníků předávajících služby klientovi, aby je podpořily při budování hodnotného vztahu se zákazníky. (Martin a Colleran, 2005)

Mezi základní principy péče o zákazníka náleží následující prvky:

- **Otevřenost** - Zákazník požaduje od podniku služby a zboží. Čím otevřeněji ho informuje o svých požadavcích, tím snadněji může podnik splnit jeho očekávání. Klient zahájí svou otevřenost, pokud jej firma otevřeně informuje o situaci. Tato otevřenost znamená základní zásadu dlouhodobého partnerství. Uskutečňování tohoto prvku obecně směřuje k pocitu, že zákazník drží věci pod kontrolou.
- **Proaktivita** - Součástí principu proaktivity představuje zásada prvního kontaktu s dodavatelem. To znamená, že objeví-li se jakákoli objektivní záležitost mezi firmou a zákazníkem, měla by se firma na zákazníka obrátit jako první.
- **Znalost zákazníka** - Pro společnost má nesmírný význam vědět to, kdo znázorňuje jeho zákazníky (jednotlivce i segmenty).
- **Férovost** – Porušení zásady férovosti může zničit partnerství mezi zákazníkem a společností. (Spáčil, 2003)

Vzájemná důvěra obou stran a vnímání zodpovědnosti za vzájemný vztah značí rovněž zásadní prvek ve vztahu mezi klientem a prodávajícím. Důvěru lze definovat jako příslib partnera, že vykoná dohodnuté povinnosti v rámci vzájemného vztahu. Vzájemná **důvěra** a **zodpovědnost** sdílená oběma stranami tedy představuje základní podstatu úspěšné spolupráce a dlouhodobě perspektivního vztahu. Neméně významná je také upřímnost a orientace na zákazníky. Na první pohled je zjevné, že při přechodu od produktového k zákaznickému zaměření představuje zásadní cíl spokojený klient, nezbytné je však také to, aby zákazník přinášel podniku hodnotu. Pro dlouhodobou udržitelnost vztahu se zákazníci značí velký význam oboustranné vytváření hodnoty. Mezi nejdůležitější principy péče o klienty patří především otevřená a oboustranná **komunikace** se svými zákazníky. (Chlebovský, 2005)

Jednu z klíčových rolí v péči o zákazníky hraje také personál. Podstatné jsou proto činnosti jako výběr, motivace a školení zaměstnanců. Při školení je třeba klást důraz na získání konkrétních provozních dovedností, na obeznámení s přístupem podniku k trhu a sdílení hodnot a na posílení loajality. Díky tomu se pak personál bude také snažit o vznik zákaznický orientovaného prostředí. (Spáčil, 2003)

Důležité východisko při budování a udržování hodnotných vztahů se všemi zákazníky tvoří také **sympatie**. Firma může formovat dobré vztahy s klienty, pokud objeví metodu, jak k nim vytvořit sympatie. Na oplátku budou směřovat svoje sympatie ke společnosti. Mezi tři specifické prvky způsobující sympatie patří:

- *Podobnost* – Podobnost s někým zapříčiňuje, že ho máme raději než jiné. Mnohdy se jedná o velice jednoduché podobnosti např. oblečení stejného stylu, bydlení ve stejné čtvrti apod.
- *Ocenění* – Každý z nás ocení, když ho někdo pochválí. Pochvala a ocenění způsobí vytvoření pozitivního dojmu.
- *Spolupráce* – Třetí prvek vytvářející sympatie a hodnotné vztahy reprezentuje spolupráce. Vztah si buduje hodnotu i tím, že firma i klient chápou, že prospěšnější z hlediska vztahu pro ně znamená spolupracování než působení samostatně. (Martin a Colleran, 2005)

Jednu ze zásadních dovedností směřujících k úspěchu nejen v prodeji, ale i v životě, představuje **naslouchání**. Podle jednoho výzkumu znázorňuje tři nejdůležitější elementy, které na zákazníka působí při nákupu, upřímnost, schopnost prodejce naslouchat a porozumět zákaznickým požadavkům a znalost výrobků. (Martin a Colleran, 2005) Schopnost poskytnout zákazníkovi nové možnosti značí důležitý faktor pro konkurenční výhodu, pevnost vztahu i úspěch (Storbacka a Lehtinen, 2002).

Podle Bureše a Řehulky (2006) existuje 10 zlatých pravidel péče o zákazníka. Jsou to následující zásady:

- Na prvním místě se vyskytuje ten, kdo firmu živí.
- Klient představuje především člověka.
- Vztah se vytváří komunikací.
- Nejspokojenějšího zákazníka reprezentuje „obskakovaný zákazník“.
- Obranná hráz proti nájezdům konkurence se formuje z drobných kamének.
- Služby zákazníkům představují více než servisní zásah.
- K péči o zákazníka náleží také přemýšlení za zákazníka.
- Ztráta zákazníka značí proces, který vzniká ztrátou důvěry.
- Nejlepšího prodejce znázorňuje nadšený klient.
- Investice do péče o zákazníka znamená investici s nejvyšší mírou návratnosti.

Zde lze vidět rozdíl mezi klasickou firmou a organizací poskytující sociální služby a zdravotní péči, kde je kladen důraz především kvalitu poskytovaných služeb.

2.5 Segmentace zákazníků

Jednu z klíčových otázek marketingového zaměření ve firmě tvoří rozhodnutí, zdá má podnik své činnosti orientovat spíše na konkrétní oblast zákazníků nebo svou nabídku tržně nerozlišovat (Zamazalová et al., 2010).

Skupiny zákazníků se vyznačují seskupováním jednotlivých typů zákazníků. Tyto skupiny znázorňují to, že zákazníci s podobnými formami projevu se sloučí do jedné kategorie, zatímco zákazníci s jinými faktory do druhé. (Wessling, 2003)

Zákazníky lze segmentovat podle různých kritérií, jedná se například o tyto hlediska: demografická, etnografická, geografická, psychografická, sociální hlediska, rozčlenění zákazníků podle jejich reakcí na marketingové podněty a mnoho dalších (Zamazalová et al., 2010). Například v organizacích nabízejících sociální služby a zdravotní péči se podle výše uvedených aspektů klade důraz především na demografické a sociální hledisko.

Segmentace zákazníků představuje faktor k rovnováze mezi pozitivní zkušeností klienta s dodavatelem z jedné části a maximálními a dlouhodobě generovanými příjmy dodavatele a loajalitou zákazníka z části druhé. Strategie segmentace představuje v základě snahu o hlavní firemní záměr, a to pochopit zákazníky. (Bušek, 2002)

Podniky musí zvážit rozhodnutí, na jaké úrovni by chtěli vytvářet vztahy se zákazníky v jednotlivých segmentech trhu a s jednotlivými klienty (Kotler et al., 2007).

3 ZÁKAZNÍK JAKO KLIENT V PROSTŘEDÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A ZDRAVOTNÍCH PÉČE

Za poslední dobu zažily sociální služby značný rozvoj v souladu s politickým i ekonomickým vývojem. Postupně lze pozorovat změny v přístupu k uživatelům, v metodách poskytování sociální péče i podpory i k postoji řízení samotné organizace. Rozvoj sociálních služeb po roce 1989 směřoval k velkému rozmachu církevních a nestátních neziskových organizací a také k zesílení pozice krajů a obcí jako zřizovatelů sociálních služeb. (Havrdová et al., 2010)

Vedle orgánů státní správy a orgánů samosprávy patří tedy do velké skupiny poskytovatelů sociálních služeb i nestátní subjekty. Mezi ně náleží zejména nestátní neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, humanitární organizace církví) a fyzické osoby. (Králová a Rážová, 2005)

Rozdíl mezi firmou a neziskovým sektorem představuje to, že firma zpravidla dělí zisk mezi své vlastníky, zatímco nezisková organizace přesune hospodářský výsledek do dalšího roku, tedy ho nedělí mezi zakladatele. Strategii podniku znázorňuje generování zisku, strategii neziskové organizace představuje efektivní plnění jejího poslání. Marketing podniku se orientuje na zákazníka, marketing neziskové organizace se soustředí na práci s klienty, dárci a donátory. (Šedivý a Medlíková, 2011)

Aby se sociální služby organizace vyznačovaly kvalitní a konkurenceschopnou podobou, měla by organizace přesně odpovídat na potřeby a očekávání jejich uživatelů, jak v oblasti řízení služby, tak v oblasti jejího plánování. Je nezbytné do strategie zajištění kvality sociální služby včlenit všechny relevantní pracovníky, orientovat se na procesy probíhající v organizaci a zvolit metody neustálého zlepšování. Úspěch sociální služby představuje souhrnný výsledek dobrých služeb, vhodné strategie a účelně použitých zdrojů, které vlastní organizace. (Havrdová et al., 2010)

V oblasti sociálních a zdravotních služeb je pojem zákazník nahrazen výrazem klient/pacient. Jedny z hlavních klientů v této oblasti představují senioři. Podle Malíkové (2011) je takový klient aktivním spolutvůrcem poskytované sociální služby a partnerem pečujících zaměstnanců. Již se nestává pouze pasivním příjemcem prováděných úkonů. Všechny služby, které jsou mu nabízeny, se orientují na podporu nebo udržování jeho soběstačnosti. Udržováním soběstačnosti lze zachovat lidskou důstojnost seniora a zajistit podporu jeho sebevědomí a pocitu vlastní hodnoty.

Formy péče o seniory:

- Rodinná péče.
- Zdravotní péče (nemocnice, hospice, ambulantní a terénní služba).
- Sociální péče (domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, domy s pečovatelskou službou, domovinky, denní stacionáře, týdenní stacionáře, pečovatelská služba). (Mlýnková, 2011)

3.1 Komunikace s klienty

Efektivní komunikace představuje kritický prvek ošetrovatelské praxe. Pracovníci, kteří dokážou efektivně komunikovat, prokazují větší schopnost podnítit u svých pacientů změny vedoucí k podpoře jejich zdraví a získávají větší úspěch při vytváření důvěrnějších vztahů s klienty, s jejich rodinami i s ostatními členy léčebného týmu. Budování důvěrného vztahu, tvorba nepodmíněného respektu a laskavý postoj znázorňují hlavní předpoklad terapeutického přístupu k pacientovi. (Škrla a Škrlová, 2003)

Vhodná komunikace se zákazníkem v prostředí sociálních a zdravotních služeb reprezentuje jeden ze základních prvků dobrého vztahu mezi pečovatelem a klientem. Komunikace představuje předávání informací, pocitů, postojů a očekávání, v komunikaci se reflektuje vztah k člověku, se kterým právě mluvíme. Rozhovor se seniory může být edukační, naslouchající, podporující nebo třeba motivující. (Mlýnková, 2011)

Při komunikaci se seniory patří mezi hlavní komunikační dovednost také aktivní naslouchání, které je pokládáno za nejdůležitější složku rozhovoru. Je dobré při komunikaci se seniory využívat speciální komunikační dovednosti, které se snaží v rozhovoru podpořit:

- rezonanci (zpětnou vazbu),
- povzbuzování,
- soucítění,
- mlčení,
- úctu,
- důvěryhodnost,
- přátelskou atmosféru,
- a jiné. (Malíková, 2011)

I ve zdravotnictví hraje prvek komunikace výraznou roli. Jeho špatné provádění může vést k znehodnocení vynikajících lékařských zákroků, vysoce kvalitní zdravotní péče a dalších

faktorů. Klienti velmi silně posuzují způsob, jak se k nim personál chová, jak jsou jim sdělovány informace atd. To platí i pro celou rodinu, neboť i samotná podoba přijetí rodinných příslušníků, umožnění návštěv a sdělení konzultací spoluformuje „image“ nejen zdravotních zaměstnanců, ale personifikovaně celého zdravotnického zařízení. (Zlámal, 2006)

3.2 Základní principy péče o klienty

Jako opravdu účinné a maximálně efektivní poskytování souhrnné ošetrovatelské péče lze vymezit právě takové, kdy je vybudován dobrý vztah mezi pracovníkem a klientem na základě respektu, důvěry, partnerství a oboustranné spolupráce. Obě strany musí vědět, že představují pro sebe navzájem partnery, kteří se společně snaží o dosažení jediného cíle, který znázorňuje zlepšení situace klienta. Dosažení tohoto cíle představuje mnohdy náročný úkol a jsou proto nezbytné velké znalosti, schopnosti a komunikační dovednosti ze strany ošetrovatelů. (Malíková, 2011)

Při péči o seniory patří mezi důležité faktory ošetrovatelů tyto principy:

- schopnost empatie,
- taktní, citlivé chování,
- znalost verbální i neverbální komunikace,
- dobrá orientace v oboru,
- trpělivost,
- ochota věnovat se řešení problémů,
- a jiné. (Malíková, 2011)

Perfektně provedený výkon představuje pro pečující mnohdy hlavní prvek kvality poskytované péče, ale pacient/klient s tímto pojetím nemusí zdaleka souhlasit, pro něj tvoří mnohdy významnější složku citlivý a individualizovaný přístup, respektování potřeb a skutečnost, že je chápán. Je proto důležité více naslouchat klientům, rozumět jejich přáním a potřebám a uznávat jejich představy o kvalitně poskytované péči. Jedná se tedy i o podporu důstojnosti starých lidí. (Havrdová et al., 2010)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pojmy jako CRM a zákazník představují v dnešní době aktuální témata. Vždyť bez zákazníka nemůže firma fungovat, proto by měla být ve všech podnicích věnována pozornost péči o zákazníky. Neexistuje však jednotný návod jak správně řídit vztahy se svými zákazníky, různí se to podle typu firmu, cílové skupiny spotřebitelů apod.

Podniky by se neměli zaobírat pouze informační systémem CRM, ale měli by propojit všechny jeho prvky. V teoretické části je popsáno CRM a jeho cíle, přínosy, úskalí apod. Vychází se zde hlavně z autorů jako Kozák, Chlebovský, Dohnal, Wessling a Lehtinen. Literatura ohledně CRM je vcelku dostupná, ovšem neexistuje mnoho zdrojů zaměřených na CRM neziskové organizace. Vyskytují se především internetové zdroje, které se však přímo orientují pouze na konkrétní informační CRM systém.

Další část popisuje zákazníka, fáze jeho vztahu, zdroje vztahu se zákazníkem, principy vztahu se zákazníkem a další. Literární zdroje zastupují především Spáčil, Bureš, Storbac-ka a Lehtinen. Poslední úsek teoretické části se zaměřuje na klienta v prostředí sociálních a zdravotních služeb.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Charakteristika organizace

HVĚZDA - občanské sdružení představuje organizaci, která se specializuje na poskytování ubytovacích, stravovacích a sociálních služeb, zdravotní péče a doplňkových služeb neziskovým způsobem na vysoké profesionální úrovni. Sdružení vzniklo dne 6. března 2000. (Hvězda, 2012a)



Obr. 3 Logo organizace (Hvězda, 2011)

5.1.1 Základní údaje o organizaci

V této části jsou popsány základní údaje o organizaci HVĚZDA, její poslání, cíle a veřejný závazek. Základní informace o této společnosti popisuje následující tabulka.

Tab. 1 Základní údaje o organizaci (Hvězda, vlastní zpracování)

Název	HVĚZDA - občanské sdružení
Sídlo	Bří Sousedíků 1078, 760 01, Zlín
Právní forma	Občanské sdružení
IČO organizace	70829560
Datum vzniku	6.3.2000
Internetová adresa	www.sdruzenihvezda.cz

Poslání organizace

Poslání této společnosti představuje rozšíření praktického naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity a občanského soužití. (Hvězda, 2012a)

Cíle organizace

Mezi hlavní cíle organizace "HVĚZDA - občanské sdružení" patří:

- nabízení kvalitních sociálních služeb, tzn. uskutečňování Standardů kvality sociálních služeb,

- snaha o zviditelnění organizace investicemi do reklamních letáků, informačních tabulí, Manuálů pro zaměstnance apod., z důvodu zlepšení povědomí o organizaci,
- snaha o kooperaci se zdravotními pojišťovnami, což se může kladně vyobrazit na hospodaření organizace,
- snaha o zvyšování kvalifikace pracovníků. (Hvězda, 2012a)

Pro naplnění svého poslání a cílů poskytuje "HVĚZDA – občanské sdružení" projekt Komplex sociálních služeb, který se dělí na dílčí projekty z hlediska cílové skupiny klientů a poskytované skupiny služeb a péče. (Hvězda, 2012a)

K zaopatření nejvyšší možné kvality v nabízených službách vlastní středisko mezinárodní certifikát ČSN EN ISO 9001:2009. To značí, že hlavní metodický článek všech aktivit a činností představuje zpracování procesů, standardů, vnitřních předpisů a jiných vnitroorganizačních norem, které podrobně určují konkrétní postupy. V roce 2008 dostala "HVĚZDA - občanské sdružení" ocenění Podnik Fair play 2007 z hlediska etického auditu organizace, v roce 2009 tento titul uhájila a získala tak ocenění Podnik Fair play 2007, 2008. (Hvězda, 2012a) V příloze I jsou uvedeny certifikační značky organizace.

Veřejný závazek organizace

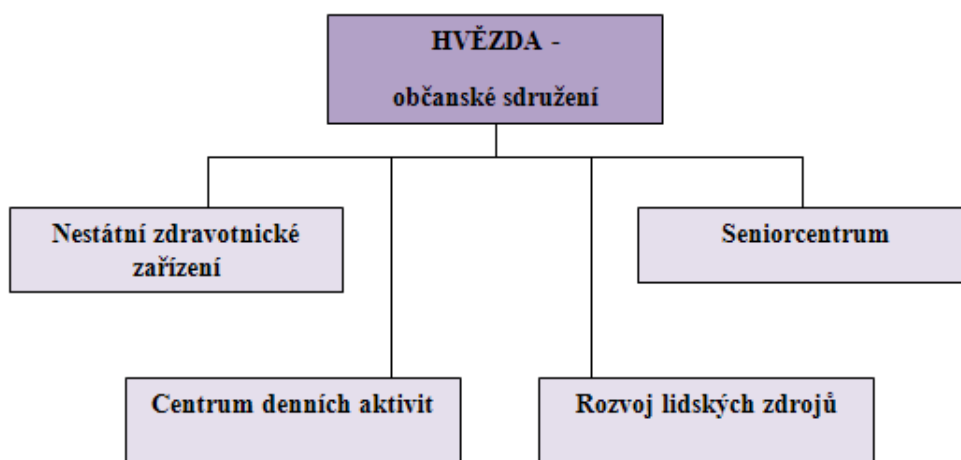
Veřejný závazek organizace "HVĚZDA - občanské sdružení" tvoří:

- Dlouhodobým působením (uživatel x poskytovatel) bude organizace usilovat o maximální rozvoj osobnosti, schopností a dovedností uživatele a jeho seberealizace při respektování jeho možností a způsobilosti.
- Budovat takové prostředí, aby uživatelé získali pocit jistoty, spokojenosti. (To znázorňuje, že uživatelé se začleňují do tvorby programů, sami si volí aktivity, které se jim nejvíce hodí, organizace je nepobízí k účasti na všech nabízených aktivitách).
- Mlčenlivost personálu o údajích získaných od zákonných zástupců dle § 100 zák. č. 108/2006 Sb.
- Uznávat jedinečnost, individualitu klienta.
- Zachovávat soukromí a intimitu, zejména v rámci osobní hygieny.
- Usilovat o kvalitní komunikaci mezi zaměstnanci zařízení a uživateli.
- Snaha o zaopatření dalšího vzdělávání personálu.
- Pravidelné posuzování služby (rozhovory s klienty, jejich zákonnými zástupci a zápisy).

- Zlepšovat návyky u uživatelů směřující k nezávislému způsobu života. (Hvězda, 2012a)

5.1.2 Odborné sekce

Organizace HVĚZDA pečuje o 550 klientů/pacientů, má 115 lůžek a své služby nabízí nepřetržitě 365 dní v roce, tedy i o sobotách, nedělích i svátcích (Interní materiály organizace). Na následujícím obrázku je zobrazeno členění organizace dle odborných sekcí.



Obr. 4 Organizační členění odborných sekcí (Hvězda, vlastní zpracování)

a) Nestátní zdravotnické zařízení

Středisko Domácí péče

Domácí péče je určena ošetřujícím praktickým lékařem pro dospělé nebo pro děti, eventuálně odborným lékařem při hospitaci. Domácí péči lze zprostředkovat klientům, kteří vykazují plnou nebo částečnou závislost na pomoci druhé osoby a je nezbytné u nich zabezpečit pokračování péče. Patří sem také oddělení Domácí péče Sobůlky.

Cíl *Domácí hospicové péče* představuje pro pacienta a jeho blízké zabezpečení takových podmínek pro poskytování domácí hospicové péče, jež korespondují s možnostmi systému zdravotní i sociální péče v rozsahu, který se nejvíce podobá individuálnímu vnímání kvality života. Domácí hospicová péče usiluje o to, aby těžce nemocný člen rodiny v nejtěžším období života mohl setrvat v důvěrně známém prostředí domova, neměl zbytečné bolesti a konec života mohl strávit uprostřed svých blízkých. Zde patří také oddělení Domácí hospicové péče Sobůlky.

Středisko Hospic Hvězda

Středisko Hospic Hvězda znázorňuje lůžkové nestátní zdravotnické zařízení, jehož poslání představuje odstranění či zmírnění příznaků postupující závažné nevyléčitelné nemoci. Pacientům je nabízena zvýšená ošetrovatelská péče, všechny odborné výkony a léčebné postupy jsou u každého pacienta vybírány individuálně, především se zřetelem na zajištění kvality jeho života. (Hvězda, 2012b)

b) Centrum denních aktivit*Středisko Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením*

Poslání projektu Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením představuje poskytování ambulantní služby osobám s mentálním postižením, které vykazují sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení.

Středisko Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením

Hlavní poslání tohoto projektu tvoří poskytování ambulantní služby osobám s mentálním postižením, které vykazují sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení a tyto osoby je těžké umístit na otevřeném i chráněném trhu práce. Jejich účel reprezentuje dlouhodobá a pravidelná podpora zdokonalování pracovních návyků a dovedností skrz sociálně pracovní terapie.

Středisko Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním

Toto středisko nabízí sociální služby s programy, které pomáhají klientům v samostatnosti, přispívají k jejich zapojení do konkrétních činností a podporují jednotlivé stránky jejich osobnosti tak, aby byli schopni žít normálním způsobem v běžných podmínkách.

Středisko Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním

Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním představují zařízení docházkového typu, jež umožňuje poskytnutí terapie a dalších služeb klientům s chronickým duševním onemocněním. (Hvězda, 2012c)

c) Seniorcentrum*Středisko Domov seniorů*

Cíl sociálních služeb a péče v zařízení Domov seniorů představuje poskytnutí nového, trvalého domova osobám, které náleží do cílové skupiny, a zabezpečení důstojného a aktivního prožití života a stáří. Jedná se o poskytnutí ubytovacích, stravovacích a sociálních

služeb, zdravotní, ošetrovatelské péče a ostatních doplňkových služeb, které vyhovují kritériím standardů kvality.

Středisko Dům služeb seniorům

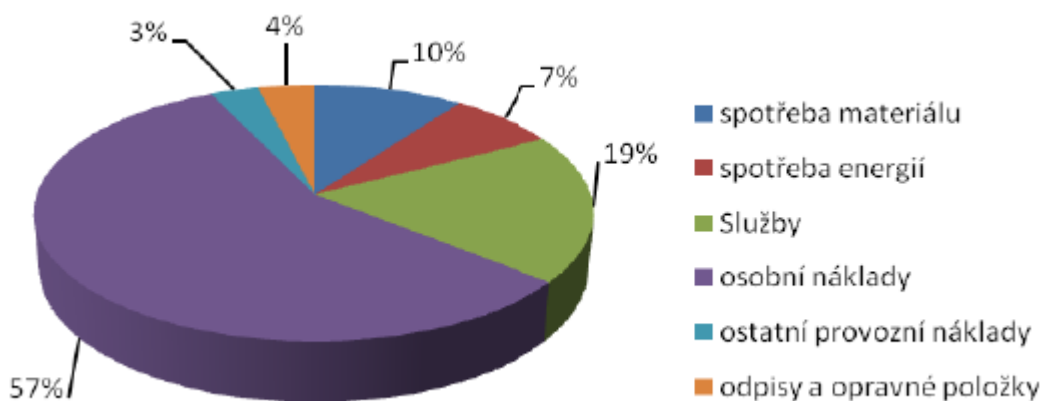
Posláním Domu služeb seniorům tvoří zaopatření důstojného prožití rovnoprávného, aktivního života seniorů, osob s chronickým onemocněním, osob s jiným zdravotním postižením, osob s kombinovaným postižením. Jedná se o poskytnutí sociálních služeb (např. ubytování, stravování, pomoc při zvládání běžných činností péče o vlastní osobu, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti a jiné) a fakultativních služeb (zdravotní, ošetrovatelská a rehabilitačně ošetrovatelská péče). (Hvězda, 2012d)

d) Rozvoj lidských zdrojů

Cíl tohoto střediska označuje podpora celoživotního vzdělávání personálu občanského sdružení, organizování seminářů, exkurzí a stáží, propagování hospicové paliativní péče apod. (Hvězda, 2012e)

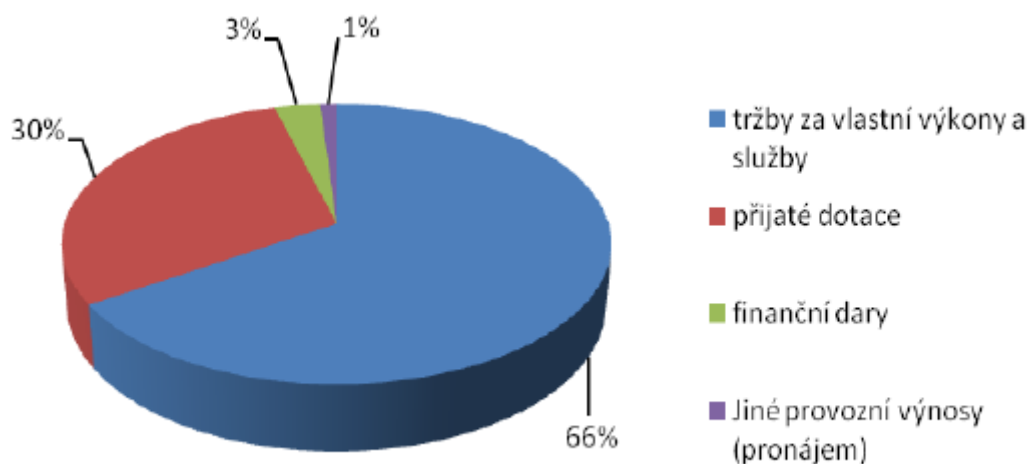
5.1.3 Základní ekonomické údaje

Strukturu nákladů v roce 2010 tvořily v organizaci HVĚZDA spotřeba materiálu (podíl na celkových nákladech 9,89 %, dále jen %), spotřeba energie (7,29 %), služby (18,80 %), osobní náklady (57,07 %), ostatní provozní náklady (3,20 %), odpisy a opravné položky (3,75 %). (Hvězda, 2011)



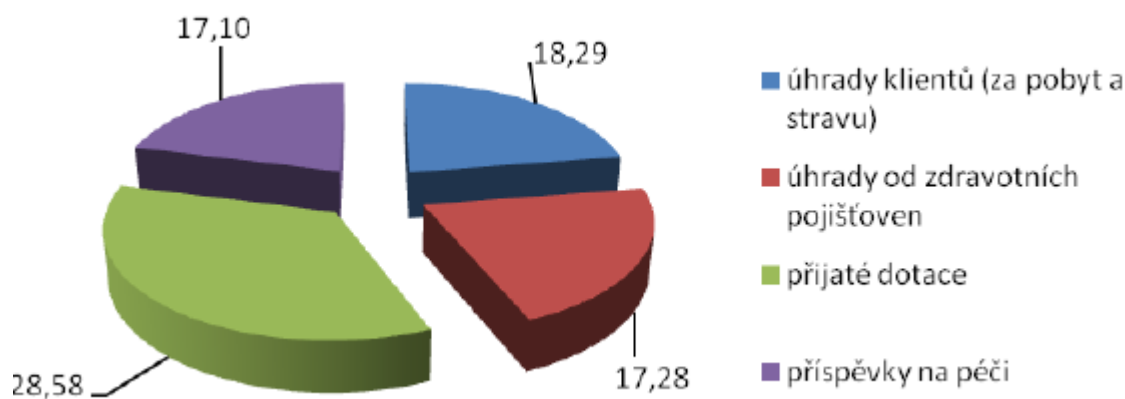
Obr. 5 Struktura nákladů v roce 2010 (Hvězda, 2011)

Strukturu výnosů v roce 2010 představovaly tržby za vlastní výkony a služby (podíl na celkových výnosech 65,78 %, dále jen %), přijaté dotace (30,02 %), finanční dary (3,10 %) a ostatní výnosy (1,10 %). (Hvězda, 2011)



Obr. 6 Struktura výnosů 2010 (Hvězda, 2011)

Podíl výnosů na celkových nákladech organizace “HVĚZDA – občanské sdružení“ v roce 2010 znázorňovaly úhrady klientů (za pobyt a stravu), úhrady od zdravotních pojišťoven, přijaté dotace a příspěvky na péči. Podíl na celkových nákladech (v %) tvořily z 18,29 % úhrady klientů, z 17,28 % úhrady od zdravotních pojišťoven, z 28,58 % přijaté dotace a z 17,10 % příspěvky na péči. (Hvězda, 2011)



Obr. 7 Podíl výnosů na celkových nákladech 2010 (Hvězda, 2011)

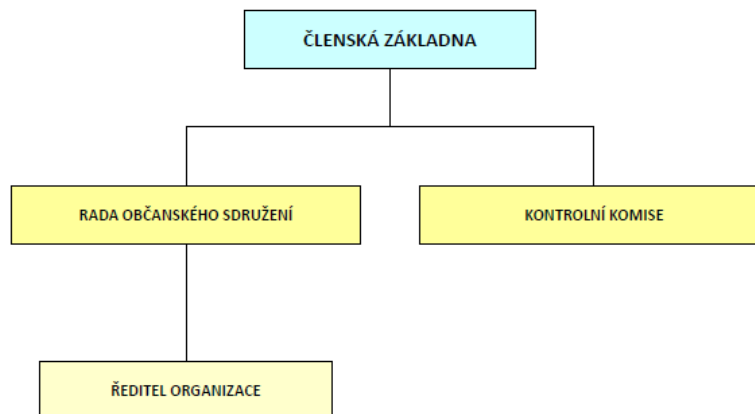
V roce 2011 udělily organizaci HVĚZDA dotace tyto instituce:

- Ministerstvo práce a sociálních věcí,
- Ministerstvo zdravotnictví,
- Zlínský kraj,

- Statutární město Zlín - z rozpočtu statutárního města Zlína a ze Sociálního fondu statutárního města Zlína. (Hvězda, 2012a)

5.1.4 Členění manažerských center

Na následujícím obrázku je zobrazeno organizační členění řídicí sféry ve vztahu k hlavnímu projektu „KOMPLEX SOCIÁLNÍCH SLUŽEB“ (Interní materiály organizace).



Obr. 8 Organizační členění (Interní materiály organizace)

V následujícím textu budou popsány aktivity manažerských center.

Řídící centrum:

- řízení a kontrola aktivit OS jako celku,
- organizace činností průřezových manažerů a center,
- podpora ředitele v jeho působení.

Marketingové centrum:

- soustavně prozkoumává trh, pátrá po nových trzích,
- zjišťuje podmínky vstupu na nové trhy a obstarává kontakt s trhy, formuje marketingové dokumentace a uchovává bázi dat o trzích,
- a jiné aktivity.

Finanční centrum:

- formuje finanční strategii,
- stará se o vnější finanční vztahy občanského sdružení,
- zprostředkovává finanční operace,
- a další finanční aktivity.

Správní centrum:

- zabezpečuje výkon a řízení správních provozních a servisních činností,
- spravuje evidenci majetku, jeho údržbu a ochranu,
- a další aktivity.

Centrum řízení provozu:

- zabezpečuje odbornou garanci projektů v oblastech sociálních služeb, sociálně-zdravotní a zdravotní péče,
- formuje a provádí standardy sociálních služeb, standardy ošetrovatelské péče a standardy zdravotní péče do praxe,
- a další aktivity. (Interní materiály organizace)

5.2 PEST ANALÝZA

PEST analýza rozebírá makroprostředí, konkrétně se orientuje na vlivy politické, legislativní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické. Občanské sdružení HVĚZDA je nezisková organizace poskytující zdravotní péči a sociální služby.

5.2.1 Politické a legislativní faktory

Každou organizaci ovlivňují zákony, normy a vyhlášky státu. Organizace HVĚZDA patří mezi společnosti, které dodržují všechny zákony České republiky, které se týkají její činnosti. Mezi hlavní zákonné normy v sociální sféře patří:

- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 109/2006 Sb., kterým se pozměňují některé zákony ve spojitosti s přijetím zákona o sociálních službách.
- Zákon č. 206/2009 Sb., kterým se pozměňuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a některé další zákony.
- Vyhláška č. 505/2006, kterou se vykonávají některá ustanovení zákona o sociálních službách.
- Vyhláška č. 239/2009 Sb., kterou se pozměňuje vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou vykonávají některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. (Malíková, 2011)

- V lednu 2012 proběhla novela tohoto zákona (Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb.), další novela je naplánována na duben 2012 a leden 2014. (Zákony pro lidi, ©2010-2012a)

Pro realizaci všech činností v celé sociální sféře a v poskytování sociálních služeb v pobytových sociálních zařízeních existuje celé množství dalších zákonných norem a právních předpisů. Mezi povinnosti všech poskytovatelů patří seznámit se s nimi, vybudovat podmínky k jejich dodržování a starat se o jejich dodržování. (Malíková, 2011)

Z hlediska zdravotní péče je důležitý Zákon o péči o zdraví lidu č. 20/1966 Sb., od dubna 2012 má však přijít v účinnost Předpis č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (Zákon o zdravotních službách), kterým se Zákon o péči o zdraví lidu ruší. (Zákony pro lidi, ©2010-2012b)

Chystá se také **Zákon o dlouhodobé péči**. Například kvalitnější služby v domácí péči, zlepšení podmínek v regionech, systémové změny ve vzdělávání, to i mnohé další by měl obsahovat zákon o dlouhodobé péči. Cíl tvorby zákona o dlouhodobé péči představuje vytvoření podmínek pro uplatnění zásad spravedlnosti v okruhu zdravotních a sociálních služeb. Největší zřetel bude přikládán na přenesení tohoto procesu na úroveň samosprávných územně správních celků a maximální možné uplatňování služeb dlouhodobé péče v přirozené komunitě. Důležité východisko navrhovaného řešení představuje zaopatření kvalitních služeb dlouhodobé péče pro klienty a jejich účast na tvorbě vhodné sítě sociálních a zdravotnických služeb. Jedná se o podporu rozvoje služeb především na úrovni obce a zároveň podporu poskytovatelů těchto služeb. Mezi hlavní zásady poskytování služeb dlouhodobé péče, které jsou aplikovány v návrhu věcného záměru zákona, bude patřit také například podpora autonomie a funkčního stavu zejména u seniorů a zdravotně znevýhodněných formou podpory a pomoci prostřednictvím poskytovatelů sociálních a zdravotnických služeb, které by se měly uplatňovat zejména na komunitní úrovni. (Válková a Holmerová, 2011) I vedení organizace HVĚZDA vnímá chystaný zákon o dlouhodobé péči pozitivně.

Vztah neziskových organizací a státu

Neziskový sektor patří mezi významné složky ekonomického i politického prostředí každé vyspělé země. Reguluje totiž přetlak ekonomických zájmů nejsilnějších hráčů na všech typech trhu. Neziskové organizace existují nezávisle na státu a své úsilí orientují na pomoc ve všech okruzích lidského života. Hlavní motiv činnosti nepředstavuje nikdy návratnost investic, ale vždy dobrá vůle a snaha o pomoc. Činnost nestátních neziskových organizací

je ustanovena v České republice různými zákony, např. Občanská sdružení jsou upravena zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Od roku 2002 se vyskytly dvě výrazné změny v oblasti neziskových organizací. Za prvé vznikly v rámci reformy veřejné správy kraje, které se snažily podstatným způsobem usměrňovat situaci NNO v regionu. Za druhé díky členství v EU vznikly nové výzvy ve formě možností vytváření partnerství a využívání fondů EU v rámci činností neziskových organizací. (Czech, 2009)

Stát vykonává vůči neziskové sféře tři hlavní úkoly: formuje legislativní prostředí pro její aktivity, uděluje NNO finanční prostředky na veřejné služby a její další rozvoj a zabezpečuje komunikaci mezi NNO, vládou a jinými státními subjekty. Při tomto procesu má významnou roli Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která pracuje jako poradní orgán vlády. (Ježek, 2012)

5.2.2 Ekonomické faktory

Tak jako na domácnosti, firmy, tak i na neziskový sektor dopadla hospodářská krize. Kvůli krizi se například snížily dotace, což se může u takovýchto organizací negativně projevit, protože mají většinou více zdrojové financování. Podle Malíkové (2011) vykazují takový způsob financování i sociální služby. Mezi financováním jednotlivých typů poskytovaných služeb se vyskytují rozdíly, které podléhají druhu poskytované služby a zřizovateli. Celkově je možné do souhrnu zdrojů příjmů pro poskytování sociálních služeb umístit:

- státní dotace a granty,
- dotace ze strukturálních fondů,
- příspěvky od zřizovatelů,
- příjmy od klientů,
- příspěvky na péči,
- příjmy z veřejného zdravotního pojištění,
- příspěvky samosprávných celků,
- dary,
- vedlejší hospodářská a mimořádná činnost. (Malíková, 2011)

Mezi další negativní ekonomický ukazatel patří i zvýšení sazby DPH od ledna 2012. To má vliv jak na spotřebitele, tak na firmy i neziskové organizace. Tzv. Sazbová novela, která nabývá účinnosti od ledna 2012, sebou nese především zvýšení dolní sazby DPH z 10 na

14 procent. Vyšší sazba DPH v tomto roce může zapříčinit nárůst cen nemovitostí, potravin, energií, novin a knih. (Bohutínská, 2012)

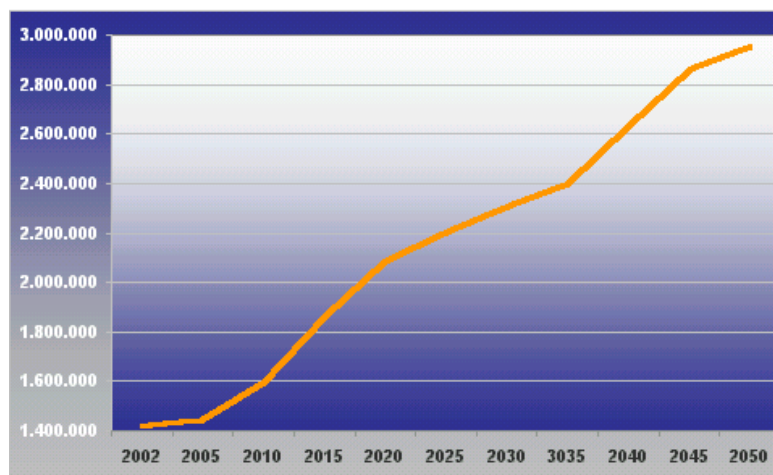
Zvýšené DPH se bude týkat i zdražování léků, sociálních a zdravotních služeb, městské hromadné dopravy, vstupenek na kulturu, vody, tepla a dalších (Týden, 2012).

Na činnost neziskových organizací mají nepřímý vliv i ukazatele jako inflace, nezaměstnanost, vývoj domácího produktu a další ekonomické faktory.

5.2.3 Sociálně kulturní faktory

Péče o seniory, stejně tak jako další složky sociálního systému v České republice a jinde ve světě, vzdorují mnoha výzvám. Socio-demografické změny, vyšší účast žen na trhu práce, oslabené rodinné vazby, technologický pokrok a postupující liberalizace se řadí mezi zásadní tendence, se kterými se péče o seniory potýká. Zejména **stárnutí populace** představuje jeden z velice diskutovaných jevů (obr. 4). Zatímco vzrůstající podíl seniorů zapříčiní, že hodně lidí bude ze systému brát dávky, úbytek obyvatel v produktivním věku bude zároveň značit, že čím dál méně lidí se bude na systému, zaměřeném na průběžném financování, ze svých platů podílet. Navíc ve spojitosti se stárnutím populace se mohou již v této době vyskytnout změny ve struktuře potřeby péče a do budoucna lze přepokládat rostoucí poptávku po sociální a zdravotní péči pro seniory. (Mátl a Jabůrková, 2007)

Z výše uvedených důvodů by měla být věnována větší pozornost péči o zdraví a komplexnosti nabízených služeb v oblasti sociálních služeb a zdravotní péče. O to se také snaží občanské sdružení HVĚZDA, neboť nabízí komplex sociálních služeb.



Obr. 9 Budoucí vývoj počtu osob ve věku nad 65 let, ČR, 2002-2050 (Svobodová, 2005)

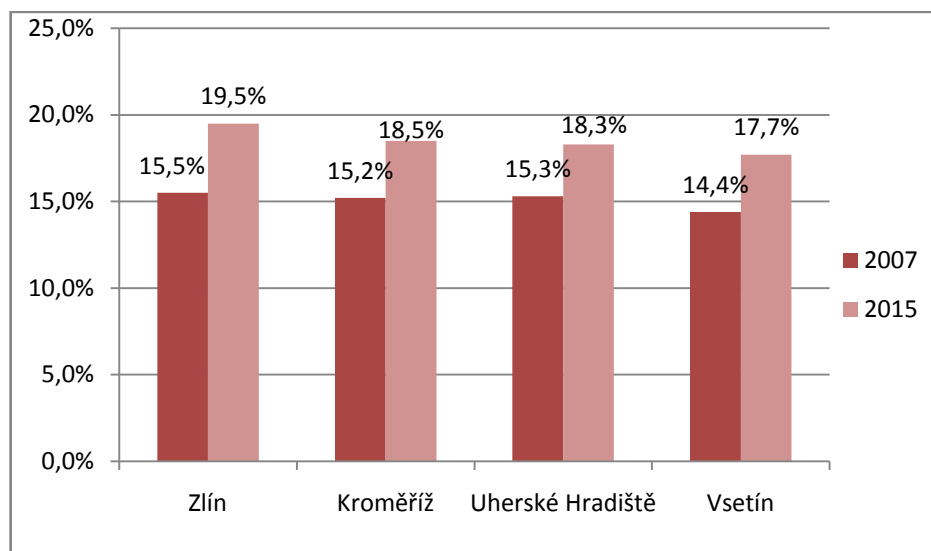
Pro demografický vývoj České republiky představuje stárnutí populace typický jev, který nebude přestávat ani v dalších letech. Není to však jen problém naší země, jedná se o celosvětový trend. O Evropě se mluví jako o „šedivějícím kontinentu“. Mezi důvody stárnutí populace patří především:

- snižující se porodnost,
- klesající úmrtnost lidí ve všech věkových kategoriích v důsledku lepší zdravotní péče,
- pokles chudoby, sociální rozvoj, zlepšení životních i pracovních podmínek, ochrana sociálních práv,
- prodlužování střední délky života,
- pokrok a rozvoj v medicíně a větší záchrana lidských životů. (Malíková, 2011)

V březnu 2006 vytvořila vláda ČR Radu vlády pro seniory a stárnutí populace, která provádí funkci poradního a iniciativního orgánu. Mezi priority instituce Rady vlády patří například: podpora vytváření strategií zaměstnavatelů vůči starším pracovníkům a zvýšení jejich zaměstnanosti, podpora rodiny, zlepšování funkčního zdraví seniorů, zabránění diskriminace z důvodu věku, chránění seniorů v rizikových situacích, zvyšování povědomí obyvatel o stárnutí a stáří a rozvoj kooperace mezi státní správou, regionální a místní samosprávou, neziskovými organizacemi a sociálními partnery. (Malíková, 2011)

K 31. 12. 2007 je evidováno ve Zlínském kraji 589 839 obyvatel (5,7 % podíl v populaci ČR), z toho nad 65 let 89 349 (což představuje 15,1 % z celkového počtu žijících obyvatel na území Z. K.). Tento trend nebude samozřejmě přestávat. Lidský věk se sice zvyšuje, ale nemoci setrvávají a tím vzrůstá i množství zdravotně postižených osob, což se nutně formuje a bude formovat v nárůstu požadavků v sociální a zdravotní péči, na kvalitu poskytovaných služeb od stravy až po přímou péči. "HVĚZDA – občanské sdružení" jako jediná organizace nabízí tzv. Komplex sociálních služeb a zdravotní péče, tzn. od domácí péče, přes lůžková zařízení se zvláštním režimem, chráněné dílny, chráněné bydlení až po hospic a domácí hospicovou péči. Tak, jak se bude v občanském sdružení HVĚZDA zdokonalovat vybavenost, kvalita a dostupnost sociální péče, bude narůstat i množství spokojených klientů a počet zdravotních a sociálních úkonů na osobu. Oblast sociální péče znázorňuje jeden z mála oborů, který představuje vysoce růstový potenciál klientů, kteří budou tyto služby potřebovat. (Interní materiály organizace)

V následujícím obrázku je uveden vývoj počtu obyvatel nad 65+ ve Zlínském kraji.



Obr. 10 Vývoj růstu počtu obyvatel nad 65+ (Interní materiály organizace)

Mezi klienty organizace HVĚZDA patří především senioři a osoby s mentálním či duševním onemocněním. I proto je zde kladen důraz na jejich zdravotní stav. Tato cílová skupina obyvatel bývá však často kvůli svému handicapu sociálně vyloučena, což představuje kritický prvek naší společnosti.

Není žádným tajemstvím, že v současné společnosti dominuje trend mládí, krásy, bohatství a síly. Osoby, které tyto přednosti nemají a neshodují se s uznávanými normami, se nevykytují pro společnost jako přitažliví, a jejich potřebám se často nevěnuje pozornost. Jednu ze skupin, která náleží na pomyslný okraj společnosti, tvoří senioři, kteří mohou být zasáhnuti **sociální izolací**. Na původ a míru sociální izolace má vliv mnoho činitelů. Jedná se zejména o zdravotní, psychické a sociální faktory. Zdraví představuje prakticky pro každého jedince nejvýznamnější faktor kvality jeho života, přičemž schopnost odolávat chorobám a zdravotním postižením se s přibývajícím věkem postupně zmenšuje. Výrazný vliv na sociální izolaci staršího občana může představovat také jeho psychický stav a psychické poruchy (některý z typů demence, změny osobnosti a jiné). Mezi významné psychosociální činitele sociální izolace se řadí například malá opora rodiny, odchod do důchodu, zklamání ze ztráty společenských rolí, nízké sebehodnocení, nepřipravenost na stáří a ztráta motivace k fyzickým i psychickým činnostem. (Dvořáčková, 2009)

5.2.4 Technologické faktory

Technologický vývoj jde neustále dopředu a stále se vyvíjí nové technologické vybavení. Každá organizace by se měla snažit přizpůsobit novým možnostem z hlediska technologie,

v rámci jejich možností. Co by mělo ovšem tvořit součást každé společnosti, jsou její www stránky, kde by měli zákazníci zjistit základní informace o fungování organizace.

Právě moderní technologie představují významný potenciál ve vývoji asistenčních služeb pro staré lidi. Jednu ze služeb, která informační a komunikační technologie používá, znázorňuje tísňová péče. Ta zabezpečuje rychlý kontakt mezi osobou v tísni a speciálním dispečinkem. Starší, nemocní, osamocení nebo postižení lidé mohou být díky hlídacímu monitorovacímu systému připojeni nepřetržitě 24 hodin na dispečink, který jim v případě potřeby zaopatří okamžitou pomoc. (Cabrnach, 2010)

I v oblasti medicíny dochází k neustálému rozvoji, kde se vyvíjí nové přístroje k léčení, léky, postupy apod., což má nepřímý vliv také na stárnutí populace.

Vyspělé technologie znamenají nové možnosti v pojetí léčby a diagnostiky. Moderní nanotechnologie zprostředkovávají využití léků a diagnostických nástrojů v nanoměřítku. V nejbližších letech se zvětšuje naděje, že se podobné technologie přenesou z výzkumných rovin do plnohodnotného používání v praxi. (Mánert, 2011)

I v oblasti sociálních služeb a zdravotní péče se objevují stále nové pomůcky a možnosti, jak zjednodušit život těm, kteří to potřebují. Jedná se o mechanické invalidní vozíky, polohovací invalidní vozíky, elektrické invalidní vozíky a další typy invalidních vozíků, chodítka, polohovací zdravotní lůžka, zvedáky, koupelnové a toaletní pomůcky, schodolezy, elektrické skútry, nájezdové lyžiny, plošiny, pojízdné zvedáky, zvedací zařízení, speciální toaletní křesla a mnoho dalších pomůcek. (Pomůcky zdravotnické, 2012)

V současné době je nezbytné v rámci konkurence vlastnit nové technologie a neustále inovovat své zařízení, přístroje, pomůcky a vylepšovat informační systémy. Vyskytuje se tu ovšem jedna překážka a tu tvoří financování této oblasti, což představuje pro neziskové organizace nelehký úkol.

5.2.5 Závěry z PEST analýzy

V následující tabulce jsou shrnuty některé hlavní faktory vnějšího prostředí z oblasti politické a legislativní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické.

Tab. 2 Shrnutí PEST analýzy (vlastní zpracování)

Pozitivní faktory	Negativní faktory
Chystaný Zákon o dlouhodobé péči	Neustála změna zákonů, vyhlášek a norem
Orientace NO na pomoc druhým	Více zdrojové financování NO (závislost na dotacích apod.)
Technologický vývoj v oblasti medicíny	Zvýšení sazby DPH
Stárnutí populace - rostoucí poptávka po sociálních službách a zdravotní péči	Demografický vývoj - stárnutí populace
Nové technologie jako konkurenční výhoda	Sociální vyčlenění seniorů a osob s postižením

5.3 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model znázorňuje hrozbu vstupu do odvětví, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu klientů, hrozbu substitutů a konkurenční rivalitu v odvětví. Porterova analýza byla vytvořena ve spolupráci s vedením organizace. U každé hrozby se vyskytuje tabulka, její obodování a procento z celkového vlivu. Následně je pak tabulka popsána.

5.3.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Pro každou firmu je dobré vědět, kdo jsou její konkurenti a jakou představují hrozbu. V následující tabulce je popsána a obodována konkurenční rivalita v odvětví.

Tab. 3 Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování)

Konkurenční rivalita v odvětví	Počet bodů
Počet konkurentů. Mnoho konkurentů znamená větší konkurenci v odvětví, (malá konkurence 1 bod, velká konkurence 10 bodů).	4
Hrozba vstupu nových organizací na trh (malá pravděpodobnost 1 bod, velká pravděpodobnost 10 bodů).	4
Diferenciace služeb. Čím podobnější služby, tím vyšší rivalita mezi konkurenty, (vysoká diferenciací 1 bod, nízká diferenciací 10 bodů).	2
Diferenciace konkurentů (konkurenti podobní 1 bod, rozdílní 10 bodů).	3
Síla konkurentů (konkurence slabá 1 bod, silná 10 bodů).	3
Růst odvětví (růst poptávky po službách je vysoký 1 bod, nízká poptávka 10 bodů).	2
Celkem bodů (z 60)	18
Procento z celkového vlivu	30 %

Na trhu se vyskytují konkurenti státní, církevní (charity) a soukromí. Hrozba vstupu nových organizací je méně pravděpodobná, neboť zde existuje velká náročnost na zřízení (např. finanční, know - how apod.). Diferenciace služeb je velká, neboť organizace HVĚZDA poskytuje tzv. komplex zdravotní péče v sociálních službách a doplňkové služby. Poptávka po daných službách je vysoká, přesahuje nabídku.

Ve Zlínském kraji se vyskytuje celkem 2 848 míst v Domovech pro seniory, 97 míst v Domovech se zvláštním režimem a 22 míst pro pobytové odlehčovací služby. Z uvedených hodnot zabezpečuje cca 1/6 svými kapacitami HVĚZDA. Největší organizace vyskytující se v oblasti sociálních služeb kromě organizace HVĚZDA tvoří Charita a Naděje. Tyto organizace ale nenabízí služby ve své komplexnosti, ale jsou specificky orientovány. (Interní materiály organizace)

5.3.2 Hrozba vstupu nové konkurence

Pro každou společnost znamená nová konkurence určitou hrozbu. V následující tabulce je popsána a obodována hrozba vstupu nové konkurence.

Tab. 4 Hrozba vstupu do odvětví (vlastní zpracování)

Hrozba vstupu do odvětví	Počet bodů
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (velká náročnost 1 bod, malá náročnost 10 bodů).	2
Právní bariéry a politika vlády (velká náročnost 1 bod, malá náročnost 10 bodů).	3
Potřeba vlastnit speciální know-how, licence (velká náročnost 1 bod, malá náročnost 10 bodů).	2
Přístup k materiálnímu zabezpečení a personálu (přístup obtížný 1 bod, nenáročný 10 bodů).	5
Potřeba investic (čím vyšší potřeba investic, tím menší bodové hodnocení, vyšší potřeba investic 1 bod, nižší 10 bodů).	3
Celkem bodů (z 50)	15
Procento z celkového vlivu	30 %

Hrozba vstupu nové konkurence sice představuje hrozbu, ale není tak vysoká. Jedná se totiž o odvětví, které zase není tak lákavé pro potenciální konkurenty. Jedná se většinou o neziskové organizace, které nefungují za účelem dosažení zisku, ale jejich cílem je poskytování služeb těm, kteří to potřebují. Navíc zde existuje i velká kapitálová náročnost vstupu do odvětví. Dále se zde vyskytují právní bariéry a politika vlády, neboť politické prostředí není příznivě nachýleno sociální politice, a proto založení nové organizace znázorňuje ne-

lehký úkol. Vyskytuje se zde také vyšší potřeba investic a potřeba vlastnit licence. Pokud organizace vloží do podnikání vyšší míru investic, může také nabídnout kvalitnější služby.

5.3.3 Vyjednávací síla klientů

Každý klient je pro společnost důležitý, neboť znamená zdroj příjmů. V této organizace má také velký význam rodina klienta. V následující tabulce je popsána a obodována vyjednávací síla klientů.

Tab. 5 Vyjednávací síla klientů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla klientů	Počet bodů
Význam klienta (čím větší význam klienta, tím větší hrozba jeho ztráty, velký význam 10 bodů, malý význam 1 bod).	8
Náklady na přechod klienta ke konkurenci (vysoké 1 bod, nízké 10 bodů).	8
Význam služby pro klienta (vysoké 1 bod, nízké 10 bodů).	3
Počet klientů (mnoho 1 bod, málo klientů 10 bodů).	1
Možnost zařídit si službu sám (obtížné si zařídit službu sám 1 bod, snadné si zařídit službu sám 10 bodů).	3
Význam rodiny klientů (čím větší význam, tím více bodů, velký význam 10 bodů, malý význam 1 bodů).	7
Celkem bodů (z 60)	30
Procento z celkového vlivu	50 %

Klient hraje pro organizaci velkou roli, neboť je zdroj příjmů a příjemce poskytovaných služeb, proto je vyjednávací síla klientů významná. Náklady na přechod klienta ke konkurenci jsou však nízké, jedná se o nenáročný proces. Počet klientů v organizaci je významný, kapacita zařízení jednotlivých středisek je plná (60 klientů je dokonce na pořadí). Pro klienta je však obtížné zařídit si službu sám (organizace poskytuje ubytovací, stravovací a sociální služby, zdravotní péči a doplňkové služby), navíc je to velmi náročné z hlediska financí, vědomostí, dovedností apod. Velký význam představuje také rodina klientů. Jednak pro klienta jako osobní podpora, a také pro organizaci jako zdroj příjmů, pokud si služby klient nehradí sám (jeho důchod není dostatečný na pokrytí služeb), na platbách se může podílet i rodina.

5.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro všechny podniky důležití, neboť díky jejich dodávkám lze zajistit bezproblémový chod a poskytování produktů či služeb. V následující tabulce je popsána a obodována vyjednávací síla dodavatelů.

Tab. 6 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů	Počet bodů
Počet dodavatelů (velký počet 1 bod, malý počet 10 bodů).	5
Význam dodavatelů (malý význam 1 bod, velký význam 10 bodů).	6
Hrozba vstupu nových dodavatelů na trh (nízká 1 bod, vysoká 10 bodů).	5
Celkem bodů (z 30)	16
Procento z celkového vlivu	53,33 %

Mezi hlavní dodavatele organizace HVĚZDA patří Jiří Káňa (úklid), Leopold Novák (potravin), Pables (drogerie), Salvia (léky, pleny), Z+M partner (tonery), Eon (energie), RWE (plyn), PSG a Recobs (nájmy), O2 (telefony), GTS (pevné linky) a pekárna Veka. Se všemi dodavateli má organizace uzavřenou splatnost 90 - 120 dnů. (Interní materiály organizace) Dodavatelé jsou pro společnost důležití, protože bez nich by nemohla kvalitně poskytovat své služby (je závislá na dodávce potravin apod.). Hrozba vstupu nových dodavatelů na trh je přiměřená, neboť organizace už má své stálé dodavatele.

5.3.5 Hrozba substitutů na trhu

Každá společnost by si měla dávat pozor na existenci substitutů. V následující tabulce je popsána a obodována hrozba substitutů.

Tab. 7 Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

Hrozba substitutů	Počet bodů
Existence substitutů (substitutů je málo 1 bod, substitutů je mnoho 10 bodů).	2
Hrozba substitutů v budoucnosti (malá pravděpodobnost 1 bod, velká pravděpodobnost 10 bodů).	3
Konkurence v odvětví substitutů (čím menší konkurence, tím menší bodové hodnocení 1 bod, větší konkurence 10 bodů).	3
Celkem bodů (z 30)	8
Procento z celkového vlivu	26,67 %

Mezi substituty lze zařadit domácí péče o seniory, tato forma péče představuje sice podobné služby, ale v důsledku nepožaduje např. státní dotace. Dalším substitutem by mohly být charity, které jen navštěvují seniory doma apod. Tím lze říci, že existence substitutů je spíše menší a vyskytuje se v nepřímě podobě, neboť organizace HVĚZDA je specificky zaměřena. Hrozba substitutů v budoucnu představuje o něco větší hrozbu, lze předpokládat, že díky rostoucí poptávce po daných službách se bude zvyšovat i počet charit a podobných zařízení.

Závěry z Porterovy analýzy

Z Porterovy analýzy vyplývá, že konkurenti organizace HVĚZDA existují, poskytují však trochu odlišné služby nebo se zabývají pouze určitým druhem těchto služeb, tzn., neposkytují komplex služeb jako organizace HVĚZDA, ale jsou specificky orientovány. Tato organizace je totiž výjimečná v diferenciaci těchto služeb, neboť jako jedna z mála nabízí komplexnost svých služeb (nabízí ubytovací, stravovací a sociální služby, zdravotní péči a doplňkové služby). Z demografického hlediska je růst poptávky po službách vysoký. Hrozba vstupu do odvětví je menší, neboť zde existuje kapitálová náročnost, právní bariéry, licence, vyšší potřeba investic atd. Vyjednávací síla klientů a dodavatelů dosahuje podobných hodnot. Důležitý je význam klienta a jeho rodiny, jelikož představují pro organizaci příjem. Velkou roli hrají také dodavatelé, protože bez nich by organizace nemohla poskytovat kvalitní služby. Existence substitutů je spíše menší, do budoucna by však jejich počet mohl mírně růst, neboť se bude zvyšovat poptávka po daných službách.

5.4 Analýza současného stavu péče o klienty

Tak jako v každé firmě, tak i v organizaci HVĚZDA by měl stát ve středu pozornosti zákazník. Jelikož společnost poskytuje služby (především sociální služby, zdravotní a ošetrovatelskou péči a doplňkové služby), klient představuje významný prvek společnosti. Klienti se aktivně podílejí na využívání těchto služeb. Snahou organizace je poskytování kvalitních služeb a vybudování pevných vztahů se svými klienty.

To, zda se klient rozhodne využít služeb společnosti, určuje řada faktorů, mezi které patří například:

- pověst a image organizace,
- doporučení známých či lékaře,
- získané informace o organizaci,

- zdravotní stav,
- kvalita a cena poskytovaných služeb a další.

5.4.1 Segmentace klientů

Segmentace představuje rozdělení klientů do skupin, které lze popsat podobnou charakteristikou a chováním. Účel segmentace znázorňuje efektivnější komunikaci s danou skupinou a lepší uspokojování potřeb klientů.

Ve společnosti chybí ucelená segmentace klientů. Klienti se dělí pouze podle zdravotního stavu. Klient pošle organizaci žádost o přijetí, kterou má na starosti sociální pracovnice. Klienti se třídí podle sociálních služeb, potřeb a požadavků, zda vyhovují cílové i věkové skupině. Lze tedy říct, že hlavní kritéria členění klientů tvoří věková skupina a zdravotní stav.

5.4.2 Informace o klientech

Ve společnosti jsou vedeny informace o klientech formou papírové databáze i informačními systémy. Vyskytuje se zde systém Compex na účetnictví, systém Kvasar na mzdové účetnictví a systém Cygnus, který je zaměřený na sociální služby. U každého klienta je veden ručně osobní spis. Některé informace se archivují pořád v papírové formě. Informace o klientech jsou získávány především ze žádostí, které pošlou, následně pak konkrétně od klienta nebo od jeho rodiny. (Interní materiály organizace)

Systém Cygnus byl zaveden až v roce 2010. Systém Cygnus se skládá například z modulu sociální část (úhrady), modulu dokumentace klienta (zdravotní dokumentace a dokumentace pro pracovníky v sociálních službách), modulu výkazů na zdravotní pojišťovny a z modulu zaměstnanci. Systém umožňuje filtraci například z hlediska: středisko, oddělení, status, pojišťovna, dle klienta apod. V programu je zavedena ochrana osobních údajů. Každý zaměstnanec má přístupové heslo a kód k systému. Informace se v programu aktualizují. Přístup k údajům a jejich změnu lze provést podle kompetence konkrétního pracovníka. To znamená, že k veškerým informacím v systému lze získat přístup dle stupně oprávnění, pracovní pozice a pracoviště výkonu práce. Přístupové práva dle pracovních pozic má:

- ředitelka sdružení,
- administrátor,
- manažer služeb,
- vedoucí domácí péče,

- vedoucí stacionáře a dílen,
- sociální pracovník,
- lékař,
- vrchní sestra,
- registrovaná sestra,
- zdravotnický asistent,
- pracovník v sociálních službách,
- fakturace,
- mzdová účetní,
- pokladní,
- vedoucí stravovacího provozu. (Interní materiály organizace)

Organizace nemá IT oddělení, záležitosti v této oblasti má na starost externí pracovník. Informační systém v organizaci označili pracovníci za celkem přehledný a vyhovující. Neexistuje sice provázanost mezi systémem sociálních služeb (Cygnus) a systémem pro mzdové účetnictví (Kvasar), ale z finančních důvodů se to zatím neplánuje řešit. Jednotná forma informačního systému se zatím tedy jeví jako nereálná, neboť program Cygnus byl zaveden až v roce 2010 a zavedení jiného nového informačního systému by znamenalo pro organizaci několika stotisícové možná milionové náklady, což si jako nezisková organizace nemůže dovolit. U některého systému je nutné ruční přepsání a pak následné vložení do systému druhého, a tím narůstá také administrativa. Systém Cygnus je především zaměřen na sociální služby, není ekonomicky orientovaný. Přesto lze systém Cygnus označit jako nový moderní systém pro poskytovatele sociálních služeb, který uchovává potřebnou databázi klientů a který je z hlediska zaměstnanců přehledný a vyhovující. Informace se zde aktualizují, je možná filtrace a přehledná dokumentace klienta.

5.4.3 Školení

Školení a vzdělávání personálu představuje důležitý prvek nejen jako rozvoj lidských zdrojů, ale také jako konkurenční výhoda.

Potřeba celoživotního vzdělávání přiměla společnost pořádat a obstarávat takové školení a semináře, které by byly orientovány na oblasti úzce související s profesemi jejich zaměstnanců (Hvězda, 2012g). Podpora celoživotního vzdělávání personálu směřuje nejen k rozvoji jejich osobnosti, ke zlepšení jejich kvalifikace se zřetelem na praktické dovednosti, ale i ke zvýšení spokojenosti klientů. (Hvězda, 2012e)

Cíl odborné sekce Rozvoje lidských zdrojů tvoří podpora celoživotního vzdělávání pracovníků občanského sdružení, uspořádávání seminářů, exkurzí a stáží, rozšiřování informací o hospicové paliativní péči apod., rekvalifikace a zapojování jedinců sociálně vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením z příčiny dlouhodobé nezaměstnanosti způsobenou nízkou úrovní kvalifikace, věkem nad 50 let, zdravotním postižením, péčí o dlouhodobě těžce nemocné rodinné příslušníky do pracovního procesu. (Hvězda, 2011)

Základní cíl projektu představovalo aktivním tréninkem zlepšit úroveň komunikace s klientem a zdokonalit poskytování služeb, zvýšit a vylepšit dovednosti při práci s výpočetní technikou a aplikovat příručky kvality a standardy do praxe. Celkové množství konaných seminářů za rok 2010 se rovnalo počtu 12 z plánovaných 22. Semináře nebyly realizovány z příčiny nenaplnění kapacity, provozních důvodů a zamítavého stanoviska profesní organizace České asociace sester. (Hvězda, 2011)

5.4.4 Komunikace s klienty

Komunikace s klienty tvoří jednu z nejdůležitějších součástí procesu budování vztahu s klienty. Pokud chce potenciální klient využít služeb organizace, může ji kontaktovat několika možnými způsoby. Organizace používá následující formy komunikace:

- telefon,
- pošta,
- elektronická pošta,
- osobní kontakt,
- webová stránka.

Organizace neuvádí na svých webových stránkách ceník služeb, je proto nutná jejich aktualizace. V současné době se jeví jako nový trend sociální sítě, v ČR především Facebook. Organizace ho zatím nemá, ale díky němu by mohla zlepšit svou propagaci a komunikaci s rodinou klienta či potencionálními zájemci. Organizace nemá žádné oddělení pro vztahy se zákazníky. Pokud klient pošle vyplněnou žádost, zabývá se tím sociální pracovnice, což může občas značit administrativní přetížení. Při samotném využívání služeb má klient osobní kontakt s personálem (například zdravotní sestra, ošetřovatelka nebo sociální pracovnice).

5.4.5 Politika kvality organizace

Vedení občanského sdružení HVĚZDA akceptuje politiku kvality a chce podporovat vývoj všech činností, vedoucích ke stálému zlepšování kvality práce a kvality poskytovaných služeb. Vedení organizace se rozhodlo upravovat a zdokonalovat systém zabezpečování kvality služeb podle norem ČSN EN ISO 9001:2001. Politika kvality a zásady související s politikou kvality jsou povinné pro všechny úrovně organizace, funkce, útvary a všechny pracovníky. (Interní materiály organizace)

Spokojenost klienta/pacienta

Uspokojení potřeb a požadavků klientů patří mezi hlavní priority všech činností každého pracovníka organizace. Klient je ten, kdo organizaci poskytuje příjmy, proto neustálé sledování spokojenosti klientů poskytuje možnost zdokonalovat činnosti, aby si organizace zachovala stávající klienty a na základě kladných referencí přicházeli noví. Všechny pracovníci, především ten v přímé péči o klienta, musí jednat podle tzv. Šestera – je povinností všech pracovníků se s ním nejen obeznámit, ale i podle něho jednat. *Měřítka*: porady s klienty – zápisy, připomínky, stížnosti. Je vedena schránka, kam klienti mohou vkládat své připomínky. Jedenkrát za rok je prováděna spokojenost klientů dotazníkem. Tzv. kulatý stůl znamená setkání s rodinou klienta a vedením organizace. (Interní materiály organizace)

Mezi další body politiky kvality patří:

- Kvalita poskytovaných služeb.
- Zapojení zaměstnanců.
- Zlepšování pracovních procesů a prevence.
- Zapojení dodavatelů.
- Motivace zaměstnanců.
- Krátkodobé cíle kvalit.
- Dlouhodobé cíle budování kvalit. (Interní materiály organizace)

5.4.6 Shrnutí současného stavu péče o zákazníky

Pro každou organizaci představuje klient zdroj příjmů a příjemce nabízených služeb či produktů. Proto snaha o spokojenost klienta by měla patřit k základním prioritám každé společnosti. Nejinak je tomu i u organizace HVĚZDA, která se snaží svým klientům poskytnout kvalitní služby.

Segmentace klientů probíhá jen z hlediska věku a zdravotního stavu. Informace o klientech jsou ukládány ručně a pomocí programu Cygnus, což je přehledný program pro poskytovatele sociálních služeb. Jako nevýhodu lze označit, že některé informace jsou stále v papírové formě a některé formuláře se vytváří také pořád ručně. Systém Cygnus označili pracovníci za celkem vyhovující a přehledný. Organizace zatím nemá žádný informační systém pro řízení vztahů s klienty. Organizace se snaží pořádat různé školení a semináře. Komunikace s klienty probíhá pomocí klasických metod jako telefon, email, pošta, webová stránka či osobní kontakt. Organizace nemá žádné oddělení pro vztahy s klienty. Organizace má zavedenou politiku kvality a snaží se o její dodržování.

Pro organizaci je důležité vylepšit řízení vztahů se zákazníky, zvolit správnou segmentaci a věnovat se péči o klienty. Důležitý vliv hraje také jejich rodina. Nezbytné je doplňování webových stránek a jejich aktualizace, neboť zde není uveden ceník služeb. Organizace se snaží poskytovat kvalitní služby, provádět politiku kvality a vzdělávat své zaměstnance. Důležitá je profesionalita personálu. Je zde i snaha o sledování spokojenosti klientů. Chybí však CRM strategie, existuje nedostatečná segmentace klientů, může vznikat administrativní zatížení, personál může být málo motivován. Pro každou organizaci je proto nutné bezproblémové fungování při řízení vztahů s klienty a péče o ně.

Pozitiva:

- snaha o poskytování kvalitních služeb,
- politika kvality,
- pravidelná evidence spokojenosti,
- vzdělávání personálu,
- odbornost a profesionalita personálu,
- Cygnus - databáze klientů.

Negativa:

- chybí CRM strategie a CRM systém,
- menší propagace organizace,
- chybí oddělení pro vztahy s klienty,
- možnost administrativního zatížení,
- potřeba aktualizace webových stránek - doplnění ceníku služeb,
- nedostatečná segmentace klientů.

5.5 Analýza spokojenosti uživatelů

Následující část se zabývá analýzou spokojenosti uživatelů služeb o. s. HVĚZDA. Byl vytvořen dotazník, který se orientuje na spokojenost klientů. Dotazník má 14 otázek a byl proveden během měsíce února v Domově seniorů a v Domě služeb seniorům u reprezentativního vzorku uživatelů. Cílem dotazníku je zjistit spokojenost klientů. Ke zpracování dat byl použit Microsoft Excel a byly použity otevřené otázky, i otázky, kde klienti zaškrtnli jednu odpověď z více možností.

Výzkumný vzorek: 25 klientů (9 klientů Domov seniorů, 16 klientů Dům služeb seniorům), cílený kvalifikovaný výběr (klienti a uživatelé služeb o. s. HVĚZDA)

Výzkumná metoda: dotazník

Zpracování dat: absolutní, relativní četnost, χ^2 (test dobré shody chí-kvadrát)

Cíl: zhodnocení spokojenosti klientů v zařízení Domov seniorů a Dům služeb seniorů

V rámci průzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

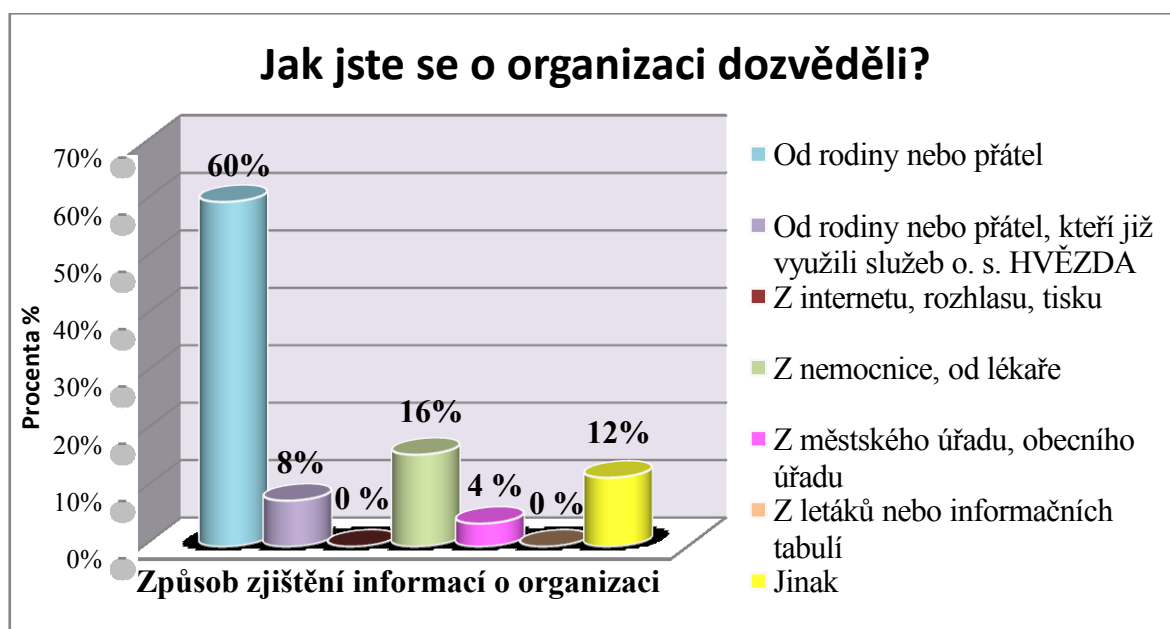
- **1H₀** Počty klientů, kteří vybírají jednotlivé služby, jsou stejné.
- **1H_A** Počty klientů, kteří vybírají jednotlivé služby, jsou rozdílné.
- **2H₀** Počty klientů, kteří se vyjadřují ohledně doporučení domova (Domov seniorů a Dům služeb seniorů), jsou stejné.
- **2H_A** Počty klientů, kteří se vyjadřují ohledně doporučení domova (Domov seniorů a Dům služeb seniorů), jsou rozdílné.

Otázka č. 1 Jak jste se o organizaci dozvěděli?

Na otázku, jak jste se o organizaci dozvěděli, odpovědělo nejvíce klientů (60 %) od rodiny nebo přátel. 16 % klientů odpovědělo nemocnice, lékař. 12 % respondentů uvedlo možnost jinak, nezodpověděli však jak. 8 % tvoří odpověď od rodiny či přátel, kteří již využili služeb o. s. HVĚZDA. 4 % klientů zvolilo možnost městský či obecní úřad. Možnosti internet, rozhlas, tisk a leták nebo informační tabule sice nezodpověděl nikdo, nelze však zastít možnost, že díky těmto zdrojům se o organizaci dozvěděla rodina či přátelé klienta. V následující tabulce je uvedena absolutní a relativní četnost, obrázek znázorňuje grafické zpracování.

Tab. 8 Otázka č. 1 (vlastní zpracování)

Jak jste se o organizaci dozvěděli?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Od rodiny nebo přátel	15	60 %
Od rodiny nebo přátel, kteří již využili služeb o. s. HVĚZDA	2	8 %
Z internetu, rozhlasu, tisku	0	0 %
Z nemocnice, od lékaře	4	16 %
Z městského úřadu, obecního úřadu	1	4 %
Z letáků nebo informačních tabulí	0	0 %
Jinak	3	12 %
Celkem	25	100 %



Obr. 11 Otázka č. 1 (vlastní zpracování)

Otázka č. 2 Co jste očekával/a od nabízených služeb?

Na tuto otázku se vyskytly tyto názory: poskytnutí péče (6), lepší poskytnutí služeb (2), zdravotní dohled a klidné stáří (1), seriózní jednání (1), celodenní péči (1), více lékařského dozoru (1), zdravotní a sociální služby (1), pečovatelskou službu (1), pomoc nablízku, když bude klient potřebovat (1), dobrou péči (1), zlepšení zdravotního stavu a přístup bez nutnosti použití mnoha schodů - výtah (1). Tato otázka byla 8 klienty nezodpovězena.

Otázka č. 3 Jsou Vaše představy a očekávání s poskytováním služeb plněna?

Na tuto otázku odpovědělo 48 % klientů ano, zcela. 40 % dotázaných zvolilo možnost ano, částečně a 12 % klientů uvedlo možnost ne. Absolutní a relativní četnost a grafické zpracování jsou uvedeny v příloze III.

Otázka č. 4 Měl/a jste od počátku pobytu všechny informace, které jste potřeboval/a?

U této otázky uvedlo 60 % klientů odpověď ano, úplné informace. 28 % klientů zmínilo možnost ano, částečné informace. 12 % dotázaných nemělo potřebné informace. Absolutní a relativní četnost a grafické zpracování jsou uvedeny v příloze III.

Otázka č. 5 Jsou Vám v současné době všechny informace sdělovány srozumitelně?

U této otázky lze vidět, že klientům jsou informace podávány srozumitelně, neboť 72 % z nich odpovědělo ano, zcela. 28 % klientů zmínilo možnost ano, částečně a nikdo nezvolil možnost ne. Absolutní a relativní četnost a grafické zpracování jsou uvedeny v příloze III.

Otázka č. 6 Účastníte se volnočasových aktivit, pokud ano, jste s nimi spokojen/a?

U otázky volnočasových aktivit odpovědělo 36 % klientů, že se jich neúčastní, mnozí z nich však také uvedli, že je to z důvodu jejich zdravotního stavu. 40 % klientů je velmi spokojeno a přálo by si více těchto aktivit. 24 % dotázaných je částečně spokojeno. Žádný klient neoznačil možnost ano, účastním se, nejsem s nimi spokojen/a. Spokojenost klientů ohledně volnočasových aktivit značí snahu organizace HVĚZDA poskytnout klientům kvalitní služby. Absolutní a relativní četnost a grafické zpracování jsou uvedeny v příloze III.

Otázka č. 7 Jak jste spokojen/a s?

V následující tabulce je uvedena absolutní četnost spokojenosti klientů s danými kritérii. Z tabulky lze vyzorovat, že nejvyšší spokojenost převládá s ubytovacími službami. 17 klientů (68 %) je velmi spokojeno s velikostí a vybavením pokoje, částečně je spokojeno 6 klientů (24 %) a dva klienti (8 %) jsou částečně nespokojeni. 16 klientů (64 %) je celkově

spokojeno s ubytováním, částečně spokojeno je 7 klientů (28 %) a dva klienti (8 %) jsou částečně nespokojeni s ubytováním.

Nejméně jsou klienti spokojeni se stravovacími službami. Možnost velmi spokojen/a zaškrtili pouze 4 klienti (16 %) jak u nabídky jídel, kvality stravy, tak celkově se stravovacími službami. U nabídky jídel je částečně spokojeno 14 klientů (56 %), částečně nespokojen/a uvedlo 6 klientů (24 %) a jeden klient (4 %) zvolil možnost velmi nespokojen/a. S kvalitou stravy je částečně spokojeno 12 klientů (48 %), částečně nespokojeno je 8 klientů (32 %) a jeden klient (4 %) uvedl možnost velmi nespokojen/a. Celkově se stravovacími službami je částečně spokojeno 12 klientů (48 %) a možnost částečně nespokojen/a zvolilo 9 klientů (36 %).

Značně spokojeni jsou také klienti s personálem. Se zdravotnickou a ošetrovatelskou péčí je velmi spokojeno 12 klientů (48 %), částečně spokojeno 10 klientů (40 %) a tři klienti (12 %) jsou částečně nespokojeni. U ochoty a chování personálu uvedlo velkou spokojenost 12 klientů (48 %), částečnou spokojenost 11 klientů (44 %) a částečnou nespokojenost 2 klienti (8 %). Přístup personálu byl hodnocen velmi kladně, možnost velmi spokojen/a označilo 14 klientů (56 %), možnost částečně spokojen/a zaškrtilo 10 klientů (40 %) a jeden klient (4 %) vybral možnost částečně nespokojen/a. S personálem jsou tedy klienti spokojeni, část jich však uvedla, že záleží na konkrétní sestře či osobě.

Tab. 9 Otázka č. 7 (vlastní zpracování)

Jak jste spokojen/a s:	Velmi spokojen/a	Částečně spokojen/a	Částečně nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
a) velikost a vybavení pokoje	17	6	2	0
b) ubytování	16	7	2	0
c) nabídka jídel	4	14	6	1
d) kvalita stravy	4	12	8	1
e) stravovací služby	4	12	9	0
f) zdravotnická a ošetrovatelská péče	12	10	3	0
g) ochota a chování personálu	12	11	2	0
h) přístup personálu	14	10	1	0

Otázka č. 8 Co byste nejvíce ocenili u personálu?

20 % klientů by u personálu ocenilo komunikaci a schopnost naslouchat. 20 % klientů zvolilo možnost profesionalita a odbornost. Nejvíce klientů (36 %) zvolilo možnost taktní a

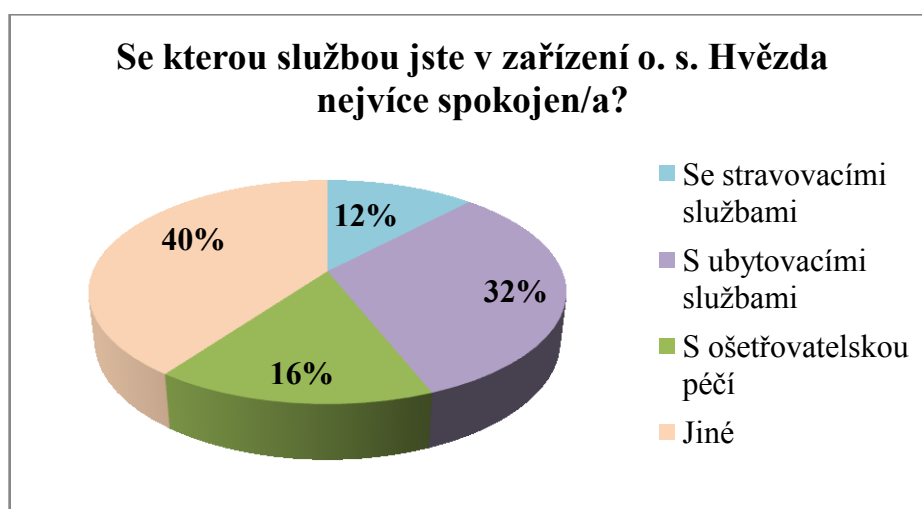
citlivé chování. Možnost jiné uvedlo 24 % klientů. U této možnosti byly uvedeny následující odpovědi: vše vyhovuje (2 klienti), spokojen (1 klient), komunikace a zároveň taktní citlivé chování (1 klient), profesionalita a zároveň taktní citlivé chování (1 klient), spokojen - na pár výjimek (1 klient). Absolutní a relativní četnost a grafické zpracování jsou uvedeny v příloze III.

Otázka č. 9 Se kterou službou jste v zařízení o. s. Hvězda nejvíce spokojen/a?

12 % klientů je nejvíce spokojeno se stravovacími službami, 32 % klientů uvedlo možnost s ubytovacími službami, 16 % klientů si nejvíce cení ošetřovatelské péče. 40 % klientů zvolilo možnost jiné: se vším spokojen/a (4 klienti), s ubytováním a ošetřovatelskou péčí (3), kromě ubytování vše (1 klient), s ubytováním a ošetřovatelskou péčí - vrchní sestra (1 klient), nevím (1 klient). Z této otázky vyplývá, že klienti jsou nejvíce spokojeni s ubytovacími službami. V následující tabulce je uvedena absolutní a relativní četnost, obrázek znázorňuje grafické zpracování.

Tab. 10 Otázka č. 9 (vlastní zpracování)

Se kterou službou jste v zařízení o. s. Hvězda nejvíce spokojen/a?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Se stravovacími službami	3	12 %
S ubytovacími službami	8	32 %
S ošetřovatelskou péčí	4	16 %
Jiné	10	40 %
Celkem	25	100 %



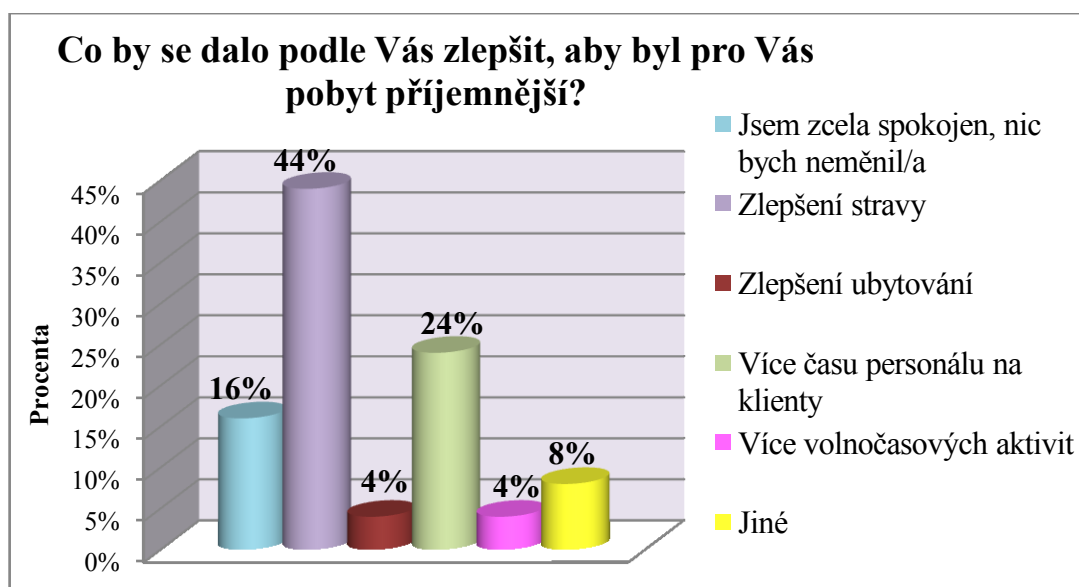
Obr. 12 Otázka č. 9 (vlastní zpracování)

Otázka č. 10 Co by se dalo podle Vás zlepšit, aby byl pro Vás pobyt příjemnější?

16 % klientů je zcela spokojeno a nic by neměnili. Co by však nejvíce klientů (44 %) změnilo, je zlepšení stravy. Pouze 1 klient (4 %) si přeje zlepšit ubytování. 24 % klientů zvolilo možnost více času personálu na klienty (1 klient zmínil málo ošetřovatelek). Volnočasové aktivity zaznačil jeden klient (4 %). 8 % klientů uvedlo možnost jiné: nákupy (1), prádelna (1). V následující tabulce je uvedena absolutní a relativní četnost, obrázek znázorňuje grafické zpracování.

Tab. 11 Otázka č. 10 (vlastní zpracování)

Co by se dalo podle Vás zlepšit, aby byl pro Vás pobyt příjemnější?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jsem zcela spokojen, nic bych neměnil/a	4	16 %
Zlepšení stravy	11	44 %
Zlepšení ubytování	1	4 %
Více času personálu na klienty	6	24 %
Více volnočasových aktivit	1	4 %
Jiné	2	8 %
Celkem	25	100 %



Obr. 13 Otázka č. 10 (vlastní zpracování)

Otázka č. 11 Co Vám chybí v nabídce služeb?

Na tuto otázku se vyskytly tyto odpovědi: nechybí mi nic (9), masáže (2), špatná prádelna (2), rehabilitace by mohla být vícrát (1), klavír (1), jídla na výběr - např. dieta (1), více pečovatelek (1). Tato otázka byla 8 klienty nezodpovězena.

Otázka č. 12 Je něco, s čím jste v domově nespokojeni? Jaké nedostatky spatřujete?

Na tuto otázku byly uvedeny tyto názory: není (6), stravování (4), prádelna (2), nepravdělné dovážení obědů (2), málo času mezi jednotlivými jídly (2), obědy - samé omáčky (1), pečovatelská služba (1), nákupy (1), jsem spokojen/a (1). Tato otázka byla 5 klienty nezodpovězena.

Otázka č. 13 Je něco, s čím jste naopak velmi spokojeni? Jaké pozitiva spatřujete?

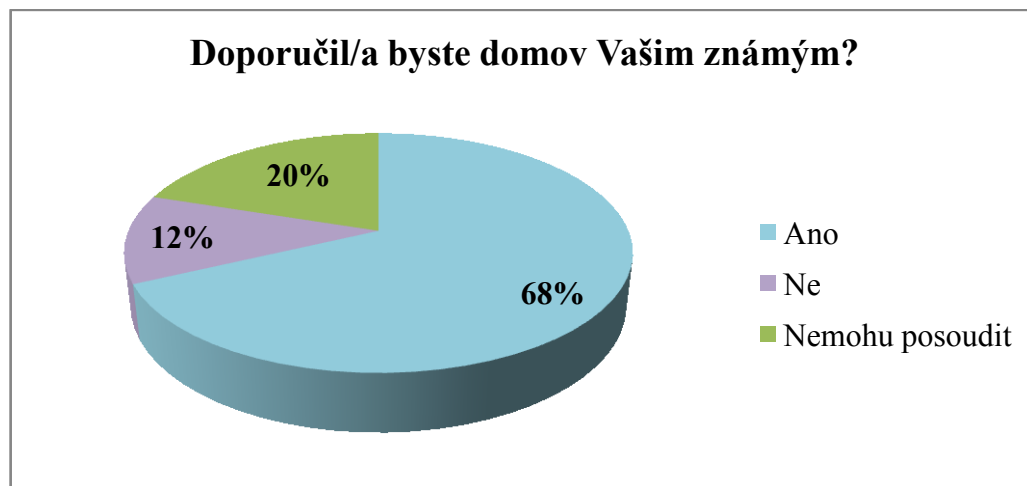
Na tuto otázku klienti odpovídali: spokojen/a (4), s personálem (4), zdravotní péče (2), vstřícný personál (2), rehabilitační sestra (1), pochvala personálu a zdravotním sestřám (1), ubytování (1), péče sester (1), zdravotní služba na odborné úrovni (1), pečovatelská služba (1), nevím (1). Tato otázka byla 6 klienty nezodpovězena. Z této otázky vyplývá, že klienti jsou velmi spokojeni s personálem.

Otázka č. 14 Doporučil/a byste domov Vaším známým?

68 % klientů by domov doporučilo svým známým, což může značit jejich vlastní spokojenost. 12 % klientů zvolilo možnost ne. 20 % dotázaných nemůže tuhle otázku posoudit. V následující tabulce je uvedena absolutní a relativní četnost, obrázek znázorňuje grafické zpracování.

Tab. 12 Otázka č. 14 (vlastní zpracování)

Doporučil/a byste domov Vaším známým?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	17	68 %
Ne	3	12 %
Nemohu posoudit	5	20 %
Celkem	25	100 %



Obr. 14 Otázka č. 14 (vlastní zpracování)

5.5.1 Zhodnocení hypotéz

Prostřednictvím testu dobré shody chí-kvadrát lze určit, zda mezi odpověďmi existují statisticky významné rozdíly.

Hypotéza (1H)

Byla stanovena nulová a alternativní hypotéza. Hypotéza se vztahuje k otázce č. 9.

Se kterou službou jste v zařízení o. s. Hvězda nejvíce spokojen/a?

- **1H₀** Počty klientů, kteří vybírají jednotlivé služby, jsou stejné.
- **1H_A** Počty klientů, kteří vybírají jednotlivé služby, jsou rozdílné.

Tab. 13 Výpočet chí kvadrátu (vlastní zpracování)

Služba	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	$(P - O)^2$	$\frac{(P - O)^2}{O}$
Stravovací služby	3	6,25	-3,25	10,5625	1,69
Ubytovací služby	8	6,25	1,75	3,0625	0,49
Ošetrovatelská péče	4	6,25	-2,25	5,0625	0,81
Jiné	10	6,25	3,75	14,0625	2,25
Součet	25	25			5,24

Ve sloupci pozorovaná četnost (P) jsou skutečné odpovědi klientů. Z tabulky je patrné, že nejvíce klientů vybralo možnost jiné (10), ubytovací služby (8), ošetrovatelskou péči (4), nejméně klientů zvolilo stravovací služby (3). Očekávaná četnost (O) se vypočítá aritmetickým průměrem, v tomto případě $O = 25 / 4 = 6,25$.

Vypočítaná hodnota **testového kritéria je $x^2 = 5,24$** . Počet stupňů volnosti je dán počtem řádků v tabulce, v tomto případě 4, z toho vyplývá $(n - 1) = (4 - 1) = 3$ stupně volnosti. Byla zvolena hladina významnosti 0,05 (5 %).

Ze statistických tabulek vyplývá, že **kritická hodnota** chí kvadrát pro hladinu významnosti 0,05 a tři stupně volnosti se rovná $x_{0,05}^2(3) = 7,8147$. Jelikož vypočítaná hodnota testového kritéria $x^2 = 5,24$ je menší než kritická hodnota $x_{0,05}^2(3) = 7,8147$ zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme nulovou hypotézu.

Hypotéza (2H)

Byla stanovena nulová a alternativní hypotéza. Hypotéza se vztahuje k otázce č. 14.

Doporučil/a byste domov Vaším známým?

- **2H₀** Počty klientů, kteří se vyjadřují ohledně doporučení domova (Domov seniorů a Dům služeb seniorů), jsou stejné.
- **2H_A** Počty klientů, kteří se vyjadřují ohledně doporučení domova (Domov seniorů a Dům služeb seniorů), jsou rozdílné.

Tab. 14 Výpočet chí kvadrátu (vlastní zpracování)

Doporučení domova	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P-O) ²	$\frac{(P - O)^2}{O}$
Ano	17	6,25	10,75	115,5625	18,49
Ne	3	6,25	-3,25	10,5625	1,69
Nemohu posoudit	5	6,25	-1,25	1,5625	0,25
Součet	25	25			20,43

Ve sloupci pozorovaná četnost (P) jsou skutečné odpovědi klientů. Z tabulky je patrné, že nejvíce klientů vybralo možnost ano (17), nemohu posoudit (5), nejméně klientů zvolilo odpověď ne (3). Očekávaná četnost (O) se vypočítá aritmetickým průměrem, v tomto případě $O = 25 / 4 = 6,25$.

Vypočítaná hodnota **testového kritéria je $x^2 = 20,43$** . Počet stupňů volnosti je dán počtem řádků v tabulce, v tomto případě 3, z toho vyplývá $(n - 1) = (3 - 1) = 2$ stupně volnosti. Byla zvolena hladina významnosti 0,05 (5 %).

Ze statistických tabulek vyplývá, že **kritická hodnota** chí kvadrát pro hladinu významnosti 0,05 a dva stupně volnosti se rovná $x_{0,05}^2(2) = 5,9915$. Jelikož vypočítaná hodnota testového kritéria $x^2 = 20,43$ je větší než kritická hodnota $x_{0,05}^2(2) = 5,9915$ zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu.

vého kritéria $x^2 = 20,43$ je větší než kritická hodnota $x_{0,05}^2(2) = 5,9915$ zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu.

5.6 SWOT analýza

V následující tabulce je uvedena SWOT analýza na organizaci HVĚZDA, jedná se o silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tab. 15 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ S1 - široká škála nabízených služeb a komplexní péče o klienta ➤ S2 - profesionalita a odbornost zaměstnanců ➤ S3 - poslání humanity, solidarity, tolerance a čerpání z Evropské charty práv a svobod seniorů žijících v ústavních zařízeních z r. 1993, orientace na pomoc druhým ➤ S4 - pořádání volnočasových aktivit pro klienty ➤ S5 - ocenění Podnik Fair play 2007, 2008 a mezinárodní certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 ➤ S6 - školení personálu ➤ S7 - spokojenost klientů s ubytováním a personálem ➤ S8 - vedená databáze klientů 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ W1 - nižší propagace organizace ➤ W2 - vytíženost a psychická únava zaměstnanců ➤ W3 - nezisková organizace ➤ W4 - velká náročnost na řízení (legislativní nároky, licence, finančně náročné apod.) ➤ W5 - nedostatečná segmentace klientů (pouze zdravotní stav a věk) ➤ W6 - chybí CRM strategie a CRM systém ➤ W7 - částečná nespokojenost klientů se stravovacími službami ➤ W8 - žádné oddělení pro vztahy s klienty ➤ W9 - potřeba aktualizace webových stránek - doplnění ceníku služeb
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ O1 - zvýšení poptávky po nabízených službách (stárnutí populace - potencionální uživatelé) ➤ O2 - technologické pokroky v oblasti medicíny 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ T1 - ekonomické změny - hospodářská krize ➤ T2 - negativní legislativní změny ➤ T3 - stále vyšší nároky klientů

<ul style="list-style-type: none"> ➤ O3 - technologické inovace jako konkurenční výhoda ➤ O4 - zájem médií ➤ O5 - legislativní změny ve prospěch organizací poskytující sociální služby a zdravotní péči ➤ O6 - udržování dobrých vztahů s institucemi poskytující finanční podporu a zvýšení finanční podpory ➤ O7 - udržování dobrých vztahů s dodavateli ➤ O8 - růst odvětví (zkvalitnění služeb a rostoucí význam služby pro klienta) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ T4 - částečná závislost financování, více zdrojové financování (dotace, finanční dary atd.) ➤ T5 - konkurence ➤ T6 - růst cen, zvyšování cen energií, zvýšení sazby DPH od roku 2012 ➤ T7 - neochota potenciálních zaměstnanců pracovat v sociální sféře ➤ T8 - pokles poptávky po nabízených službách (nedostatek klientů → nevyužití lůžek) ➤ T9 - demografický vývoj – stárnutí populace
---	--

Závěry ze SWOT analýzy

Mezi **silné stránky** organizace lze zařadit širokou škálu nabízených služeb (ubytovací, stravovací a sociální služby, zdravotní péče a doplňkové služby). Organizace má vysokou diferenciaci služeb od ostatních konkurentů a to také představuje její konkurenční výhodu. Organizace nabízí komplexní péči o klienta, snaží se dodržovat politiku kvality a odpovídat standardům kvality. Důležitá je profesionalita zaměstnanců, poslání humanity, solidarity a tolerance. Organizace získala ocenění Podnik Fair play 2007, 2008, vlastní mezinárodní certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 (jako záruka kvality) a čerpá z Evropské charty práv a svobod seniorů žijících v ústavních zařízeních z r. 1993. Nabízí svým klientům také volnočasové aktivity. Z vlastního dotazníku také vyplynula spokojenost klientů s ubytováním a personálem. Organizace provádí také sama jednou ročně evidenci spokojenosti klientů. Organizace se snaží poskytovat svým zaměstnancům školení. Je vedená databáze klientů.

Mezi **slabé stránky** lze zařadit například nižší propagaci organizace. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci a jejím účelem není zisk, je třeba dbát také na dostatek finančních prostředků k zajištění chodu činností organizace. Existuje zde také velká náročnost na řízení, jak finančně, tak přizpůsobování se legislativním normám, licencím apod. U tohoto

odvětví se vyskytuje také vytíženost a psychická únava zaměstnanců, neboť je to vyčerpávající a náročná práce. Mezi další slabé stránky patří absence CRM strategie a CRM systému, nedostatečná segmentace klientů, žádné oddělení pro vztahy se zákazníky. Z dotazníku také vyplynulo, že klienti jsou částečně nespokojeni se stravovacími službami. Je potřebná aktualizace webových stránek, a to především doplnění ceníku služeb.

Jako **příležitost** lze určitě uvést technologický vývoj a pokroky v oblasti léčby a medicíny. Neustále se vyvíjí nové přístroje a léky a tím se prodlužuje délka lidského života. Konkurenční výhodu mohou také představovat pokroky a nové technologie, inovace v informačních systémech apod. Mezi příležitostmi lze zařadit také zájem médií (tím pádem vyšší propagace organizace), zvýšení poptávky po nabízených službách (stárnutí populace - potenciální uživatelé), legislativní změny ve prospěch organizací poskytující sociální služby a zdravotní péči (takové normy a zákony, které budou podporovat organizace tohoto typu), dobré vztahy s institucemi poskytující organizaci finanční podporu (zvýšení finanční podpory), udržování dobrých vztahů s dodavateli a růst odvětví (zkvalitnění služeb a rostoucí význam služby pro klienta).

Za **hrozbu** lze označit ekonomické změny, především hospodářskou krizi, která ovlivní jak klasické podniky, tak neziskové organizace, pro které to může například znamenat snížení dotací apod. Velkou hrozbu představují také legislativní změny (normy, vyhlášky apod.), které musí organizace splňovat a které se často mění. Pozornost by se měla zaměřit i na stále vyšší nároky klientů na poskytované služby. Jako hrozbu lze určitě uvést i částečnou závislost financování (více zdrojové financování - dotace, finanční dary apod.). Pokud se tyto částky sníží, může to znamenat nedostatek finančních prostředků pro organizaci. Mezi další hrozby patří konkurence, růst cen, zvyšování cen energií, zvýšení sazby DPH od roku 2012, pokles poptávky po nabízených službách (nedostatek klientů, tedy nevyužití lůžek) či demografický vývoj a stárnutí populace. V neposlední řadě, je důležité zmínit také neochotu potenciálních zaměstnanců pracovat v sociální sféře, jelikož tyto práce nebývají nejlépe finančně hodnoceny a představují pro personál psychickou zátěž.

Shrnutí SWOT analýzy pomocí plus/minus matice SWOT analýzy

SWOT analýza byla shrnuta i podle plus/mínus matice, ve které se používá následující označení:

- silná oboustranně negativní vazba - -,

- slabší negativní vazba - ,
- žádný vzájemný vztah 0,
- silná oboustranně pozitivní vazba ++,
- slabší pozitivní vazba +. (Vašítková, 2008)

Tab. 16 Plus/minus matice SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	O	O	O	O	O	O	O	O	T	T	T	T	T	T	T	T	T	Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
S1	0	+	+	0	+	+	+	+	0	-	-	-	0	-	0	0	0	2
S2	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0
S3	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
S4	+	0	0	0	0	0	0	+	0	0	-	0	0	0	0	-	0	0
S5	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0
S6	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	1
S7	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
S8	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
W1	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	-1
W2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	-	-2
W3	0	0	0	0	+	+	+	+	-	-	0	-	0	-	0	-	0	-1
W4	0	0	0	0	+	+	0	0	-	-	0	-	0	-	0	0	0	-2
W5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-1
W6	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0
W7	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
W8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-1
W9	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	-1
Su- ma	2	3	5	2	3	3	4	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
									2	3	5	4	6	3	3	2	1	

Podle plus minus/matice SWOT analýzy patří mezi nejsilnější stránky široká škála nabízených služeb a komplexní péče o klienta. Mezi nejslabší stránky podle této analýzy lze zařadit velkou náročnost na řízení (legislativní nároky, licence, finančně náročné apod.) a vytíženost a psychickou únavu zaměstnanců. Jako hlavní příležitosti lze uvést technologické inovace. Mezi největší hrozby patří stále vyšší nároky klientů, částečná závislost financování a konkurence.

5.7 Shrnutí analytické části

V analytické části je nejdříve popsána charakteristiku organizace, její cíle, poslání, veřejný závazek, dále jsou charakterizovány odborné sekce, základní ekonomické údaje a členění manažerských center.

Další část je zaměřena na PEST analýzu, kde jsou popsány legislativní a politické, ekonomické, sociálně kulturní a technologické faktory, které mají vliv na organizaci. Mezi hlavní rysy patří to, že organizace je ovlivňována a limitována spousty zákonů, vyhlášek a norem, neméně významná je také ekonomická složka (zvýšení DPH apod.), z hlediska sociálně kulturního patří mezi nejvýraznější faktory stárnutí populace a sociální izolace seniorů, důležitý je také technologický pokrok v oblasti medicíny.

Další část se orientuje na Porterův model konkurenčních sil. Organizace HVĚZDA je specifická tím, že poskytuje komplex svých služeb a tím se odlišuje od konkurence. Hrozba vstupu nových konkurentů je méně pravděpodobná, neboť se zde vyskytují právní bariéry, kapitálová náročnost a potřeba vlastnit speciální licence apod. Klienti a dodavatelé jsou pro společnost významní. Existence substitutů je spíše menší.

Následně je popsána analýza současného stavu péče o klienty. Tato část je zaměřena na segmentaci klientů, informace o klientech a informační systém organizace, školení personálu, komunikaci s klienty a politiku kvality. Organizace se snaží plnit potřeby svých klientů, poskytovat kvalitní služby, klást důraz na profesionalitu a odbornost pracovníků, vzdělávat personál, zavádět politiku kvality a vést databázi klientů. Měla by však zlepšit své řízení vztahů s klienty, zvolit správnou segmentaci, omezit administrativní zatížení, používat správnou CRM strategii, mít zodpovědné a motivované zaměstnance, usilovat o marketingovou propagaci a věnovat péči svým klientům.

Další část je zaměřena na spokojenost klientů. Byl proveden dotazník a zpracován přehledně do tabulek a grafů. Z dotazníku vyplynulo, že klienti jsou celkem spokojeni s ubytováním a personálem, méně však se stravovacími službami. Nejvíce klientů se o organizaci dozvědělo od rodiny nebo přátel. Klientům se snaží organizace poskytovat potřebné informace a plnit jejich očekávání. Nejvíce klientů (44 %) by si přálo zlepšení stravy. Více než polovina dotázaných klientů by domov doporučila svým známým, což představuje kladné reference.

Poslední část je zaměřena na SWOT analýzu organizace HVĚZDA. Zde jsou popsány silné a slabé stránky společnosti, dále jsou zaznamenány také příležitosti a hrozby. Z celé analytické části vyplývá, že každá organizace by se měla věnovat řízení vztahů se svými klienty a následné péči o ně. Protože právě klienti jsou pro společnost nejvýznamnější.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

Organizace HVĚZDA se orientuje na poskytování ubytovacích, stravovacích a sociálních služeb, zdravotní péče a doplňkových služeb neziskovým způsobem na vysoké profesionální úrovni. Posláním této organizace tvoří rozšíření praktického naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity a občanského soužití. (Hvězda, 2012a)

6.1 Zahájení projektu

Tento projekt se zaměřuje na zlepšení péče organizace o stálé nebo potencionální klienty. Celý projekt se nezaměřuje na implementaci informačního systému CRM, neboť by to pro neziskovou organizaci znamenalo velké náklady, ale spíše na zlepšení procesů a péče o klienty a nalezení vhodné strategie. V současné době musí každá organizace bojovat o své místo na trhu a snažit se svým klientům poskytovat kvalitní služby. Důležitým rysem se v současné době stává orientace na klienta.

Východiska pro projekt

Východisko pro projekt tvoří teoretické poznatky a především analytická část práce, která je popsána v předešlé kapitole. Mezi určité nedostatky vyplývající z analýz patří například:

- absence CRM strategie,
- žádné oddělení pro vztahy s klienty,
- nedostatečná segmentace klientů,
- částečná nespokojenost klientů se stravovacími službami.

Mezi další negativa lze zařadit potřebnou aktualizaci webových stránek (především potřeba zveřejnit ceník služeb), zvýšit motivaci zaměstnanců (jedná se o psychicky náročné povolání), potřeba zlepšit komunikaci s rodinnými příslušníky (rodina má velký význam pro organizaci - platby za klienta apod.).

Organizace by měla dbát na řízení vztahů s klienty a péči o ně, zaměřit se na správnou segmentaci, snížit administrativní zatížení, podporovat a motivovat personál, aby vykonával kvalitně a zodpovědně svou práci, usilovat o marketingovou propagaci. Důležitá by měla být také snaha zdokonalovat péči o klienty a naplňovat poslání organizace - orientovat se na pomoc druhým.

Cíl projektu

Hlavní cíl projektu představuje zlepšení řízení vztahů s klienty a následná péče o ně. Cílem projektu je proto nalézt takovou strategii CRM, která by vedla ke spokojenosti klientů, zabezpečila péči o ně, umožňovala správnou komunikaci jak s klienty, tak s rodinnými příslušníky a zároveň zachovala efektivní vztahy s dodavateli, motivovala zaměstnance k zodpovědné a dobře provedené práci a zvyšovala atraktivitu a konkurenceschopnost organizace.

Cílová skupina

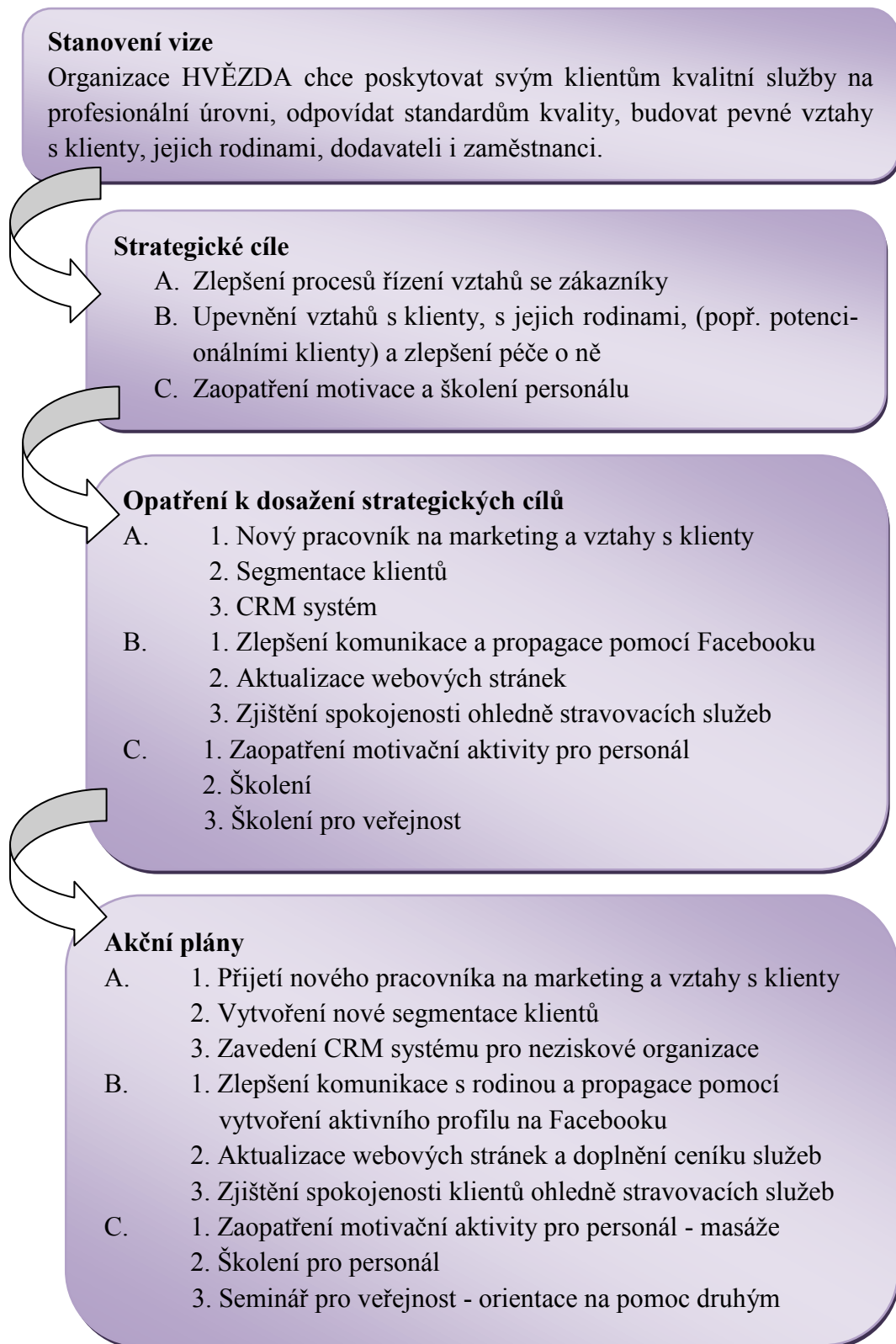
Mezi cílovou skupinu projektu patří:

- stávající klienti, popřípadě jejich rodinní příslušníci,
- potenciální klienti,
- zaměstnanci organizace.

Organizace HVĚZDA se snaží svým klientům poskytovat kvalitní služby a vzdělávat své zaměstnance. Díky zlepšení vztahů s klienty, lze získat tak vyšší spokojenost klientů, zlepšit komunikaci s rodinou, věnovat se péči o klienty, jak o současné, tak potenciální, zvyšovat povědomí organizaci a zabezpečovat nové konkurenční výhody.

6.2 Návrh strategie projektu

Na následujícím obrázku je znázorněn návrh strategie projektu až po konkrétní akční plány.



Obr. 15 Návrh strategie projektu (vlastní zpracování)

6.3 Náplň projektu

Na základě zpracování analytické části a stanovených východisek pro projekt byly vytvořeny akční plány pro zavedení systému řízení vztahů se zákazníky v organizaci HVĚZDA.

6.3.1 Akční plán A 1: Přijetí nového pracovníka na marketing a vztahy s klienty

Aby se zajistila efektivnější komunikace s klienty, jejich rodinami, zajištění marketingových aktivit, snížení administrativního zatížení apod., jako akční plán je zde navržen: Přijetí nového pracovníka na marketing a vztahy s klienty.

Návrh

V organizaci neexistuje oddělení pro vztahy s klienty, o marketingové záležitosti má na starosti předseda Kontrolní komise a jeho asistentka, což může představovat administrativní zatížení, neboť se starají i o jiné věci ohledně fungování organizace. Mezi hlavní aktivity, které by měl na starosti nový pracovník pro marketing a vztahy s klienty, by patřily:

- marketingové činnosti,
- propagace organizace,
- péče o klienty,
- komunikace s rodinou klienta,
- vyhledávání potencionálních klientů.

Konkrétně by se jednalo o marketingové aktivity jako zajištění letáků, informačních tabulí apod., vedení databáze klientů, řízení vztahů s klienty, organizování setkání s rodinou klienta (tzv. Kulatý stůl), komunikace prostřednictvím Facebooku, vytváření dotazníků spokojenosti a jejich vyhodnocování (tzn. neustálé sledování spokojenosti), správa segmentace klientů, tvorba dalších propagačních materiálů, dohled nad aktualizací webových stránek a další činnosti.

Přínosy:

- snížení administrativního zatížení,
- zefektivnění práce,
- zajištění marketingových aktivit,
- zajištění péče o klienty,
- zlepšení komunikace s rodinou klienta.

Provedení

Nejprve je potřeba stanovit požadavky na nového pracovníka marketingu a vztahů s klienty. Tuto činnost by měl mít na starosti předseda Kontrolní komise a ředitelka organizace. Dále je potřeba zadat inzerát a následně pak vybrat vhodné životopisy uchazečů, kteří budou vybráni na osobní pohovor. Konečnou fází tvoří výběr konečného vhodného kandidáta na danou pozici. Následoval by nástup pracovníka do pracovního procesu. Celková časová náročnost je odhadována na 24 dnů.

Tab. 17 Akční plán A 1 (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Přijetí nového pracovníka na marketing a vztahy s klienty
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stanovení požadavků na uchazeče ➤ Zadání inzerátu ➤ Čas na odezvu uchazečů ➤ Výběr životopisů ➤ Osobní pohovory ➤ Výběr konečného uchazeče ➤ Nástup pracovníka
Odpovědnost	Ředitelka organizace a předseda Kontrolní komise
Časová náročnost	Stanovení požadavků 1 den, zadání inzerátu 5 dnů, čas na odezvu uchazečů 14 dnů, výběr uchazečů 2 dny, osobní pohovory 1 den, výběr uchazeče 1 den = celkem 24 dnů
Náklady	Podpůrné činnosti 1000 + nástupní plat cca 16 000 = 17 000 Kč

6.3.2 Akční plán A 2: Segmentace klientů

Segmentace klientů je v této organizaci na nedostatečné úrovni. Segmentace klientů znázorňuje důležitý faktor při řízení vztahů s klienty, díky segmentaci získá organizace přehled o svých klientech. Hlavní cíl segmentace představuje rozdělení klientů do skupin podle vybraných kritérií.

Kritéria segmentace

Pro klasifikaci klientů je zde vybráno 5 kritérií, podle kterých pak budou klienti rozděleni do jednotlivých skupin. Každé kritérium bude mít určitou váhu. Pro každé kritérium je sestavena bodová škála od 1 do 5.

Návrh segmentačních kritérií pro zjištění hodnoty klienta a určení vah jednotlivých kritérií

K1 – Význam klienta, váha 25 %

Kritérium K1 hodnotí, jak důležitý je klient pro organizaci. Může to značit především finanční význam klienta pro organizaci (například rozdělení dle výše důchodů). Klient znamená pro organizaci zdroj příjmů a je příjemce poskytovaných služeb.

Tab. 18 Bodová škála význam klienta (vlastní zpracování)

Bodová škála	1	2	3	4	5
Význam klienta	Zanedbatelné	Velmi mírný	Mírný	Velký	Významný

K2 – Cílová skupina a věk, váha 25 %

V tomto kritériu se jedná o to, zda klient odpovídá požadavkům organizace. To znamená, zda klient vyhovuje cílové skupině, věku a zdravotnímu stavu. Uvedené kritéria pokládá organizace za podstatné při výběru a přijetí klienta.

Tab. 19 Bodová škála cílová skupina a věk (vlastní zpracování)

Bodová škála	1	2	3	4	5
Cílová skupina a věk, zdravotní stav	Neodpovídá	Velmi mírný	Mírně	Středně	Velmi

K3 – Význam rodiny, váha 20 %

Rodina má velký význam pro organizaci, neboť se může podílet na úhradách za klienta, což znamená příjem pro organizaci. Rodina hraje také velkou roli pro psychickou podporu a oporu klienta. Zařazení významu rodiny do tohoto kritéria závisí především na výši plateb, které poskytuje rodina za péči o klienta.

Tab. 20 Bodová škála význam rodiny (vlastní zpracování)

Bodová škála	1	2	3	4	5
Význam rodiny	Zanedbatelný	Velmi mírný	Mírný	Velký	Významný

K4 – Náročnost klienta na péči, váha 20 %

Toto kritérium znázorňuje náročnost klienta na poskytované služby, to znamená jaké standardní nebo nadstandardní služby vyžaduje. Zda péče o něho vyžaduje větší starostlivost a zodpovědnost než o ostatní klienty. Jedná se o to, zda klient vyžaduje zvláštní péči.

Tab. 21 Bodový škála náročnost klienta na péči (vlastní zpracování)

Bodová škála	1	2	3	4	5
Náročnost klienta na služby	Velmi vysoká	Vysoká	Mírná	Velmi mírná	Zanedbatelná

K5 – Předpokládané důsledky ztráty klienta (odchod ke konkurenci), váha 10 %

Toto kritérium znamená, jaké by byly předpokládané důsledky ztráty klienta pro organizaci. Toto kritérium má důležitý vliv při posuzování konkurence. Aby se předcházelo odchodu klienta ke konkurenci, je třeba věnovat mu čas a poskytovat kvalitní služby. Důležitou roli zde hraje pozitivní přístup a ochotu ošetřovatelského personálu, neboť právě ten je v každodenním kontaktu s klientem.

Tab. 22 Bodová škála předpokládané důsledky ztráty klienta (vlastní zpracování)

Bodová škála	1	2	3	4	5
Předpokládané důsledky ztráty klienta	Zanedbatelné	Velmi mírné	Mírné	Velké	Významné

Sestavení klasifikačního vzorce a klasifikačních tříd

KHZ - klasifikační hodnota zákazníka, K – segmentační kritérium, v – váha kritéria

$$KHZ = K1 \cdot v1 + K2 \cdot v2 + K3 \cdot v3 + K4 \cdot v4 + K5 \cdot v5$$

Maximální možná hodnota KHZ činí 5, minimální 1. Výsledná hodnota KHZ je vždy zaokrouhlena na 2 desetinná místa. Na základě klasifikačních hodnot budou klienti rozděleni do jednotlivých tříd. Tyto třídy lze po určité době upravit, odebrat skupiny, přidat podskupiny apod. či aktualizovat třídy klientů dle stávajících potřeb. V následující tabulce jsou navrhnuté klasifikační třídy, jejich rozpětí a charakteristika klientů.

Tab. 23 Třída, rozpětí, charakteristika (vlastní zpracování)

Třída	Rozpětí KHZ	Charakteristika
A	5,00 - 4,01	Jedná se o menší skupinu významnějších klientů, kteří vynakládají větší finanční prostředky. Ve třídě A se vyskytují důležití klienti, kteří jsou pro organizaci klíčoví. Jedná se především o movitější klienty, kteří odpovídají věku, cílové skupině a zdravotnímu stavu. Tato skupina znázorňuje tedy nepostradatelné klienty pro organizaci, kteří využívají ve větší míře nadstandardních služeb organizace. Důsledky ztráty tohoto klienta jsou významné. Velký význam hraje rodina klienta.
B	4,00 - 3,01	Klienti třídy B jsou pro organizaci také důležití, jedná se o věrné a stálé klienty (např. z oddělení Domova seniorů a Dům služeb seniorů), kteří využívají především standardní nabídku služeb, je potřeba věnovat jim péči. Význam rodiny je také důležitý. Klient zanechává také větší finanční prostředky.
C	3,00 - 2,01	Tato skupina klientů využívá služeb organizace v menší míře, zanechává menší finanční prostředky, jedná se ale o pravidelné klienty (např. by se mohlo jednat o klienty z odborné sekce Centrum denních aktivit a jiné). Důsledky ztráty klienta jsou mírné.
D	2,00 - 1,00	Tato skupina má pro organizaci nejmenší význam. Nejnižší důsledek ztráty pro organizaci. Jednorázoví klienti (např. cizí zdravotní sestry využívající jednorázově školení apod.).
N	bez rozpětí	Do této skupiny budou patřit noví nebo potenciální klienti, u kterých nelze nedostatkem informací prozatím zjistit stanovená kritéria. Postupem času mohou být zařazeni do některé klasifikační třídy.

Systém segmentace klientů by měl umožnit lepší komunikaci pracovníků s klienty, popř. jejich rodinami a povede k rozvoji vztahu s klientem. Pro tento akční plán bude nutné zjistit všechny potřebné údaje o klientech a poté je zařadit do segmentačních tříd. Zařazení do těchto tříd bude mít na starosti pracovník na marketing a vztahy s klienty a asistentka předsedy Kontrolní komise. Jednotlivé třídy lze měnit podle potřeb organizace.

Návrh marketingových přístupů

Navržení a rozčlenění klientů do klasifikačních tříd umožní zefektivnění a usnadnění práce personálu s klienty, popř. jejich rodinami. Marketingové přístupy lze měnit podle potřeb organizace.

Třída A:

- vyhovění požadavků,
- důraz na individuální přístup,
- na narozeniny je klientovi osobně popřáno a dostane narozeninové přání,
- osobní komunikace s klientem, či rodinou klienta (telefony, osobní střetnutí apod.),
- řešení individuálních požadavků klienta, pravidelné sledování spokojenosti, přání a potřeb.

Třída B:

- snaha o vyhovění požadavků,
- pravidelné sledování spokojenosti, potřeb a přání klientů, řešení stížností,
- na narozeniny je klientovi osobně popřáno a dostane narozeninové přání,
- osobní přístup.

Třída C:

- snaha o vyhovění požadavků klasickým způsobem,
- sledování spokojenosti, potřeb a přání klientů,
- na narozeniny dostane klient narozeninové přání,
- osobní přístup.

Třída D:

- standardní přístup ke klientovi,
- snaha o vyhovění požadavků klasickým způsobem.

Třída N:

- informativní zjišťování přání a potřeb potencionálního klienta,
- poskytnutí základních informací potencionálnímu klientovi,
- komunikace přes email, Facebook, telefon, popř. osobní kontakt.

Přínosy:

- zvýšení přehlednosti o klientech,
- zvýšení loajality klienta,
- snaha o vyhovění požadavků klientům,
- lepší komunikace s klienty, popř. s jejich rodinami.

Provedení

System klasifikačních tříd klientů, který je zde navrhnout, lze označit za přínosný pro organizace, neboť zvýší přehlednost dle daných kritérií o svých klientech a je důležitý při zavádění prvků CRM strategie. Klasifikační třídy i návrhy marketingových přístupů se mohou v průběhu měnit podle aktuálních potřeb organizace. Vytvoření segmentace bude úkolem nového pracovníka na marketing a vztahy s klienty spolu s asistentkou předsedy Kontrolní komise. Předpokládané náklady jsou nulové, neboť to bude v rámci jejich pracovního procesu a nevzniknou tedy žádné dodatečné náklady.

Tab. 24 Akční plán A 2 (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Segmentace klientů
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stanovení segmentačních kritérií a zařazení klientů do klasifikačních tříd ➤ Stanovení návrhu marketingových přístupů ke klientům
Odpovědnost	Pracovník marketingu a vztahů s klienty, asistentka předsedy Kontrolní komise
Časová náročnost	Stanovení segmentačních kritérií a zařazení klientů 7 dnů, stanovení návrhu marketingových přístupů 4 dny = celkem 11 dnů
Náklady	0 Kč

6.3.3 Akční plán A 3: CRM systém pro neziskové organizace

CRM informační systém představuje pro každou organizaci zlepšení procesů řízení vztahů se zákazníky. Jelikož je organizace HVĚZDA nezisková organizace a občanské sdružení, nelze pro ni aplikovat CRM systém pro klasické podniky. Jako další akční plán je zde tedy navrhnout CRM systém pro neziskové organizace. Pro tuto oblast neexistuje taková široká nabídka CRM systémů jako pro klasické firemní podniky. Neziskové organizace si také kvůli nedostatku finančních prostředků nemohou dovolit drahé a nejmodernější software.

Návrh

Protože CRM systémy jsou orientovány zejména na ziskové podniky a existuje jen málo systémů pro neziskové organizace, byla z nich vybrána nabídka CRM systému pro neziskové organizace a občanské sdružení od provozovatele CRM ZONE, Dabs a. s. Tento CRM systém byl vybrán z důvodu, že se zaměřuje na neziskovou oblast a je finančně nenáročný.

Konkrétně se jedná o modulární CRM systém pro občanská sdružení a neziskové organizace (kolektiv spolupracovníků v neziskovém sektoru) s možným rozšířením o elektronické faktury, interní diskusní fórum, evidenci projektů sdružení, SMS zprávy a e-mailovou komunikaci. (CRM-zone, ©2011a)

Tento CRM systém obsahuje:

- **DATABÁZE KLIENTŮ (ČLENŮ SDRUŽENÍ)** - jedná se o přehled, evidence a správu členů (klientů) sdružení (osobní či firemní informace, adresa, korespondenční adresy, kontakty, bankovní spojení, apod.),
- **POZNÁMKY** - tento prvek obsahuje správu a vedení osobních poznatků s možností přiřazení (tvorba osobních poznámek s možností jejich přiřazení ke členům sdružení, klientům či fakturám),
- **UŽIVATELSKÝ ÚČET** - představuje uživatelský účet v CRM systému (CRM systém má v základu jeden uživatelský účet, je však možné doobjednat i jiné požadované množství),
- **UŽIVATELSKÉ ÚKOLY** - znázorňuje správu, evidenci a vedení úkolů s možností delegování (přehled a správa osobních i týmových úkolů s možností jejich delegování na kolegy, uživatele CRM systému),
- **DATA HOSTING** - jedná se o prostor pro data v CRM systému (základní balíček obsahuje 100MB prostoru pro informace v CRM systému s možností navýšení dle aktuálních požadavků). (CRM-zone, ©2011a)

Rozšíření CRM systému pro občanské sdružení a neziskovou organizaci obsahuje:

- **FAKTURY** - představuje evidenci a vedení elektronických faktur (tvorba elektronických faktur, jejich archivace a správa včetně tisku i generování PDF),
- **DISKUSNÍ FÓRUM** - znázorňuje interní diskusi členů (prodiskutování záležitostí občanského sdružení s ostatními členy v interním diskusním fóru),

- **PROJEKTY** - tento prvek obsahuje evidenci a správu interních projektů (jedná se o evidenci a správu projektů, plánování, body harmonogramu projektu včetně úkolů, jejich delegování a sledování),
- **SMS A E-MAILOVÁ KOMUNIKACE** - obsahuje elektronickou komunikaci (jedná se o integrovanou SMS bránu a e-mailový klient pro komunikaci se členy občanského sdružení i mimo něj). (CRM-zone, ©2011a)

Výpočet ceny:

Varianta: CRM systém pro občanské sdružení a neziskové organizace (90 Kč/měsíc).

Počet uživatelů: 4 uživatelé (+ 150 Kč/měsíc).

Interval platby: 12 měsíců (sleva 15 %).

Rozšíření CRM: vlastní rozšíření, faktury (+ 70 Kč/měsíc), diskusní fórum (+ 50 Kč/měsíc), projekty (+ 50 Kč/měsíc), SMS a emailová komunikace (+ 30 Kč/měsíc).

Cena celkem: 440 Kč / měsíc.

Celkem platba za zvolené období: 5 280 Kč.

Sleva 15% celkem platba za zvolené období se slevou: **4 488 Kč**. (CRM-zone, ©2011b)

Přínosy:

- zavedení CRM systému - zlepšení procesů,
- snížení administrativního zatížení,
- zdokonalení procesů řízení vztahů s klienty,
- zlepšení image organizace a diferenciaci od konkurence.

Provedení

Nejprve je potřeba vybrat vhodný CRM systém pro neziskové organizace. Dále je nutná objednávka systému a následné zavedení systému. Byl vybrán výše uvedený systém, jelikož je to systém speciálně určený pro neziskové organizace. Byli zvoleni 4 uživatelé (předseda Kontrolní komise, jeho asistentka, pracovník pro marketing a vztahy s klienty, ekonomka), existuje zde možnost pozdějšího rozšíření pro další uživatele podle aktuálních potřeb organizace. Celý akční plán bude mít na starost pracovník na marketing a vztahy s klienty a předseda Kontrolní komise. Cena CRM systému za rok se slevou 15 % činí 4 488 Kč.

Tab. 25 Akční plán A3 (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	CRM systém pro neziskové organizace
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Výběr CRM systému ➤ Objednávka CRM ➤ Zavedení CRM systému
Odpovědnost	Pracovník na marketing a vztahy s klienty, předseda Kontrolní komise
Časová náročnost	Výběr CRM systému 2 dny, objednávka 1 den, zavedení systému 2 dny = celkem 5 dnů
Náklady	4 488 Kč

6.3.4 Akční plán B 1: Zlepšení komunikace a propagace pomocí Facebooku

V dnešní moderní době je dobré se přizpůsobovat novým trendům, a tím se v poslední době stává fenomén jménem sociální sítě (např. Facebook). Každá organizace by se měla přizpůsobovat současným trendům a snažit se získávat konkurenční výhody.

Návrh

I organizace HVĚZDA by se měla snažit přizpůsobit novým trendům. V této oblasti zatím disponuje neaktivním profilem na sociální síti Facebook a měla by to napravit. Po založení a vytvoření profilu na této síti by následovala správa daného profilu. Do aktivit správy profilu by patřily tyto činnosti: komunikace s rodinou klienta, komunikace s potencionálními uchazeči, vytvoření základních informací o organizaci, vytváření pozvánek na setkání rodiny a vedení organizace (Kulatý stůl), vkládání fotografií z akcí a volnočasových aktivit klientů (tím by měla rodina přehled o aktivitách seniorů), tvorba pozvánek na školení, které pořádá organizace apod.

Díky sociální síti by mohla probíhat rychlá komunikace mezi organizací a rodinou klienta, potencionální klienti by se mohli ptát na otázky a ty by jim byly prostřednictvím Facebooku zodpovídány, mohly by zde bývat uveřejněny reference od stávajících klientů apod. Vše by mohlo vést ke zvýšení informovanosti o organizaci a zvýšení propagace.

Přínosy:

- propagace organizace jiným způsobem,
- komunikace s rodinou, popř. potencionálními žadateli,

- zvýšení informovanosti o organizaci a budování pozitivní image,
- profil organizace, tvorba pozvánek na školení apod.,
- oslovení potenciálních klientů.

Provedení

Provedení tohoto akčního plánu začíná založením aktivního profilu na sociální síti Facebook, kde by byly doplněny základní informace o organizaci. Později by probíhala správa profilu a průběžná aktualizace. Založení sociální sítě je zdarma, předpokládané náklady jsou tedy nulové, neboť tato aktivita bude v rámci pracovního procesu zaměstnance. Tuto aktivitu by měl na starosti nový pracovník na marketing a vztahy s klienty.

Tab. 26 Akční plán B1 (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Vytvoření aktivního profilu na Facebooku
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Založení profilu na Facebooku (návrh, vytvoření profilu a doplnění základních informací) ➤ Správa profilu - komunikace s rodinou, vytváření pozvánek na Kulatý stůl, pozvánky na školení, vložení fotografií z akcí a volnočasových aktivit apod.
Odpovědnost	Pracovník na marketing a vztahy s klienty
Časová náročnost	Založení profilu a doplnění základních informací 1 den, později průběžná aktualizace = celkem 1 den
Náklady	0 Kč

6.3.5 Akční plán B 2: Aktualizace webových stránek

Webové stránky představují jednu z hlavních možností, jak se o organizaci mohou klienti (a především jejich rodinní příslušníci) dozvědět. Proto je nezbytná aktualizace webových stránek a zaopatření potřebných informací k rozhodnutí potenciálních zájemců o organizaci. Webové stránky a na nich uložené informace znázorňují přehled o nabízených službách a mohou spoluvytvářet image organizace.

Návrh

Webové stránky organizace HVĚZDA obsahují sekce: Úvodní stránka, Odborné sekce, Ke stažení, Foto-video, Kontakty, Jídelní lístek a Edukační centrum. Webové stránky jsou docela přehledné, jídelní lístek a katalog vzdělávacích aktivit bývá aktualizován, co zde však chybí, je ceník poskytovaných služeb. Ceník představuje jeden ze základních faktorů

při rozhodování o organizaci. Další návrh tvoří možnost vytvoření sekce recenze, kde by mohli psát klienti (nebo jejich rodinní příslušníci) informace a reference o poskytovaných službách. Je nezbytná také aktualizace Odborné sekce, konkrétně nestátní zdravotnické zařízení o oddělení Domácí péče Sobůlky a oddělení Domácí hospicová péče Sobůlky. U odborné sekce tedy aktualizovat a doplnit informace vztahující se k jednotlivým oddělením.

Přínosy:

- zlepšení propagace organizace,
- vložení potřebných informací na webové stránky - větší přehlednost, tvorba image organizace,
- zvýšení povědomí o organizaci,
- oslovení potencionálních klientů.

Provedení

Jedná se o doplnění současné verze webových stránek o potřebné informace a zajištění větší přehlednosti, konkrétně by se jednalo o doplnění ceníku služeb, referencí a aktualizaci odborných sekcí. Nejprve kompetentní pracovník připraví podklady nutné k aktualizaci webových stránek, následně se osloví externí pracovník IT, který požadované data vloží na webové stránky. Tuto činnost i pozdější aktualizace by měl na starosti pracovník na marketing a vztahy s klienty.

Tab. 27 Akční plán B 2 (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Aktualizace a doplnění webových stránek
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sestavení požadovaných materiálů o ceníku a odborných sekcích ➤ Faktické provedení externím pracovníkem IT
Odpovědnost	Pracovník na marketing a vztahy s klienty
Časová náročnost	příprava materiálů 2 dny, externí spolupráce 1 den = celkem 3 dny
Náklady	1 000 Kč

6.3.6 Akční plán B 3: Zjištění spokojenosti u klientů ohledně stravovacích služeb

Každá společnost by se měla snažit uspokojovat přání a potřeby svých klientů, zlepšovat péči o ně, neboť jedno nepsané pravidlo říká: „Náš zákazník, náš pán“. Proto nezbytným cílem v každé firmě by mělo být neustálé zlepšování péče o klienty.

Návrh

V odborné sekci Dům služeb seniorů a Domov seniorů byl proveden dotazník spokojenosti klientů s poskytovanými službami. Z dotazníku vyplynula skutečnost, že klienti jsou spokojeni s ubytováním i s personálem. Částečná nespokojenost se zaznamenala u klientů ohledně stravovacích služeb. Na otázku co by změnili, aby byl pro ně pobyt příjemnější, 44 % z nich odpovědělo zlepšení stravy. Jelikož byl dotazník proveden pouze u reprezentativní skupiny klientů (25 klientů z 95), nelze s jistotou stanovit, zda jsou všichni klienti (nebo převážná většina z nich) se stravovacími službami skutečně nespokojeni. Je zde proto navrženo řešení provést zjištění spokojenosti novým dotazníkem u všech klientů, a to pouze se stravovacími službami.

Dotazník by obsahoval otázky spokojenosti s následujícími kritérii: velikost porce, nabídka jídel, kvalita stravy, doba podávání jídla (snídaní, svačin, obědů a večeří), možnost výběru jídla, prostředí, ve kterém je strava podávána, vzhled stravy, popřípadě jiná kritéria.

Díky komplexnímu zjištění spokojenosti lze zjistit skutečnou spokojenost či nespokojenost se stravovacími službami, popřípadě s konkrétními kritérii. Po zjištění skutečného stavu by mohli být s dodavatelem těchto služeb stanoveny určité změny ve prospěch spokojenosti klientů, v krajním případě by následovala změna dodavatele.

Přínosy:

- zlepšení péče o klienty,
- zkvalitnění poskytovaných služeb,
- komplexní přehled o spokojenosti klientů se stravovacími službami.

Provedení

Jelikož byl proveden dotazník na celkovou spokojenost klientů a vyplynula z něj částečná nespokojenost se stravovacími službami, je zde navrhnut jako další akční plán nový dotazník, který by zjistil skutečnou spokojenost u klientů ohledně stravovacích služeb. Jako první činnost je zvoleno sestavení nového dotazníku spokojenosti ohledně stravovacích služeb, který by měl na starosti pracovník na marketing a vztahy s klienty. Následovalo by roznesení a vyplnění dotazníků s klienty prostřednictvím ošetřovatelek v zařízení. Po sběru dotazníků by následovalo jejich vyhodnocení a následné vyvození závěrů. V Domově pro seniory je 45 klientů a v Domu služeb seniorům je 50 klientů, celkem tedy 95 klientů. Tisk dotazníku bude 110 ks (pro rezervu) a dvě A4 strany (2 Kč za jednu stranu).

Tab. 28 Akční plán B 3 (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Zjištění spokojenosti u klientů ohledně stravovacích služeb
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sestavení dotazníku spokojenosti ohledně stravovacích služeb ➤ Roznesení dotazníků a příjem dotazníků ➤ Vyhodnocení dotazníků
Odpovědnost	Pracovník na marketing a vztahy s klienty a ošetřovatelky v Dům služeb seniorů a Domov pro seniory
Časová náročnost	Sestavení dotazníku 1 den, sběr dotazníku 3 dny, vyhodnocení dotazníku 2 dny = celkem 6 dnů
Náklady	Tisk 110 ks A4 * 2 strany * 2 Kč = 440 Kč

6.3.7 Akční plán C 1: Zaopatření motivační aktivity pro personál - masáže

Starost o seniory či osoby mentálně, duševně postižené představuje jednu z nejnáročnějších profesí na lidskou psychiku. U tohoto odvětví se vyskytuje vytíženost a psychická únava zaměstnanců, neboť je to vyčerpávající a náročná práce. Proto by si každý zaměstnanec této organizace zasloužil odpočinek a pravou relaxaci.

Motivace pracovníků probíhá, jedná se například o právní poradenství zdarma či levnější obědy. Je zde tedy snaha organizace motivovat a podporovat své zaměstnance. Vzhledem k náročnému povolání je zde navrhnut akční plán zaopatření motivační aktivity pro personál - a to konkrétně masáže.

Návrh

Jako další akční plán je zde navrženo zaopatření nové motivační aktivity pro personál, konkrétně masáže. Pro takto psychicky i fyzicky náročné povolání je masáž kvalitním prostředkem k odbourání stresu, zklidnění psychiky, uvolnění organismu, účinkuje proti únavě a navozuje příjemný pocit relaxace. Díky kvalitní motivační aktivitě budou zaměstnanci spokojenější, a pokud je spokojený personál, odráží se to také v jeho spokojenosti s prací a zvýšení kvality poskytovaných služeb. Existuje úsloví, pokud je spokojený pracovník, je spokojený také klient. Bylo by vhodné, masáže svým zaměstnancům proplácet nejméně dvakrát do roka. Nejednalo by se ne o finanční obnos na masáž (kvůli zneužití finančních prostředků na jiné aktivity), ale o konkrétní poukazy do studia na jednotlivé masáže.

Z internetových nabídek masáží ve Zlíně lze vybrat například Masáže Zlín - Jarmila Trčalová (Centrum zdravé páteře): klasická masáž (záda, šíje), 45 minut, cena 300 Kč (Masáž Zlín, ©2012). Toto centrum nabízí dárkové poukazy: na jméno a v určité hodnotě, což by bylo výhodné pro zajištění poukazů zaměstnancům organizace.

Přínosy:

- spokojenost zaměstnanců = spokojenost klientů,
- zvýšení motivace personálu - zlepšení poskytovaných služeb,
- snížení psychické únavy a vyčerpání pracovníků.

Provedení

Jako první činnost při realizaci tohoto akčního plánu lze uvést vyhledání a výběr wellnes studia. Dále by následovalo zajištění poukazů na masáže pro personál a následné rozdělení konkrétních poukazů na jméno zaměstnancům organizace. Zajištění poukazů na masáže by měla na starost asistentka předsedy Kontrolní komise. Díky nové motivační aktivitě by se zvýšila spokojenost personálu. Organizace má 122 zaměstnanců bez dohod (evidenční počet). U tohoto akčního plánu se počítá jedna masáž na jednoho zaměstnance.

Tab. 29 Akční plán C 1 (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Zaopatření motivační aktivity pro personál - masáže
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyhledání a výběr wellnes studia ➤ Zajištění poukazů na masáže ➤ Rozdání poukazů zaměstnancům
Odpovědnost	Asistentka předsedy Kontrolní komise
Časová náročnost	Výběr studia 1 den, zajištění poukazů 1 den, rozdělení poukazů 1 den = celkem 3 dny
Náklady	300 Kč za masáž * 122 zaměstnanců = 36 600 Kč

6.3.8 Akční plán C 2: Školení pro personál

Školení personálu by mělo být důležitým prvkem v každém podniku. Díky školení lze vzdělávat zaměstnance a motivovat je k tak větším a kvalitnějším výkonům. Lidský kapitál tedy představuje jednu z hlavních konkurenčních výhod firem.

I organizace HVĚZDA se snaží vzdělávat své zaměstnance a poskytovat jim školení, zároveň však pořádá vlastní školení pro jiné pracovníky. Jednu z odborných sekcí totiž tvoří Edukační centrum.

V roce 2012 v sekci Katalog vzdělávacích aktivit na rok 2012 jsou vypsány zatím tři školení: Zdravý životní styl sestry a pracovníků v pomáhajících profesích, Komunikace a přístup k seniorům v práci sestry, Osobnostní rozvoj sestry pro prevenci syndromu vyhoření a snadné zvládnání náročných situací. Cena seminářů je 500 Kč a lze získat 3 kreditní body za pasivní účast. (Hvězda, 2012f)

Tyto semináře by byly vhodné pro zdravotní sestry a ošetřovatelky.

Návrh

Pro zkvalitnění a zlepšení poskytovaných služeb se zde navrhuje i další seminář, konkrétně by se jednalo o konferenci od Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. Konference má název Lidské zdroje, marketing v sociálních službách, datum konání 8. 11. 2012, místo konání Ostrava, cena 990 / osoba (APSSCR, ©2011). Semináře by se zúčastnil předseda Kontrolní komise, jeho asistentka a nový pracovník na marketing a vztahy s klienty.

Přínosy:

- vzdělávání zaměstnanců,
- zvyšování motivace,
- zkvalitnění poskytovaných služeb,
- zvýšení profesionality zaměstnanců.

Provedení

Nejprve se zajistí výběr vhodného školení (konference), v tomto případě byla zvolena jednodenní konference od Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR s názvem Lidské zdroje, marketing v sociálních službách. Jelikož se jedná o tuto asociaci, bude to velmi přínosné pro organizaci HVĚZDA, neboť právě ona poskytuje zdravotní péči v sociálních službách. Odpovědnost za tuto aktivitu ponese asistentka předsedy Kontrolní komise, která zajistí účast a přihlášku na konferenci. V datum konání akce by následovala účast na konferenci všech tří pracovníků, kompetentních k tomuto tématu. Náklady na účast pro tři osoby na jmenované konferenci činí 990 Kč na osobu, tedy 2 970 Kč celkem. K nákladům na danou akci jsou přičteny náklady na dopravu, které činí cca 800 Kč. Celkem tedy náklady na tento akční plán tvoří 3 770 Kč.

Tab. 30 Akční plán C2 (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Školení pro personál
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyhledání vhodného semináře nebo konference ➤ Zajištění účasti na konferenci ➤ Následná účast
Odpovědnost	Asistentka předsedy Kontrolní komise
Časová náročnost	Výběr semináře 1 den, zajištění účasti 1 den, následná účast na semináři 1 den = celkem 3 dny
Náklady	účast na semináři 990 Kč * 3 = 2 970 Kč + doprava cca 800 Kč = 3 770 Kč

6.3.9 Akční plán C 3: Seminář pro veřejnost - orientace na pomoc druhým

Organizace se snaží pořádat semináře a školení nejen pro své zaměstnance. Poskytuje různé vzdělávací akce pro širší veřejnost (především pro pracovníky v oblasti zdravotnictví, ošetrovatelství, sociálních služeb apod.). Jak už je zmíněno v předešlém akčním plánu, organizace na rok 2012 nabízí tyto semináře: Zdravý životní styl sestry a pracovníků v pomáhajících profesích, Komunikace a přístup k seniorům v práci sestry, Osobnostní rozvoj sestry pro prevenci syndromu vyhoření a snadné zvládnání náročných situací. (Hvězda, 2012f)

Návrh

Tento akční plán však navrhuje pořádání nového semináře s názvem: **Podpora a pomoc v náročné péči**. Seminář by byl určen široké veřejnosti. Pořádání tohoto semináře představuje snahu plnit poslání organizace a orientovat se na pomoc druhým.

Cílová skupina: rodina pečující o své blízké v domácím prostředí (osoby s formami mentální či duševní demence, se zdravotním postižením, nemohoucí senioři apod.).

Účel semináře: opora a pomoc v náročné péči, poradenství v legislativní oblasti, východiska a řešení krizových situací při problémech s blízkou osobou, sociální poradenství, poradenství v oblasti péče a ošetřování o rodinného příslušníka, návrhy na aktivity, psychologická podpora a další.

Cíl semináře: podpora a pomoc v náročné péči, řešení podstatných věcí pro rodiny pečující o své blízké, pomoc v legislativní a sociální oblasti.

Kurz by vedly pracovníky organizace HVĚZDA, konkrétně sociální pracovníce a ošetřovatelka. Kurz by byl zahájen prezentací, následovala by diskuze na konkrétní dotazy. Cena za 2 hodiny semináře by činila 200 Kč. Informace o semináři by byly zaznamenány na webové stránky, Facebook a dále by byl zajištěn roznos letáků.

Jedna zlínská firma nabízí tisk letáků, kde při 250 ks, formát A5, jednobarevně, by cena vyšla 220,33 Kč. To znamená $250 \text{ ks} * 0,73 \text{ Kč} / \text{ks}$ bez DPH, celkem 183,61 Kč bez DPH a 220,33 Kč s DPH = **221 Kč**. (Tisk Zlín, ©2011)

Přínosy:

- podpora a pomoc druhým v náročné péči,
- vzdělávání se personálu, který vede seminář,
- zvýšení informovanosti o organizaci,
- naplňování poslání organizace - pomoc druhým.

Provedení

Jelikož je HVĚZDA nezisková organizace, jejím hlavním cílem není zisk, ale naplňování poslání organizace a pomoc druhým, je zde jako poslední akční plán navrženo školení pro veřejnost s názvem Podpora a pomoc v náročné péči. Nejdříve by sociální pracovníce a ošetřovatelka jakou součást sebevzdělávání nachystaly prezentaci k danému tématu. Další aktivitu by tvořilo zajištění, roznos letáků a zápis informace a pozvání na danou akci na webové stránky organizace a Facebook. Po shromáždění přihlášek by následovalo uskutečnění seminářů s touto tematikou.

Tab. 31 Akční plán C3 (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Seminář pro veřejnost: Podpora a pomoc v náročné péči
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tvorba prezentace ➤ Zajištění a roznos letáků (nemocnice, lékař, apod.) ➤ Zápis informace a pozvánky o semináři na webové stránky a Facebook ➤ Následné uskutečnění seminářů
Odpovědnost	Asistentka předsedy Kontrolní komise, pracovník na marketing a vztahy s klienty, sociální pracovníce
Časová náročnost	Tvorba prezentace 2 dny, zajištění a roznos letáků 7 dnů, zápis informací na web 1 den = celkem 10 dnů
Náklady	221 Kč

6.4 Personální zabezpečení projektu

Při personálním zabezpečení projektu je třeba určit, kdo bude mít dané akční plány na starosti. U každého akčního plánu je v tabulce uvedena odpovědnost personálu, časová náročnost i náklady spojené s daným konkrétním akčním plánem. Mezi osoby, které mají na starosti provádění akčních plánů, patří:

- předseda Kontrolní komise,
- jeho asistentka,
- ředitelka organizace,
- sociální pracovnice,
- pracovník na marketing a vztahy s klienty,
- ošetřovatelky Domova pro seniory,
- ošetřovatelky Domu služeb seniorům.

Pro projekt zavedení prvků CRM je důležitá koordinace a spolupráce všech pracovníků. Za celý projekt bude odpovědné vedení organizace (konkrétně předseda Kontrolní komise), který bude mít na starosti schválení projektu a seznámení pracovníků s daným projektem. Dále bude mít dohled a kontrolu nad sledováním a plněním konkrétních akčních plánů. Bude zajišťovat komunikaci mezi zúčastněnými stranami, průběžně informovat o plnění projektu a bude kontrolovat dodržování časového harmonogramu. Mezi jeho úkoly bude patřit kontrolování dílčích etap projektu a vedení jednotlivých pracovníků.

Na konci projektu bude mít na starosti vyhodnocení projektu, spočítání celkových nákladů a sledování splněných akčních plánů.

Cílem projektu je zavést nový CRM systém a strategii, která povede ke zkvalitnění vztahů s klienty a která bude znázorňovat novou konkurenční výhodu organizace. Díky snaze o kvalitní péči lze vybudovat lepší a trvalý vztah s klientem. Nové řízení vztahů s klienty umožní organizaci lepší komunikaci s rodinou klienta, zkvalitněné péče a zviditelnění organizace.

6.5 Časová analýza

Zavedení nového CRM projektu v rámci zkvalitnění vztahů s klienty představují určité časové etapy. Časová analýza jde vyjádřit metodou CPM v programu WinQSB, kde doby trvání jsou pevně dané. Návrh časového plánu lze vidět v tabulce, kde je uvedena činnost, popis činnosti, předchozí činnost a doba trvání ve dnech.

Tab. 32 Návrh časového plánu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předcházející činnost
A	Schválení projektu	5	-
B	Stanovení požadavků na přijetí nového pracovníka na marketing a vztahy s klienty	1	A
C	Zadání inzerátu + čas na odezvu uchazečů	19	B
D	Výběr uchazečů	2	C
E	Osobní pohovory	1	D
F	Výběr uchazeče	1	E
G	Stanovení segmentačních kritérií a zařazení klientů do klasifikačních tříd	7	A, F
H	Stanovení návrhu marketingových přístupů ke klientům	4	G
I	Výběr CRM systému	2	A, F
J	Objednávka CRM systému	1	I
K	Zavedení CRM systému	2	J
L	Založení profilu na Facebooku a doplnění základních informací	1	A, F
M	Sestavení požadovaných materiálů o ceníku a odborných sekcích na webových stránkách	2	A, F
N	Provedení zápisu informací na webových stránkách externím pracovníkem IT	1	M
O	Sestavení dotazníku spokojenosti ohledně stravovacích služeb	1	A, F
P	Sběr dotazníku	3	O
Q	Vyhodnocení dotazníku	2	P
R	Vyhledání a výběr wellness studia pro motivační aktivitu - masáže	1	A
S	Zajištění poukazů na masáže	1	R
T	Rozdání poukazů zaměstnancům	1	S
U	Vyhledání vhodného semináře nebo konference	1	A
V	Zajištění účasti na konferenci a následná účast	2	F, U
W	Tvorba prezentace pro seminář: Podpora a pomoc v náročném péči	2	A
X	Zajištění a roznos letáků k semináři	7	W, F
Y	Zápis informace a pozvánky o semináři na webových stránkách a Facebook	1	X
Z	Vyhodnocení projektu	7	F, H, K, L, N, Q, T, V, Y

Řešení pomocí programu WinQSB je uvedeno v následujících tabulkách. První tabulka obsahuje zadání údajů do daného programu. Jedná se o zadání aktivity, předcházející aktivity a délky časového úseku (ve dnech). Tento projekt obsahuje 26 aktivit, které jsou označeny písmeny abecedy od první činnosti A až po poslední činnost Z. Činnost A představuje vstupní uzel celého projektu a nemá žádné předchozí aktivity.

Druhá tabulka ukazuje řešení získané pomocí programu WinQSB, kde je uveden také celkový čas získaný pomocí kritické cesty a počet kritických cest.

Třetí tabulka znázorňuje kritické cesty a čas s danými aktivitami získanými v programu WinQSB.

Poslední obrázek tvoří graf časové analýzy získaný pomocí daného programu. Jedná se konkrétně o síťový graf, která nám graficky a přehledně zobrazí kritické cesty.

Tab. 33 Zadání pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

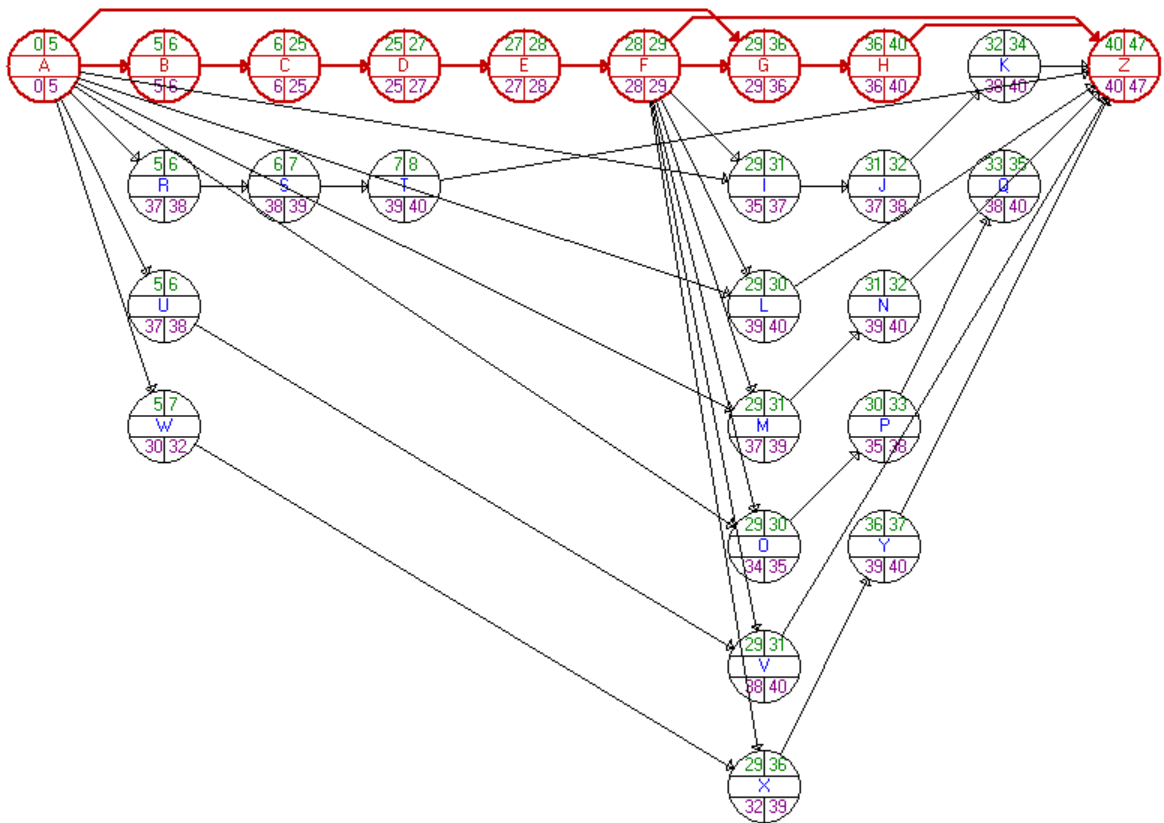
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		5
2	B	A	1
3	C	B	19
4	D	C	2
5	E	D	1
6	F	E	1
7	G	A,F	7
8	H	G	4
9	I	A,F	2
10	J	I	1
11	K	J	2
12	L	A,F	1
13	M	A,F	2
14	N	M	1
15	O	A,F	1
16	P	O	3
17	Q	P	2
18	R	A	1
19	S	R	1
20	T	S	1
21	U	A	1
22	V	F,U	2
23	W	A	2
24	X	W,F	7
25	Y	X	1
26	Z	F,H,K,L,N,Q,T,V,Y	7

Tab. 34 Řešení získané pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-19-2012 14:27:03	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	1	5	6	5	6	0
3	C	Yes	19	6	25	6	25	0
4	D	Yes	2	25	27	25	27	0
5	E	Yes	1	27	28	27	28	0
6	F	Yes	1	28	29	28	29	0
7	G	Yes	7	29	36	29	36	0
8	H	Yes	4	36	40	36	40	0
9	I	no	2	29	31	35	37	6
10	J	no	1	31	32	37	38	6
11	K	no	2	32	34	38	40	6
12	L	no	1	29	30	39	40	10
13	M	no	2	29	31	37	39	8
14	N	no	1	31	32	39	40	8
15	O	no	1	29	30	34	35	5
16	P	no	3	30	33	35	38	5
17	Q	no	2	33	35	38	40	5
18	R	no	1	5	6	37	38	32
19	S	no	1	6	7	38	39	32
20	T	no	1	7	8	39	40	32
21	U	no	1	5	6	37	38	32
22	V	no	2	29	31	38	40	9
23	W	no	2	5	7	30	32	25
24	X	no	7	29	36	32	39	3
25	Y	no	1	36	37	39	40	3
26	Z	Yes	7	40	47	40	47	0
	Project	Completion	Time	=	47	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	3			

Tab. 35 Kritická cesta v programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-19-2012	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3
1	A	A	A
2	B	B	G
3	C	C	H
4	D	D	Z
5	E	E	
6	F	F	
7	G	Z	
8	H		
9	Z		
Completion Time	47	47	47



Obr. 16 Graf časové analýzy získaný pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

Tabulky i grafické zpracování znázorňují časovou analýzu projektu pomocí programu WinQSB a metody CPM. Řešení programu ukazuje tři kritické cesty, všechny znázorňují stejný časový úsek (47 dní). Kritická cesta znázorňuje cestu s nulovými časovými rezervami. Kritická cesta představuje nejkratší možnou dobu realizace daného projektu. Z obrázku síťového grafu lze vidět červeně zaznamenané kritické cesty. Pomocí programu WinQSB se tedy zjistilo, že délka trvání projektu vyšla 47 dní.

6.6 Nákladová analýza

Jednotlivé náklady na konkrétní akční plány jsou vyčísleny v předchozích kapitolách. V následující tabulce je uvedeno celkové shrnutí nákladů za všechny akční plány.

Tab. 36 Náklady na projekt (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Akční plán A1: Přijetí nového pracovníka na marketing a vztahy s klienty (nástupní plat 16 000 Kč + podpůrné činnosti - inzerát 1 000 Kč)	17 000 Kč
Akční plán A2: Segmentace klientů	0 Kč
Akční plán A3: CRM systém (12 měsíců se slevou 15 %).	4 488 Kč
Akční plán B1: Zlepšení komunikace a propagace pomocí Facebooku	0 Kč
Akční plán B2: Aktualizace a doplnění webových stránek	1 000 Kč
Akční plán B3: Zjištění spokojenosti u klientů ohledně stravovacích služeb	440 Kč
Akční plán C1: Zaopatření motivační aktivity pro personál - masáže (1 krát pro každého zaměstnance)	36 600 Kč
Akční plán C2: Školení pro personál	3 770 Kč
Akční plán C3: Seminář pro veřejnost	221 Kč
Celkové jednorázové náklady na projekt	63 519 Kč
Mzda nového pracovníka na marketing a vztahy s klienty	16 000 Kč
Měsíční nárůst nákladů	16 000 Kč

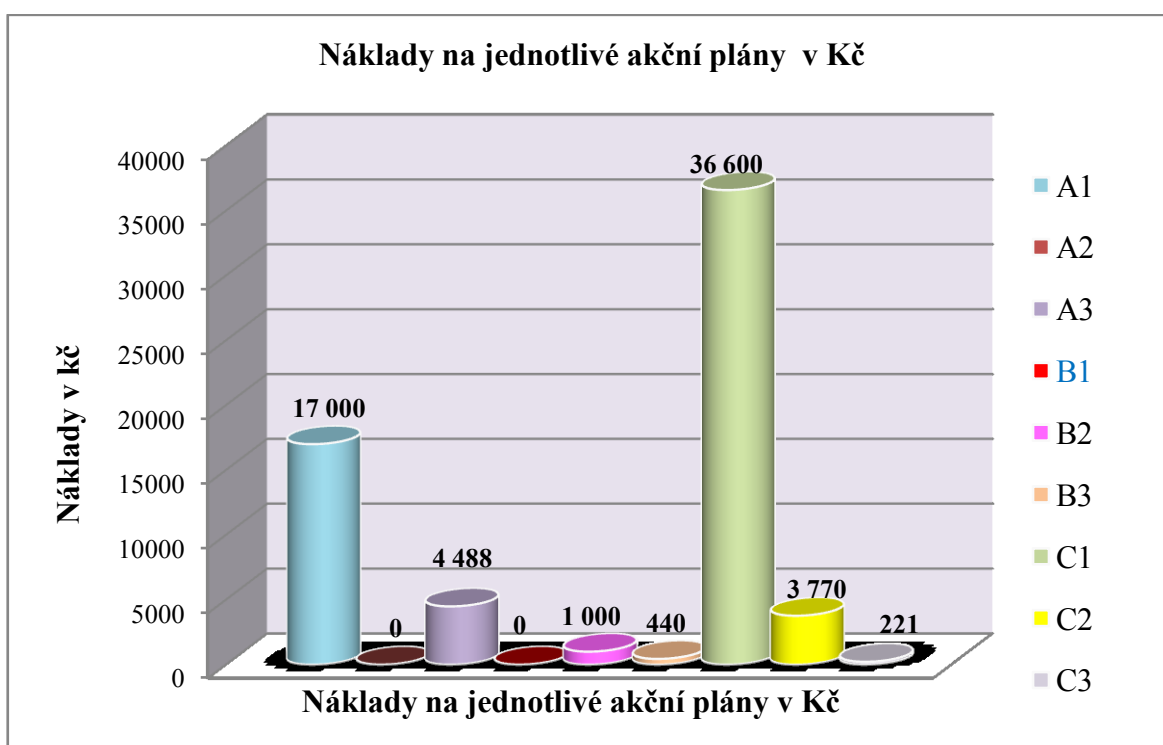
Z vypracované analýzy nákladů na projekt vyplynulo, že celkové náklady na projekt budou tvořit 65 278 Kč. Tato částka se musí investovat, aby mohl projekt fungovat. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, je částka kolem 64 000 Kč přiměřená. Uvedené náklady jsou pouze orientační a předpokládané, mohou se v průběhu realizace projektu změnit.

Akční plány představují takové aktivity, které personál bude provádět v rámci pracovního procesu. V nákladové analýze nejsou zahrnuty mzdové náklady ostatních zaměstnanců, ale pouze takové náklady, které bude muset organizace obětovat, aby se mohl projekt naplnit. Jedná se tedy o tyto dodatečné náklady:

- Akční plán A1 přijetí nového pracovníka na marketing a vztahy s klienty zahrnuje nástupní plat 16 000 Kč + podpůrné činnosti - inzerát 1 000 Kč.

- Segmentace klientů a zlepšení komunikace a propagace pomocí Facebooku mají předpokládané nulové náklady, protože budou zahrnuty v rámci pracovního procesu a nevzniknou tedy žádné dodatečné náklady.
- Zavedení CRM systému zahrnuje náklady 12 měsíců se slevou 15 %, a to činí konkrétně částku 4 488 Kč.
- Aktualizace a doplnění webových stránek představují pro organizaci náklady 1 000 Kč, které budou vyplaceny externímu pracovníku IT za provedení práce.
- U akčního plánu zjištění spokojenosti klientů ohledně stravovacích služeb znázorňuje dodatečné náklady tisk dotazníků (440 Kč).
- Nejvyšší náklady (36 600 Kč) představuje akční plán C1: Zaopatření motivační aktivity pro personál - masáže. Díky tomuto opatření však vzroste spokojenost zaměstnanců, a tím také spokojenost klientů.
- Školení pro personál zahrnuje účast tří pracovníků organizace na konferenci spolu s výdaji na cestu (3 770 Kč).
- Seminář pro veřejnost obsahuje náklady na tisk letáků na danou událost (221 Kč).

Jediné náklady, které budou znamenat měsíční nárůst nákladů při realizaci daného projektu, jsou mzdové náklady na nového pracovníka (16 000 Kč). Následné aktualizace údajů na webové stránce, Facebooku a aktualizování segmentace klientů bude vytvářet pracovník v rámci svého pracovního procesu. Graf udává náklady na jednotlivé akční plány v Kč.



Obr. 17 Náklady na jednotlivé akční plány v Kč (vlastní zpracování)

6.7 Riziková analýza

Projekt zavádění prvků CRM do organizace je spjat také s řadou rizik, které mohou během realizace projektu nastat. Některé rizika lze předpokládat a tím je lze minimalizovat. Díky informovanosti o rizicích a opatření proti nim lze předejít zbytečným ztrátám. Všechny rizika, které mohou nastat, nelze vždy dopředu určit a existuje tedy možnost, že se v budoucnu mohou ještě nějaké objevit.

Mezi hlavní předpokládané rizika, které mohou nastat, patří:

- nedostatek finančních prostředků k zajištění projektu,
- neochota personálu přizpůsobovat se změnám,
- nesprávné stanovení segmentace klientů,
- neobsazení pozice pracovníka na marketing a vztahy s klienty,
- nevhodný CRM systém,
- změna cen jednotlivých nákladů,
- nedodržení časového plánu.

Tab. 37 Analýza hrozících rizik (vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Úroveň závažnosti	Pravděpodobnost výskytu	Rizikový faktor
1	Nedostatek finančních prostředků	Vysoká	Vysoká	A
2	Neochota zaměstnanců k zavádění prvků CRM	Vysoká	Střední	A
3	Nesprávná segmentace klientů	Střední	Střední	B
4	Neobsazení pracovní pozice	Střední	Nízká	B
5	Nevhodný CRM systém	Nízká	Nízká	C
6	Změna cen	Nízká	Nízká	C
7	Časové zpoždění projektu	Nízká	Nízká	C

6.7.1 Návrh opatření k eliminaci rizik

U každého rizika jsou uvedeny určité návrhy, které povedou k eliminaci rizik.

Riziko č. 1 Nedostatek finančních prostředků:

- upozornit na přínosy projektu,

- spolupráce vedení organizace a finančního oddělení a snaha o zařazení finančních požadavků do plánu,
- snaha o získání dotací, grantů, sponzorských darů apod.,
- rozložení projektu na delší časové úseky a tím rozdělení investic na delší časové období,
- zajistit vhodné argumenty pro realizace projektu.

Riziko č. 2 Neochota zaměstnanců k zavádění prvků CRM:

- vedení organizace seznámí personál s projektem,
- vysvětlení přínosů projektu pro organizaci,
- pravidelné a včasné informování zaměstnanců o změnách,
- informování o průběhu realizace projektu,
- porady, diskuze, vyslechnutí připomínek,
- upozornění na přínos pro pracovníky - motivace (např. masáže).

Riziko č. 3 Nesprávná segmentace:

- kontrola, popř. přepracování segmentačních kritérií, klasifikačních tříd či marketingových přístupů k jednotlivým třídám,
- pravidelná kontrola a aktualizace segmentace,
- zajištění správných informací o klientech,
- ohled na připomínky zaměstnanců, kteří provádí segmentaci.

Riziko č. 4 Neobsazení pracovní pozice:

- stanovit přesné kritéria výběru pracovní pozice,
- důsledná kontrola při výběru pracovníka,
- tvorba vhodných pracovních podmínek.

Riziko č. 5 Nevhodný CRM systém:

- důkladná analýza systému,
- definování požadavků,
- zajistit manuál pro práci s CRM systémem.

Riziko č. 6 Změna cen:

- při zvýšení nákladů u jednotlivých akčních plánu zajištění alternativní varianty u poskytovatelů daných služeb či produktů,
- dohoda s původním dodavatelem na oboustranně výhodné ceně.

Riziko č. 7 Časové zpoždění projektu:

- sledování průběhu realizace projektu,

- snaha o dodržování termínů, popř. přepracování časového harmonogramu dle aktuálních potřeb organizace,
- stanovení reálně splnitelných termínů.

6.8 Zakončení projektu

Celý projekt je rozdělen na jednotlivé akční plány, u kterých je popsán návrh, provedení a přínosy. U každého akčního plánu je uvedena tabulka s podpůrnými činnostmi, odpovědností, časovou náročností a náklady. Dále je popsána personální příprava projektu a celý projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Vedení organizace bude mít dohled nad vyhodnocením projektu, dodržením časového harmonogramu, konečným vyúčtováním nákladů a zajištěním potřebných materiálů a dokumentace.

Cílem tohoto projektu bylo, aby zavedení prvků CRM bylo pro organizaci přínosné a přineslo ji lepší vybudování vztahů se svými klienty. Důležité bylo zdokonalit současné řízení vztahů s klienty a zlepšit péči o ně. Díky budování kvalitních vztahů by si organizace měla udržet stávající klienty a takovýmto způsobem získávat i potencionální klienty. V průběhu projektu by se měla zvýšit spokojenost jak klientů, tak i zaměstnanců. Zavádění prvků CRM by se mělo také posílit konkurenční postavení organizace a zlepšit image organizace. Díky segmentaci bude mít organizace lepší přehled a informace o svých klientech. Zavedení projektu povede ke zvýšení profesionality zaměstnanců, nárůstu jejich motivace a zefektivnění práce.

Mezi nejvýznamnější přínosy projektu patří:

- zlepšení procesů řízení vztahů s klienty a zvýšení loajality klientů,
- posílení konkurenčního postavení organizace,
- rozvoj a zkvalitnění vztahů s klienty,
- zvýšení profesionality pracovníků,
- zlepšení image organizace,
- zvýšení spokojenosti klientů,
- upevnění vztahů s klienty a jejich rodinami, popř. potencionálními klienty,
- přehledná evidence údajů a lepší znalost o klientech,
- zlepšení komunikace s rodinou klienta a potencionálními klienty,
- nárůst motivace zaměstnanců a zefektivnění práce personálu.

ZÁVĚR

Pojem CRM neboli řízení vztahů se zákazníky se stále častěji objevuje ve středu zájmu mnoha firem. Každý vztah se zákazníkem je významný a proto je nutné neustále o něj pečovat a věnovat se mu. Budování trvalého vztahu se zákazníkem a zvyšování jeho loajality představuje v současné době jednu z konkurenčních výhod společností. Je podstatné nejen vztah se zákazníkem navázat, ale také ho rozvíjet a pečovat o něj. Kvalitně vybudované řízení vztahů se zákazníky znamená pro podniky přínos ve formě zlepšení komunikace se zákazníky a udržování jejich spokojenosti. Je důležité si uvědomit, že CRM neznámá jen implementaci informačního systému, ale jedná se především o filozofii přístupu, kde středem pozornosti je zákazník.

I v oblasti neziskových organizací je nezbytné rozvíjet a budovat kvalitní vztahy s klienty. Proto je nutné najít takovou strategii CRM, která povede ke zlepšení péče o klienty, zvýšení jejich spokojenosti, upevnění vztahů a zlepšení komunikace jak s klienty, tak jejich rodinnými příslušníky. Správně zavedené CRM dokáže udržovat efektivní vztahy s dodavateli, motivovat a zvyšovat profesionalitu personálu a zároveň budovat pozitivní image organizace a zlepšovat její konkurenceschopnost.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt zavedení CRM ke zvýšení spokojenosti uživatelů služeb o. s. HVĚZDA. Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické, která je rozdělena na analýzu a projekt.

Teoretická část se zabývá problematikou CRM, konkrétně popisuje definici, názory na tento pojem, prvky, filozofii přístupu, cíle, moderní koncepci, přínosy, příčiny neúspěchu a CRM v neziskové organizaci. Další úsek teoretické části se zaměřuje na zákazníka jako klíčového prvku CRM, kde jsou vymezeny oblasti jako fáze řízení vztahu se zákazníkem, zdroje vztahu se zákazníkem, síla vztahu se zákazníkem či principy péče o zákazníka. V neposlední řadě je zde zmíněn také zákazník jako klient v prostřední sociálních služeb a zdravotní péče, kde je popsána například komunikace s klientem nebo základní principy péče o klienta v tomto prostředí.

Analytická část začíná charakteristikou organizace a jejími základními údaji, popisem odborných sekcí a cílů apod. Je zde také uvedena PEST analýza, která popisuje politické, legislativní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické faktory a jejich vliv na organizaci. Další část se orientuje na Porterův model konkurenčních sil, kde je charakterizována konkurenční rivalita v odvětví, hrozba vstupu nové konkurence, hrozba substitutů, vyjed-

návací síla klientů a dodavatelů. Dále je analyzován současný stav péče o klienty, konkrétně se zaměřuje na segmentaci klientů, informace o klientech, školení, komunikaci s klienty apod. Při zpracování diplomové práce byl proveden i dotazník a je zde uvedena analýza spokojenosti klientů, včetně zhodnocení hypotéz. Poslední úsek tvoří SWOT analýza a následné shrnutí analytické části.

Na základě provedených analýz byl navržen pro organizaci projekt, který má za cíle zlepšit procesy řízení vztahů s klienty, upevnit vztahy s klienty, jejich rodinami, popř. potenciálními klienty, zlepšit péči o ně a zaopatřit motivaci a školení pro personál. Celý projekt se neorientuje na složitou implementaci informačního systému, ale zaměřuje se na nalezení vhodné strategie a přístupu při budování vztahu s klienty, jejich rodinami a zaměstnanci. Projekt je sestaven z devíti akčních plánů. Každý akční plán popisuje přínosy, provedení, podpůrné činnosti, odpovědnost, časovou náročnost a náklady. Celý projekt je pak podroben časové, rizikové a nákladové analýze. Je zde také uvedena personální příprava projektu a charakterizovány jeho přínosy.

Tento projekt je návrhem a doporučením, jak může organizace zlepšit své řízení vztahů s klienty. Tato práce by měla být ukazatelem, jak zkvalitnit vztahy s klienty, zlepšit image organizace, motivovat zaměstnance k odpovědné práci a zvýšit vlastní konkurenceschopnost. Návrh projektu může fungovat jako podklad pro zavedení CRM strategie v organizaci a může vést ke zvyšování kvality poskytovaných služeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY*Monografie*

- BACHMANN, Pavel, 2011. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-130-3.
- BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra, 2009. *Rukověť začínajícího prodejce: Jak se stát dobrým obchodníkem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2344-0.
- BUREŠ, Ivan, 2002. *Ofenzivní marketing aneb Jak zaútočit na konkurenci*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-060-0.
- BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA, 2006. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-149-6.
- DOHNAL, Jan, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0401-3.
- FILIPOVÁ, Alena, 2006. *Umění prodávat*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1699-2.
- HAVRDOVÁ, Zuzana et al., 2010. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-87398-06-7.
- HIPPNER, Hajo und Klaus. D. WILDE, 2004. *Management von CRM - Projekten, Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*. Wiesbaden: Gabler. ISBN 3-409-12520-5.
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1.
- KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZÁK, Vratislav, 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.
- KRÁLOVÁ, Jarmila a Eva RÁŽOVÁ, 2005. *Zařízení sociální péče pro seniory a zdravotně postižené občany*. 3. aktual. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 80-7263-275-2.
- LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.

- MALÍKOVÁ, Eva, 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3148-3.
- MARTIN, Steve a Gary COLLERAN, 2005. *Prodáno! : jak přesvědčíte zákazníky, aby kupovali od vás*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1093-5.
- MÁTĽ, Ondřej a Milena JABŮRKOVÁ, 2007. *Kvalita péče o seniory: řízení kvality dlouhodobé péče v ČR: [výstupy z aplikovaného výzkumu]*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-499-7.
- MEYER, Matthias, 2002. *CRM - Systeme mit EAI: Konzeption, Implementierung und Evaluation*. Wiesbaden: Vieweg. ISBN 3-528-05795-5.
- MLÝNKOVÁ, Jana, 2011. *Péče o staré občany: Učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3872-7.
- OTRUSINOVÁ, Milana, 2009. *Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-789-7.
- SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0514-1.
- STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-813-X.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ, 2003. *Kreativní ošetrovatelský management*. Praha: Advent-Orion. ISBN 80-7172-841-1.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
- WESSLING, Harry, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0569-9.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela et al., 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ZLÁMAL, Jaroslav, 2006. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. ISBN 80-7013-441-0.

Internetové zdroje

- BOHUTÍNSKÁ, Jana. *Od ledna 2012 roste DPH. Čtěte, co tato změna ovlivní* [online]. 3. 1. 2012 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/od-ledna-2012-roste-dph-ctete-co-tato-zmena-ovlivni/>
- BUŠEK, Michal. *Strategie segmentace zákazníků* [online]. 11/2002 [cit. 2012-01-20]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/strategie-segmentace-zakazniku.htm>
- DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar. *Sociální vyloučení seniorů* [online]. 23. 10. 2009 [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: <http://www.senio.cz/archive.php?w=art&id=2497&rub=50&s>
- JEŽEK, Jiří. *Současný stav a aktuální úkoly neziskového sektoru v České republice* [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: <http://www.tretpatro.cz/index.php?cmd=page&id=50>
- MÁNERT, Oldřich. *Nanomedicína může přinést revoluci ve zdravotnictví* [online]. 18. 11. 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.toplekar.cz/archiv-clanku/nanomedicina-muze-prinest-revoluci-ve.html>
- SVOBODOVÁ, Kamila. *ANALÝZA: Stárnutí populace podle výsledků projekce ČSÚ* [online]. 25. 03. 2005 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=34
- VÁLKOVÁ, Monika a Iva HOLMEROVÁ. *Příprava zákona o dlouhodobé péči* [online]. 17. 4. 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.zdravky.cz/zpravodajstvi/z-domova/priprava-zakona-o-dlouhodobe-peci>
- Ceník - klasická masáž* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.masazzlin.cz/cenik>
- CRM - Customer Relationship Management pro neziskové organizace* [online]. ©2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.crmproneziskovky.cz/>
- CRM pro svazy, spolky a neziskové organizace* [online]. [cit. 2012-01-25]. Dostupné z: <http://www.cas-crm.com/cz/crm-pro-odvetvi/svazy-a-spolky.html>
- CRM systém pro občanské sdružení* [online]. ©2011a [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: http://www.crm-zone.cz/cs/crm_pro_obcanske_sdruzeni
- Neziskový sektor* [online]. 30. 12. 2009 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor>

- Nové technologie pomohou zlepšit péči o seniory* [online]. 25/2/2010 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: http://www.cabrnoch.cz/index.php/2010/02/25/nove_technologie_pomohou_zlepsit
- O nás* [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.pomuckyzdravotnicke.cz/>
- Objednávka CRM systému jako služby* [online]. ©2011b [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.crm-zone.cz/cs/objednat_crm_system/
- Plánované konference & kongresy* [online]. ©2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/cz/konference-a-kongresy-a-seminare/planovane-konference-a-kongresy>
- Předpis č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách* [online]. ©2010-2012a [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108/info>
- Předpis č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)* [online]. ©2010-2012b [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372/souvislosti>
- Rok, který vyjde draho. Průvodce novinkami roku 2012* [online]. 01. 01. 2012 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/politika/rok-ktery-vyjde-draho-pruvodce-novinkami-roku-2012_221420.html
- Tisk letáků Zlín* [online]. ©2011 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://www.tiskzlin.cz/letaky-katalogy-brozury.html>
- Výroční zpráva za rok 2010* [online]. 24. 6. 2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: http://www.sdruzenihvezda.cz/soubory/Vyrocnizprava_2010.pdf/
- HVĚZDA občanské sdružení* [online]. [cit. 2012a-02-23]. Dostupné z: <http://sdruzenihvezda.cz/>
- Nestátní zdravotnické zařízení* [online]. [cit. 2012b-02-25]. Dostupné z: <http://sdruzenihvezda.cz/nestatni-zdravotnicke-zarizeni.html>
- Centrum denních aktivit* [online]. [cit. 2012c-02-26]. Dostupné z: <http://sdruzenihvezda.cz/centrum-dennich-aktivit.html>
- Seniorcentrum* [online]. [cit. 2012d-02-26]. Dostupné z: <http://sdruzenihvezda.cz/seniorcentrum.html>

Rozvoj lidských zdrojů [online]. [cit. 2012e-03-08]. Dostupné z:
<http://sdruzenihvezda.cz/rozvoj-lidskych-zdroju.html>

Katalog vzdělávacích aktivit [online]. [cit. 2012f-03-11]. Dostupné z:
<http://sdruzenihvezda.cz/katalog-vzdelavacich-aktivit.html>

Edukační centrum [online]. [cit. 2012g-03-17]. Dostupné z:
<http://sdruzenihvezda.cz/uvod.html>

Ostatní zdroje

Interní materiály organizace

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	procento
apod.	a podobně
APSSCR	Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky
atd.	a tak dále
CRM	Customer Relationship Management
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň s přidané hodnoty
EU	Evropská unie
et al.	et alii (a kolektiv)
ICT	informační a komunikační technologie
IS	informační systém
IT	informační technologie
ks	kus
např.	například
NO	nezisková organizace
NNO	nestátní nezisková organizace
Obr.	obrázek
o. s.	občanské sdružení
popř.	popřípadě
s.	strana
Sb.	sbírka
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	tabulka

tzn. to znamená

tzv. takzvaný

zák. zákon

Z. K. Zlínský kraj

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Prvky CRM (Wessling, 2003, vlastní zpracování)</i>	17
<i>Obr. 2 Zdroje vztahu se zákazníkem (Storbacka a Lehtinen, 2002, vlastní zpracování)</i>	31
<i>Obr. 3 Logo organizace (Hvězda, 2011)</i>	42
<i>Obr. 4 Organizační členění odborných sekcí (Hvězda, vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obr. 5 Struktura nákladů v roce 2010 (Hvězda, 2011)</i>	46
<i>Obr. 6 Struktura výnosů 2010 (Hvězda, 2011)</i>	47
<i>Obr. 7 Podíl výnosů na celkových nákladech 2010 (Hvězda, 2011)</i>	47
<i>Obr. 8 Organizační členění (Interní materiály organizace)</i>	48
<i>Obr. 9 Budoucí vývoj počtu osob ve věku nad 65 let, ČR, 2002-2050 (Svobodová, 2005)</i>	52
<i>Obr. 10 Vývoj růstu počtu obyvatel nad 65+ (Interní materiály organizace)</i>	54
<i>Obr. 11 Otázka č. 1 (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obr. 12 Otázka č. 9 (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obr. 13 Otázka č. 10 (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obr. 14 Otázka č. 14 (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Obr. 15 Návrh strategie projektu (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Obr. 16 Graf časové analýzy získaný pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)</i> ...	105
<i>Obr. 17 Náklady na jednotlivé akční plány v Kč (vlastní zpracování)</i>	107

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Základní údaje o organizaci (Hvězda, vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tab. 2 Shrnutí PEST analýzy (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 3 Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 4 Hrozba vstupu do odvětví (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 5 Vyjednávací síla klientů (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 6 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 7 Hrozba substitutů (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 8 Otázka č. 1 (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 9 Otázka č. 7 (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 10 Otázka č. 9 (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 11 Otázka č. 10 (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 12 Otázka č. 14 (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 13 Výpočet chí kvadrátu (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 14 Výpočet chí kvadrátu (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 15 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 16 Plus/minus matice SWOT analýzy (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 17 Akční plán A 1 (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 18 Bodová škála význam klienta (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 19 Bodová škála cílová skupina a věk (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 20 Bodová škála význam rodiny (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 21 Bodový škála náročnost klienta na péči (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 22 Bodová škála předpokládané důsledky ztráty klienta (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 23 Třída, rozpětí, charakteristika (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 24 Akční plán A 2 (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 25 Akční plán A3 (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tab. 26 Akční plán B1 (vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 27 Akční plán B 2 (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tab. 28 Akční plán B 3 (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tab. 29 Akční plán C 1 (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tab. 30 Akční plán C2 (vlastní zpracování)</i>	99
<i>Tab. 31 Akční plán C3 (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tab. 32 Návrh časového plánu (vlastní zpracování)</i>	102

<i>Tab. 33 Zadání pomoci programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tab. 34 Řešení získané pomoci programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Tab. 35 Kritická cesta v programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Tab. 36 Náklady na projekt (vlastní zpracování)</i>	106
<i>Tab. 37 Analýza hrozících rizik (vlastní zpracování)</i>	108

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Certifikační značky organizace

PŘÍLOHA P II: Dotazník

PŘÍLOHA P III: Výsledky dotazníku

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKAČNÍ ZNAČKY ORGANIZACE



Certifikační značky organizace

(Interní materiály organizace)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dotazník spokojenosti klientů o. s. Hvězda (Domov seniorů a Dům služeb seniorům)

Vážená paní, Vážený pane,

předkládám Vám dotazník, jehož cílem je zjištění spokojenosti klientů. Jmenuji se Ludmila Falešníková, jsem studentka 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Management a marketing. Ve své diplomové práci se zabývám projektem řízení vztahu s klienty a zvýšením spokojenosti uživatelů služeb o. s. Hvězda. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, který je zcela **anonymní**. Zakroužkujte prosím jednu odpověď nebo uveďte Váš názor.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku.

1. Jak jste se o organizaci dozvěděli?

- a) Od rodiny nebo přátel
- b) Od rodiny nebo přátel, kteří již využili služeb občanského sdružení Hvězda
- c) Z internetu, tisku, rozhlasu
- d) Z nemocnice, od lékaře
- e) Z městského úřadu, obecního úřadu
- f) Z letáků nebo informačních tabulí
- g) Jinak (uveďte):

2. Co jste očekával/a od nabízených služeb?

Uveďte:

3. Jsou vaše představy a očekávání s poskytováním služeb plněna?

- a) Ano, zcela
- b) Ano, částečně
- c) Ne

4. Měl/a jste od počátku pobytu všechny informace, které jste potřeboval/a?

- a) Ano, úplné informace
- b) Ano, částečné informace
- c) Neměl/a jsem potřebné informace

5. Jsou Vám v současné době všechny informace sdělovány srozumitelně?

- a) Ano, zcela
- b) Ano, částečně
- c) Ne

6. Účastníte se volnočasových aktivit, pokud ano, jste s nimi spokojen/a?

- a) Ne, neúčastním se
- b) Ano, účastním se, jsem velmi spokojen/a, ale mohlo by jich být více
- c) Ano, účastním se, jsem částečně spokojen/a
- d) Ano účastním se, nejsem s nimi spokojen/a

7. Zaškrtněte, jak jste spokojen/a:

Jak jste spokojen/a s:	Velmi spokojen/a	Částečně spokojen/a	Částečně nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
a) velikost a vybavení pokoje				
b) ubytování				
c) nabídka jídel				
d) kvalita stravy				
e) stravovací služby				
f) zdravotnická a ošetrovatelská péče				
g) ochota a chování personálu				
h) přístup personálu				

8. Co byste nejvíce ocenili u personálu?

- a) Komunikaci a schopnost naslouchat
- b) Profesionalitu a odbornost
- c) Taktní, citlivé chování
- d) Jiné (uveďte):.....

9. Se kterou službou jste v zařízení o. s. Hvězda nejvíce spokojen/a?

- a) Se stravovacími službami
- b) S ubytovacími službami
- c) S ošetrovatelskou péčí
- d) Jiné (uveďte):

10. Co by se dalo podle Vás zlepšit, aby byl pro Vás pobyt příjemnější?

- a) Jsem zcela spokojen, nic bych neměnil/a
- b) Zlepšení stravy
- c) Zlepšení ubytování
- d) Více času personálu na klienty
- e) Více volnočasových aktivit
- f) Jiné (uveďte):

11. Co vám chybí v nabídce služeb?

Uveďte:

.....

12. Je něco, s čím jste v domově nespokojeni? Jaké nedostatky spatřujete?

Uveďte:

13. Je něco, s čím jste naopak velmi spokojeni? Jaké pozitiva spatřujete?

Uved'te:

.....

14. Doporučil/a byste domov Vaším známým?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nemohu posoudit

PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

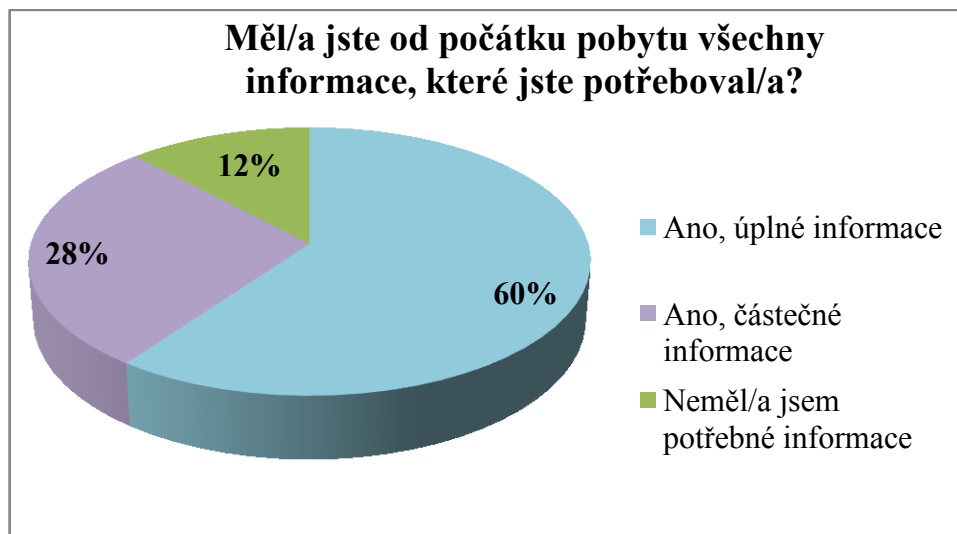
Otázka č. 3. Jsou vaše představy a očekávání s poskytováním služeb plněna?

Jsou vaše představy a očekávání plněna?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, zcela	12	48 %
Ano, částečně	10	40 %
Ne	3	12 %
Celkem	25	100 %



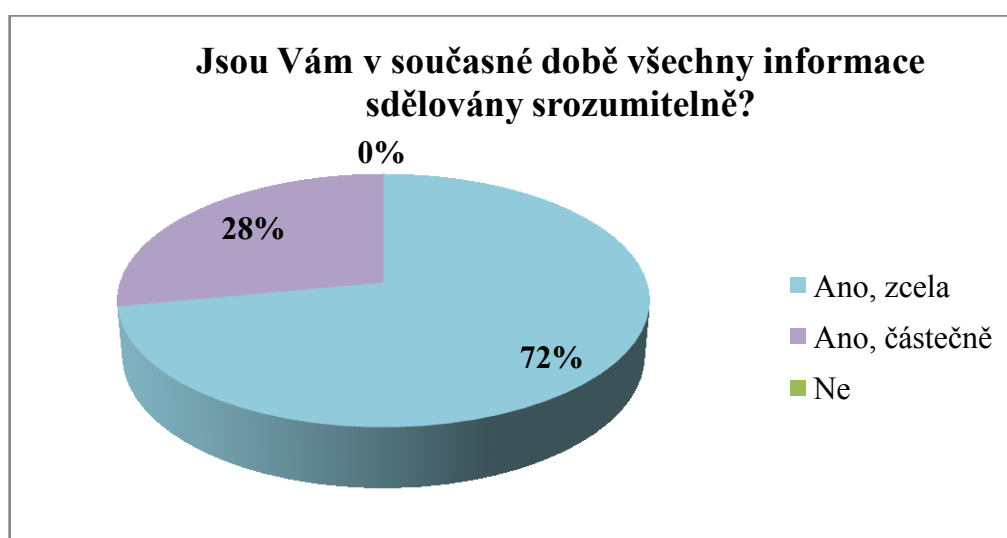
Otázka č. 4. Měl/a jste od počátku pobytu všechny informace, které jste potřeboval/a?

Měl/a jste od počátku pobytu všechny informace, které jste potřeboval/a?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, úplné informace	15	60 %
Ano, částečné informace	7	28 %
Neměl/a jsem potřebné informace	3	12 %
Celkem	25	100 %



Otázka č. 5. Jsou Vám v současné době všechny informace sdělovány srozumitelně?

Jsou Vám v současné době všechny informace sdělovány srozumitelně?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, zcela	18	72 %
Ano, částečně	7	28 %
Ne	0	0 %
Celkem	25	100 %



Otázka č. 6. Účastníte se volnočasových aktivit, pokud ano, jste s nimi spokojen/a?

Účastníte se volnočasových aktivit, pokud ano, jste s nimi spokojen/a?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne, neúčastním se	9	36 %
Ano, účastním se, jsem velmi spokojen/a, ale mohlo by jich být více	10	40 %
Ano, účastním se, jsem částečně spokojen/a	6	24 %
Ano, účastním se, nejsem s nimi spokojen/a	0	0 %
Celkem	25	100 %



Otázka č. 8 Co byste nejvíce ocenili u personálu?

Co byste nejvíce ocenili u personálu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Komunikaci a schopnost naslouchat	5	20 %
Profesionalitu a odbornost	5	20 %
Taktní, citlivé chování	9	36 %
Jiné	6	24 %
Celkem	25	100 %

Co byste nejvíce ocenili u personálu?

