

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Plán marketingové komunikace pro neziskovou
organizaci

Marketing Communication Plan for Non-profit
Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petra Králová, Ph.D.

HEŘMAN

MATĚJ

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Heřman Jméno: Matěj Osobní číslo: 398370
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Plán marketingové komunikace pro neziskovou organizaci

Název diplomové práce anglicky:
Marketing Communication Plan for Non-profit Organization

Pokyny pro vypracování:
CÍL PRÁCE: Cílem DP je sestavit plán marketingové komunikace pro občanské sdružení Rodinné centrum Praha, z.s.
PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je zhodnocení současné marketingové komunikace a vytvoření návrhu na jeho zlepšení.
OSNOVA: (1) Úvod (2) Teoretická část - vymezení marketingové komunikace; představení typů marketingové komunikace (3) Praktická část - představení společnosti; analýza současného stavu komunikačního mixu; vypracování plánu marketingové komunikace (4) Závěr

Seznam doporučené literatury:
(1) FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. (2) KARLÍČEK, M. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. (3) KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. (4) ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ O. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Petra Králová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 13. 12. 2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2. 5. 2019
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2020

Kralova Podpis vedoucí(ho) práce
Jr Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
Heřman Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

24.7.2019 Datum převzetí zadání
Heřman Podpis studenta(ky)

HEŘMAN, Matěj. *Plán marketingové komunikace pro neziskovou organizaci*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 07. 2019

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé práce, Ing. Petře Králové, Ph.D., za její zájem o mojí diplomovou práci a cenné rady při jejím psaní. Dále bych rád poděkoval Marii Macounové, Anně Ptáčkové a dalším pracovníkům z Rodinného centra Praha za skvělou spolupráci. Také bych rád poděkoval své snoubence Kristině, všem přátelům a rodině za podporu při psaní této diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem plánu marketingové komunikace pro neziskovou organizaci *Rodinné centrum Praha, z. s.* Tato práce v první části představuje teoretické marketingové poznatky, které ve druhé části aplikuje na konkrétní případ neziskové organizace. Zde se tato práce zabývá situační analýzou současného stavu Rodinného centra Praha a jeho aktuálním nastavením marketingového mixu. Na základě této analýzy je pak sestaven konkrétní komunikační mix a vytvořen celkový plán marketingové komunikace.

Klíčová slova

marketing, marketingová komunikace, komunikační mix, nezisková organizace, rodinné centrum, Rodinné centrum Praha

Abstract

This thesis deals with the marketing communication strategy plan for the non-profit organization *Rodinné centrum Praha, z. s.* First part of this thesis introduces theoretical marketing findings, which are applied to the specific non-profit organization in the second part. In this part is situational analysis of the current state of *Rodinné centrum Praha* organisation and its current marketing mix described. Based on this analysis a specific communication mix is set up and concrete communication strategy plan is created.

Key words

marketing, marketing communication, communication mix, non-profit organisation, family center, Rodinné centrum Praha

Obsah

Úvod	1
1 Vymezení marketingové komunikace	4
1.1 Marketingový mix	4
1.2 Marketingová komunikace.....	6
1.3 Cíle marketingové komunikace	7
1.3.1 Framework See-Think-Do-Care	8
1.4 Nástroje marketingové komunikace.....	10
1.4.1 Osobní prodej	11
1.4.2 Reklama.....	11
1.4.3 Podpora prodeje	12
1.4.4 Přímý marketing.....	13
1.4.5 Public relations	13
1.4.6 Sponzoring.....	14
1.4.7 Ústní šíření (word-of-mouth).....	14
1.5 Integrovaná marketingová komunikace	14
2 Východiska pro návrh integrované marketingové komunikace.....	15
2.1 Situační analýza 7C.....	16
2.2 Segmentace, targeting, positioning.....	16
2.2.1 Segmentace.....	16
2.2.2 Targeting.....	17
2.2.3 Positioning.....	17
2.3 Nastavení marketingového mixu.....	17
2.4 Vizuelní styl.....	18
3 Proces návrhu marketingové komunikace	18
3.1 Stanovení komunikačních cílů	18
3.2 Určení cílového publika a jeho analýza	19
3.2.1 Kvalitativní výzkum	19
3.2.2 Kvantitativní výzkum.....	20
3.3 Obsah a formát sdělení.....	20
3.4 Volba komunikačního a mediálního mixu	21

3.5	Časový plán a rozpočet.....	21
3.6	Evaluace a měření efektivity	22
3.6.1	On-line média	23
3.6.2	Off-line média	24
4	Představení a analýza Rodinného centra Praha	27
4.1	Historie	27
4.2	Vize, mise a hodnoty organizace	27
4.3	Situační analýza organizace	28
4.3.1	Company (podnik).....	29
4.3.2	Customers (zákazníci).....	32
4.3.3	Competitors (konkurence).....	33
4.3.4	Cost (náklady)	36
4.3.5	Country (specifika země).....	36
4.3.6	Climate/Context (vnější makroekonomické prostředí).....	37
4.3.7	Change (změna).....	38
4.4	Segmentace, targeting, positioning	40
4.4.1	Segmentace a targeting	40
4.4.2	Positioning	41
4.5	Analýza současného stavu marketingového mixu	41
4.5.1	Product	41
4.5.2	Price	43
4.5.3	Place	44
4.5.4	Promotion.....	45
4.5.5	People	45
4.5.6	Process.....	45
4.5.7	Physical evidence	46
4.6	Analýza současného stavu komunikačního mixu	46
4.6.1	Osobní prodej	46
4.6.2	Reklama.....	47
4.6.3	Podpora prodeje.....	47
4.6.4	Přímý marketing.....	47
4.6.5	Public relations	47

4.6.6	Sponzoring.....	48
4.6.7	Ústní šíření.....	48
5	Návrh plánu marketingové komunikace	50
5.1	Stanovení komunikačních cílů	50
5.2	Určení cílového publika a jeho analýza	51
5.2.1	Hlubkové rozhovory	52
5.2.2	Dotazníkové šetření.....	53
5.2.3	Interní informace	53
5.2.4	Výstupy analýzy	54
5.3	Obsah a formát sdělení.....	58
5.3.1	Obsah sdělení	58
5.3.2	Struktura sdělení.....	58
5.3.3	Formát sdělení.....	58
5.4	Volba komunikačního a mediálního mixu	62
5.4.1	Osobní prodej	62
5.4.2	Reklama.....	63
5.4.3	Podpora prodeje	69
5.4.4	Přímý marketing.....	73
5.4.5	Public relations	74
5.4.6	Sponzoring.....	78
5.4.7	Ústní šíření.....	78
5.4.8	Souhrn.....	79
5.5	Časový plán a rozpočet.....	80
5.5.1	Rozpočet.....	80
5.5.2	Náklady na marketingovou komunikaci	80
5.5.3	Časový plán.....	83
5.6	Evaluace a měření efektivity	85
	Závěr.....	87
	Seznam použité literatury	90
	Seznam obrázků.....	93
	Seznam tabulek	94
	Seznam příloh	95

Úvod

Tématem mé diplomové práce je plán marketingové komunikace pro nestátní neziskovou organizaci *Rodinné centrum Praha, z. s.* Tato organizace se zabývá vzděláváním v oblasti partnerských a rodičovských kompetencí. Vzdělávání probíhá formou přednášek, seminářů či zážitkových pobytových kurzů. Tato nabídka služeb vznikla na základě vnímané potřeby blízkého okolí. Rodinné centrum Praha bylo založeno v roce 2002 a postupně se vyvíjelo z ryze dobrovolnické služby až po profesionální vzdělávací organizaci, kterou je dnes. Tato změna však nebyla reflektována v oblasti marketingové komunikace, proto Rodinné centrum Praha navenek stále působilo jako amatérská dobrovolnická organizace. Prvním krokem ke změně marketingové komunikace bylo vytvoření nových webových stránek (původní byly přes 15 let staré). Rodinné centrum Praha však stále nemá žádný strategický plán pro to, aby mohlo nastavit konzistentní marketingovou komunikaci tak, aby odpovídala potřebám a reflektovala profesionální kvalitu nabízených služeb. Mojí motivací bylo tento plán marketingové komunikace vytvořit a pomoci tak kvalitní služby lépe komunikovat a propagovat.

Cílem této diplomové práce je tedy analyzovat současný stav Rodinného centra Praha, jeho pozici na trhu a jeho aktuální marketingový mix. Na základě této analýzy pro Rodinné centrum Praha sestavit plán marketingové komunikace, který bude podkladem pro reálné využití. Cílem tohoto plánu je primárně nastavit marketingovou komunikaci tak, aby reflektovala kvalitu služeb a komunikovala hodnoty organizace.

Tato práce je rozdělena na pět kapitol. První tři se týkají teoretické části, zbylé dvě pak praktické části, tedy aplikací teoretických poznatků na konkrétní případ Rodinného centra Praha.

První kapitola se zabývá obecným úvodem a vymezením marketingové komunikace, její definicí a zařazením do marketingového mixu služeb 7P. Dále zde jsou uvedeny obvyklé cíle, které sleduje marketingová komunikace. Ty jsou propojeny s modelem See-Think-Do-Care od Avinashy Kaushika, který marketingovou komunikaci dává do kontextu s jednotlivými fázemi nákupního rozhodování u nakupujících. Dále se kapitola zabývá představením nástrojů marketingové komunikace. V závěru je ještě představen koncept integrované marketingové komunikace.

Ve druhé kapitole stručně představuji koncepty, které ještě předchází samotnému nastavení marketingové komunikace. Samotné koncepty jsou natolik rozsáhlé, že zasahují již mimo téma této diplomové práce, ale zároveň jsou nepostradatelné a klíčové pro to, aby mohla být marketingová komunikace nastavena. Jedná se o situační analýzu podniku, která může být provedena mnoha způsoby a metodami. Já zde

podrobněji uvádím metodu 7C, jelikož ji pak později využívám v praktické části. Dále je zde zmíněná segmentace, targeting a positioning, ze kterého marketingová komunikace nutně vychází. Uvádím zde i potřebu nastavení ostatních složek marketingového mixu, aby bylo jasné, co je možné komunikovat. V závěru kapitoly zmiňuji vizuální styl, který je nedílnou součástí marketingové komunikace, přestože zdaleka nemusí souviset pouze s komunikací, ale může být např. součástí celé podnikové identity.

Ve třetí kapitole již popisuju jednotlivé kroky procesu návrhu marketingové komunikace. Prvním krokem je stanovení cílů, které chceme marketingovou komunikací sledovat. Dále je potřeba vybrat cílové publikum a provést jeho analýzu, abychom věděli, jak s daným cílovým publikem nejlépe komunikovat. Když je toto vyřešeno, je potřeba definovat obsah, strukturu a formát marketingového sdělení. Dále na řadu přichází samotný výběr komunikačního a mediálního mixu, kde je potřeba vybrat mix nástrojů a médií, který se bude v rámci komunikace využívat. Ten je pak potřeba zařadit do určitého rámce rozpočtového omezení a vytvořit časový plán. v závěru pak zmiňuji metodiky pro evaluaci a měření efektivity vybraných nástrojů.

Čtvrtá kapitola se již zabývá praktickou částí, ve které představuji samotnou organizaci Rodinné centrum Praha, zařazuji ji do ho historického kontextu a popisuji její zaměření, vize, mise a její hodnoty. Následují stručné výstupy 7C analýzy, které slouží jako podklad pro následné nastavení komunikace. Dále jsou uvedeny výstupy STP analýzy a analýzy současného stavu marketingového mixu organizace. Vzhledem k zaměření této diplomové práce je pak kladen větší důraz na samotný komunikační mix, kterému je věnována samostatná podkapitola.

Pátá kapitola se pak zabývá samotným návrhem plánu marketingové komunikace a spojuje zde všechny teoretické poznatky a výstupy z analýz organizace. Proces návrhu tohoto plánu sleduje formát popsáný v teoretické části, tzn. nejdříve jsou definovány cíle, které komunikace sleduje, následuje určení cílového publika a jeho analýza. Následně je definovaný obsah a formát sdělení, ze kterého vychází volba komunikačního a mediálního mixu, který je zasazen do časového plánu a rozpočtového omezení. Kapitulu uzavírá část o evaluaci a měření efektivity. Přestože je důležité, aby byl plán celistvý, pro přehlednost a potřeby této diplomové práce jsou výstupy jednotlivých fází procesu uvedené rozděleně u jednotlivých podkapitol.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení marketingové komunikace

Aby bylo možné marketingovou komunikaci zařadit správně do kontextu celého marketingu, je třeba nejdříve představit základní marketingové koncepty, ze kterých marketingová komunikace vychází.

Nejdříve je třeba vyjasnit, co samotný marketing představuje. Kotler definuje marketing *jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot* (2007, s. 40). Z této obecné definice je dobře zřejmé, že marketing je velmi široká oblast. Nezahrnuje pouze televizní reklamu, poutače, letáky či slevové kupony (jak je marketing často vnímáný laickou veřejností), ale jde o celkový proces, který směřuje k tomu, aby se naplňovaly potřeby a přání implementující firmy. v rámci tohoto procesu se řeší velké množství věcí, od produktové nabídky přes cenotvorbu až po výsledný výběr komunikačních kanálů. Výsledek tohoto procesu a nastavení všech těchto složek se označuje jako marketingový mix.

1.1 Marketingový mix

Kotler definuje marketingový mix jako *soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů* (2007, s. 70). Tato definice vychází z klasifikace takzvaných 4P, která byla poprvé navržena E. Jeronem McCArthym (1960). Podle této definice se marketingové nástroje dělí do těchto čtyř skupin:

1. **Product** (produkt)
2. **Price** (cenová politika)
3. **Promotion** (komunikační politika)
4. **Place** (distribuční politika)

Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost cílovému trhu nabízí. Tedy cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. U čistých služeb může být produktem určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků (Vašítková, 2014, s. 22)

Cenová politika se zabývá nastavením cen, které zákazníci zaplatí za zakoupený produkt či využívání služby. Rozhodování o cenové politice zahrnuje kalkulaci fixních a variabilních nákladů, úroveň poptávky, úlohu cen při podpoře prodeje apod.

Komunikační politika zahrnuje všechny činnosti, které komunikují vlastnosti produktu či služby, ukazují jejich přednosti cílové skupině a přesvědčuje ji k nákupu. Také může

jít o řízenou podporu či propagaci samotné organizace či její značky s cílem ovlivnit smýšlení cílové skupiny.

Distribuční politika řeší veškeré činnosti společnosti, které souvisí s dostupností a dodáním produktu či služby koncovým zákazníkům. Může jít jak o fyzické místo, kde je produkt prodáván nebo obecně kanály, kterým se produkt či služba k zákazníkovi dostane (v dnešním internetovém věku může jít například o e-shop).

S posunem od produktů k rozvoji služeb se začalo uvažovat o tom, že marketingový mix 4P začíná být nedostačující. Proto v roce 1981 Booms a Bittner přišli s koncepcí marketingového mixu 7P určenou pro služby (Booms a Bitner, 1981, s. 47–51). Tato koncepce rozšiřuje původní 4P o další tři složky:

5. **People** (lidé)
6. **Process** (procesy)
7. **Physical evidence** (materiální prostředí)

Lidé jako složka marketingového mixu představuje oblast všech lidí, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služeb a tím ovlivňují vnímání kupujícího. Obvykle jsou to zaměstnanci či prodávající, kteří při poskytování služeb přichází do kontaktu se zákazníky. Vzhledem k tomu, že zákazník je také součástí procesu poskytované služby, a tím ovlivňuje její kvalitu, může být také součástí této složky marketingového mixu.

Procesy se detailněji zaměřují na to, jakým způsobem je daná služba poskytována. Jinými slovy, představují interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby.

Materiální prostředí představuje hmotné prvky, který mají podporovat vlastnosti dané služby a přesvědčovat zákazníky o její kvalitě. Materiální prostředí tedy slouží jako důkaz vlastností nabízené služby (Vašítková, 2014, s. 23). Může se například jednat o prostředí, ve kterém je služba nabízena.

Obrázek 1: Diagram marketingového mixu 7P včetně zvýrazněného zařazení



Zdroj diagramu: vlastní, na základě definice 7P marketingového mixu

1.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je tedy součástí marketingového mixu organizace. Podle modelu 7P se jedná o čtvrté P, tedy Promotion.

Marketingovou komunikací se rozumí *řízené informování a přesvědčování cílových skupin s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle* (Karlíček, 2016, s. 10).

Marketingová komunikace se zabývá čtvrtým P v marketingovém mixu (tedy *Promotion*). To přeneseně znamená, jakými kanály, jakými komunikačními prostředky a pomocí jakých médií prezentujeme a rozšiřujeme povědomí o produktu/službě tak, abychom oslovili zákazníky z cílové skupiny.

Komunikační kanály se dají dělit podle různých kritérií. Přikrylová (2019, s. 26) kanály dělí na řízené a neřízené.

Řízené jsou ty, u kterých má daný komunikující subjekt (firma, organizace) plnou kontrolu nad definicí, sestavováním a šířením sdělení. Ty se dají pak dále dělit na osobní

a neosobní. Osobní jsou ty, ve kterých mohou obě protistrany (prodávající a nakupující) komunikovat napřímo. Neosobní jsou pak ty, kde pak komunikace probíhá skrz nějaké médium. Největší nevýhoda neosobní komunikace oproti komunikaci osobní spočívá v absenci bezprostřední zpětné vazby.

Neřízené kanály jsou ty, které komunikující subjekt nemůže přímo řídit. v případě osobních kanálů je to např. *word-of-mouth*, neboli ústní šíření pochval či pomluv. Mezi ty neosobní se dají zařadit např. výsledky testů v nezávislém časopise.

Dále Příkrylová (2019, s. 27) dělí komunikační prostředky a formy na dvě základní skupiny: Prostředky a formy individuálního působení (osobní rozhovory, telefonáty, e-maily apod.) a skupinového působení (přednášky, prezentace, plakáty, webové stránky, časopisy, televize apod.).

Výsledkem nastavené marketingové komunikace je tzv. komunikační mix.

1.3 Cíle marketingové komunikace

Stejně jako u jakýchkoliv jiných strategií je i u marketingové komunikace důležité si definovat, jaké cíle chceme marketingovou komunikací sledovat.

Karlíček (2016, s. 12) uvádí těchto šest typicky nastavovaných komunikačních cílů:

1. **Zvýšení prodeje.** Jedná se o cíl naprosté většiny komunikačních kampaní. Bohužel jako kritérium vyhodnocení splnění komunikačního cíle není moc vhodný, a to zejména z toho důvodu, že výsledné prodeje jsou ovlivněny velkým množstvím faktorů, které nelze marketingovou komunikací ovlivnit. K měření se tedy často využívají spíše dále uvedená kritéria.
2. **Zvýšení povědomí o značce,** známé pod anglickým termínem *brand awareness*. Karlíček (2016, s. 13) dále rozlišuje dva typy povědomí o značce. Vybavení značky (*brand recall*) znamená, že si cílová skupina značku vybaví, když uvažuje o dané produktové kategorii (např. na otázku „Jaké energetické nápoje znáte?“ si vybaví „Red Bull“). Druhým typem je rozpoznání značky (*brand recognition*), který představuje, jak dobře cílová skupina značku zná (např. zda je kladná odpověď na otázku „Znáte značku Red Bull?“). Cílem zvýšení povědomí o značce je tedy, aby cílová skupina jak značku rozpoznávala, tak si ji i vybavovala v momentě, kdy uvažuje o dané produktové kategorii.
3. **Ovlivnění postojů ke značce.** Vysoké povědomí o značce ovšem automaticky neznamená, že značka bude dobře prodávána. Může se stát, že cílová skupina značku zná, ale z nějakého důvodu ji nepreferuje. Proto častým komunikačním

cílem je ovlivnění postojů ke značce. Postoje mají tři vzájemně provázané složky – kognitivní, emocionální a konativní (Karlíček, 2016, s. 14). Kognitivní složka představuje veškeré názory a znalosti, které cílová skupina o dané značce má. Emocionální složka představuje pocity cílové skupiny vůči dané značce – zjednodušeně, zda má cílová skupina značku ráda nebo ne. Lidé se často řídí svými emocemi, které poskytují jednoduchou a rychlou nápovědu, jak se zachovat (Myers, 1993, s.112). Konativní složka představuje tendenci cílové skupiny jednat vzhledem ke značce určitým způsobem.

4. **Zvýšení loajality ke značce.** Tento cíl je zaměřen na stávající zákazníky. Snaží se posílit vztah mezi zákazníkem a značkou, aby jí zákazník měl rád, důvěřoval jí a opakovaně její produkty kupoval, a neměl tendence přecházet ke konkurenci.
5. **Stimulace chování směřujícího k prodeji.** Snaha podpořit potenciálního zákazníka a přivést ho k provedení transakce. Znamená to motivovat potenciálního zákazníka a podpořit ho v posunu v jeho rozhodovacím procesu (fáze *think* a *do* v rozhodovacím procesu frameworku *see-think-do-care*, viz kapitola 1.3.1).
6. **Budování trhu,** ve smyslu rozšíření produktové kategorie, či dokonce jejího vytvoření. Tento cíl se většinou stanovuje, pokud se na trh uvádí úplně nový produkt – inovace, kterou nikdo zatím nenabízí ani nepoptává. v tomto případě se obvykle nepropaguje celá značka, ale konkrétní produkt. Tento cíl je možné vnímat i z jiného pohledu, který si stanovují např. osvětové kampaně. v tomto případě je pak „produktem“ určité žádané chování, např. ochrana proti AIDS nebo skončení s kouřením.

Tyto cíle jsou pouze orientační, různí autoři se v nastavení cílů marketingové komunikace přímo neshodují. Příkrylová např. uvádí těchto 7 nejčastějších cílů (2019, s. 42): Vybudovat a pěstovat značku; poskytnout informace; vytvořit a stimulovat poptávku; diferencovat značku, produkt nebo firmu; klást důraz na užitek a hodnotu výrobku; stabilizovat obrát; posílit firemní image. Pelsmacker zase uvádí využití modelu DAG-MAR (Pelsmacker, 2003, s. 158). Kotler cíle marketingové komunikace určuje podle fáze, ve které se zákazník nachází (2007, s. 822).

1.3.1 Framework See-Think-Do-Care

Framework See-Think-Do-Care (dále STDC) je model pro marketingovou a komunikační strategii představený Avinashem Kaushikem a poprvé prezentovaný na jeho blogu v roce 2013. Hned v úvodu svého článku popisuje, proč vlastně s novým modelem přišel. Dle jeho slov svět nepotřebuje další business model, protože jich existuje nepřeberné množství. Přesto se rozhodl přijít s novým modelem, protože ty existující,

včetně například často používaného marketingového modelu AIDA (zmiňuje např. Příkrylová (2019, s. 36)), nepočítají s digitálním marketingem a jeho měřením.

Podle jeho slov se tím snažil vyřešit 3 hlavní problémy (formulace je z pohledu firmy):

1. Často mluvíme o tom, že zákazník je centrem všeho, ale málokdy podle toho opravdu jednáme.
2. Nepřemýšlíme o marketingu v dostatečně širokém kontextu, čímž ztrácíme mnoho možností.
3. Používáme omezené metody hodnocení toho, co je a co není úspěšné.

Framework je postavený na čtyřech fázích rozhodovacího procesu a lidech, kteří těmito fázemi prochází. Kaushik tyto skupiny popisuje na příkladu firmy s oblečením.

Ve fázi „*see*“ jsou všichni lidé, kteří nosí oblečení. Tato skupina odpovídá segmentu naší cílové skupiny – tedy všichni potenciální zákazníci, kteří ještě nemají problém či necítí žádnou potřebu.

Ve fázi „*think*“ se nacházejí všichni lidé, kteří nosí oblečení a myslí si, že by mohli někdy v budoucnu potřebovat nové. Tedy lidé, kteří si začínají uvědomovat svoji potřebu a začínají prozkoumávat různé možnosti.

Ve fázi „*do*“ se nachází lidé, kteří nosí oblečení, potřebují nové a chystají se ho nakoupit. Tedy lidé, kteří jsou rozhodnutí svoji potřebu naplnit a pouze už zvažují varianty a rozhodují se, u koho nakoupí.

Poslední fáze „*care*“ je speciální – do ní spadají všichni zákazníci, kteří si vybrali nakoupit oblečení v našem obchodě. Tedy ti, kteří se rozhodli provést transakci u nás, a tím pádem se z nich stávají naši aktuální/bývalí zákazníci.

Ze článku vyplývá, že na jedince v různých fázích rozhodovacího procesu platí rozdílné komunikační a obsahové strategie, dokonce může být vhodné pro komunikaci zvolit i diametrálně odlišné komunikační kanály a metody. Newsletter určený pro potenciální zákazníky ve fázi „*think*“ bude rozdílný od toho, který bude určený pro potenciální zákazníky ve fázi „*do*“.

Častým problémem mnoha firem je také to, že se příliš soustředí jenom na fázi „*do*“, přitom rozhodovací proces u zákazníka začíná již ve fázi „*see*“. Proto Kaushik doporučuje, abychom se při rozhodování o volbě strategie/kanálu nejprve zamysleli, na jaké lidi cílíme, resp. v jaké fázi rozhodovacího procesu se právě nacházejí. Na potenciální klienty v různých fázích totiž fungují rozdílné metody oslovování, a také naše cíle jsou pro jednotlivé fáze různé (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Cíle a metody v různých fázích rozhodovacího procesu See-Think-Do-Care

Fáze rozhodovacího procesu	Cíle prodávajícího	Typické metody
See	Dát vědět o své existenci	Branding, prezentace
Think	Začít budovat vztah s potenciálním zákazníkem	Nabídnutí obsahu zdarma, shlédnutí videa, stažení aplikace, přihlášení k newsletteru
Do	Dovést zákazníka k uskutečnění nákupu	Pobídkové slevy, jednoduchost objednávky, prezentace konkurenčních výhod
Care	Motivovat aktuálního/bývalého zákazníka k opětovnému nákupu	Připomínání se, newslettery, notifikace, klub pro věrné zákazníky

Zdroj: vlastní; strukturovaný z informací ve článku Avinash Kaushika (2013)

Kaushik také v článku upozorňuje na nebezpečí nevhodného nastavování metrik u marketingu. Dost častou metrikou je u marketingu počet konverzí. Problém je v tom, že počet konverzí indikuje pouze úspěšnost zaujetí potenciálních zákazníků ve fázi „do“, ale nikoliv ve fázích „see“ a „think“. Tyto dvě fáze je ale potřeba nepodceňovat, protože z dlouhodobého hlediska budují základnu a rozšiřují budoucí skupinu zákazníků ve fázi „do“. Proto je dobré měřit nejen konverze, ale třeba „pouhou“ návštěvnost webu, dosah na sociálních médiích apod.

V neposlední řadě také upozorňuje na zanedbávání poslední fáze rozhodování – „care“. Mnoho firem si neuvědomuje, jak velkou hodnotu mají zákazníci, kteří už v minulosti nějaký produkt/službu zakoupili.

1.4 Nástroje marketingové komunikace

Nástrojů, které lze využít pro marketingovou komunikaci je nepřeberné množství. Pro přehlednost je tedy většina autorů dělí do těchto kategorií: osobní prodej, reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring (Přikrylová, 2019, str. 45). Karlíček (2016, str. 17) i Kotler a Keller (2013, s. 530) ještě přidávají další nástroj – on-line komunikace. Přikrylová však dochází k tomu, že všech těchto 6 nástrojů se používá jak v off-line tak v on-line komunikaci – proto se nejedná o sedmou kategorii, ale o nový způsob dělení nástrojů. Vzhledem k posunu a vývoji v oblasti on-line komunikace jsou zde uvedeny nástroje po vzoru Přikrylové, tedy kombinace jejich off-line i on-line variant.

Kotler a Keller (2013, s. 530) ještě dále uvádějí jako další kategorii *interaktivní/zážitkový marketing*, zatímco Příkrylová (2019, s.45) uvádí *Veletrhy a výstavy* jako komplexní akce, které propojují ostatní zmíněné nástroje.

Poslední uváděnou kategorií je u Kotlera a Kellera (2013, s. 530) *ústní šíření* neboli *word-of-mouth*. Příkrylová (2013, s. 45) tento nástroj vyčleňuje mimo kategorie, ale považuje ho za velmi efektivní formu neřízené osobní komunikace. Protože je tento nástroj velmi důležitý (a poměrně rozdílný od osobního prodeje), po vzoru Kotlera a Kellera je zde uveden do samostatné kategorie.

Následuje stručné představení každého z těchto nástrojů marketingové komunikace.

1.4.1 Osobní prodej

Osobní prodej představuje prezentaci výrobku nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se o přímou formu komunikace, jejíž největší výhodou je, že je oboustranná – tím pádem je možné získávat okamžitou zpětnou vazbu.

V dnešním on-line světě nemusí jít o komunikaci fyzickou, ale může jít o komunikaci skrz internet např. pomocí videohovoru.

Cílem osobního prodeje nemusí být pouze prodej produktu nebo služby, ale také budování vztahu se zákazníky. Úspěšnost prodejních aktivit je velmi úzce odvislá od schopností komunikujícího obchodníka.

Výhody osobního prodeje jsou převážně v již zmíněné okamžité zpětné vazbě a také možnosti komunikaci přizpůsobit na míru konkrétním jedincům. Hlavní nevýhodou je časová neefektivita této komunikace, kdy není možné v jeden moment oslovit větší množství zákazníků.

1.4.2 Reklama

Reklama je definovaná jako placená, neosobní komunikace s cílem oslovit větší skupinu lidí, typicky konkrétně zdefinovanou (cílová skupina).

Reklamní aktivity se dají rozdělit do dvou základních směrů: orientace na produkt a orientace na značku či organizaci. Produktová/značková reklama je neosobní forma prodeje určitého výrobku nebo služby. Institucionální/korporátní reklama má naopak za cíl podporovat myšlenku, filozofii či dobrou pověst společnosti.

Reklama se dále dá dělit do tří kategorií podle prvotního cíle sdělení (Příkrylová, 2019, s. 77):

1. **Informační reklama.** Cílem je informovat a rozšířit povědomí o nové nabídce na trhu, snažit se probudit prvotní poptávku či zájem o produkt. Tento druh reklamy se obvykle používá v zaváděcím stádiu životního cyklu produktu.
2. **Přesvědčovací reklama.** Cílem je rozvinout poptávku po značce/produktu. Jedná se o konkurenční formu podpory často využívanou ve fázi růst a na počátku fáze zralosti životního cyklu produktu/značky.
3. **Připomínková reklama.** Cílem je zachovat pozici produktu/značky/organizace v povědomí veřejnosti. Často se využívá ve druhé části fáze zralosti a ve fázi poklesu životního cyklu produktu.

Existuje velké množství médií a kanálů, kterými se může reklama šířit. v off-line jde např. o outdoor a indoor (venkovní a vnitřní reklamní bannery), reklamy v časopisech, inzeráty v novinách, reklamní spoty v televizi, rozhlase, v kině apod. V on-line světě se můžeme setkat s reklamními bannery na webových stránkách, PPC reklamou, placenou inzercí, reklamními spoty ve videích apod.

1.4.3 Podpora prodeje

Jedná se o krátkodobé stimuly, obvykle zaměřené na zvýšení prodeje určitého produktu či služby, a to poskytnutím krátkodobých výhod zákazníkům. Podpora prodeje využívá různých technik k tomu, aby se zákazník v danou chvíli rozhodl k nákupu (nebo svůj nákup zvětšil).

Cíle podpory mohou být různé:

- vyvolání zájmu o vyzkoušení nové značky či výrobku
- zvýšení úrovně informovanosti
- získání nových zákazníků, kteří často střídají značky
- posílení věrnosti a odměna pro stálé zákazníky
- podpora doprodeje zboží
- zvýšení četnosti či objemu nákupů

Nástrojů podpory prodeje je velké množství. Obvykle se jedná o různé slevy, kupony opravňující ke slevě, ceny v soutěžích, vzorky a ochutnávky zdarma, věrnostní programy, účasti na výstavách, testování výrobků apod. Může však jít o celý soubor strategií a technik, určených pro podporu prodeje, např. způsob prezentace a organizace výrobku či atmosféra v místech prodeje (point of sale). Dalším významným nástrojem podpory prodeje jsou různé eventy (veletrhy, výstavy, konference a další akce).

1.4.4 Přímý marketing

Přímým marketingem je míněno kontaktování stávajících či potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci (Pelsmacker, 2003, s. 388). Přímý marketing stojí v opozici proti masovým médiím a představuje přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky.

Konkrétní aplikací přímého marketingu mohou být např. personalizovaný dopis či dopis se slevovou kartou určen pouze vybraným zákazníkům. Tento tzv. „Direct mail“ může být i neadresný, například formou letáku do schránky či rozdáván jako leták na ulici. Rozdíl oproti reklamě je v menší masovosti a konkrétnějším zacílení, např. pomocí výběru optimální lokality (Přikrylová, 2013, s. 107). On-line formou tohoto *direct mailu* jsou již dnes dobře známé *newsletters*.

Dalšími nástroji přímého marketingu mohou být např. katalogy, jak fyzické, tak on-line nebo telemarketing, který může být jako aktivní tak pasivní. Aktivní telemarketing spočívá v telefonickém oslovení spotřebitelů nebo firem (iniciativa vychází ze společnosti), pasivní je naopak pouze příjem telefonických hovorů (iniciativa vychází směrem od zákazníka).

Základním kamenem dobře fungujícího přímého marketingu je budovat kvalitní a aktuální databázi respondentů (Pelsmacker, 2003, s. 388).

1.4.5 Public relations

Často označované pouze PR. Jedná se o komunikaci a vytváření vztahů jak uvnitř firmy, tak i navenek. Konkrétně se jedná o komunikaci se zákaznickou základnou (aktuální, bývalí i potenciální zákazníci), komunikace s dodavateli, akcionáři, vlastními zaměstnanci (současnými, bývalými i potenciálními). Navenek může jít o komunikaci s médii, vládními orgány, organizátory akcí, vzdělávacími institucemi, komunitami apod.

Cílem PR obvykle není přímo prodat produkt/službu, ale budování povědomí o značce, o její důvěryhodnosti, ovlivňování postojů veřejnosti či budování dobrých vztahů s veřejností.

PR může být prováděno formou různých článků, rozhovorů, periodik, budováním vztahu s médii apod. Ke komunikaci navenek firmy obvykle využívají tiskové mluvčí. Součástí PR je i tzv. „krizová komunikace“, která představuje soubor procesů, podle kterých se postupuje v případě krizové situace (závažný problém ve firmě, poškození klienta, řešení pomluv apod). v on-line světě se k PR komunikaci často využívají různé sociální sítě (Facebook, Instagram, LinkedIn) či jiné platformy (Youtube, uživatelská fóra). Do on-line PR se často řadí i webové stránky firmy/produktu, na kterých firma

komunikuje s veřejností (web však může propojovat i další nástroje jako reklamu či podporu prodeje).

1.4.6 Sponzoring

Sponzoring lze definovat jako obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, zdrojů či služeb a jedincem, akcí či organizací, které na oplátku nabízejí práva a asociace, jež mohou být komerčně využity (Přikrylová, 2019, s. 141). Princip fungování je postaven na tom, že sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt (např. finanční podpora pro konání akce) a sponzorovaný zase pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle (např. zobrazené bannery s logem sponzora umístěné v prostorách akce).

1.4.7 Ústní šíření (word-of-mouth)

Neřízená osobní komunikace o produktu/službě, která probíhá mezi cílovými zákazníky, sousedy, přáteli, kolegy apod. Obvykle se jedná o sdílení osobní zkušenosti s daným výrobkem/službou.

Jedná se o jeden z neúčinnějších komunikačních nástrojů a je považována za nejdůvěryhodnější formu komunikace – firma totiž tuto komunikaci nemůže ovlivňovat. Míra důvěryhodnosti se odvíjí od důvěry v konkrétní lidi, kteří informace šíří.

1.5 Integrovaná marketingová komunikace

Integrovaná marketingová komunikace je ucelený proces zahrnující analýzu, plánování, implementaci a kontrolu veškeré osobní a neosobní komunikace, médií, sdělení a nástrojů podpory prodeje, které jsou zaměřeny na vybranou cílovou skupinu zákazníků (Přikrylová, 2019, s. 53).

Jedná se tedy o propojení nejen všech uvedených nástrojů a kanálů marketingové komunikace, ale i o celkové propojení všech firemních strategií tak, aby výsledkem byla ucelená a konzistentní marketingová komunikace.

Přikrylová (2019, s. 54) uvádí jako největší výhody integrované komunikace *cílenost*, tedy možnost oslovit každou cílovou skupinu jiným způsobem, *úspornost a účinnost* díky vhodné kombinace komunikačních nástrojů, *vytváření jasného positioningu značky*, tedy vytváření jednotného obrazu značky v myslích zákazníků, a *interaktivitu*, tedy dialog a naslouchání toho, komu je zpráva určena.

Jako cíle integrované marketingové komunikace Přikrylová (2019, s. 54) shrnuje diferenciaci a konkurenční profilaci, vytváření synergického efektu a současnou redukci nákladů, posilování sepětí firmy se zaměstnanci a zvyšování jejich motivace,

dosahování příznivého přijetí u externích i interních cílových skupin a posilování důvěryhodnosti a reputace firmy v očích široké veřejnosti.

Závěrem dodává i určitá rizika integrované marketingové komunikace, kterými je riziko nekonzistentní komunikace firmy nebo naopak přílišná uniformita komunikace. Také je riziko toho, že opakovaná sdělení mohou zákazníka znudit, či dokonce podráždit. Častým problémem taky bývá to, jakým způsobem integrovanou komunikaci efektivně měřit a hodnotit jako celek.

Pelsmacker dodává (2003, s. 29), že hlavní přínos integrované marketingové komunikace spočívá v tom, že konzistentní soubor sdělení je předáván všem cílovým skupinám všemi vhodnými prostředky. Díky tomu se tak komunikace stává efektivnější a účinnější, a to na základě synergického efektu a souladu mezi použitými nástroji a tím, co chceme sdělit. Ke stejnému závěru dochází i Foret (2011, s. 230) a Kotler (2007, s. 818)

2 Východiska pro návrh integrované marketingové komunikace

Integrovaná marketingová komunikace musí vycházet z dobře nastavené a definované strategie podniku a dobře nastaveného marketingového mixu.

Proto plánu samotné marketingové komunikace musí předcházet **analýza aktuálního stavu organizace**, jejího vnitřního a vnějšího prostředí a její situace na trhu. k tomu lze využít různé metody strategického řízení, jako jsou **SWOT analýza, IFE/EFE matice, PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil** či **situační analýza 4C/5C/7C**.

Stejně tak nastavení marketingové komunikace musí předcházet **nastavení marketingového mixu** (resp. jeho ostatních složek), případně analýza jeho aktuálního stavu, protože komunikační mix z marketingového mixu vychází. S tím úzce souvisí i **segmentace, targeting a positioning** značky.

Níže uvedená východiska jsou již **mimo rámec této diplomové práce**, avšak jedná se o **nutný předpoklad**, ze kterého následně vychází plán samotné marketingové komunikace. Zároveň se jedná o kroky, které byly třeba v rámci **praktické části** této diplomové práce provést či analyzovat. Proto jsou zde pro potřeby doplnění kontextu uvedeny alespoň stručné popisy jednotlivých východisek.

2.1 Situační analýza 7C¹

Tento způsob provedení situační analýzy se zabývá 7 oblastmi podniku, které analyzuje.

Company (podnik) řeší analýzu vnitřních podmínek organizace, jejích zdrojů a produktů. Jelikož jde o analýzu vnitřního prostředí, v rámci této analýzy se často využívá dalších metod jako např. SWOT analýza či IFE matice.

Customers (zákazníci) se zabývá analýzou trhů a zákaznických segmentů.

Competitors (konkurence) se zabývá analýzou konkurence a jejich postavením.

Cost (náklady) řeší analýzu fixních a variabilních nákladů v podniku.

Country (specifika země) se zabývá faktory, které jsou specifické pro danou zemi (země), kde společnost působí.

Climate/ Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) analyzuje vnějších podmínky ovlivňujících fungování nebo podnikání. Jedná se obvykle o ekonomické, politické, právní a další podmínky (často se v rámci této analýzy využívá např. metoda PEST).

Change (změna) se zabývá analýzou změn a jejich rychlosti v čase.

2.2 Segmentace, targeting, positioning

Metoda segmentace, targetingu a positioningu vychází z tzv. **cíleného marketingu**, který si klade za cíl identifikovat tržní segmenty, některé z nich vybrat a následně připravit marketingový mix a produkty či služby přímo na míru těmto segmentům (Kotler, 2006, s. 457).

2.2.1 Segmentace

Segmentace představuje proces definování kritérií, podle kterých je následně rozdělen trh na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami či

¹ Situační analýza 7C je zde uvedena z toho důvodu, protože je využita pro potřeby analýzy v praktické části této diplomové práce. Zahrnuje všechny důležité faktory, ale zároveň nemusí být nutně příliš podrobná. Tuto analýzu doporučuje i Jakubíková (2013, s. 95).

chování, které mohou vyžadovat rozdílné marketingové mixy. Segmentace vychází z průzkumu na trhu. Nejčastější kritéria pro segmentaci jsou:

- **Geografická** – rozdělení podle geografického rozmístění (země, regiony...)
- **Demografická** – dělení dle věku, pohlaví, rodinného stavu, náboženství, etnika....
- **Socioekonomická** – dělení podle vzdělání, povolání, výše příjmu, společenského postavení apod.
- **Psychologická** – dělení podle životních hodnot, postojů, zájmů apod.
- **Nákupní chování** – dělení podle frekvence a rozsahu nákupů, postojích k riziku, loajalitě apod.

2.2.2 Targeting

Targeting popisuje proces vybírání cílových segmentů na trhu, na které chce firma cílit. Tyto segmenty jsou vybírány na základě vybraných kritérií. Nejčastější kritéria pro výběr jsou:

- **Velikost segmentu** – počet potenciálních zákazníků
- **Růstový potenciál segmentu** – odhad vývoje počtu zákazníků v budoucnu
- **Atraktivita segmentu** – finanční možnosti potenciálních zákazníků, míra konkurence, míra rizika vstupu nových konkurentů, možnosti substitutů apod.

2.2.3 Positioning

Positioning je proces přípravy marketingového mixu (marketingových mixů) pro jednotlivé cílové segmenty tak, aby produkt zaujal v myslích cílových zákazníků jasnou, vyhraněnou a žádoucí pozici vzhledem ke konkurenčním produktům. Tato pozice je významně spojená právě s komunikačním mixem. Definuje celkové naladění, profilování a způsob komunikace výsledného produktu.

2.3 Nastavení marketingového mixu

Samotnému plánu marketingové komunikace musí předcházet nastavení ostatních složek marketingového mixu. Sebelepší marketingová komunikace nemůže nahradit špatný produkt, nevhodně nastavenou cenu či nefungující distribuční kanály. Karlíček (2016, s. 11) uvádí, že nejlepší způsob, jak zlikvidovat chybný produkt je jeho efektivní komunikace. Tím má na mysli to, že pokud produkt nemá potenciál, aby naplňoval potřeby či řešil problémy cílové skupiny, tak se to projeví tím, že ani při skvělé komunikaci nebude produkt úspěšný.

Více o marketingovém mixu viz kapitola 1.1.

2.4 Vizuální styl

Vizuální styl je klíčovým prvkem v marketingové komunikaci. Může vycházet přímo z podnikové identity, nebo být vytvořen např. pro jednotlivé značky produktů či služeb. Tento styl by měl být konkrétně definovaný a měl by podporovat a vyjadřovat hodnoty a misi firmy/značky.

Nejnápadnějším vyjádřením vizuálního stylu je logo podniku/značky. Do vizuálního stylu však může spadat i použití konkrétních barev, tvarů, symbolů, ilustrací apod. Jejich aplikace pak může být v mnoha oblastech, od podoby webových stránek, šablon prezentací, newsletterů, dopisů, hlavičkových papírů, přes firemní oděvy a auta, až po architekturu či design interiérů ve firmě.

Klíčové je, aby vizuální styl byl jednotný a konzistentní (Foret, 2011, s. 56). K tomu slouží tzv. design manuál, který představuje závaznou vnitropodnikovou směrnici, která přesně stanoví způsoby realizace a nakládání s jednotným vizuálním stylem. Jednoznačně vymezuje např. obsah, včetně odstínů barev i umístění.

3 Proces návrhu marketingové komunikace

Proces návrhu marketingové komunikace není striktně daný, jednotliví autoři se v procesu komunikačního plánování lehce liší – jak v počtu kroků (některé kroky zahrnují či vynechávají), tak v jejich pořadí. Proces, který budu následně popisovat, vychází v základu z postupu tvorby integrované marketingové komunikace dle Kotlera (2007, s. 820), ale je upravený na základě poznatků od Pelsmackera (2003, s. 49), Karlíčka (2016, s. 11) a Foreta (2011, s. 238).

Proces tvorby komunikačního plánu nemusí být nutně lineární, ale je často potřeba se vracet k předchozím fázím. Karlíček (2016, s. 12) dokonce uvádí, že je nutné, aby se při plánování marketeří neustále vraceli k předcházejícím fázím – jediné tak lze zajistit vnitřní konzistenci výsledného komunikačního plánu.

3.1 Stanovení komunikačních cílů

Aby byla marketingová komunikace smysluplná, musí se definovat cíle, co a kdy má být marketingovou komunikací dosaženo. Ty později slouží jako kritéria pro vyhodnocení komunikačního plánu či kampaně. Tyto cíle mohou být velmi různorodé, od snahy o zvýšení prodeje po rozšiřování povědomí o značce. Také je důležité uvědomit si, v jaké fázi se zákazník, kterého chceme oslovit, aktuálně nachází. Více jsou komunikační cíle rozebrány v kapitole 1.3.

3.2 Určení cílového publika a jeho analýza

Když jsou definované cíle, musí se definovat cílová skupina, na kterou bude komunikace směřovat. Ta obvykle vychází z targetingu produktu, ale může se zaměřovat pouze na vybrané segmenty, případně být pro různé segmenty rozdílná.

Po vybrání cílového publika by měla být provedena analýza této cílové skupiny. Nejedná se o stejnou analýzu, jako je např. marketingový průzkum pro nastavení segmentace a targetingu. Tato analýza se zabývá analýzou komunikačního prostředí. Cílem této analýzy je zjistit, jak je propagovaná značka vnímaná cílovou skupinou, jak cílová skupina přistupuje k dané produktové kategorii, jaké má motivace ke koupi produktu/služby a jakými médii a kanály ji co nejefektivněji oslovit (Karlíček, 2016, s. 12).

Pro analýzu se používá kvalitativní či kvantitativní výzkum.

3.2.1 Kvalitativní výzkum

Hendl uvádí, že „kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textu, informuje se o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (2008, s. 50).

Základními metodami kvalitativního výzkumu jsou hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory (focus groups) a projektivní techniky (Vašítková, 2014, s. 96).

Hloubkový rozhovor je individuální rozhovor tazatele a respondenta zaměřený na určitá témata. může mít formu nestrukturovaného nebo polostrukturovaného rozhovoru. Miovský uvádí, že u polostrukturovaného interview je definované tzv. jádro interview, tj. minimum témat a otázek, které má tazatel za povinnost probrat. Díky tomu máme určitý stupeň jistoty, že všechna tato témata probrána skutečně budou. Liší se tak obvykle pořadí, drobné nuance ve znění a stylu pokládání otázek apod. Na toto jádro se pak nabaluje množství různých doplňujících témat a otázek, které se tazateli jeví jako smysluplné či vhodně rozšiřující původní zadání (Miovský, 2006, s. 160). Respondentů pro hloubkové rozhovory se obvykle vybírá méně (5 až 10), protože jsou poměrně časově náročné. Hlavními výhodami hloubkového rozhovoru je možnost pochopit motivace a pocity respondenta, okamžitá zpětná vazba a možnost směřovat rozhovor na základě právě nabytých informací a dozvědět se tak klíčové informace, které nebyly v původním výběru otázek.

Skupinový rozhovor (focus group) je moderovaná diskuze šesti až dvanácti vybraných respondentů, která se zaměřuje na určitý problém. Rozdíl oproti hloubkovým

rozhovorům je skupinová dynamika, kde se mohou respondenti navzájem ovlivňovat, podněcovat se a navzájem se inspirovat. Zároveň to má ale svá rizika – např. pokud jsou někteří respondenti průbojnější než jiní, ovlivňují tak názory všech okolo.

Projektivní techniky se využívají v případech, kdy respondent není ochoten či schopen reagovat na přímé otázky. Dotazovanému se předkládá mnohoznačný podnět, na který on pouze reaguje. Mezi projektivní techniky patří například test dokončování příběhů, doplňování obrázků, přiřazování barev, slovní asociace apod.

3.2.2 Kvantitativní výzkum

Smyslem kvantitativního výzkumu je odpovědět na otázku „Kolik?“. Výstupem jsou nejčastěji grafy a tabulky, které přináší informace o zastoupení sledovaného jevu nebo názoru ve vybrané cílové skupině. Kvantitativní výzkum se používá i pro testování hypotéz (Tahal, 2017, s. 46).

Kvantitativní výzkum může probíhat několika formami:

1. **Pozorování.** Například fyzické sčítání počtu lidí, kteří nakoupí produkt.
2. **Experiment.** Například úprava cen produktů v prodejně a sledování, jaký vliv bude mít cena na objem prodeje.
3. **Dotazování.** Respondenti výzkumu deklarují své názory a postoje odpovídáním na otázky v dotazníku.

Výzkumy mohou být buď **jednorázové** nebo **kontinuální**.

3.3 Obsah a formát sdělení

V této fázi je potřeba rozhodnout, co se bude komunikovat (obsah sdělení) a jak se to bude komunikovat (struktura a formát sdělení).

Aby mohl být definován **obsah sdělení**, komunikátor musí nejdříve najít apel nebo motiv, s jehož pomocí dosáhne kýžené odezvy (Kotler, 2007, s. 824).

Existují 3 typy apelů:

1. **Racionální apel** – promlouvá k soukromým zájmům publika a ukazují užitečné výhody, které má daný produkt/služba.
2. **Emocionální apel** – pokouší se vyvolat pozitivní (či negativní) emoce, které mohou motivovat k nákupu, jako je láska, humor, radost apod.
3. **Morální apel** – sdělení, které je namířeno na smysl publika pro to, co je „dobré“ a „špatné“.

Dále musí komunikátor rozhodnout, jaká bude **struktura sdělení**. Podle Kotlera (2007, s. 827) je potřeba rozhodnout tyto tři věci:

1. Bude komunikace rovnou předkládat odpovědi, nebo bude vyvolávat otázky a nechá publikum, ať dojde k závěru samo?
2. Zmiňovat jednostranné argumenty (pouze silné stránky), nebo oboustranné (být transparentní a zmínit i ty slabé)?
3. Předložit nejsilnější argumenty jako první (rychlé zaujetí) nebo jako poslední (postupná gradace)?

Nakonec musí komunikátor rozhodnout, jaký bude **formát sdělení**. Jaké bude barevné ladění, texty, fonty, velikost a pozice sdělení, tón hlasu apod. Tento formát často přímo vychází z positioningu značky a určuje, jakým způsobem má být značka cílovou skupinou vnímána. Vizuální podoba sdělení také může odkazovat, či přímo vycházet z vizuálního stylu značky/organizace.

3.4 Volba komunikačního a mediálního mixu

Vybrání optimální kombinace komunikačních nástrojů a jejich médií (viz kapitola 1.6). Výsledná volba je ovlivněna nejen stanovenými komunikačními cíli, ale také vybranou cílovou skupinou, charakterem trhu, typem produktu apod.

3.5 Časový plán a rozpočet

Další fází procesu návrhu komunikačního plánu je stanovení časového plánu. Ten říká, v jakém období a jak intenzivně budou využívány jaké komunikační kanály, příp. kdy budou spuštěny konkrétní komunikační kampaně, jak dlouho budou probíhat apod. To vše je odvislé od stanovených komunikačních cílů, cílové skupiny, charakteru trhu apod. Dále je také důležité v plánu zohlednit případnou sezónnost, charakter poptávky, případně časování konkurenčních kampaní. Jednotlivá komunikační média či nástroje by na sebe měly navazovat tak, aby se vzájemně podporovaly a maximalizovaly tak synergické efekty.

Volba konkrétní komunikační strategie a časový plán musí respektovat rozpočtová omezení. Vašítková (2014, s. 128) uvádí těchto 6 způsobů, jak lze nastavit rozpočtové omezení (doplněno informacemi z Kotlera, 2007, s. 832):

1. **Metoda netečnosti.** Rozpočet na marketing je v průběhu času konstantní, bez ohledu na okolnosti a situaci na trhu. Vašítková tento způsob nedoporučuje, protože nereflektuje potřeby organizace a aktuální situaci na trhu.

2. **Libovolná alokace.** Rozpočet je nastavený podle toho, o kolik marketingový pracovník požádá. Tento přístup je velmi subjektivní, ale je obvyklý v malých organizacích, kde osobní kontakty mají větší platnost než zvažování potřeb zákazníků.
3. **Metoda dostupnosti.** Rozpočet je stanoven podle toho, kolik prostředků si organizace „může dovolit“ vynaložit. Tato metoda se používá v organizacích, které marketingovou komunikaci vnímají jako zbytečné náklady, nikoli jako investici.
4. **Metoda procenta z tržeb.** Rozpočet je stanoven relativně k tržbám organizace, obvykle z výsledků v minulém roce nebo podle prognóz na následující rok. Tento postup je běžný a oblíbený, protože je jednoduchý. Určitým způsobem zohledňuje finanční situaci organizace, neumožňuje však dlouhodobější plánování.
5. **Metoda konkurenční parity.** Rozpočet je stanoven na základě průzkumu konkurence tak, aby se dosáhlo přiměřené publicity vůči konkurenci. Tato metoda se někdy používá v silně konkurenčním prostředí.
6. **Metoda cíl – úkol.** Rozpočet je stanoven na základě konkrétních cílů, které jsou stanoveny, a úkolů, které musí být provedeny pro splnění těchto cílů. Na základě těchto cílů úkolů se odhadnou náklady na provedení a návratnost při splnění cílů. Tato metoda dává ze všech největší smysl z hlediska investice, je však ze všech nejobtížnější a často se stává, že konečné náklady jsou výrazně odlišné od nákladů předpokládaných.

Některé metody jsou vhodnější než jiné, ale vždy nejvíce záleží na konkrétní situaci. Je však důležité zmínit, že marketingovou komunikaci je nutné vnímat primárně jako investici. Pokud komunikační plán efektivně naplňuje své cíle, vynaložený čas a peníze na marketingovou komunikaci by se měly projevit v návratnosti této investice.

3.6 Evaluace a měření efektivity

Po skončení (případně i v průběhu) komunikační kampaně/plánu je potřeba vyhodnotit, zda byly nastavené komunikační cíle splněny. k tomu může sloužit několik různých metod, které jsou odvislé od vybraného komunikačního nástroje či konkrétního média. Níže uvádím přehled vybraných metod měření dle Příkrylové (2019, s. 88, s. 173 a s. 182).

3.6.1 On-line média

Internetová média mají velkou výhodu v tom, že jsou mnohem lépe měřitelná. Na trhu existuje velká řada nástrojů, které dokážou tyto informace automaticky sbírat a vyhodnocovat. Díky tomu je měření efektivity u on-line médií mnohem jednodušší.

Webová analytika je samostatný obor, který se zabývá analýzou přístupů a chování uživatelů webových stránek. v dnešní době je webová stránka pro mnohé firmy klíčovým bodem pro kontakt se zákazníkem, případně prostředkem pro provedení konverzní akce (např. objednání produktu či služby). Analýza se provádí pomocí speciálních nástrojů, které sbírají data o přístupech a chování uživatelů na daném webu. Nejpoužívanějším nástrojem je Google Analytics. Splnění stanovených cílů se typicky měří některou z následujících metrik:

- **Počet návštěv** – počet uživatelských přístupů na daný web či konkrétní webovou stránku za dané období. Pomocí speciálních kódů lze sledovat, odkud tento uživatel přišel. Je tak možné vyhodnocovat např. úspěšnost reklamní kampaně, reakci na rozeslaný newsletter či pozici v internetovém vyhledávači.
- **Počet unikátních návštěv** – počet uživatelských přístupů, které jsou unikátní, tzn. s největší pravděpodobností se jedná o rozdílného člověka. Z poměru počtu unikátních a neunikátních návštěv se dá určit poměr nových/vracejících se uživatelů.
- **Míra okamžitého opuštění (bouncerate)** – určuje poměr počtu uživatelů, kteří po prvním přístupu na stránku opět odejdou, aniž by provedli jakoukoliv interakci (např. klikli na odkaz či položku v menu). Pokud je tento poměr vysoký, může to např. znamenat, že obsah na webu nebo nabídka produktu není dostatečně zajímavá, ale také třeba to, že na web přistupuje hodně uživatelů, kteří nejsou z vybrané cílové skupiny nebo jsou teprve v rané fázi rozhodovacího procesu.
- **Průměrný čas strávený na stránce** – Určuje průměrný čas, který uplyne mezi příchodem na jednu stránku a přechodem na stránku jinou – tedy jak dlouho si danou stránku uživatel prohlížel. Pokud se jedná o obsahovou stránku, lze se domnívat, že obsah uživatele zaujal. Dlouhý čas však nemusí být vždy pozitivní, např. pokud uživatel stráví dlouhou dobu vyplňováním jednoduchého formuláře, může to naznačovat, že formulář není dostatečně srozumitelný.
- **Poměr konverzních akcí** – Na webu se dá měřit i počet konverzních akcí (např. odeslání objednávky). Poměr mezi počtem konverzních akcí a počtem unikátních návštěv je typickým ukazatelem, který chceme sledovat ve fázi *do* (viz kapitola 1.3.1).

On-line reklama je jedním z typických on-line marketingových nástrojů. Jejím cílem je obvykle přivést potenciálního zákazníka na webové stránky firmy či produktu, kde ho může produkt dále zaujmout, a kde v ideálním případě zákazník provede určenou

konverzní akci. Nejpoužívanějšími platformami pro on-line reklamu jsou dnes např. Google AdWords či Facebook reklama. On-line reklama se typicky vyhodnocuje pomocí následujících metrik:

- **PPC (pay per click)** – uvádí absolutní počet kliknutí na reklamu. Jedná se o typické nastavení bannerové reklamy, kde zákazník (tedy firma) platí za každé kliknutí na reklamu.
- **CTR (click-through rate)** – uvádí poměr prokliku na reklamu vůči počtu jejího zobrazení. Tato metrika je určena pro vyhodnocení míry zaujetí reklamou.
- **CPV (cost per view)** – uvádí cenu za shlédnutí. Tato metrika je určena primárně pro videoreklamy, kde zákazník platí za shlédnutí reklamy.
- **CPT (cost per thousand)** – metrika, která je často využívána nejen v on-line reklamě, ale i v off-line médiích. Jedná se o uváděnou cenu za 1000 zobrazení/shlédnutí reklamy.

Sociální sítě jsou dnes jedním z nejpoužívanějších prostředků pro on-line PR. Firmy si postupně uvědomují, že aby byly dobře vidět, musí budovat vztahy s potenciálními i současnými klienty. Kvalita nabízeného obsahu a zaujetí klientů se měří pomocí následujících metrik, které jsou obvykle měřené pomocí integrovaných nástrojů přímo v prostředí sociálních sítí:

- **Počet shlédnutí** – absolutní hodnota počtu zobrazení vybraného příspěvku.
- **Dosah příspěvku** – počet lidí, kterým se daný příspěvek zobrazil.
- **Počet návštěv** – počet lidí, kteří v daném období navštívili stránku organizace.
- **Interakce** – počet interakcí s daným příspěvkem (like, sdílení apod.).
- **Počet odběratelů a fanoušků** – počet uživatelů, kteří se dobrovolně přihlásili jako odběratelé či fanoušci na danou stránku.

3.6.2 Off-line média

Pro off-line média neexistují tak přesné metriky jako jsou u on-line médií, resp. jejich měřitelnost je komplikovanější a nepřesnější. Typickou metrikou používanou u off-line médií je afinita.

Afinita (TAI – target affinity index) je index, který představuje vhodnost daného reklamního média (např. TV pořadu či magazínu) pro danou cílovou skupinu. Afinita udává poměr sledovanosti média v konkrétní cílové skupině a sledovaností v celkové populaci. Čím vyšší afinita, tím je médium vhodnější pro oslovení cílové skupiny. Afinita vyšší než 1 obvykle znamená, že médium je vhodné pro použití v kampani.

Pro tiskovou reklamu se typicky sledují tyto dva ukazatele:

- **Prodaný náklad** – celkový počet prodaných kusů daného titulu vztažený vždy ke konkrétnímu vydání časopisu/noviny (např. konkrétní číslo měsíčníku).
- **Čtenost** – procento cílové skupiny, které četlo konkrétní vydání novin/časopisu. Čtenost se může měřit nejen na vydání, ale i v delším časovém horizontu (např. čtenost za poslední půl rok). Čtenost je obvykle vyšší než prodaný náklad, protože jeden výtisk si může přečíst více čtenářů. Měřením čtenosti se v ČR zabývá výzkum Media projekt.

Pro televizní a rozhlasovou reklamu se nejčastěji využívá těchto metrik:

- **Rating** – procento z populace, které bylo zasaženo reklamním sdělením. Udává se relativně v procentech nebo absolutně v tisících. Vychází z měření sledovanosti/poslechovosti daného pořadu, kanálu či stanice.
- **Kumulovaná sledovanost (GRP, gross rating points)** – nejpoužívanější mediální ukazatel vyjadřující počet zhlédnutí reklamního sdělení, resp. velikost zásahu reklamní kampaně (Přikrylová, 2019, s. 88). Uvádí počet kontaktů na jedno procento cílové skupiny. Výpočet vychází ze součtu ratingů všech spotů kampaně, proto může být hodnota vyšší než 100 (je započítáván i opakovaný kontakt)
- **Průměrná frekvence (OTH/OTS, opportunity to hear/see)** – udává, kolikrát byla průměrně každá osoba z cílové skupiny vystavena reklamnímu sdělení.

Pokud je cílem marketingové komunikace provedení konverzní akce (fáze *do*), obvykle se využívá porovnání prodejních čísel před kampaní, během kampaně a po ní. k tomu se používají tyto metriky:

- **Footfall** – počet návštěvníků za určité období.
- **Počet nákupů** – absolutní počet nákupů za určité období.
- **Konverzní poměr** – kolik procent z návštěvníků provede výsledný nákup
- **Průměrná velikost nákupu** – jak velký nákup v průměru zákazníci nakupují

V případě, že je cílem komunikace budování značky a jejího povědomí, používá se tzv. **Brand Awareness**, který představuje znalost značky v cílové skupině. Udává, kolik procent lidí z cílové skupiny zná cílovou značku. Měří se marketingovým průzkumem v dané cílové skupině.

Pokud je cílem změna postojů ke značce, měření je poměrně komplikované. Obvykle se využívá marketingových průzkumů, které využívají měření subjektivního hodnocení značky na **bodové stupnici**.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení a analýza Rodinného centra Praha

Rodinné centrum Praha je nezisková organizace zaměřená na podporu, vzdělávání a pomoc v oblasti rodiny, manželského života a výchovy dětí. Hlavní náplní Rodinného centra Praha je organizace přednášek, seminářů, prakticky zaměřených pobytových kurzů a vedení příprav na manželství. Jako doplňkovou službu nabízí poradenství a pomoc v krizových situacích.

4.1 Historie

Rodinné centrum Praha vzniklo v roce 2002 jako dobrovolnická organizace za účelem pořádání příprav na manželství pro mladé snoubence (více o přípravách na manželství viz kapitola 4.5.1) ve spolupráci s katolickou církví. Postupem času se nabídka rozšířila i o navazující programy, které měly za cíl vzdělávat a doprovázet manžele i po svatbě.

V průběhu následujících let se začalo Rodinné centrum Praha více profilovat a profesionalizovat. Ze strany katolické církve i tehdejšího vedení Rodinného centra Praha se však nedostávalo dostatečné podpory a pochopení pro rozvoj programů a vize Rodinného centra Praha se tak začala s katolickou církví rozcházet. To vyústilo v roce 2011 ve změnu vedení a úplné osamostatnění od církve. Od té doby se Rodinné centrum Praha přeměnilo z ryze dobrovolnické neziskové organizace směrem k profesionální vzdělávací organizaci. Tato organizace sice nadále zůstává nezisková, ale již není provozovaná na dobrovolnické bázi, ale programy organizují a vedou zkušení a kvalifikovaní lektoři.

To s sebou přineslo nové výzvy v oblasti celkového strategického smýšlení organizace. s tím úzce souvisí i marketingové aktivity a celková komunikační strategie. Její nastavení je právě cílem této diplomové práce, protože její aktuální stav nedostatečně komunikuje kvalitu služeb Rodinného centra Praha a není v souladu s jeho filozofií.

4.2 Vize, mise a hodnoty organizace

Vizí Rodinného centra Praha jsou *šťastné, spokojené a stabilní rodiny, ve kterých se partneři navzájem milují, nerozvádějí se, umí spolu komunikovat a tím vytváří bezpečné prostředí pro své děti, které správně a zdravě vychovávají.*

Mise Rodinného centra Praha je *zlepšovat rodičovské a partnerské kompetence a doprovázet je na jejich cestě manželstvím a rodičovstvím*. Rodinné centrum Praha vnímá vzdělávání, sdílení a sounáležitost jako prostředek k tomu, aby mohly rodiny lépe fungovat.

Hodnoty Rodinného centra Praha jsou:

1. **Orientace na klienty.** Programy, které Rodinné centrum Praha nabízí, vychází z potřeb klientů a potřebám klientů se přizpůsobují. Pokud se objeví u klientů nová potřeba, Rodinné centrum Praha se jí snaží řešit vytvořením nového programu (pokud je to v jeho kompetenci a schopnostech).
2. **Týmový duch.** Rodinné centrum Praha klade velký důraz na kvalitu, soudržnost a dobré vztahy interního týmu zaměstnanců a lektorů. Důležité otázky a rozhodnutí se vždy řeší dohromady v celém týmu.
3. **Profesionalita.** Rodinné centrum Praha si zakládá na kvalitě svých programů a profesionálním přístupu. Při výběru lektorů se klade velký důraz na jejich kvalitu, vzdělání a kompetence k vedení vybraných kurzů.
4. **Přátelské a bezpečné prostředí.** Při pořádání kurzů a seminářů organizátoři a lektoři usilují o vytvoření bezpečného a důvěrného prostředí, kde se mohou účastníci kurzu sdílet o svých často velmi osobních problémech a myšlenkách. Organizátoři a lektoři jsou na kurzech bezprostřední, nedrží si odstup, ale snaží se vytvářet přátelskou atmosféru a budovat osobní vztahy s účastníky.
5. **Integrita hodnot.** Rodinné centrum již nemá žádné vazby na církve, ani se nechce profilovat jako křesťanská organizace. Přesto svůj přístup k lidem, k práci a k programům stále staví na křesťanských hodnotách. Jedná s klienty férově, přistupuje ke klientům s pokorou, snaží se problémy řešit nenásilně a vstřícně. Důsledně dodržuje svůj stanovený morální kodex.

4.3 Situační analýza organizace

Situační analýza organizace je důležitým podkladem pro vypracování komunikačního plánu. Tuto analýzu však nikdo přede mnou nevypracoval, proto bylo třeba, abych před samotným procesem tvorby komunikačního plánu analyzoval i aktuální situaci podniku. Vzhledem k tomu, že to však není hlavní téma této práce, nebudu se zde zabývat postupem samotné analýzy, ale uvádím zde pouze stručné výstupy z této analýzy. Pro strategickou analýzu jsem se rozhodl využít metodu 7C.

4.3.1 Company (podnik)

Tato část analyzuje vnitřní podmínky organizace, její zdroje a produkty.

Zdroje se dají rozdělit na 4 kategorie: lidské zdroje, finanční zdroje, materiální a nemateriální zdroje.

4.3.1.1 Lidské zdroje

Rodinné centrum Praha aktuálně zaměstnává pouze dva zaměstnance. Prvním je předseda celého spolku na plný úvazek, druhým pak asistentka pro pomoc s administrací a komunikací s klienty na čtvrtinový úvazek. Rodinné centrum Praha má k dispozici 7 profesionálních lektorů, kteří jsou využíváni smluvně dle potřeby podle aktuálně vypsaných kurzů, stejně tak má k dispozici 15 pečovatelských o děti. Posledním spolupracujícím s Rodinným centrem Praha je mzdová účetní.

4.3.1.2 Finanční zdroje

Rodinné centrum Praha hradí svůj provoz částečně z kurzovního, které platí účastníci kurzů za sebe (a případně za své děti), a částečně z grantů Ministerstva práce a sociálních věcí, o které každoročně Rodinné centrum Praha každoročně žádá.

Granty od Ministerstva práce a sociálních věcí jsou však velmi problematické v tom, že nikdy není dopředu jisté, zda grant bude poskytnut či nikoli, a pokud, tak v jaké výši. Dalším problémem je to, že rozhodnutí o poskytnutí daru je výsledné organizaci známo až během druhého kvartálu daného roku, na který je daný grant poskytován. To přeneseně znamená, že prvních několik měsíců organizace vůbec neví, zda s grantem může počítat, či nikoli. Pokud ho nakonec organizace obdrží, je nutné ho do konce roku vyčerpat, jinak musí být poměrná část vrácena. Navíc je možné ho využít pouze na konkrétně vybrané oblasti služeb, na který byl grant poskytnut.

Tyto všechny aspekty velice komplikují až znemožňují jakékoliv dlouhodobé plánování a strategické uvažování. Rodinné centrum Praha je však v tuto chvíli na grantech závislé, protože aktuálně nastavená hladina kurzovního není schopna pokrýt veškeré náklady spojené s provozem centra a pořádáním kurzů. Rodinné centrum Praha se však zdráhá cenovou hladinu kurzovního výrazně zvyšovat. Zaprvé je s tím spojena obava, že zvýšená cenová hladina může potenciální zákazníky odradit. Zadruhé se Rodinné centrum Praha nechce zaměřovat pouze na movitější klientelu, ale chce zůstat dostupné i méně movitějším rodinám.

Rodinné centrum Praha také přijímá jmenné i anonymní dary, částky takto přijaté jsou však naprosto minimální.

Tento aktuální stav financování je velkým problémem, které Rodinné centrum Praha aktuálně řeší, protože ji nedává dostatek manévrovacího prostoru na strategický

rozvoj organizace a na dostatečné plánování kurzů a lektorských kapacit. Řešení tohoto problému je aktuálně pro Rodinné centrum Praha zásadním strategickým cílem.

4.3.1.3 Materiální zdroje

Rodinné centrum Praha má k dispozici vlastní prostory (včetně herny pro děti) pro pořádání seminářů na Praze 9. Tyto prostory jsou využívány pouze v době probíhajících seminářů.

Rodinné centrum Praha však často využívá cizích pronajatých prostor, a to buď ve spolupracujících rodinných centrech, kde probíhá některý z jejich seminářů, či v některé z pronajatých horských chat v Jizerských horách či na Šumavě. Vzhledem k dlouhodobé spokojené spolupráci má Rodinné centrum Praha při obsazování těchto horských chat přednostní právo výběru přes ostatními zájemci.

Vzhledem k typu služeb, které organizace provozuje (pořádání kurzů a seminářů), Rodinné centrum Praha ke svému fungování nepotřebuje žádné další významné materiální zdroje (pouze běžné kancelářské vybavení, knihy a tištěné materiály).

4.3.1.4 Nemateriální zdroje

Nejzásadnějším nemateriálním zdrojem, které Rodinné centrum Praha vlastní, je silné know-how vybudované za více než 17 let svého provozu. Předseda organizace i někteří další lektori jsou sami autory několika originálních programů, které Rodinné centrum Praha vyučuje.

Díky tomu, že všichni lektori jsou během kurzů v blízkém a přátelském kontaktu s účastníky, rozebírají s nimi i hluboká a osobní témata apod., tak mají okamžitou zpětnou vazbu jak na provedení i kvalitu samotných kurzů, tak na problémy, které naší cílovou skupinu trápí. Díky tomu mohou velmi flexibilně reagovat a kurzy neustále zlepšovat, přizpůsobovat je aktuálním potřebám, či reagovat na podněty vytvářením nových témat kurzů na míru aktuální poptávce.

4.3.1.5 SWOT analýza

K analýze vnitřních podmínek organizace slouží i SWOT analýza, resp. její první část (SW). Vzhledem ke stručnosti této analýzy a přehlednosti v rámci této diplomové práce ji rovnou spojíme i s druhou částí (OT), která se týká vnější analýzy.

Tabulka 2: SWOT analýza Rodinného centra Praha

<p>S (strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoká kvalifikace lektorů • kvalita kurzů • osobní přístup • vysoká spokojenost zákazníků • dlouholetá zkušenost • know-how • hlídání dětí 	<p>W (weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek lektorů • nedostatečná kapacita vedení a organizace • vysoký poměr nákladů oproti tržbám • závislost provozu na grantech • nedostatečné povědomí na trhu
<p>O (opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • vytvoření nových kurzů podle poptávky na trhu • oslovení nové cílové skupiny • rozšíření stávající cílové skupiny • spolupráce s dalšími subjekty na trhu 	<p>T (threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nová konkurence • neúspěšná žádost o grant • poškození pověsti • odchod kvalitních lektorů • okopírování programů konkurencí

Zdroj: Vlastní

Z analýzy je dobře vidět, že silné stránky organizace leží hlavně ve kvalitě samotných služeb, která vychází z dlouholeté zkušenosti, získaného a prověřeného know-how a staví na vysoké kvalifikaci lektorů. To se projevuje tím, že zákazníci jsou s kurzy Rodinného centra Praha dlouhodobě spokojeni. Další velkou výhodou Rodinného centra Praha je nabídka hlídání dětí, na které najímá zkušené hlídače. Je tedy vidět, že produkt (resp. služba), které Rodinné centrum Praha nabízí, má svoje nesporné kvality. Je tedy potřeba se naučit tyto kvality dobře prodávat a šířit mezi širší publikum. z toho je dobře vidět, že dobře nastavená marketingová komunikace může mít velmi dobrý potenciál, protože může stavět na silném produktu.

Slabé stránky převážně poukazují na finanční stránku a nedostatek kvalitních lidských zdrojů. Tyto dvě stránky zároveň velmi úzce souvisí – kdyby si Rodinné centrum Praha mohlo dovolit zaplatit více, mělo by větší šanci oslovit další profesionální lektory, případně další pomocníky na administrativu, organizaci kurzů či komunikaci a oslovování zákazníků. Finanční problémy lze vyřešit buď snížením nákladů, získáním dalších finančních zdrojů nebo úpravou cenotvorby produktů. Vzhledem k tomu, že některé kurzy Rodinného centra Praha musí být dotované, tím pádem místo aby větší množství vypsaných kurzů přinášelo více peněz, naopak může více peněz odebírat. Proto vnímám velký prostor právě v upravení stávající cenotvorby. To bude potřeba náležitě vykomunikovat s cílovou skupinou. Je třeba zvýšení ceny dobře zdůvodnit a zároveň zjistit, kde je hranice, kterou je ochotná naše cílová skupina za služby nabídnout.

Z analýzy vyplynulo, že Rodinné centrum Praha má poměrně velký potenciál na to rozšířit stávající skupinu zákazníků. Ze zpětné vazby (která je prováděna formou dotazníků po skončení kurzů) vychází, že o služby Rodinného centra Praha je velký zájem a jsou hodnoceny velmi pozitivně. Mnoho lidí však uvedlo, že pokud by jim nebyla služba napřímo doporučena známým, o Rodinném centru Praha by se nikdy nedozvěděli. Z toho je dobře vidět potenciál, který může dobře nastavená komunikační strategie poskytnout.

Co se týká hrozeb, tak tam je možno vidět jasnou závislost na grantech a na zkušených lektorech. Tyto hrozby se dají snížit převážně zlepšením finanční stability organizace. Pokud se podaří zlepšit tržby z kurzů, organizace může být méně závislá na grantech a zároveň si může dovolit nabídnout větší jistotu profesionálním lektorům. Další hrozby se týkají konkurence, případně okopírování know-how. Vzhledem k tomu, že se nejedná o ziskový sektor a také se jedná o služby výrazně na lokalitě, je pravděpodobnost objevení se nové přímé konkurence poměrně nízká. Přesto je třeba situaci na trhu sledovat a tím rizika vznikající konkurence včas odhalit.

4.3.2 Customers (zákazníci)

Současnými zákazníky Rodinného centra Praha jsou převážně maminky na mateřské, typicky s 1-3 dětmi. Některé programy jsou určeny pro oba partnery. Rodinné centrum Praha se také zaměřuje na snoubence, připravující se na svatbu, ale také na rodiče se staršími dětmi. Většina zákazníků je z Prahy či blízkého okolí, na pobytové kurzy jezdí zákazníci z celé ČR. Na zahraniční zákazníky se Rodinné centrum Praha ne zaměřuje.

Následující tabulka zobrazuje počty účastníků v posledních 4 letech, rozdělených podle hlavních produktových kategorií.

Tabulka 3: Souhrnný počet účastníků na kurzech za poslední 4 roky

Kategorie / Rok	2015	2016	2017	2018	celkem
Přípravy na manželství	44	40	40	46	170
Přednášky	105	315	585	825	1830
Kurzy na pokračování	40	30	60	50	180
Víkendové kurzy	21	34	55	52	162
Pobytové kurzy	39	54	43	49	185
celkem	249	473	783	1022	2527

Zdroj: interní statistiky Rodinného centra Praha

Z tabulky je dobře vidět rapidní nárůst zákazníků v každém následujícím roce. Je to však převážně dáno množstvím pořádaných přednášek a seminářů. Nárůst klientů u ostatních typů kurzů je za poslední 4 roky buď mírný, nebo zůstává stejný. To souvisí primárně s kapacitním omezením, kdy sice u některých typů kurzů Rodinné centrum Praha navýšilo počet turnusů v daném roce, ale dále již není z kapacitních důvodů schopné zorganizovat těchto turnusů více. Přesto tyto turnusy nebývají vždy naplněny do plné kapacity. Je zde tak stále příležitost oslovit více zájemců. Pokud by se podařilo vytvořit menší přetlak zájemců o dané kurzy a bylo by možné zajistit plné naplnění kapacity, vytvořil by se prostor pro případné nastavení vyšší ceny jednotlivých kurzů.

4.3.3 Competitors (konkurence)

Rodinné centrum Praha nabízí široké spektrum kurzů, od přednášek a seminářů, přes víkendové kurzy, až po týdenní pobyty. Na území ČR (na které se Rodinné centrum Praha zaměřuje) jsem nenašel žádnou jinou konkurenci, která by nabízela podobné programy v podobném rozsahu. Jsou však některé organizace, které konkurují vybraným typem programu. Proto je tato analýza rozdělena podle typů kurzů.

4.3.3.1 Přípravy na manželství

Přípravy na manželství jsou velmi vázané na místo konání, protože klienti (ani lektori) nejsou ochotni pravidelně dojíždět na větší vzdálenosti. Často si přípravy vybírají právě podle vzdálenosti od vlastního bydliště. Proto má smysl jako konkurenci brát pouze organizace, které působí v Praze.

- **Přípravy na manželství u sv. Vojtěcha** – oficiální kurzy pořádané pod hlavičkou katolické církve, organizátorem je arcibiskupství pražské. Tyto kurzy mají jinou

formu, jsou masovější a méně promyšlené. Na tyto přípravy často chodí i méně motivované páry, kteří si jdou přípravy pouze „odchodit“², což má často vliv na celkovou atmosféru na kurzech. Jedná se však o největší konkurenci, protože mají dlouhou tradici a jsou všeobecně znám uvnitř katolické církve. Kurzy jsou pořádány v Dejvicích.

- **Centrum pro manželství a rodinu, z.s.** – přípravy pořádané převážně manžely Musilovými. Přípravy jsou méně masové, vždy je připravována pouze jedna skupina, stejně jako v Rodinném centru Praha. Setkání jsou však pouze 3-4 (oproti 8 v Rodinném centru Praha). Přípravy probíhají v Horních Měcholupech, v Petrovicích či na Zlíchově.
- **Domácí přípravy vybraných manželů** – Vybrané manželské páry pořádají přípravy na manželství v domácím prostředí. Jedná se obvykle o celoroční přípravu, která je zdarma. Obvykle je těžké se o těchto setkáních dozvědět, je potřeba jít na doporučení.
- **Přípravy od kněží** – osvědčení ke katolickému sňatku dávají i někteří kněží, kterým stačí, když přípravy provedou sami. Tyto přípravy však nejsou zdaleka tak přínosné, protože kněží sami nikdy nezažili vlastní partnerský a rodinný život, proto některým věcem nemusí rozumět. Zároveň chybí sdílení jednotlivých párů a zkušenost ve skupině, která může být během příprav velmi přínosná.

Největší konkurenční výhodou Rodinného centra Praha v oblasti příprav na manželství je profesionalita a kvalita kurzů, která je vyšší než u jiných pořadatelů. Dále také dobrá dostupnost (Praha – Chodov).

4.3.3.2 Přednášky a semináře

Přednášky a semináře jsou doménou, ve které má Rodinné centrum Praha největší konkurenci. Nějakou formu přednášek nabízí téměř každé rodinné centrum či centrum pro rodinu. Často jsou však na rozdílná témata a zaměření. Také kvalita a profesionalita lektorů bývá obvykle řádově nižší. Přednášky a pravidelné semináře jsou také velmi vázané dojezdovou vzdáleností, protože klienti nejsou obvykle ochotni jezdit větší vzdálenosti. Z toho důvodu je také většina přednášek Rodinného centra Praha přeprodávána do dalších rodinných center, do kterých pak přichází klienti z blízkého okolí. Rodinné centrum Praha nabízí přednášky v Praze a středních Čechách.

- **Dobrá rodina, o. p. s.** – nabízejí velké množství přednášek a seminářů (stovky ročně) na území celé ČR. Zaměřují se však primárně na témata týkající se pěstounské péče.

² Ke katolickému sňatku je třeba mít potvrzení o absolvování příprav na manželství.

- **RC Zahrátka** – Rodinné centrum působící v Hostivicích. Nabízí několik přednášek a seminářů do měsíce. Celkově jsou jejich témata mnohem méně specializovaná a jdou více do šířky, některá jsou však podobná či stejná jako nabídka Rodinného centra Praha.
- **Mateřské centrum Řepík** – nabízejí také přednášky, ale velmi málo na témata rozvíjení partnerských a rodičovských kompetencí. Působí v Praze – Řepích.
- **Kurz Devatero úspěšného rodiče pod hlavičkou Pražské arcidiecéze** – kurz podobný jako Efektivní rodičovství od Rodinného centra Praha. Vede ho bývalý lektor Rodinného centra Praha. Tento kurz však není moc dobře propagovaný a nelze ho bez doporučení dohledat.
- **Nevýchova.cz** – On-line kurz o tom, jak dobře vychovat děti. Jedná se o spíše o nepřímou konkurenci, a to hlavně díky velmi rozdílnému formátu (on-line videa). Tento formát má sice své výhody (není třeba nikam dojíždět, anonymita), ale také své nevýhody (není zde přímý kontakt s lektory a odezva, není zde skupinová dynamika, možnost porovnání a komunikace s ostatními účastníky apod.)
- **Aha rodičovství** – podpůrné přednášky, které vycházejí z knihy dr. Laury Markham *Aha rodičovství*. Jsou zaměřené pouze na výchovu dětí.

Největší konkurenční výhodou Rodinného centra Praha je u přednášek a seminářů kvalita. Toho je docíleno velkým důrazem na profesionalitu lektorů a na jasné tematické vymezení (na rozdíl od většiny center, které mají velmi široký a nekonzistentní výběr témat). Je tedy důležité jasně komunikovat specializaci Rodinného centra Praha. Další výhodou je mobilita, kde Rodinné centrum Praha není vázáno na jedno konkrétní místo, ale má možnost nabízet přednášky v jiných rodinných centrech a organizacích.

4.3.3.3 Víkendové kurzy

Víkendové kurzy již nejsou tak vázány místně, protože většina klientů je na víkend ochotná jet až na několik hodin vzdálená místa. Proto Rodinné centrum Praha víkendové kurzy pořádá výhradně mimo Prahu, obvykle na chatě v Jizerských horách.

- **Centrum pro rodinu** – zřejmě největší konkurent. Organizují podobné víkendy pro ženy, muže a otce se syny. Nemají však zaměření na matky a dcery, které je specializací Rodinného centra Praha.
- **Liga otevřených mužů** – nepřímá konkurence. Specializují se na víkendové pobyty pro otce a syny.

Z analýzy to vypadá, že víkendové kurzy se stejným zaměřením jako má Rodinné centrum Praha zřejmě nikdo nenabízí. Existuje zde nepřímá konkurence, zabývající se jinými typy vztahů.

4.3.3.4 Pobytové kurzy

Rodinné centrum Praha neví o žádné jiné organizaci, která by pořádala týdenní pobytové kurzy spojené se zážitkovou formou vzdělávání v oblasti partnerských a rodičovských kompetencí. Nepodařilo se objevit žádné ani během analýzy. Lze se tedy domnívat, že v této oblasti Rodinné centrum Praha žádnou přímou konkurenci nemá. Nepřímou konkurencí jsou pak jiné týdenní kurzy pro rodiče či matky na mateřské, kde je nabízeno hlídání dětí. Ty však nejsou spojeny se vzděláváním, tak jak to je v případě Rodinného centra Praha.

4.3.4 Cost (náklady)

Práce s náklady a cenotvorba je slabou stránkou Rodinného centra Praha. Díky snaze mít služby co nejvíce cenově dostupné je výsledná cena kurzů stlačována na minimum, přestože náklady zůstávají poměrně vysoké. U většiny kurzů se tak stává, že jsou ztrátové (viz Tabulka 4). Když se k tomu připočítají fixní náklady, vychází z toho, že Rodinné centrum Praha potřebuje ročně poměrně vysokou dotaci. Tyto náklady byly prozatím vždy hrazeny z dotačního fondu Ministerstva práce a sociálních věcí. Rodinné centrum Praha aktuálně pracuje na vyřešení této závislosti na fondech a podniká kroky k nastavení nové cenotvorby (viz kapitola 4.5.2).

Tabulka 4: Přehled variabilních nákladů a výnosů pro jednotlivé typy kurzů

		Průměrné výnosy	Zisk/ztráta	Průměrné výnosy	Zisk/ztráta
Typ kurzu	Průměrné náklady	při 80 % zaplnění kapacity		při 100 % zaplnění kapacity	
Přípravy na manželství	19 000 Kč	8 000 Kč	-11 000 Kč	10 000 Kč	-9 000 Kč
Přednáška	2 000 Kč	2 400 Kč	400 Kč	3 000 Kč	1 000 Kč
Kurz na pokračování	19 000 Kč	12 000 Kč	-7 000 Kč	15 000 Kč	-4 000 Kč
Víkendový kurz	20 000 Kč	16 000 Kč	-4 000 Kč	20 000 Kč	0 Kč
Pobytový kurz	111 000 Kč	80 000 Kč	-31 000 Kč	100 000 Kč	-11 000 Kč

Zdroj: vlastní, z interních dat Rodinného centra Praha

Rodinné centrum Praha v současné chvíli nevynekládá žádné finance specificky na marketingové aktivity. Minimální aktivity, které lze považovat za marketingové, jsou zahrnuty ve mzdách pracovníků, kteří se starají o běh Rodinného centra Praha.

4.3.5 Country (specifika země)

Rodinné centrum Praha se zaměřuje pouze na český trh. Dle výzkumů v České republice rapidně stoupá počet dětí narozených mimo manželství. v roce 1990 se narodilo mimo manželství 11 000 dětí (tj. 8,6 % ze všech narozených dětí). V roce 2007 to bylo téměř 40 000 dětí (tj. 34,5 % ze všech narozených dětí). Na jedné straně je to důsledek poklesu intenzity sňatečnosti a výsledkem mimomanželské plodnosti u nesezdaných párů, především však vznikají následkem rozvodu manželství.

Česká republika se řadí z hlediska úrovně rozvodovosti na čelní místa Evropských zemí. V roce 2016 došlo v ČR k téměř 25 000 rozvodům. Rozvodem by při setrvání měř rozvodovosti z roku 2016 skončilo 45,2 % manželství a trvala by v průměru 13,1 roku. Z úhrnu rozvedených manželství bylo 58,9 % rozvodů manželství s nezletilými dětmi, kterých bylo celkem 22,9 tisíce. (Český statistický úřad, 2017a). V roce 2017 je na území ČR evidováno 166 906 neúplných rodin (Český statistický úřad, 2018).

Rozpad manželství se však neprojevuje pouze na samotných rodičích. Pro děti obou pohlaví obecně platí, že ve srovnání s dětmi vyrůstajícími v rodinách s oběma rodiči mají v průměru více poruch chování, více příznaků psychického stresu, horší výsledky ve škole, nižší sebevědomí a víc obtíží ve společenském přizpůsobení (Matoušek a kol., 2005, s. 66).

Jako nejčastější příčina rozvodu je uváděn *rozdílný povah, názorů a zájmů* (Český statistický úřad, 2017b).

Rodinné centrum Praha nabízí programy zaměřené právě na zlepšování partnerských kompetencí, ve kterých mimo jiné učí, jak spokojeně fungovat v dlouhodobém vztahu, jak se vyrovnávat s rozdílností obou partnerů a jak se vypořádávat se zásadními životními situacemi a změnami. Z toho vyplývá, že potenciál cílové skupiny je velký. Hlavní problém tkví v tom, jak danou cílovou skupinu zaujmout a jak předat informaci o tom, že jsou kurzy v tomto ohledu pro cílovou skupinu přínosné.

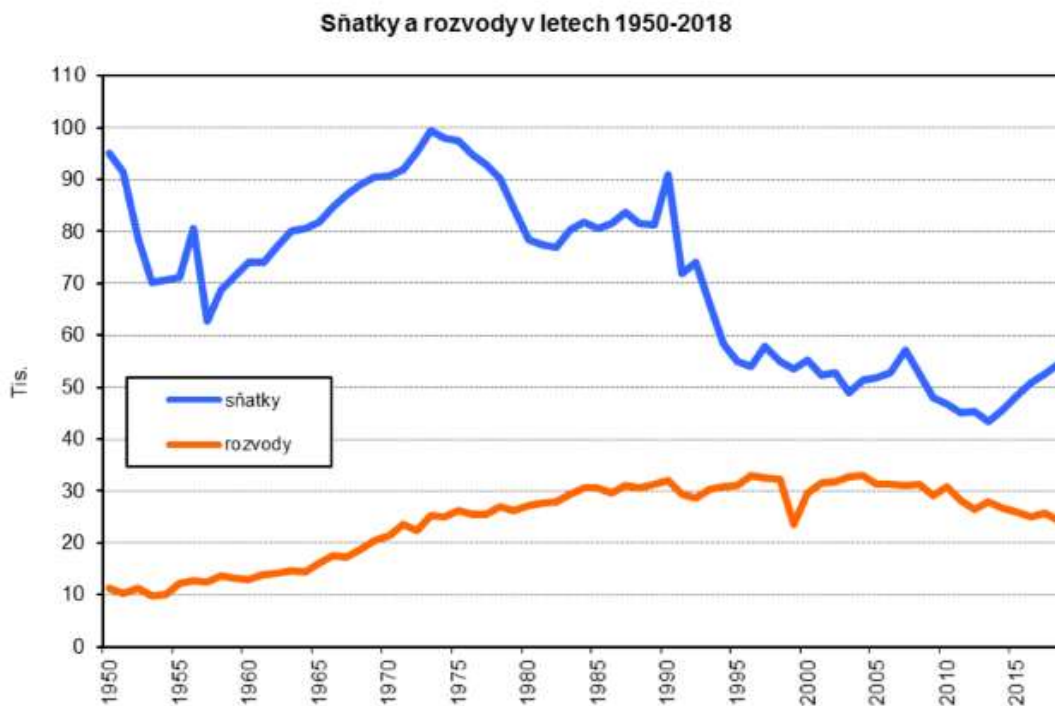
4.3.6 Climate / Context (vnější makroekonomické prostředí)

Česká republika je za poslední roky v období konjunktury (Ministerstvo financí, 2019) a ve stavu velmi nízké nezaměstnanosti (ČTK České noviny, 2018). Díky tomu jsou v tuto chvíli makroekonomické podmínky pro Rodinné centrum Praha v tuto chvíli velmi dobré, protože zákazníci jsou více ochotni utracet za služby a investovat do vzdělávání.

V České republice je také poměrně dobrá podpora neziskových organizací ze strany státu a zároveň i velká dotační podpora ze strany EU (Hospodářské noviny, 2018). Díky tomu může získávat Rodinné centrum Praha každoročně granty na pokrytí nákladů na kurzy.

4.3.7 Change (změna)

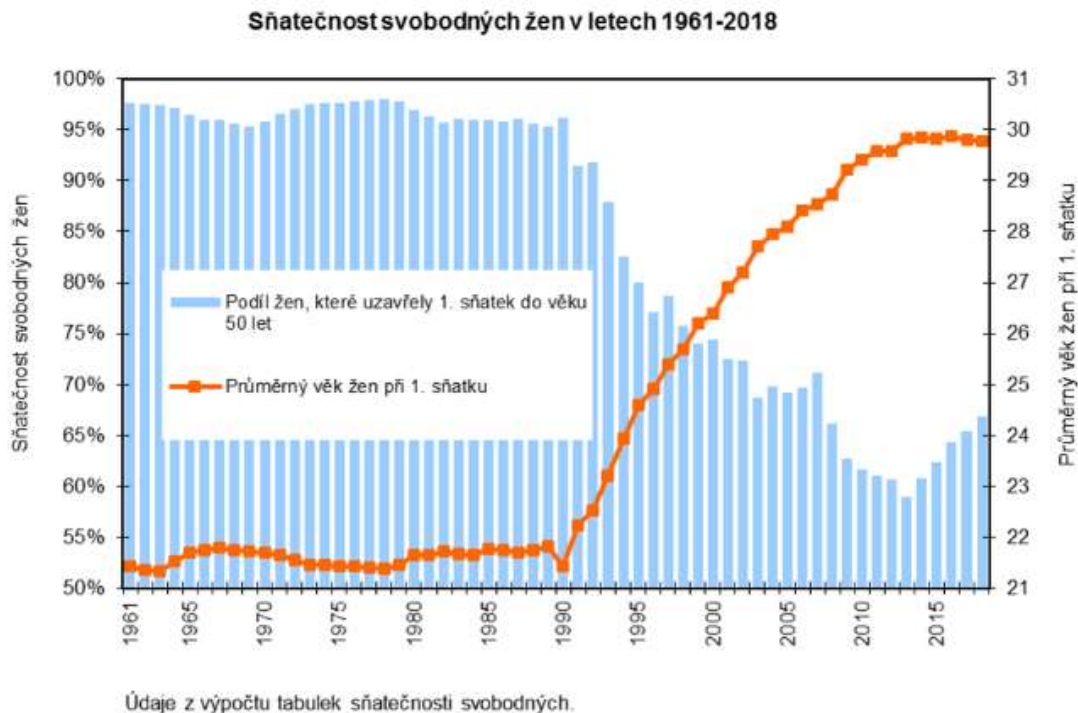
Obrázek 2: Sňatky a rozvody v letech 1950-2018



Zdroj: Český statistický úřad, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/snatecnost-svobodnych-zen-v-letech-1961-2018>

Prostředí v oblasti vztahů se neustále vyvíjí. Za posledních 68 let se výrazně snížil počet sňatků a narostl počet rozvodů (viz Obrázek 2). Příčin může být mnoho a není úplně jednoduché je odhalit. Co je však poměrně viditelné, je posun a vnímání manželství jako instituce a rozvodu jako něčeho společensky nepřijatelného. Dnes začíná být soužití nesezdaných párů pomalu normou, a z rozvodu se stává společensky běžně tolerovaný způsob řešení neshod v manželství. To s sebou přináší čím dál tím větší výzvy, jak komunikovat přínosy a hodnotu stabilního manželství a pevného zázemí pro výchovu a vedení dětí.

Obrázek 3: Sňatečnost svobodných žen v letech 1961-2018



Zdroj: Český statistický úřad, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/snatecnost-svobodnych-zen-v-letech-1961-2018>

Také se za posledních 30 let výrazně zvýšil průměrný věk pro vstup do prvního manželství (viz Obrázek 3). s tím souvisí i pozdější věk pro první dítě (dnes v průměru kolem 30 let). Porodnost je také na velmi nízké úrovni – počet dětí připadající na jednu ženu byl v roce 2016 roven 1,63 (Český statistický úřad, 2017c). Není jasné, zda tyto trendy budou nadále pokračovat nebo se již změna zastavuje. Jde však o poměrně znatelný projev změn hodnot a myšlení ve společnosti, kde velká část populace odkládá rodinu na později (nebo ji neplánuje vůbec) a dává přednost studiu, kariéře, cestování a nezávazným vztahům.

Velká změna také přichází s nástupem internetu a celkově úspěšnější doby. Lidé častěji preferují internetové on-line kurzy, knížky a další způsoby samovzdělávání, které jsou časově flexibilnější a méně náročné. Přináší to s sebou výzvy, jak komunikovat přínosy skupinových kurzů, které jsou off-line.

Další zásadní změnou je narůstající informační přesycenost a velká nabídka aktivit. Je tak čím dál tím těžší zaujmout nové zákazníky a přesvědčit je o kvalitě a hodnotě produktu/služby.

4.4 Segmentace, targeting, positioning

Při výběru cílové skupiny se Rodinné centrum Praha nezabývalo strategicky promyšleným marketingovým výzkumem, na základě kterého by se prováděla segmentace a targeting. Cílová skupina vyplynula spíše přirozeně tím, že Rodinné centrum Praha začalo nabízet své služby na základě vnímání potřeb lidí ve svém okolí. Přesto zde uvádím výsledky analýzy aktuálně vymezené cílové skupiny.

4.4.1 Segmentace a targeting

Geografická kritéria jsou pro Rodinné centrum Praha zásadní, protože služby jsou nabízeny místně. Segmentace tedy dává smysl na úrovni států, příp. konkrétních regionů. Rodinné centrum Praha cílí pouze na Českou republiku, převážně však na Prahu a její blízké okolí.

Z pohledu demografických kritérií má smysl dělit segmenty primárně podle rodinného stavu (který je v určité korelaci s věkem), částečně i pohlaví a náboženství. Rodinné centrum Praha se zaměřuje na dospělé klienty, kteří buď plánují vstoupit do manželství, nebo již v manželství jsou, a případně i mají děti. Záběr v této oblasti je široký, a jednotlivé rodinné fáze představují mikrosegmenty, pro které jsou vytvářeny jednotlivé programy (přípravy na manželství, kurzy pro mladé rodiče, kurzy a přednášky pro matky na mateřské, kurzy pro matky a dospívající děti, kurzy pro prarodiče a jejich vnuky/vnučky apod.).

Rodinné centrum Praha cílí na obě pohlaví (resp. oba manžele/rodiče), ale většina programů je určena pro matky na mateřské.

Rodinné centrum Praha vychází z katolického prostředí a staví na křesťanských hodnotách. Většina současných a bývalých zákazníků vychází z křesťanského prostředí. Své služby však Rodinné centrum Praha nabízí i nevěřícím, příp. dalším bez ohledu na vyznání.

Z pohledu socioekonomických kritérií má smysl segmentovat trh podle vzdělání. Rodinné centrum Praha sice neklade žádné podmínky na vzdělání pro výběr klientů, ale primárně se zaměřuje na vzdělané klienty. Většina současných i bývalých klientů jsou vysokoškolsky vzdělaní.

Psychologická kritéria jsou důležitá pro výběr segmentů podle postojů/hodnot. Rodinné centrum Praha se zaměřuje primárně na klienty, pro které je rodina vysokou hodnotou a mají motivaci na ní pracovat.

Cílovou skupinou jsou tedy potenciální klienti z České republiky, kteří jsou v manželství (nebo do něho plánují vstupovat) či trvalém partnerském svazku, mají střední či

vysokoškolské vzdělání a vnímají rodinu a manželství jako významnou hodnotu. Nejtypičtějším představitelem aktuální cílové skupiny je vysokoškolsky vzdělaná matka křesťanského vyznání z Prahy, která je na mateřské dovolené s jedním až třemi dětmi.

4.4.2 Positioning

Jelikož Rodinné centrum Praha nemá žádné vlastní značky a nabídka programů není tak rozsáhlá, positioning je konzistentní napříč celou organizací. Vychází primárně z hodnot organizace a lze ho definovat těmito klíčovými body:

1. **Kvalita a profesionalita** – Rodinné centrum Praha si zakládá na kvalitně promyšlených kurzech a profesionálních vyškolených lektorech. Je třeba komunikovat, že nejde o narychlo vytvořené kurzy, ale promyšlené programy, které si drží svoji vysokou přidanou hodnotu.
2. **Přátelskost a orientace na vztahy** – Rodinné centrum Praha chce působit vřele a přátelsky. Vztahy a důvěra jsou vysokou hodnotou, na které staví své programy. Je tedy třeba komunikovat, že se na kurzech mohou klienti cítit bezpečně a že o ně bude dobře postaráno.
3. **Integrita a transparentnost** – hlavním cílem Rodinného centra Praha je sloužit klientům, být jim přínosem a ovlivňovat pozitivně jejich životy. Je třeba komunikovat tak, aby to podporovalo důvěryhodnost organizace.
4. **Vzdělání** – Rodinné centrum Praha cílí hlavně na vzdělané lidi, kteří vnímají hodnotu vzdělání i v oblasti rodinného/partnerského života. Komunikace tedy musí cílit nejen na emocionální, ale také i na rozumovou oblast.

4.5 Analýza současného stavu marketingového mixu

Stejně jako v případě situační analýzy bylo třeba analyzovat stav současného marketingového mixu, který je důležitým podkladem pro následné nastavení marketingové komunikace. Vzhledem k tomu, že se také nejedná o hlavní téma této práce, uvedu zde opět pouze stručné výstupy mé analýzy.

4.5.1 Product

Rodinné centrum Praha nabízí primárně vzdělávací služby v podobě přednášek, seminářů a pobytových kurzů. Velká přidaná hodnota většiny služeb je zajištěné hlídání dětí.

Služby se dají rozdělit do různých kategorií – podle typu a životní fáze účastníků (snoubenci, mladí manželé, maminky s malými dětmi, maminky se staršími dětmi,

manželé apod.), podle tematického zaměření, podle lokality, podle typu kurzu apod. Nejprehlednější a nejzásadnější dělení je podle typu kurzu:

1. **Přípravy na manželství.** Speciální typ kurzu na pokračování určený pro snoubence, připravující se na svatbu a na život v manželství. Jedná se o 8 navazujících seminářů v týdenním cyklu, kde se probírají témata podněcující partnery k diskuzi nad důležitými tématy, které mají velký vliv na vztah partnerů v manželství (např. očekávání od manželství, rozdíly mezi mužem a ženou, nastavení rolí v manželství, řešení konfliktů a krizí, usmíření a odpuštění, komunikace, vztah s rodinou, děti, finance, sexualita apod.). Cílem těchto příprav je snížit na minimum obvyklé stavy deziluze po svatbě („myslel jsem, že manžel je jiný/manželka je jiná“, „představoval/a jsem si to jinak“) a tím i snížit počet rozvodovosti a pocit nespokojenosti v manželském vztahu.
2. **Přednášky a semináře.** Několikahodinové přednášky až celodenní semináře na různá témata týkající se výchovy dětí, mateřství, komunikace v partnerském vztahu, řešení krizí, rodičovství apod. Jejich organizace může probíhat dvěma způsoby. Buď je organizuje přímo Rodinné centrum Praha ve svých prostorách na Praze 9 či v jiných pronajatých prostorách, nebo je organizuje spřátelená organizace (typicky jiné rodinné centrum) ve svých prostorách. Rodinné centrum Praha pak vysílá své lektory, kteří mají na starosti pouze svůj program. Rodinné centrum Praha tak nemusí řešit organizaci či shánění účastníků. Tato forma pořádání je aktuálně mnohem častější a preferovaná. Primárním cílem přednášek a seminářů je předání odborných informací na dané téma.
3. **Kurzy na pokračování.** Dlouhodobý kurz zahrnující několik pravidelných několikahodinových setkání, které na sebe navazují, obvykle v týdenní periodě. Tímto způsobem je nabízen např. kurz Efektivního rodičovství, zaměřený na vzdělávání ohledně správné a efektivní výchovy dětí. Kurz je určený jak pro samotné maminky, tak pro oba partnery. Cílem těchto kurzů je opět vzdělání, ale do mnohem větší hloubky než na jednotlivých přednáškách. Výsledkem těchto kurzů bývá kromě nabytých znalostí o výchově i mnohem hlubší sebepoznání, větší spokojenost na mateřské, schopnost lépe si nastavit fungování v rodině a zlepšení vztahů mezi partnery.
4. **Víkendové kurzy.** Krátkodobé pobytové zážitkové kurzy. Tyto kurzy nejsou zaměřené pouze na vzdělávání, ale také na prožitok, sebepoznání a budování vztahů. Aktuálně jsou nabízeny víkendové kurzy pro maminky a dcery, případně maminky a syny. Tyto kurzy jsou zaměřené na specifika těchto vztahů. Cílem těchto kurzů není primárně vzdělání, ale vytvoření prostoru a atmosféry, ve které si můžou matka s dítětem udělat čas výhradně sami na sebe a otevřít tak témata, ke kterým se běžně nedostanou. To jim následně umožní lépe se poznat a prohloubit tak jejich vzájemný vztah.

5. **Týdenní pobytové kurzy.** Dlouhodobé pobytové zážitkové kurzy. Tyto kurzy probíhají během letních prázdnin na chatě v prostředí českých hor. Jsou nabízeny jak matkami s dětmi, tak i oběma rodičům. Témata těchto kurzů jsou často komplexní – od sebepoznání, přes partnerské a rodičovské kompetence, až po výchovu dětí. Tyto kurzy díky hlídání dětí nabízejí maminkám na mateřské prostor pro odpočinek, sebepoznání a budování vztahů s dalšími účastníky kurzu. V případě kurzů pro oba rodiče pak prostor pro společný čas a diskuzi nad tématy, na které běžně není čas. To obvykle vede k sebepoznání a má to pozitivní vliv na rozvoj vzájemného vztahu manželů.

4.5.2 Price

Rodinné centrum Praha nastavuje ceny primárně nákladovou formou, individuálně pro jednotlivé kurzy, a to na hranici nulové ziskovosti. To pramení z několika různých důvodů:

1. Jako nezisková organizace nesmí generovat zisk. Možná i z částečných nejasností a nedostatečných odborných právních znalostí ohledně toho, jak s tržbami a ziskem v neziskové organizaci pracovat, se snaží Rodinné centrum Praha ceny nastavovat tak, aby pokryly náklady na organizaci kurzů a provoz Rodinného centra Praha, bez přidaného zisku.
2. Historicky Rodinné centrum Praha vychází z dobrovolnického prostředí, kde panuje představa o tom, že služby by se měly nabízet zadarmo, protože se jedná o službu společnosti. Toto je stále částečně zakořeněno jak v původní cílové skupině, které se Rodinné centrum Praha původně věnovalo, tak částečně i v osobním nastavení vedení Rodinného centra Praha.
3. Rodinné centrum Praha chce nabízet své služby i méně movitějším rodinám, protože si uvědomuje potřebu a důležitost svých služeb i pro tyto segmenty cílové skupiny. Proto se snaží srazit cenu svých služeb na minimum, aby byly co nejvíce dostupné.
4. Rodinné centrum Praha je z velké části závislé na grantech z fondu Ministerstva práce a sociálních věcí, o které každý rok žádá. Jednou z podmínek užití grantu je to, že služby nemůžou být ziskové. Grant je určený pouze na pokrytí nákladů na organizaci vybraných kurzů.

Rodinné centrum Praha si uvědomuje, že tato cenová politika není dlouhodobě udržitelná. Vzhledem ke strategickému posunu od dobrovolnické organizace po organizaci nabízející profesionální služby (přesto stále neziskovou) je třeba provést posun i v cenotvorbě. Cílem je i zmenšení závislosti na grantové podpoře a tím i získání větší

nezávislosti a větší míry svobody ve strategickém a operativním plánování. Rodinné centrum Praha by však stále chtělo zůstat relativně dostupné i pro méně movité zákazníky. Vyřešení tohoto problému je jedním z aktuálních cílů Rodinného centra Praha.

Aktuální nastavení cenových hladin pro jednotlivé typy kurzů shrnuje tabulka.

Tabulka 5: Ceny služeb rodinného centra dle typu kurzu

Typ kurzu	Cena
Přípravy na manželství	1000 Kč za pár (8 dvouhodinových setkání)
Přednášky a semináře	100–300 Kč za osobu (2–3 hodinová přednáška)
Kurzy na pokračování	700–1500 Kč za osobu (obvykle 5–8 tříhodinových setkání)
Víkendové kurzy	1400–1800 Kč za pár (prodloužený víkend)
Pobytové kurzy	3000–5000 Kč za dospělého 1000–3000 Kč za hlídané dítě (celý týden)

Zdroj: Vlastní

Doplňkovou službou Rodinného centra Praha je poradenství, které je stanovováno individuálně, obvykle 400–500 Kč za hodinu.

4.5.3 Place

Služby jsou prodávány primárně skrz webové stránky Rodinného centra Praha (www.rodinnecentrum.cz), kde jsou vždy uvedeny aktuálně vypsane kurzy, na které je možné se přihlásit pomocí přihlašovacího formuláře. Je také možnost se přihlásit pomocí e-mailu či telefonu.

Specifické jsou v tomto nabídka přednášek a seminářů, které organizují třetí strany (např. jiná rodinná centra). v tomto případě jsou služby prodávány výhradně pomocí osobního kontaktu, přes telefon či přes e-mail.

Přednášky jsou obvykle realizovány v prostorech rodinných center či jiných institucí (škol, farností), v případě pobytových kurzů jsou to obvykle pronajaté chaty či pensiony v podhorských oblastech České republiky.

4.5.4 Promotion

Oblast komunikace je pro tuto diplomovou práci klíčová, proto je jí věnována samostatná kapitola (viz kapitola 4.6).

4.5.5 People

Rodinné centrum Praha si výrazně zakládá na budování dobrých vztahů, a to jak ve vztahu k zákazníkům, tak k vlastním zaměstnancům, lektorům či dalším spolupracovníkům. Jedná se o jednu z hlavních hodnot Rodinného centra Praha.

Projevuje se to v několika ohledech:

1. Při komunikaci se zákazníky či se členy týmu Rodinné centrum Praha usiluje o osobní, přátelský a empatický přístup.
2. Zásadní rozhodnutí se vždy projednávají se všemi zúčastněnými. Platí to opět jak uvnitř týmu, tak při práci s klienty.
3. Všechny konflikty se Rodinné centrum Praha snaží řešit nekonfliktní cestou, tedy pochopením, rozhovorem a nalezením společné cesty či domluveným kompromisem.
4. Rodinné centrum Praha o stávající a bývalé klienty i členy týmu pečuje, zůstává s nimi v kontaktu a dále udržuje navázané vztahy.

Do kontaktu s klienty se dostávají organizátoři kurzů, profesionální lektori a opatrovníci dětí, případně další pomocníci (např. vlastní kuchařky). Tito všichni jednají v souladu s přátelskými hodnotami Rodinného centra Praha.

Zřejmě i z tohoto důvodu je vnitřní tým velmi konzistentní a spolehlivý, a naprostá většina bývalých i stávajících zákazníků je se službami Rodinného centra velmi spokojena. To se odráží například i v tom, že naprostá většina nových klientů přichází skrze doporučení spokojených bývalých či současných klientů.

4.5.6 Process

Služby Rodinného centra Praha jsou poskytovány výhradně formou osobní účasti na kurzech. Kurzy jsou skupinové, ale omezené na poměrně malou skupinu lidí (max. 15 lidí), aby byl zachován osobní přístup a přátelské a důvěrné prostředí. Na většině kurzů je nabízeno hlídání dětí, takže matky (příp. oba rodiče) mají možnost se plně věnovat programu.

Program na kurzech je pevně daný, ale je možné ho upravovat podle přání klientů. Stejně tak má každý klient svobodu se částí programu neúčastnit.

4.5.7 Physical evidence

Prostory, ve kterých je služba poskytována vždy poskytují dostatečné zázemí pro potřeby kurzu. Pokud se jedná pouze o krátkou přednášku, je k dispozici přednášková místnost s dostatečnou kapacitou a dostupné hygienické zařízení. Obvykle se jedná o vlastní prostory Rodinného centra Praha, případně prostory jiného rodinného centra.

Pobytové kurzy probíhají v klidném prostředí horské chaty v Jizerských horách či na Šumavě. Každá rodina má svůj vlastní pokoj, sanitární zařízení může být samostatné či společné pro patro. Součástí pobytových kurzů je i strava připravovaná na místě vlastními kuchaři, tedy zázemí disponuje i vlastní kuchyní.

Pokud se jedná o kurz s hlídáním dětí (převážná většina), tak je vždy k prostoru připojena herna, ve které jsou děti po celou dobu konání programu děti hlídány. Tato herna je vždy oddělena od hlavní místnosti, přesto je v blízké vzdálenosti, aby bylo možné v případě potřeby děti vyzvednout.

4.6 Analýza současného stavu komunikačního mixu

Rodinné centrum Praha nikdy dříve nevytvářelo promyšlený komunikační plán, proto současný stav komunikačního mixu je daný spíše přirozeným vývojem, než výstupem strategického plánování.

4.6.1 Osobní prodej

V oblasti osobního prodeje je Rodinné centrum Praha poměrně silné. Vychází to ze samotné podstaty jejich služeb, které jsou postavené na osobním kontaktu s účastníky kurzů. Budování vztahu se zákazníky je tedy přirozenou a velmi silnou oblastí organizace. Budování vztahu a prezentace a propagace služeb také probíhá i mimo vlastní kurzy. Vedení Rodinného centra Praha i všichni spolupracující jsou často aktivní v různých komunitách, církevních farnostech apod. Pokud u některého z potenciálních klientů vidí potřebu či problémy, které programy Rodinného centra Praha pomáhá řešit, služby rovnou doporučuje.

Na osobní prodej nejsou specificky vyhrazeny konkrétní osoby, ani ho neprovádí cíleně v rámci pracovní doby. Jedná se spíše o přirozené působení pracovníků a lektorů Rodinného centra Praha, kteří ve svém volném čase doporučují služby Rodinného centra Praha.

4.6.2 Reklama

Oblast reklamy je naopak poměrně slabě využitá – hlavním důvodem je chybějící rozpočet na marketingové aktivity. Využívá se tak pouze neplacených možností propagace, jako jsou nástěnky v partnerských organizacích, rodinných centrech, kostelech apod.

4.6.3 Podpora prodeje

V oblasti podpory prodeje Rodinné centrum není aktivní vůbec.

4.6.4 Přímý marketing

Přímý marketing je u Rodinného centra Praha zastupován pouze ve formě newsletteru, kterým se posílají informace o nově vypsanych kurzech, případně další novinky. Tento kanál je však pro Rodinné centrum Praha zásadní. Organizace má vybudovanou velmi kvalitní databázi kontaktů. Tato databáze sice není významná z pohledu kvantity (k 25. 4. 2019 čítá 792 kontaktů), ale je velmi kvalitní, protože v kontaktech jsou převážně absolventi některého z kurzů Rodinného centra Praha, kteří mají reálný zájem dostávat další informace. To lze pozorovat na čtenosti rozesílaných newsletterů, kde míra otevření newsletteru byla v posledním roce 25–37 % (zdroj: interní statistiky e-mailingového nástroje). Ze zpětných vazeb vychází, že naprostá většina vracejících se klientů se na nové kurzy nahlásí právě díky informacím z newsletteru.

Forma newsletteru však není úplně ideální. Jedná se většinou o souvislý sled textu, bez pokročilejšího formátování a grafické úpravy. Načasování a pravidelnost odesílání newsletteru také není nijak promyšlená – obvykle odchází v momentě, kdy se naplánují kurzy na čtvrt až půl roku dopředu.

4.6.5 Public relations

Oblast Public relations patří u Rodinného centra ke slabším. Vedoucí Rodinného centra Praha Marie Macounová výjimečně poskytne nějaký rozhovor či reportáž do televize či časopisu (průměrně 1x za rok), ale nejedná se o média s vysokou čteností/sledovaností. Na sociálních sítích není Rodinné centrum Praha aktivní vůbec.

4.6.5.1 Web

Do Public relations se obvykle řadí i webová prezentace organizace, přestože web může být médiem, které využívá řadu dalších nástrojů. Pro přehlednost ho však uvádím zde.

Rodinné centrum Praha má web na velmi vzácné doméně www.rodinnecentrum.cz. Tento web byl vytvořený při vzniku Rodinného centra Praha v roce 2002 a již byl velmi

zastaralý (viz Obrázek 4). Nový web spuštěný na konci roku 2018 byl prvním zásadním krokem v oblasti změny komunikace (viz Obrázek 5).

4.6.6 Sponzoring

V oblasti sponzoringu není Rodinné centrum Praha aktivní vůbec.

4.6.7 Ústní šíření

Z interních informací a zpětných vazeb vyplývá, že nejvíce nových klientů Rodinného centra Praha přichází právě skrze ústní doporučení. Tito jednotlivci pak obvykle kontaktují Rodinné centrum Praha napřímo pomocí e-mailu, případně se rovnou přihlašují na kurzy skrz webové stránky.

Word-of-mouth je tedy v případě Rodinného centra Praha aktuálně nejsilnějším prostředkem k získávání nových klientů.

Obrázek 4: Starý web Rodinného centra Praha



Zdroj: vlastní, historicky www.rodinnecentrum.cz

Obrázek 5: Nový web Rodinného centra Praha



Zdroj: www.rodinnecentrum.cz

5 Návrh plánu marketingové komunikace

5.1 Stanovení komunikačních cílů

Hlavní cíl z pohledu plánu marketingové komunikace je navrhnout komunikaci, která bude promyšlená, konzistentní a bude reflektovat kvalitu nabízených služeb a profesionalitu Rodinného centra Praha. Cílem je tedy ve výsledku ovlivňovat postoje cílové skupiny k organizaci.

Jedním z dalších velkých cílů Rodinného centra Praha je zvýšit povědomí o značce a nabízených službách. Z průzkumu vychází, že služba je velmi kvalitní, přínosná a drtivá většina klientů odchází spokojená, případně se vrací. Na trhu je však velmi malé povědomí o Rodinném centru Praha a jejich službách. Mnoho klientů během hloubkových rozhovorů či ve zpětné vazbě po absolvovaných kurzech uvádělo, že pokud by jim o Rodinném centru Praha neřekl známý, nikdy by se o jejich službách nedozvěděli.

Stejně jako u většiny jiných projektů/kampaní, i zde je důležitým komunikačním cílem zvýšení prodeje kurzů Rodinného centra Praha. Organizace má poměrně omezené kapacity a nemůže obsloužit výrazně větší množství klientů. Pokud se jí však podaří zvýšit míru poptávky nad míru nabídky, získá tím mnohem lepší vyjednávací pozici a bude moci kurzy lépe plánovat, mít nasmlouvané lektory bez rizika zrušení kurzů na poslední chvíli či prostor pro zvýšení ceny kurzů. Jak je však uvedeno v teoretické části této diplomové práce, naplnění tohoto cíle je odvislé od velkého množství dalších faktorů, které nelze přímo ovlivnit marketingovou komunikací.

Následující tabulka shrnuje přehled měřitelných cílů, způsob měření a kritéria pro jejich splnění. Cílem je v tomto případě stav po 12 měsících od spuštění komunikace podle plánu, tedy na konci srpna 2020.

Tabulka 6: Komunikační cíle

Cíl	Oblast měření	Způsob měření	Aktuální stav	Cíl
zvýšení prodejů	počet reálných účastníků	Interní informace z kurzů	1022	1300
zvýšení prodejů	procentuální naplněnost kurzů	průměrný poměr kapacity kurzu a reálně přihlášených	80%	98%
zvýšit povědomí o značce	dosah	přístup na web	314 unikátních přístupů / měsíc*	1000 unikátních přístupů / měsíc**

* Jedná se o průměr unikátních přístupů za posledních 6 měsíců; zdroj interní Google Analytics

** Cíl je nastavený jako měsíční průměr za posledních 12 měsíců, tedy za dobu aplikace naplánovaného komunikačního mixu

Zdroj: Interní informace Rodinného centra Praha; Google Analytics

5.2 Určení cílového publika a jeho analýza

V organizaci bylo strategicky rozhodnuto, že komunikační plán se bude vypracovávat pro stejný segment, ve kterém jsou stávající (či bývalí) zákazníci. To z několika důvodů:

1. Bylo zjištěno velké množství nedostatků (a tím i potenciálu) v komunikaci i vzhledem současným zákazníkům (fáze „care“, viz kapitola 1.3.1).
2. Z průzkumu cílové skupiny vychází, že i ve stávajících segmentech je stále velké množství potenciálních zákazníků.
3. Dělat průzkum v aktuální cílové skupině je výrazně jednodušší a levnější než se pouštět do nových segmentů.
4. Organizace nemá v tuto chvíli kapacitu a prostředky na vytváření nových služeb pro nové segmenty.

Vzhledem k těmto okolnostem a chybějícímu rozpočtu na provedení rozsáhlé analýzy se tato situační analýza zaměřila na stávající a bývalé klienty. Toto rozhodnutí vychází z těchto předpokladů:

1. Pochopení stávajících klientů může vést k rozvoji v oblasti „care“ a tím i jejich udržení, případně motivování k ústnímu šíření a doporučování.
2. Vzhledem ke struktuře a nastavení služeb organizace se předpokládá, že potenciální zákazníci ve stejných segmentech budou reagovat na podobné podněty a způsob komunikace, jako zákazníci, které jsme již oslovili.

V rámci této analýzy bylo nejprve provedeno několik hloubkových rozhovorů (kvalitativní výzkum), na které navazovalo dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum).

5.2.1 Hloubkové rozhovory

V první fázi analýzy jsem provedl 6 hloubkových rozhovorů s bývalými či současnými klienty. Tito klienti byli vybráni ze 40 jedinců, kteří byli osloveni Rodinným centrem Praha. Tento výběr byl dán primárně časovými možnostmi a ochotou jedinců rozhovor poskytnout. Dotazování probíhalo mezi 24. 4. a 17. 5. 2019 formou rozhovorů face to face, buď v kavárně nebo u respondentů v domácnosti. Rozhovor byl nahráván na diktafon a následně byl přepsán. Rozhovor byl veden formou polostrukturovaného rozhovoru. Připravená struktura otázek byla rozdělena na dvě části.

První část byla zaměřená na pochopení klienta – jeho rodinný stav, vzdělání, sociální situaci, zaměstnání, životní situaci, používání sociálních sítí a jiných médií apod. Tato část měla za cíl identifikovat klienta, jeho přání a potřeby, způsob uvažování a kanály komunikace – tedy jakým způsobem a na koho bude komunikace mířená.

Druhá část byla zaměřená na zkušenost s Rodinným centrem Praha. Jak se o něm dozvěděli, proč se rozhodli služeb využít, jaké byly jejich motivace, co jim to přineslo, jaké potřeby a přání kurzy naplnily, co se jim na nich líbilo apod. Tato část měla za cíl identifikovat komunikační kanály, které fungovaly v minulosti (a které je možno potenciálně posílit) a určení, jakým způsobem služby nabízet a jak je nejlépe komunikovat (identifikace silných stránek a klientských problémů, které služby řeší).³

Podklad pro hloubkové rozhovory je dostupný v příloze č. 1. Výstupy dvou z šesti přepsaných rozhovorů jsou dostupné v příloze č. 2.

³ Pozn.: Hloubkové rozhovory nesloužily pouze k nastavení nové marketingové komunikace, ale i k dalším strategickým cílům organizace – proto obsahovaly i otázky, které nemusí přímo souviset s nastavením komunikace.

5.2.2 Dotazníkové šetření

Na základě výstupu z kvalitativního šetření byl sestaven dotazník, který měl za cíl ověřit hypotézy vycházející z hloubkových rozhovorů. Tento dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Forms⁴ a vytvářel jsem ho já spolu s pracovníky Rodinného centra Praha, Annou Ptáčkovou a Marií Macounovou. Dotazník byl 21. 2. 2019 rozeslán na všechny e-mailové adresy v naší e-mailové databázi⁵. Dotazník byl posléze umístěn i na Facebookovou stránku Rodinného centra Praha⁶.

Odpovědi na dotazník jsme dostali pouhých 24, což bylo hluboko pod očekáváním. Vzhledem k velikosti naší e-mailingové databáze (ke 21. 2. 2019 čítá 835 aktivních adres) a poměrně vysokému zobrazení e-mailu 34.25 %, tedy více než 285 zobrazení (zdroj: interní statistiky e-mailingového nástroje) se jedná o poměrně neuspokojivý výsledek. Pokud by se jednalo o jediný zdroj informací analýzy, nebylo by možné tento statistický vzorek považovat za příliš důvěryhodný.

Struktura dotazníku je dostupná v příloze č. 3.

5.2.3 Interní informace

Vzhledem k povaze služeb, jejíž podstatou je dlouhodobý osobní kontakt, častá komunikace osobních témat, které se obvykle účastní i samotné vedení organizace či lidé z užšího týmu a důsledná zpětná vazba, která bezprostředně navazuje na každý kurz či přednášku, se lze domnívat, že vedení organizace velmi dobře zná své současné a bývalé klienty. Mnoho informací o cílové skupině je tedy získáváno skrz osobní kontakt a rozhovory.

Z analýzy interních informací vyšlo, že informace získané z hloubkových rozhovorů a dotazníkového šetření pouze potvrdily již získané informace a znalosti. Přestože se nejedná o exaktní metodu měření, lze díky tomuto křížovému ověření s vysokou jistotou potvrdit správnost a univerzálnost zjištěných informací.⁷

⁴ https://www.google.com/intl/cs_CZ/forms/about/

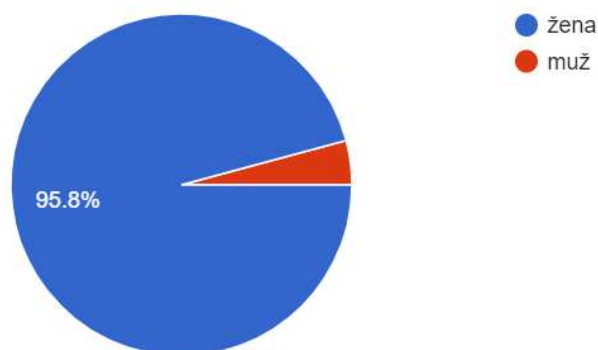
⁵ Tuto databázi Rodinné centrum Praha buduje již 20 let a je velmi kvalitní. Nejsou tam žádné náhodné kontakty, pouze bývalí či současní klienti.

⁶ <https://www.facebook.com/rodinnecentrum.cz>

⁷ Pozn. Rodinné centrum Praha na základě těchto zjištění začalo pracovat na zlepšení procesů pro exaktnější měření dopadu a získávání strukturovaných informací o cílové skupině

5.2.4 Výstupy analýzy

Obrázek 6: Graf odpovědí dotazníkového šetření – pohlaví

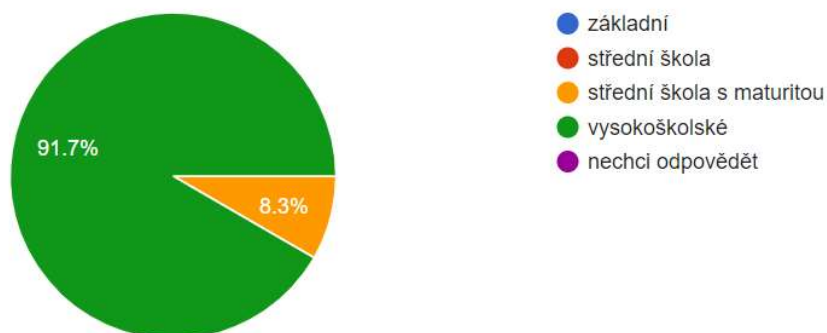


Zdroj: vlastní – výstup dotazníku Google Forms

Až na jediného mužského respondenta vyplnily dotazník samé ženy (viz Obrázek 6). Interní informace potvrzují, že převážná část klientů jsou ženy. Tomu odpovídá i nastavení programů Rodinného centra Praha, které je z velké části zaměřeno na ženy na mateřské. Organizace nabízí i programy pro páry, z analýzy však vychází, že i v případě páru je většinou iniciátorem komunikace žena. Přestože Rodinné centrum se nechce zaměřovat výhradně na ženy a chce oslovovat i jejich partnery, z analýzy vyplývá, že komunikace musí být primárně cílena na ženské pohlaví.

Přestože velká cílová skupina Rodinného centra Praha jsou matky na mateřské, přes 20 % respondentů odpovědělo, že nemá žádné děti. Bylo by tedy chybou zaměřovat komunikaci výhradně na matky na mateřské (přesto je třeba mít na paměti, že se jedná o většinovou část cílové skupiny).

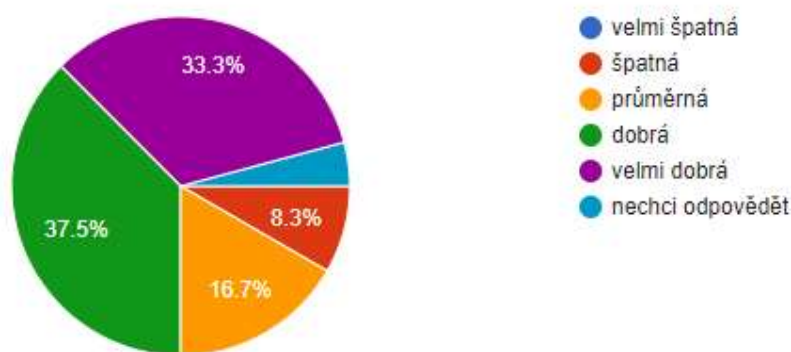
Obrázek 7: Výstup dotazníkového šetření – vzdělání



Zdroj: vlastní – výstup dotazníku Google Forms

Přes 91 % respondentů uvedlo, že má vysokoškolské vzdělání (viz Obrázek 7), a jejich partneři mají vysokoškolské vzdělání ve více než 83 % případů. To poukazuje na to, že naše klientela je vzdělaná, a pravděpodobně našich služeb využívá proto, že si je vědoma hodnoty vzdělávání i v jiných oblastech života. To je poměrně zásadní poznatek pro nastavení marketingové komunikace, která může cílit na vzdělané a inteligentní klienty.

Obrázek 8: Výstup dotazníkového šetření – ekonomická situace

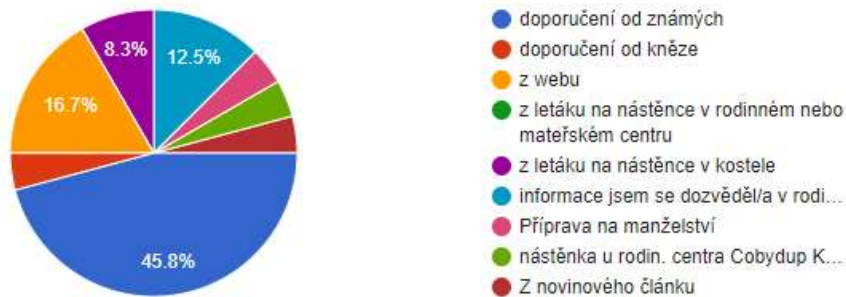


Zdroj: vlastní – výstup dotazníku Google Forms

Téměř ¾ respondentů označilo svoji ekonomickou situaci za dobrou až velmi dobrou (viz Obrázek 8). To bylo pro organizaci poměrně překvapivé zjištění, protože v této citlivé oblasti nebylo dostatek interních informací. U otázek na cenovou hladinu konkrétních typů kurzů lze dobře vidět pocitové nastavení cenové hladiny. U příprav na manželství byli všichni respondenti s cenou spokojeni, zatímco u pobytových kurzů 4 respondenti uvedli spokojenost a 3 respondenti částečnou spokojenost (3 body ze 4), u cen za víkend byli s cenou spokojeni 4 respondenti, ale byli i 2, kteří byli spokojeni méně. Tento závěr by si zasloužil hlubší průzkum, ale lze z toho odvozovat, že Rodinné centrum Praha nemusí tak silně tlačit na udržení nízké cenové hladiny jako dotud a komunikovat cenovou dostupnost, ale mírně cenovou hladinu zvýšit a komunikovat spíše kvalitu a profesionalitu služeb.

62 % respondentů uvedlo, že využívá Facebook jako sociální síť. Všechny ostatní sociální sítě byly zanedbatelné. To může poukazovat na případný potenciál komunikace Rodinného centra na Facebooku.

Obrázek 9: Výstup dotazníkového šetření – jak se klienti o Rodinném centru Praha dozvěděli



Zdroj: vlastní – výstup dotazníku Google Forms

50 % respondentů odpovědělo, že se o Rodinném centru Praha dozvědělo na doporučení od někoho známého (viz Obrázek 9). Z interních informací dokonce vyplývá, že jde o naprostou většinu klientů. To zřejmě poukazuje buď na to, že ostatní komunikační kanály Rodinného centra Praha nejsou moc funkční, nebo na to, že u služeb tohoto typu velmi záleží na osobním doporučení. Vzhledem k tomu, že aktuálně marketingová komunikace má velké rezervy jak ve využívání ostatních kanálů, tak v aktivitách, které by podporovaly ústní šíření, je zde prostor pro zlepšení v obou případech. Teprve po nějaké době aktivního šíření ostatními kanály lze vyhodnotit, zda jsou ostatní kanály neefektivní a nemá smysl se jimi zabývat, anebo k nám skrze ně klienti nechodí právě proto, že jsou nefunkční. Na základě následného vyhodnocení je pak možno rozhodnout, které z kanálů má smysl podporovat a které ne.

Jako další zdroje kontaktu s Rodinným centrem Praha byl uvedený web, leták na nástěnce v kostele či jiném rodinném centru a seminář, který Rodinné centrum Praha organizovalo v jiné partnerské organizaci. Všechny tyto kanály mají potenciál pro rozvoj a je třeba je při výběru komunikačních kanálů zohlednit.

Obrázek 10: Výstup dotazníkového šetření – spokojenost s kurzem dle oblastí



Zdroj: vlastní – výstup dotazníku Google Forms

78 % klientů na otázku, zda pro ně byly kurzy přínosné, odpověděli *ano*, zbylých 12 % spíše *ano* (viz Obrázek 10). U otázky na odbornou úroveň lektorů 85 % respondentů ohodnotilo kvalitu nejvyšším stupněm, zbylých 15 % druhým nejvyšším. Je zde určité riziko, že v dotazníku nejsou zohledněni nespokojení klienti, protože již nejsou s Rodinným centrem Praha v kontaktu. Ze zpětných vazeb však vyplývá, že tento trend je konzistentní a drtivá většina klientů Rodinného centra Praha je se službami výrazně spokojena, a to jak z pohledu odbornosti, tak i přínosu služeb. To je pro marketingovou komunikaci velmi pozitivní, protože pokud je samotný produkt (služba) velmi kvalitní, propaguje se mnohem lépe, než když je pochybné kvality. Velkým cílem marketingové komunikace bude tedy naučit se tyto přednosti a silné stránky programů Rodinného centra Praha dobře komunikovat a prezentovat.

Z hloubkových rozhovorů i z dotazníku vyplývá, že většina klientů považuje newsletter za preferovaný způsob získávání aktuálních informací z Rodinného centra Praha. Tento závěr může být výrazně zkreslený právě tím, že žádost o vyplnění dotazníku byla odeslána právě na kontakty z newsletteru. Avšak vysoká čtenost našich newsletterů (míra otevření 25–37 %; zdroj: interní statistiky e-mailingového nástroje) tuto hypotézu poměrně silně ověřuje. Je tedy důležité se na tento kanál zaměřit a využít jeho potenciálu.

5.3 Obsah a formát sdělení

5.3.1 Obsah sdělení

Z pohledu obsahu sdělení (tak, jak ho chápe Kotler) je pro Rodinné centrum Praha vhodné kombinovat všechny tři typy apelů:

1. **Racionální apel.** Komunikace, která probíhá směrem ke vzdělaným lidem je náročnější na vytvoření důvěry. Rodinné centrum Praha však staví své programy na základě hlubokých znalostí a výzkumů, může tedy tvrzení dostatečně podpořit i objektivními poznatky.
2. **Emocionální apel.** Vzhledem k zaměření, kterému se Rodinné centrum Praha věnuje – tedy rodině a vztahům, je emocionální apel rozhodně na místě. Vztahy jsou totiž z velké části budovány na základě emocí.
3. **Morální apel.** Poslední apel je také vhodné použít, přestože může být méně objektivní než ostatní. Rodinné centrum Praha je však vnitřně přesvědčeno, že pomáhat budovat vztahy a zlepšovat způsob výchovy dětí a komunikaci napříč rodinou je správné. Stejně tak vnímá, že je správné a důležité na tom pracovat. Tento apel je tedy důležité také zapojit.

5.3.2 Struktura sdělení

Z pohledu struktury sdělení je to již jednoznačnější – v první řadě je třeba co nejrychleji zaujmout a přesvědčit, že Rodinné centrum Praha opravdu má co nabídnout, a že pracovat na vztazích má opravdu smysl. V tomto případě i jednostranné argumenty nebudou pravděpodobně brány automaticky, ale spíše budou brány jako předmět k zamyšlení. Je však důležité, aby přesvědčování nebylo příliš agresivní.

5.3.3 Formát sdělení

Formát sdělení je v rámci komunikace Rodinného centra Praha velmi podstatnou záležitostí, protože Rodinné centrum Praha nemá aktuálně žádný konkrétně definovaný **vizuální styl**, kterým by mohlo komunikovat. To s sebou přináší 2 zásadní problémy:

1. Komunikace je velmi nekonzistentní.
2. Komunikace vůbec neodpovídá positioningu organizace, kterým by měla být mimo jiné kvalita a profesionalita. Současná vizuální kvalita naopak působí velmi amatérsky (potvrzeno i z hloubkových rozhovorů či zpětné vazby od klientů).

Jelikož konzistentní vizuální styl je v tomto případě velmi důležitým předpokladem pro kvalitní marketingovou komunikaci, je potřeba v první řadě tento vizuální styl definovat. Jelikož Rodinné centrum Praha nemá žádnou vlastní značku a portfolio jejich produktů není tak široké, nejlepší volbou se jeví komunikovat konzistentně pod vizuálním stylem celé organizace.

5.3.3.1 Logo

Prvním krokem definice vizuálního stylu bylo vytvořit nové logo, pod kterým se bude Rodinné centrum Praha prezentovat. Motivace pro tvorbu nového loga byly následující:

1. **Podpořit positioning značky.** Mít logo, které komunikuje vlastnosti a hodnoty Rodinného centra Praha – kvalitu, odbornost a přívětivost.
2. **Působit profesionálně.** Mít logo, které působí profesionálně.
3. **Odlišit se od konkurence.** Jak v oblasti kvality (většina ostatních Rodinných center nemá profesionální logo), tak ve smyslu jedinečnosti a zapamatovatelnosti.
4. **Komunikovat zaměření.** Rodinné centrum Praha se zaměřuje primárně na odborné vzdělávání. v České republice je ale termín „rodinné centrum“ obvykle asociován s centrem určeným pro malé děti, které si tam mohou chodit hrát. Součástí jsou různé programy, ale ty jsou obvykle zaměřeny spíše pro děti, než pro rodiče. Název Rodinného centra Praha je však již natolik zažitý, že není možné ho jednoduše změnit. Logo by mělo napomoci tomu, aby Rodinné centrum Praha mohlo toto rozdílné zaměření lépe komunikovat.

Z důvodu rozpočtového omezení bylo po konzultaci s Rodinným centrem Praha rozhodnuto využít služby 99designs⁸. Jedná se o on-line službu, která nabízí návrh loga za fixní sazbu 300 \$. Návrh probíhá formou designerské soutěže, kde jednotliví designeři mají možnost posílat své návrhy. Klient má pak možnost tyto návrhy hodnotit, komentovat a případně v průběhu soutěže upravovat zadání. Ve výsledku pak klient vybere jeden finální návrh, ke kterému po zaplacení následně dostane všechny podklady a neomezená práva k užití.

Tato designerská soutěž probíhá celkem 12 dnů. v první kvalifikační fázi, která trvá 4 dny, mohou libovolní designeři posílat své návrhy. Po této fázi klient vybere 6 nejlepších designerů. Ti mají potom další 3 dny na to, přijít se svojí nejlepší prací. Po této fázi je vybrán jeden designer, se kterým se vyřeší finální doladění loga a následná předávka.

⁸ <https://99designs.com/>

Do této soutěže jsme se přihlásili 21. 5. 2019 a moje role byla celý průběh soutěže řídit. Nejdřív jsem definoval přesné zadání pro designery. v něm bylo popsáno zaměření Rodinného centra Praha, jeho hodnoty, produktová nabídka, positioning a co přesně má logo komunikovat a jak má vypadat. V průběhu soutěže jsem pak komunikoval s designery a vedením Rodinného centra Praha, upravoval zadání a usměrňoval jednotlivé návrhy tak, aby logo co nejvíce splňovalo požadavky Rodinného centra Praha.

Po první kvalifikační fázi jsem vybral 16 nejvydařenějších log, vytiskl je na papír (viz Obrázek 11) a otestoval s 12 lidmi z cílové skupiny. Cílem bylo zjistit, které logo nejlépe komunikuje hodnoty a zaměření Rodinného centra Praha a vyvolává správné emoce.

Obrázek 11: Vybraná loga z kvalifikačního kola designerské soutěže



Zdroj: Vlastní

Na základě testování, následném konsenzu ze strany Rodinného centra Praha a několika dalších úpravách (změna barvy, fontu a umístění) bylo nakonec vybráno toto nové logo:

Obrázek 12: Nové logo Rodinného centra Praha



RODINNÉ CENTRUM PRAHA

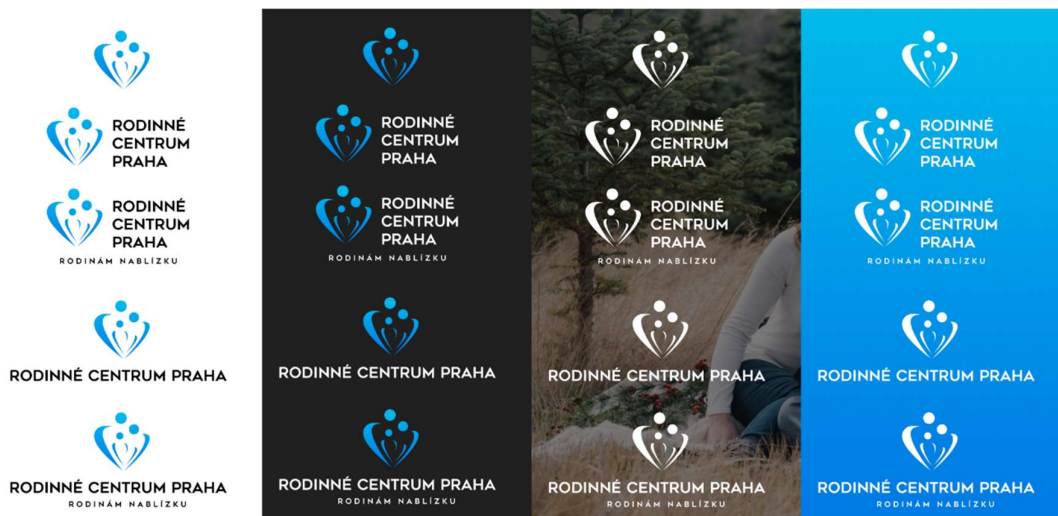
RODINÁM NABLÍZKU

Zdroj: Rodinné centrum Praha, z.s.

5.3.3.2 Design manuál a šablony

Pro zajištění konzistentní vizuální komunikace jsem následně vytvořil design manuál, který obsahuje pravidla pro použití barev, fontů a dalších prvků při propagaci, stejně tak jako pravidla, omezení a povolené varianty pro použití loga. Dále jsem navrhl šablony pro typicky používané materiály a způsoby propagace, jako je pravidelný newsletter, plakáty, letáčky apod.

Obrázek 13: Ukázka z design manuálu – povolené varianty použití loga



Zdroj: vlastní

5.4 Volba komunikačního a mediálního mixu

Na základě předchozích kroků, veškeré analýzy a informací získaných v průběhu práce s Rodinným centrem Praha jsem navrhl konkrétní opatření a využití nástrojů, které jsem vyhodnotil jako nejužitečnější. Výběr konkrétních nástrojů a médií je vybrán vzhledem k nízkým rozpočtovým omezením, které Rodinné centrum Praha má. Rozpočet je sice v této práci uveden jako další krok, ale jak je zmíněno v teoretické části, během návrhu plánu je potřeba se v jednotlivých krocích i vracet. Volba komunikačního a mediálního mixu a rozpočet jsou na sobě velmi závislé – není možné vybírat komunikační mix bez znalosti rozpočtového omezení, na druhou stranu není možné kalkulovat rozpočet, když ještě nemáme vybrané žádné nástroje.

Následuje výčet mých návrhů ohledně volby komunikačního a mediálního mixu. Některé z nich jsou pouze jednorázová opatření na změnu, která by měla komunikaci zlepšit (nebo se jedná o vyřešení nějakého nedostatku). Jiné návrhy jsou oproti tomu kontinuální prací, kterou je potřeba se průběžně zabývat.

5.4.1 Osobní prodej

5.4.1.1 Podpora B2B spolupráce s jinými organizacemi

Z analýzy vyplynulo, že B2C osobní prodej je poměrně silnou stránkou Rodinného centra Praha, převážně díky formě a provedení jejich služeb, kde jsou pracovníci Rodinného centra Praha v přímém kontaktu s cílovou skupinou. Během analýzy také vyplynulo, že forma přednášek je (s aktuálním nastavením cenotvorby) jedinou samostatně profitabilní formou kurzů. Zároveň většina přednášek je pořádána ve spolupráci s jinou organizací, která si program od Rodinného centra Praha kupuje. Je zde tedy největší potenciál zisku (myšlenou relativně oproti jiným formám kurzů).

Doporučení je tedy navázat spolupráci s dalšími organizacemi, které mají kontakt s naší vybranou cílovou skupinou, pro kterou by mohly naše přednášky zorganizovat. Potenciál vidím u jiných rodinných center, dětských klubů (kam často chodí i rodiče, minimálně vyzvedávat své děti) či farností. Příležitost vidím i u vybraných firem (např. jako benefit pro jejich zaměstnance – projevení zájmu a podpora kvality jejich osobního života).

Výzvou je tedy to, jakým způsobem tyto organizace zaujmout, aby o pořádání přednášek projevily zájem. Důležité jsou tyto faktory:

1. Profesionální přístup prodejce
2. Přesvědčení o kvalitě a hodnotě kurzů
3. Další benefity plynoucí ze spolupráce

Prodejce, který bude přednášky nabízet, musí být dostatečně kompetentní a schopný v oblasti osobního prodeje. Toho lze docílit buď vybráním vhodného pracovníka, případně jeho zaškolením.

Druhým faktorem je přesvědčovací schopnost o kvalitě a hodnotě nabízených přednášek. To může být podpořeno jak přístupem prodejce, tak synergií ostatních kanálů a médií (dobře udělaná webová prezentace s referencemi, profesionálně vypadající plakáty apod.)

Třetím faktorem, který může zájem podpořit, jsou další benefity, plynoucí ze spolupráce. Do této kategorie může spadat např. nabídka propagace pořádající organizace, která bude spojená s nabízeným programem. To může být provedeno např. informací o pořádající organizaci (formou loga, odkazu na jejich webové stránky apod.), které budou součástí šířených propagačních materiálů, jako např. informace na webu Rodinného centra Praha, na sociálních sítích, na plakátech apod.

5.4.2 Reklama

Reklama má tu výhodu, že se dá velmi výrazně škálovat (ve smyslu množství zasažených potenciálních klientů). Jelikož má ale Rodinné centrum Praha velmi omezený rozpočet, je potřeba ji využívat velmi uvážlivě a maximálně efektivně.

5.4.2.1 Plakáty v partnerských organizacích

Vzhledem k dobrým vztahům a relevantnímu obsahu má Rodinné centrum Praha možnost umisťovat plakáty na různá místa u spřátelených organizací, kde se pohybuje vybraná cílová skupina. Tato forma spolupráce je většinou zdarma, např. formou malého plakátu na místní nástěnce. Tato forma spolupráce by se dala ještě dále vylepšit:

1. **Zajistit konzistentní a profesionální podobu plakátů.** v tuto chvíli jsou plakáty nekonzistentní (pokaždé vypadají jinak) a nepůsobí profesionálním dojmem (plakát napsaný ve Wordu s nekonzistentní použitím fontů, barev a grafiky). Navrhují používat navrženou sadu šablon na plakáty, které jsou profesionálně navrženy a dodržují pravidla v design manuálu. Také by plakáty měly být tištěny na kvalitní papír (lesklý křídlový papír, min. 135 g/m²). Je důležité zajistit, aby plakáty na kurzy byly v režii Rodinného centra Praha, nebo aby alespoň

byla zaručena stejná kvalita (tedy využít navržené šablony, dát minimální parametry k tisku). Nyní je návrh plakátu a tisk často v režii partnerské organizace, takže výsledek nebývá vždy uspokojivý.

2. **Rozšířit počet partnerských organizací.** Vyhledat další organizace, které by byly ochotné propagovat služby Rodinného centra Praha, např. další rodinná centra, farnosti, dětské kluby, DDM, ale i další místa, kde se může pohybovat cílová skupina – např. čekárny dětských lékařů, psychiatrické a manželské poradny apod.
3. **Motivovat protislužbou.** Vybraným partnerským organizacím, které budou akce propagovat, nabídnout na oplátku možnost jejich prezentace, např. formou nástěnky s jejich letáčky, která bude umístěna v prostorách pořádání kurzů.

5.4.2.2 Reklama v časopisech

Pro efektivní zacílení je třeba vybrat časopis s co nejlépe zaměřenou cílovkou. v tomto případě by šlo primárně o ženy, případně o časopisy zabývající se vztahy – nikoliv však bulvárně, ale zaměřené pro vzdělanější cílovou skupinu. z tohoto výběru se jeví nejvhodnější 3 časopisy – *Maminka*, *Psychologie dnes* a *Moje psychologie*.

Po bližším prozkoumání jsem však zjistil, že časopisy *Maminka* a *Moje psychologie* mají na poměry Rodinného centra Praha již příliš vysoké náklady na inzerci (viz Tabulka 7). Současně čtenost těchto periodik je na poměry organizace příliš vysoká – v případě takto velké zásahy by stejně v případě případného zájmu Rodinné centrum Praha nemělo možnost navýšit kapacity kurzů, takže by s největší pravděpodobností šlo o zbytečnou investici.

Tabulka 7: Čtenost, prodaný náklad a cena za inzerci u časopisů *Maminka* a *Moje psychologie*

časopis	čtenost*	prodaný náklad**	cena za inzerci		
			1/2 strany	1/3 strany	1/4 strany
Maminka	114 000 čtenářů	13 658 ks	127 000 Kč	98 000 Kč	81 000 Kč
Moje psychologie	95 000 čtenářů	13 634 ks	110 000 Kč	85 000 Kč	70 000 Kč

* Čtenost na vydání; měřena v rámci výzkumu *Media Projekt*

** Průměrný prodaný náklad v kusech, uváděno za říjen 2018–březen 2019 a ověřováno ABC ČR

Zdroje: CNC, 2019; Unie vydavatelů, 2019

Nabídka z ceníku inzerce *Psychologie dnes* však zní mnohem lákavěji. Cena za inzerci na 1/2 strany je 12 000 Kč/výtisk, na čtvrtinu strany 9 000 Kč/výtisk, na šestinu strany 3 000 Kč/výtisk, průměrný náklad dle vydavatele 20 000 výtisků (Nakladatelství Portál, 2018).

Čtenost bohužel není u tohoto časopisu měřena. Lze ji tedy určit pouhým hrubým odhadem. Vzhledem ke čtenosti časopisu *Moje psychologie*, která je téměř 7x vyšší než prodaný náklad lze odhadnout, že čtenost časopisu *Psychologie Dnes* bude alespoň 4x vyšší než náklad vydavatele, tedy 80 000 čtenářů (dle informací vydavatele se neprodané výtisky distribuují do autobusů a vlaků RegioJet, restaurací, psychologických poraden, škol a na odborných konferencích a kongresech).

Cílové zaměření je pro Rodinné centrum Praha ideální – typickým čtenářem je žena ve věku 22–45 let, s VŠ vzděláním nebo maturitou (Nakladatelství Portál, 2018).

Pokud bude mít Rodinné centrum Praha dostatek finančních zdrojů, tento kanál se jeví jako poměrně vhodný a efektivní.

5.4.2.3 Google Ads

Google reklama není v případě Rodinného centra Praha příliš vhodná pro fázi *see*, ale spíše pro potenciální klienty ve fázi *think*, kteří řeší určitý problém a hledají informace, případně ve fázi *do*, kteří už jsou rozhodnutí problém řešit. Cílem je tedy zobrazit reklamu těmto lidem.

Nastavení reklamy předcházela analýza klíčových slov pomocí plánovače klíčových slov, který je součástí Google Ads platformy (viz Tabulka 8).

Tabulka 8: Analýza klíčových slov pomocí plánovače klíčových slov v Google Ads

Kategorie	Klíčové slovo	prům. měsíční vyhledávání	konkurence	nabídka pro spodní pásmo	nabídka pro horní pásmo
1	výchova dětí	100-1000	vysoká	0,42 Kč	5,17 Kč
	výchova dítěte	10-100	nízká	0,23 Kč	0,42 Kč
	jak vychovávat dítě	100-1000	vysoká	0,89 Kč	5,62 Kč
	výchova dětí v rodině	10-100	vysoká	-	-
	vychova ditete	10-100	nízká	0,40 Kč	13,51 Kč
	jak vychovávat děti	10-100	vysoká	0,88 Kč	5,66 Kč
	co dělat když dítě zlobí	0-10		-	-
	nezvladatelné dítě	10-100	nízká	-	-
	agresivita u dětí	100-1000	nízká	2,42 Kč	9,44 Kč
	hyperaktivita u dětí	10-100	nízká	-	-
2	předmanželské přípravy	0-10	-	-	-
	příprava na manželství	10-100	nízká	-	-
	manželství	1000-10000	nízká	5,40 Kč	7,92 Kč
	přípravy na manželství	0-10	-	-	-
	přípravy na manželství praha	0-10	-	-	-
3	partnerská krize	100-1000	nízká	0,88 Kč	6,66 Kč
	krize ve vztahu	100-1000	nízká	0,89 Kč	8,22 Kč
	manželská krize	100-1000	střední	5,39 Kč	20,92 Kč
	partnerská poradna	100-1000	střední	2,86 Kč	11,84 Kč
	krize v manželství	100-1000	nízká	5,68 Kč	8,24 Kč
	jak zachránit vztah v krizi	10-100	nízká	3,36 Kč	30,65 Kč
	partnerska krize	10-100	nízká	0,88 Kč	33,93 Kč
	manželská krize po 20 letech	10-100	nízká	-	-
	krize vztahu	10-100	nízká	-	-
	jak překonat krizi ve vztahu	10-100	nízká	2,23 Kč	8,25 Kč
	manželská krize řešení	10-100	nízká	-	-
	jak řešit manželskou krizi	10-100	střední	5,29 Kč	21,18 Kč
	partnerská krize po 3 letech	10-100	nízká	-	-
	manželská krize po narození dítěte	10-100	nízká	-	-
	krize ve vztahu po narození dítěte	10-100	nízká	-	-
	krize po narození dítěte	10-100	nízká	-	-
partnerská krize po narození dítěte	10-100	nízká	-	-	
4	komunikace v manželství	10-100	nízká	-	-
	šťastné manželství	10-100	nízká	-	-
	recept na šťastné manželství	10-100	nízká	-	-
	jak komunikovat ve vztahu	10-100	střední	0,89 Kč	6,99 Kč
	komunikace ve vztahu	100-1000	střední	0,90 Kč	2,93 Kč
	partnerská komunikace	10-100	nízká	2,35 Kč	4,59 Kč
	špatná komunikace ve vztahu	10-100	nízká	-	-
	jak komunikovat s partnerem	10-100	nízká	0,91 Kč	13,38 Kč
	když vážně komunikace ve vztahu	10-100	nízká	-	-

Zdroj: interní analýza pomocí nástroje Google Ads

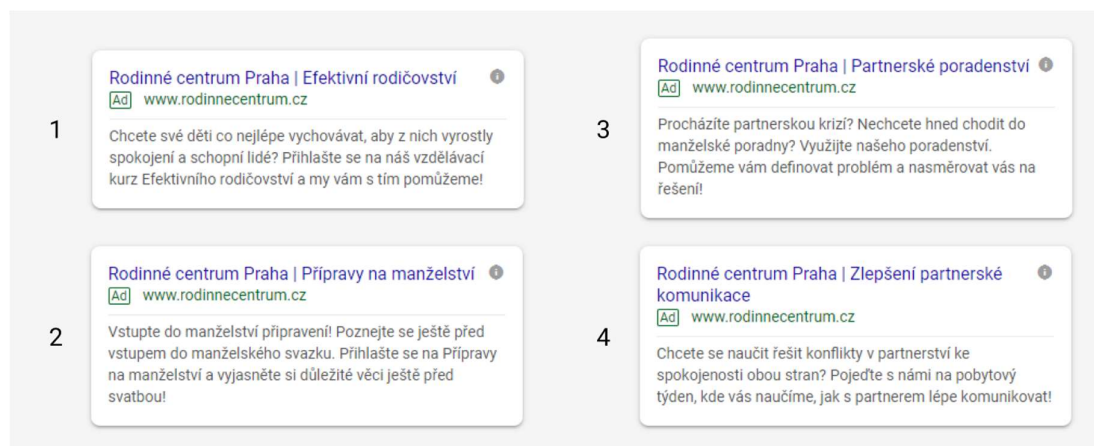
Reklamy byly rozděleny do 4 kategorií podle klíčových slov. První se týká výchovy dětí, druhá předmanželských příprav, třetí partnerských krizí a čtvrté komunikací ve vztahu. Tyto čtyři kategorie mají všechny stejné zacílení z pohledu tržního segmentu (viz níže), ale rozdílné z pohledu řešeného problému. s tím souvisí i rozdílný cíl reklamy a také jiné načasování (viz Tabulka 9). Pro každou tuto kategorii je vypracovaná samostatná reklama (viz Obrázek 14).

Tabulka 9: Kategorie reklam pro Google Ads

Č. kategorie	Zaměření – problém cílové skupiny	Načasování	Cíl na webu
1	výchova dětí	při otevření přihlášek na kurz Efektivního rodičovství	stránka konkrétního kurzu Efektivního rodičovství
2	předmanželské přípravy	při otevření přihlášek na Přípravy na manželství	stránka konkrétních příprav na manželství
3	partnerská krize	průběžně	stránka poradenství
4	partnerská komunikace	při otevření přihlášek na pobytové kurzy	stránka konkrétního pobytového kurzu

Zdroj: vlastní

Obrázek 14: Návrhy reklam pro Google Ads



Zdroj: vlastní; vytvořeno pomocí nástroje Google Ads

Tyto reklamy jsou pak ještě omezeny dalšími parametry. Z klíčových slov byly vybrány pouze ty, kde je nízká konkurence.

Reklamy jsou cíleny pouze na poměrně jasně definovanou cílovou skupinu. Jelikož i v úzce definované cílové skupině je dostatek lidí (několik set tisíc), je zacílení reklamy nastaveno na cílovou skupinu, která je z pohledu zákazníků Rodinného centra

Praha nejtypičtější. Tedy ženy, matky, ve věku 25–34 let, které jsou z Prahy. Jelikož Google sbírá i data o chování a zájmech uživatelů Google produktů, lze cílit i podle těchto kritérií. Tedy uživatele, kteří jsou zaměřeni na rodinu a aktivně se zajímají o produkty pro děti (obvykle matky na mateřské).

Výběr konkrétních pozic a cen reklamy je ponecháno na inteligentním rozhodovacího systému Google Ads. Bylo však nastaveno omezení maximální ceny prokliku na 15 Kč/proklik.

Rozpočet na jednotlivé reklamy se odvíjí od výše dostupných prostředků, viz kapitola 5.5).

Další klíčová slova, na které by mělo smysl cílit, jsou „rodinné centrum“ a „Rodinné centrum Praha“. Vzhledem k tomu, že se však Rodinné centrum Praha při hledání těchto klíčových slov aktuálně zobrazuje v organickém vyhledávání organicky na prvních pozicích, není třeba na tyto klíčová slova cílit placenou reklamou.

5.4.2.4 Facebook reklama

Reklama na Facebooku je naopak velmi vhodná pro rozšiřování povědomí, budování důvěryhodnosti a oslovování potenciálních zákazníků ve fázi see. Nejsilnější stránkou Facebooku je jeho zeď, na které lidé často bezděčně „scrollují“ a hledají něco, co by je zaujalo. Proto je vhodné cílit pomocí příspěvku, které mohou zaujmout a podnítit zvědavost, ale zároveň ještě nepředstavují pro potenciálního klienta žádný závazek. Nejideálnější jsou v tomto případě články s přidanou hodnotou, tedy kvalitní informace a tipy. Ty mají totiž největší potenciál k tomu, aby byly dále sdíleny (pokud budou pro danou cílovou skupinu přínosné).

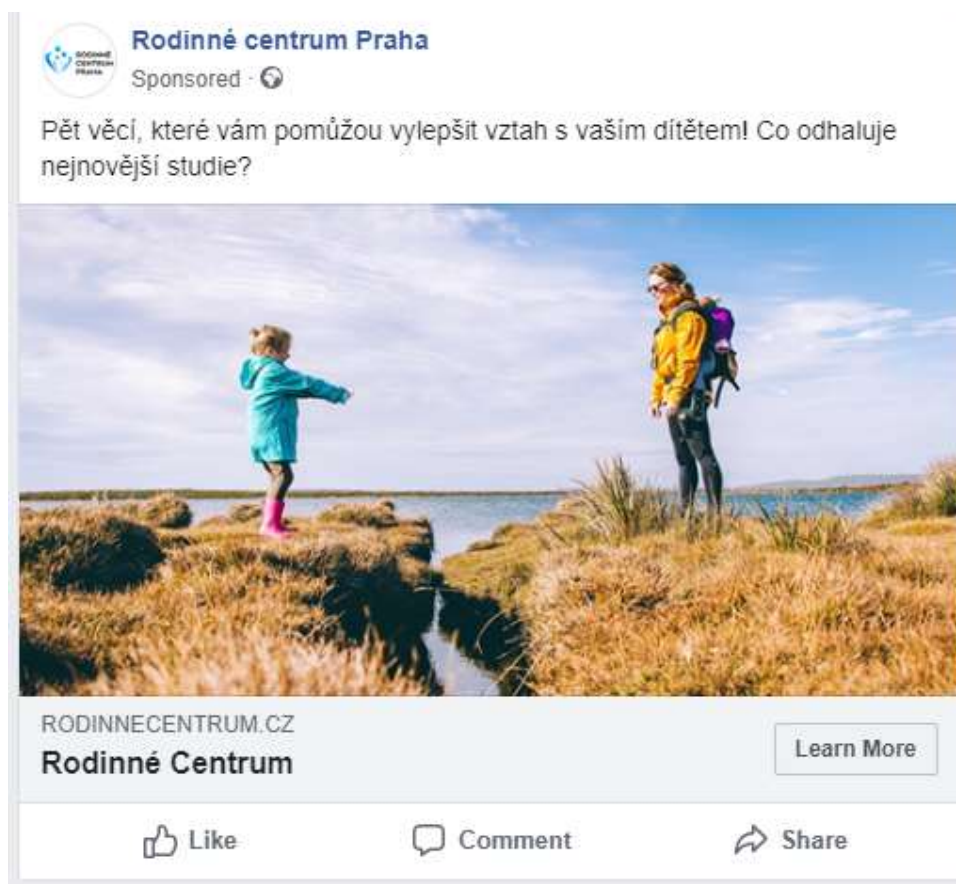
Z tohoto důvodu dává největší smysl sponzorovat vlastní články, které budou vycházet na webu. Je však důležité jednotlivé kroky uživatelské cesty, aby na sebe mohly navazovat. V první řadě musí jít o reklamu, která odkazovat na příspěvek na Facebook stránce, kde bude prostor pro popis více než 90 znaků a možnost příspěvek komentovat a sdílet. Taky je důležité, aby ten kdo na reklamu klikne, měl příspěvek rovnou spojený s Facebook stránkou, na které uvidí všechny ostatní příspěvky, a rovnou ji může dát „like“ nebo ji začít sledovat. Tento Facebook příspěvek po rozkliknutí povede na celý článek, publikovaný na webu Rodinného centra Praha. Tím uživatele přivedeme na celý web. Po přečtení článku však musí být dobře vyřešeno navázání, např. výrazný popis a odkaz, který povede na kurz, který se týká právě tohoto tématu. Tím bude možné převést potenciální uživatele na stránku, kde může být provedena reálná konverze.

Reklama na Facebooku by tedy měla primárně promovat nově vydané články. Zacílení je podobné jako v případě Google reklamy, tedy na naší primární cílovou skupinu.

Tzn. ženy ve věku 25–35 let, se zájmem o rodinu, mateřství či rodičovství, které vystudovaly střední či vysokou školu.

Rozpočet na reklamu opět vychází z rozpočtového omezení, viz kapitola 5.5.

Obrázek 15: Ukázka reklamy na Facebooku



Zdroj: Nástroj pro přípravu reklamní kampaně na Facebooku

5.4.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je aktuálně málo využívaným nástrojem Rodinného centra Praha. v této oblasti je velký prostor pro zlepšení, navrhuji tedy následující opatření.

5.4.3.1 Podpora prodeje v místě konání kurzu

Následující opatření navrhuji pro jakýkoliv typ pořádaného kurzu, primárně jsou však důležité pro přednášky. Přednášky jsou pro spoustu klientů první využitou službou v rámci Rodinného centra Praha. Primárně proto, že se jedná o nejlevnější (v absolutním měřítku) formu kurzu, s menší časovou náročností a žádným dlouhodobějším závazkem. Potenciál oslovení na přednáškách však zdaleka není plně využit. Navrhuji tedy tyto opatření:

1. **Branding na přednáškových slidech.** Jelikož se přednášky primárně přeproductávají a jsou pořádané hostitelskou organizací, ne vždy je na první pohled jasné, že se jedná o přednášku od Rodinného centra Praha. Proto navrhuji pro všechny přednáškové slidy využívat připravené šablony, která je navržena dle designového manuálu a nese na sobě jasné viditelné logo Rodinného centra Praha.
2. **Roll-up banner.** Ne vždy jsou však pro přednášku využívány přednáškové slidy. Proto by měl být v prostorách pořádané přednášky na dobře viditelném místě umístěný roll-up banner, který bude jasné komunikovat, že tato přednáška je od Rodinného centra Praha. Banner bude obsahovat logo organizace, viditelný odkaz na webové stránky a také nabídku dalších kurzů, které organizace pořádá.
3. **Letáčky s nabídkou následujících kurzů.** Letáčky, které budou umístěny na stolech (případně jiném vhodném místě v dosažitelné vzdálenosti od účastníků), které si budou moci účastníci v prostojích prohlížet či vzít s sebou domů. Letáček bude opět vycházet ze šablony odpovídající designovému manuálu a bude obsahovat viditelné logo, odkaz na webové stránky a konkrétní nabídku kurzů, které budou pořádány v blízké budoucnosti (na příští 3 měsíce).

5.4.3.2 Úprava webu – ukazatel zbývajících míst a času pro přihlášení

Rodinné centrum Praha často bojuje s tím, že se jim lidé přihlašují na kurzy až na poslední chvíli, případně až po uplynutí doby pro přihlášení. Rodinné centrum Praha to zatím toleruje, protože ve výsledku je výhodnější mít účastníky přihlášené později, než je nemít přihlášené vůbec.

Pro podpoření prodeje a urychlení rozhodovacího procesu navrhuji tato dvě opatření:

1. **Ukazatel zbývajících míst na kurzu.** Ve výpisu kurzů na webu přidat informaci o zbývajících místech pro přihlášení na kurz. Tato informace se bude zobrazovat pouze v případě, že na kurzu bude posledních x míst. Tento parametr se bude upravovat ručně v administraci u každého kurzu, protože pro každý kurz může být rozdílný (u přednášky může poslední místa znamenat posledních 5 míst, zatímco u pobytového kurzu např. 2 poslední místa).
2. **Ukazatel zbývajících času pro přihlášení.** Ve výpisu kurzů na webu přidat informaci o zbývajícím času pro přihlášení na kurz. Tento čas se bude zobrazovat pouze když se bude blížit datum pro uzavírání přihlášek. Toto časové okno zobrazení bude nastaveno ručně v administraci, protože pro některé typy kurzů je typické přihlašování na poslední chvíli, a není to organizační problém

(např. přednášky), zatímco u jiných typů kurzů je ideální, když se účastníci přihlašují ideálně s velkým časovým předstihem (např. týdenní pobytové kurzy).

5.4.3.3 Úprava webu – volitelná cena kurzů

Rodinné centrum Praha aktuálně velmi bojuje s nastavením cenotvorby, která je aktuálně nižší, než náklady na samotný provoz organizace a pořádání většiny kurzů. Rodinné centrum Praha je proto závislé na dotacích a grantech. Tento stav je daný primárně snahou o co největší finanční dostupnost kurzů.

Z analýzy však vyplynulo, že naše cílová skupina pravděpodobně není v tak tíživé finanční situaci, aby si nemohla dovolit zaplatit za kurzy více. Přesto Rodinné centrum Praha nechce výrazně zvyšovat ceny, aby byly kurzy stále dostupné méně majetným rodinám.

V rámci tohoto problému jsem přišel s návrhem řešení formou volitelné ceny kurzů. U vybraných kurzů by tak účastníci měli možnost zvolit, kolik chtějí za kurz zaplatit. Volba by probíhala z předem daného rozsahu, který by měl nastaveno minimum. Toto minimum bude nastaveno tak, aby nebylo pro Rodinné centrum Praha likvidační – tedy na podobné úrovni jako nyní (organizace může kurzy pokrýt z grantů a dotací).

Přestože se jedná spíše o problém cenotvorby než komunikace, v tomto konkrétním případě je komunikace pro podpoření získání co nejvyšší průměrné částky velmi důležitá.

Tato volitelná cena bude reprezentována na webu pomocí slideru na stupnici s jasně danými hranicemi (viz Obrázek 16). Tato stupnice bude mít tři oblasti, reprezentovány barvou (červená, žlutá, zelená), které budou reprezentovat oblast, kde je nutné kurz dotovat (červená oblast), kde částka právě pokryje náklady (žlutá oblast), a kde částka bude přinášet zisk (zelená oblast). Při pohybu slideru po stupnici se bude dynamicky měnit zobrazená cena za kurz (tedy klientova nabídka). Tato cena spolu s jednotlivými hranicemi (tzv. thresholdy) bude definována u každého kurzu ručně v administraci, podle nákladů na jednotlivé kurzy.

Nejdůležitější součástí však bude oblast se zprávou, která bude komunikovat **důvod a dopady** této vybrané ceny pro klienta. Tato zpráva se vždy změní při překročení určité hranice mezi barevnými oblastmi.



Navrhněte vlastní cenu!

5000 Kč

Za tuto cenu musíme kurz dotovat z vlastních zdrojů. Chceme však, aby byly kurzy dostupné všem, kdo je potřebují, tak nabízíme i tuto možnost.

Tuto cenu však můžeme nabídnout pouze v případě, že se najde jiný dárce, který cenu vyrovná, nebo pokud získáme grant, který nám pomůže část nákladů pokrýt.

Nebojte se však přihlásit i za tuto cenu. Je pro nás důležité, aby s námi mohli i ti, kdo si plnou cenu nemohou dovolit. Uděláme vše pro to, abychom našli způsob, jak zbylé náklady pokrýt.

Zdroj: vlastní

Zprávy budou uvedeny následovně:

Červená oblast:

Za tuto cenu musíme kurz dotovat z vlastních zdrojů. Chceme však, aby byly kurzy dostupné všem, kdo je potřebují, tak nabízíme i tuto možnost.

Tuto cenu však můžeme nabídnout pouze v případě, že se najde jiný dárce, který cenu vyrovná, nebo pokud získáme grant, který nám pomůže část nákladů pokrýt.

Nebojte se však přihlásit i za tuto cenu. Je pro nás důležité, aby s námi mohli i ti, kdo si plnou cenu nemohou dovolit. Uděláme vše pro to, abychom našli způsob, jak zbylé náklady pokrýt.

Žlutá oblast:

Za tuto cenu můžeme pokrýt náklady na tuto akci, ale bez jakýchkoliv rezerv či zisku.

Zelená oblast:

Velmi si vážíme Vaší štědrosti!

Za tuto cenu spolehlivě pokryjeme veškeré náklady na osobu a ještě nám něco zůstane. Tyto peníze využijeme ke zkvalitnění kurzu, pro další rozvoj rodinného centra

nebo pro dotování těch, kteří si plnou cenu kurzu dovolit nemohou.

Pokud chcete, aby byl Váš dodatečný příspěvek využit pouze ke konkrétním účelům, uveďte to prosím v poznámce při registraci na kurz.

5.4.4 Přímý marketing

5.4.4.1 Newsletter

Jak vyšlo z analýzy, newsletter je nejoblíbenějším způsobem klientů pro získávání informací a novinek z Rodinného centra Praha. Proto má určitě smysl se na něj zaměřit a vytěžit z něho co nejvíce, protože zde vidím velký prostor pro zlepšení.

V oblasti rozesílky newsletteru tedy navrhuji tyto změny:

1. **Grafická úprava.** Newslettery jsou v tuto chvíli psány formou čistého textu. Navrhuji využívat šablonu, která je navržena dle designového manuálu, prezentuje newsletter v líbivější formě, zaručuje jeho konzistenci a spojuje ho s brandem Rodinného centra Praha.
2. **Strukturovanost.** V tuto chvíli jsou newslettery psány jako souvislý text. To však není příliš vhodné, protože naprostá většina lidí newslettery nečte, ale pouze skenuje (Nielsen Norman Group, 2010). Proto je vhodnější newsletter strukturovat tak, aby nejdůležitější informace o kurzech byly jasně strukturované a bylo možné je nalézt i bez čtení textu.
3. **Načasování a frekvence rozesílky.** Aktuálně je čas a frekvence odesílání newsletterů nepromyšlená – typicky se jedná o přehled všech naplánovaných kurzů na následujících 3–6 měsících. Newslettery je však vhodné odesílat s určitou pravidelností, aby si na ně příjemci zvykli, stejně tak jako upozorňovat na otevřené kurzy postupně, případně ty dlouho naplánované několikrát připomínat. Stejně tak jsou určité časy a dny, které jsou pro rozesílku vhodnější než jiné. Doporučuji tedy rozesílat s odstupem přibližně 1 měsíce (dle hloubkových rozhovorů jde o ideální odstup, který je dostatečně informativní, ale zároveň nerušivý). Ideální čas pro odeslání je uprostřed pracovního týdne (tedy úterý až středa) v pozdním dopoledni, kolem 10 hodiny (Ellering, 2018).
4. **Získávání e-mailů na kurzech.** Získávání e-mailových kontaktů je v tuto chvíli řešeno dobrovolným přihlášením k newsletteru uvedením e-mailové adresy po ukončení kurzu. Doporučuji však toto rozhodnutí přesunout rovnou na začátek kurzu, kde se do formuláře vyplňuje a podepisuje účast včetně dalších údajů. Kolonka s vyplněním e-mailové adresy musí být samozřejmě zřetelně označena informací, že vyplněním e-mailové adresy souhlasím s odesláním informačních e-mailů (v souladu s GDPR). Tím, že se však tato operace stane

součástí vyplňování povinného formuláře, je zde mnohem vyšší pravděpodobnost vyplnění.

5. **Motivovat pro přihlášení k newsletteru.** Na webu Rodinného centra Praha je formulář, který slouží k registraci k odběru novinek. Doporučuji motivovat potenciální zájemce nějakým bonusem za přihlášení, např. bonusovým obsahem či slevou (e-book zdarma, bonusový obsah na webu, volný vstup na první přednášku apod.). Také doporučuji uvést u přihlášení, že se zprávy posílají v průměru jednou za měsíc. To může pomoci odbourat strach z toho, že přihlášeným začne každý druhý den do e-mailu přicházet „otravný“ e-mail.

5.4.5 Public relations

V oblasti public relations je velký prostor pro zlepšení.

5.4.5.1 Facebook

Z výzkumu vyšlo, že cílová skupina je poměrně dost aktivní na Facebooku (zatímco jiné sociální sítě byly využívány minimálně). Vzhledem k zaměření Rodinného centra (nabízí kurzy, jejíž účast je výrazně závislá na důvěře – rozebírání citlivých témat, hlídání dětí „cizími“ lidmi apod.) a primární cílové skupině (matky na mateřské, které jsou často samy doma a využívají Facebook jako prostředek k „zabavení se“ a ke kontaktu v sociální izolaci) se jeví aktivita na Facebooku jako velmi vhodná. Navrhuji tedy založit Facebookovou skupinu Rodinné centrum Praha.

Je potřeba, aby byla tato skupina aktivní, vyžaduje tedy práci pracovníka, který se bude o FB stránku kontinuálně věnovat (v řádu 1–3 hodin týdně). Zároveň je třeba ne být ve skupině přehnaně aktivní, tzn. navrhuji v průměru 2 příspěvky týdně, ideálně v pravidelných intervalech.

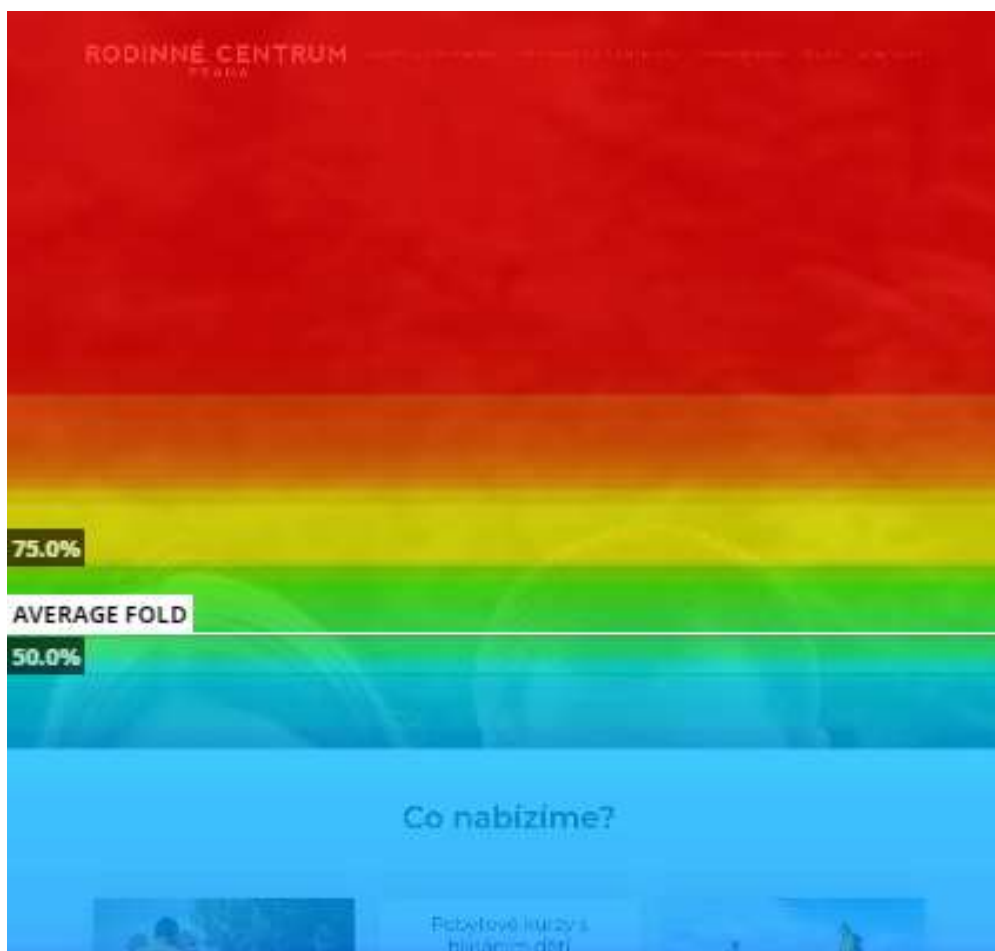
Příspěvky ve skupině by měly být různého typu:

1. **Události ke kurzům.** Všechny kurzy, které jsou vypsány na webu Rodinného centra Praha, by měly mít odpovídající událost na Facebooku. To může pomoci v několika oblastech – případní zájemci se o kurzu snáze dozvědí (Facebook notifikace či přehled Facebook událostí) a událost jim bude spíše připomenuta (např. u kurzu, který bude až za delší dobu, lze na Facebooku zakliknout „I'm interested“, a aplikace nějakou dobu před konáním událost připomene). v neposlední řadě je větší pravděpodobnost, že se událost dostane i k dalším lidem (jednodušší a rychlejší sdílení; informace přátelům, pokud se daný člověk přihlásí na danou událost).
2. **Odborné příspěvky.** Příspěvky s informacemi, které mají přidanou hodnotu, např. odborné články či fakta. Může jít o články jak vlastní, tak přejaté. Ideálně by tyto informace měly být navázány na odkaz, který vede na web Rodinného centra Praha, případně na konkrétní kurz, který danému tématu odpovídá. Tento typ příspěvků je vhodný pro sdílení, čímž může podpořit dosah Rodinného centra Praha, a často bývá oblíbený pro svoji přidanou hodnotu. Zároveň podporuje pozici Rodinného centra Praha jako organizace, která svému oboru rozumí (samozřejmý předpoklad je ten, že se jedná o kvalitní, ověřené informace).
3. **Aktuality.** Informace o aktualitách, novinkách a změnách v Rodinném centru Praha. Pomáhá komunikovat, že je organizace aktivní a neustále se vyvíjí.
4. **Fotografie a informace z kurzů.** Příspěvky ukazující, jak to reálně vypadá na právě probíhajících kurzech. Pomáhají vytvářet představu o reálné podobě a průběhu kurzů – pro potenciální klienty, kteří s Rodinným centrem Praha ještě nemají zkušenosti. Je však potřeba dát pozor na splnění podmínek GDPR (mít souhlas o zveřejňování fotek od všech účastníků).
5. **Střípky ze zákulisí.** Informace či fotografie ze zákulisí Rodinného centra Praha (co se právě děje, jak probíhají přípravy na kurzy, co jsme si z toho odnesli apod.). Komunikuje transparentnost a pomáhá budovat důvěryhodnost organizace.
6. **Reference.** Zpětná vazba od účastníků kurzů. Pomáhá důvěryhodně komunikovat kvalitu a spokojenost se službami Rodinného centra Praha.

5.4.5.2 Úpravy na webu

Současný web je sice v mnoha ohledech zásadním vylepšením od webu přechozího, ale přesto nabízí potenciál pro další změny. Navrhují provést tyto změny:

Obrázek 17: Výstup analytického nástroje Hotjar



Zdroj: Výstup analytického nástroje Hotjar

1. **Upravit hlavní stránku.** Hlavní stránka má v tuto chvíli dva hlavní problémy. Za prvé její velká úvodní fotka evokuje, že stránka nikam dále nepokračuje. Je to dobře vidět na analytice nástroje Hotjar, který mimo jiné analyzuje pomocí tzv. heatmap, kolik procent uživatelů vidělo určitý obsah na stránce (tzn. „do-scrollovalo“ na konkrétní pozici). Z výstupu je vidět (viz Obrázek 17), že se pod hlavní obrázek podívá pouze 37.7 % uživatelů. Je tedy potřeba horní část upravit tak, aby bylo vidět, že stránka nabízí další obsah.

Druhým problémem je to, že samotný obsah na hlavní straně není z marketingového pohledu příliš atraktivní. Jeho účel by měl být oslovit nové, potenciální zákazníky a informovat je o tom, co Rodinné centrum Praha dělá, a proč by měl mít potenciální zákazník zájem o jejich služby. Toho lze docílit přepracováním úvodní stránky, aby více odpovídala marketingovému záměru. Doporučuji komunikovat pomocí příběhů, které pomocí emocí budou lépe komunikovat přínos programů Rodinného centra Praha.

2. **Upravit stránku „O nás“.** Upravit texty této stránky tak, aby lépe komunikovaly vizi, misi, hodnoty a přínos Rodinného centra Praha.
3. **Přidat reference.** Nikde na webu nejsou uvedeny žádné reference od bývalých klientů. Vzhledem k zaměření nabízených služeb Rodinného centra Praha je velmi důležité, aby organizace působila co nejvíce důvěryhodně. Tomu mohou velmi pomoci kvalitní reference s fotografií i jménem klienta.
4. **Přidat archiv kurzů.** Ne vždy jsou aktuálně vypsané všechny typy kurzů, které Rodinné centrum Praha nabízí. Mělo by být možné zobrazit si i kurzy, které již proběhly, aby si mohli potenciální klienti udělat představu o tom, jaké všechny kurzy Rodinné centrum Praha nabízí a jak často jsou vypisovány.
5. **Optimalizovat SEO.** Web nabízí prostor pro zlepšení a optimalizaci pro internetové vyhledávače. Vzhledem k tomu, že pro Rodinné centrum Praha je web klíčovou kontaktní a komunikační platformou, kde lze také nalézt aktuální nabídku služeb a také je zde zakoupit (provést konverzní akci), je důležité, aby byl web co nejlépe dohledatelný ve vyhledávačích, jako je Google či Seznam.

5.4.5.3 Vlastní články na webu

Vhodný způsob, jak přesvědčit potenciální klienty o kvalitě vzdělávání Rodinného centra Praha je, nabídnout část svého know-how veřejně. Tyto informace tak budou dostupné pro klienty ještě předtím, než budou rozhodnutí přihlásit se na nějaký kurz (což znamená nejen investici finanční, ale často hlavně investici časovou).

Navrhuji tedy vytvořit na webu úplně novou sekci „články“, ve které se budou pravidelně (např. jednou za 14 dní až za měsíc) objevovat vlastní články na odborná témata. Tyto články budou psát odborníci na dané téma (např. někdo z řad lektorů).

5.4.5.4 Články v časopisech a novinách

Vzhledem k možnosti a schopnosti lektorů v Rodinném centru Praha psát vlastní obsah se nabízí možnost psát články do časopisů a novin. Je zde však nejdříve potřeba daná periodika oslovit, zda by měla o tento typ obsahu zájem.

5.4.5.5 Rozhovory v televizi a rozhlas

Platí zde podobné podmínky jako pro články v časopisech. Vybraní lektori Rodinného centra Praha jsou vzhledem ke svým odborným znalostem schopni promluvit v reportážích či rozhovorech v televizi a rozhlas. Je však potřeba vybraná média nejprve oslovit a zjistit, zda by o to někde byl zájem. Tento kanál byl však již v minulosti Rodinným centrem Praha využit, a je třeba těchto nabídek a příležitostí využívat.

5.4.6 Sponzoring

Na oblast sponzoringu se navrhuje nyní nesoustředit. Pro Rodinné centrum Praha se aktuálně nejedná o vhodný nástroj.

5.4.7 Ústní šíření

Vzhledem k síle tohoto kanálu, skrz který do Rodinného centra Praha pravidelně přijde největší procento nových klientů, je třeba se zaměřit na způsoby, jakým ústní šíření co nejvíce podpořit. Navrhuje následující opatření:

1. **Motivovat k šíření.** Na konci každého kurzu povzbudit a motivovat všechny účastníky k tomu, aby se se svojí zkušeností netajili a pokud mají ve svém okolí někoho, pro koho by mohly být kurzy přínosné, ať ho doporučí.
2. **Vizitky.** Kartičky s kontaktními informacemi o Rodinném centru Praha, které by dostali účastníci kurzů. Tyto kartičky by byly určeny pro šíření, jako podpora k doporučování kurzů.

5.4.8 Souhrn

Přehled navržených nástrojů, kanálů a médií shrnuje následující tabulka:

Tabulka 10: Přehled nástrojů komunikačního mixu

Kategorie nástrojů	Nástroj	Fáze nákupního rozhodování	Média	Časový rámec
Osobní prodej	Podpora B2B spolupráce s jinými organizacemi	think, do	e-mail, telefon	Kontinuální
Reklama	Plakáty v partnerských organizacích	do	indoor reklama	Před akcí
Reklama	Reklama v časopisech	see	časopis	Jednorázová, několikrát během roku
Reklama	Google Ads	think, do	internet – google	Kontinuální
Reklama	Facebook reklama	see	internet – facebook	Kontinuální
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – roll-up banner	see	indoor	Jednorázový nákup
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – letáčky	see, care	indoor	Jednorázová, několikrát během roku
Podpora prodeje	Úprava webu – ukazatele zbývajících míst a času pro přihlášení	do	internet – web RCP	Jednorázové opatření
Přímý marketing	Newsletter	think, do, care	e-mail	Kontinuální
Public relations	Facebook – vytváření obsahu	see, think, do, care	internet – facebook	Kontinuální
Public relations	Úpravy na webu – ostatní úpravy	see, think, do	internet – web RCP	Jednorázové opatření
Public relations	Úpravy na webu – SEO	see, think, do	internet – web RCP	Jednorázové opatření
Public relations	Vlastní články na webu	see, care	internet – web RCP	Kontinuální
Public relations	Vlastní články v časopisech	see, care	časopis	Jednorázová, několikrát během roku
Public relations	Rozhovory v televizi a rozhlasu	see	televize, rádio	Jednorázová, několikrát během roku
Ústní šíření	Vizitky	think	off-line	Jednorázová, několikrát během roku

Zdroj: Vlastní

5.5 Časový plán a rozpočet

5.5.1 Rozpočet

Rozpočet na marketing u Rodinného centra Praha je určen metodou dostupnosti. Ačkoli to není obecně doporučovaná metoda stanovování rozpočtu, ve specifickém případě Rodinného centra Praha dává smysl. Jelikož jsou aktuálně téměř všechny kurzy samy o sobě prodělečné, musí se část nákladů dotovat. K tomu se primárně využívá grantů udělených Ministerstvem práce a sociálních věcí. Množství dostupných peněz se tedy odvíjí od výše grantů na aktuální rok. Tato výše však není dopředu známá. Proto jsem navrhl 3 scénáře zůstatkového rozpočtu, vycházející z různých možností poskytnutých dotací:

1. Pesimistický scénář: 50 000 Kč
2. Realistický scénář: 90 000 Kč
3. Optimistický scénář: 160 000 Kč

5.5.2 Náklady na marketingovou komunikaci

Náklady vynaložené na marketingovou komunikaci vychází z rozpočtových scénářů.

5.5.2.1 Pesimistický scénář

V tomto scénáři je rozpočet vyhrazený na marketing 50 000 Kč. Tato částka je vyhrazena na 1 rok (ve smyslu 12 měsíců – ne nutně kalendářní rok).

Komunikační mix musí být v tomto scénáři poměrně ořezaný. Zaměřil jsem se na primárně na výběr jednorázových opatření, které nevyžadují žádné další náklady, přitom lze od té doby těžit z jejich efektu (úpravy na webu, roll-up banner). Největší hodnotu pro nás mají klienti, kteří již nějakých služeb využili, proto má smysl investovat do aktivit, které na tyto klienty cílí (podpora prodeje na přednáškách, podpora ústního šíření, rozesílání newsletteru). Dále má velký smysl investovat do podpory Facebook stránky, protože cílová skupina je na Facebooku poměrně aktivní. S tím souvisí i psaní vlastního obsahu pro web, který se bude pak pomocí Facebooku moci šířit. Poslední oblastí do které má smysl i v tomto scénáři investovat je podpora spolupráce s jinými organizacemi. Důvodem je primárně to, že přednášky jsou v tuto chvíli jedinou službou přinášející zisk, a jsou nabízeny primárně jiným organizacím.

Přehled nákladů shrnuje následující tabulka:

Tabulka 11: Náklady na marketingovou komunikaci – pesimistický scénář

Kategorie nástrojů	Nástroj	Způsob výpočtu	Výpočet nákladu	Celkový náklad
Osobní prodej	Podpora B2B spolupráce s jinými organizacemi	Počet hodin pracovníka za měsíc * náklady na pracovníka * počet měsíců	2 * 200 * 12	4800
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – roll-up banner	cena banneru včetně tisku	1513	1513
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – letáčky	čas na přípravu letáčků + cena za tisk 250 letáčků	(1 * 200 + 380) * 4	2320
Podpora prodeje	Úprava webu – ukazatele zbývajících míst a času pro přihlášení	Počet hodin * hodinová sazba programátora	10 * 500	5000
Přímý marketing	Newsletter	Počet hodin pracovníka za měsíc * náklady na pracovníka * počet e-mailů za rok	2 * 200 * 12	4800
Public relations	Facebook – vytváření obsahu	Počet hodin pracovníka za měsíc * náklady na pracovníka * počet měsíců	4 * 200 * 12	9600
Public relations	Úpravy na webu – ostatní úpravy	Počet hodin * hodinová sazba expertního pracovníka	20 * 500	5000
Public relations	Vlastní články na webu	Počet hodin na psaní článku * hodinová sazba autora * počet článků	4 * 300 * 12	14400
Ústní šíření	Vizitky	čas na přípravu vizitek + cena za tisk 1000 vizitek	2 * 200 + 400	800
CELKEM				48233

Zdroj: Vlastní

5.5.2.2 Realistický scénář

V tomto scénáři (90 000 Kč na rok) je již prostor na investici do reklamy a více prostoru na PR. Investice do reklamy jsou však v tomto scénáři poměrně malé. Do časopisu se počítá s reklamou 4x ročně, ale pouze na 1/6 strany. Na Google Ads a Facebook reklamu je vyhrazeno v průměru pouze 300 Kč/měsíc (pro každou službu). Je zde také prostor investovat do šíření reklamy pomocí plakátů v domluvených organizacích. Tyto reklamní plochy jsou sice zdarma, přesto je zde potřeba počítat s poměrně velkou časovou investicí do tvorby a distribuce těchto plakátů. Stejně tak je zde prostor pro časovou investici do rozhovorů v televizi a rozhlasu.

Přehled nákladů pro tento scénář shrnuje následující tabulka:

Tabulka 12: Náklady na marketingovou komunikaci – realistický scénář

Kategorie nástrojů	Nástroj	Způsob výpočtu	výpočet nákladu	celkový náklad prům
Reklama	Plakáty v partnerských organizacích	Čas na přípravu plakátů + náklady na tisk + čas na roznesení/kontakt organizací * počet sponzorovaných akcí	$(1 * 200 + 10 * 10 + 4 * 200) * 10$	11000
Reklama	Reklama v časopisech	cena za reklamu na 1/6 strany * počet reklam za rok	$3000 * 4$	12000
Reklama	Google Ads	limit na měsíc * počet měsíců	$300 * 12$	3600
Reklama	Facebook reklama	limit na měsíc * počet měsíců	$300 * 12$	3600
Public relations	Úpravy na webu – SEO	Počet hodin * hodinová sazba expertního pracovníka	$20 * 500$	4500
Public relations	Vlastní články v časopisech	Počet hodin na psaní článku * hodinová sazba autora * počet článků	$4 * 300 * 3$	3600
Public relations	Rozhovory v televizi a rozhlasu	Počet hodin strávených přípravou a rozhovorem * hodinová sazba pracovníka * počet rozhovorů	$4 * 200 * 3$	2400
Náklady z pesimistického scénáře				48233
Přidané náklady				40700
CELKEM				88933

Zdroj: Vlastní

5.5.2.3 Optimistický scénář

V tomto scénáři (160 000 Kč/rok) je možno investovat výrazně vyšší částky do reklamy. Díky tomu je možno zaplatit větší plochu v časopise (reklama na 1/2 stránky) a také mnohem vyšší rozpočet pro internetovou reklamu (1400 Kč/měsíc). Přehled opět shrnuje následující tabulka:

Tabulka 13: Náklady na marketingovou komunikaci – optimistický scénář

Kategorie nástrojů	Nástroj	Způsob výpočtu	Výpočet nákladu	Celkový náklad
Reklama	Reklama v časopisech	cena za reklamu na 1/2 strany * počet reklam za rok	$9000 * 4$	36000
Reklama	Google Ads	limit na měsíc * počet měsíců	$1400 * 12$	16800
Reklama	Facebook reklama	limit na měsíc * počet měsíců	$1400 * 12$	16800
náklady z realistického scénáře				88933
přidané náklady				69600
CELKEM				158533


Zdroj: Vlastní

5.5.3 Časový plán

Celý komunikační mix je potřeba zasadit do konkrétního časového plánu. Některé návrhy jsou pouze jednorázová opatření, u jiných je potřeba kontinuální práce. Přehled časového plánu znázorňuje Tabulka 14.

Tabulka 14: Časový plán komunikačního mixu – přehled

Kategorie nástrojů	Nástroj	rok 2019				rok 2020							
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Osobní prodej	Podpora B2B spolupráce s jinými organizacemi	Pesimistický scénář											
Reklama	Plakáty v partnerských organizacích	Realistický scénář											
Reklama	Reklama v časopisech	Realistický scénář		Realistický scénář		Realistický scénář		Realistický scénář		Realistický scénář			
Reklama	Google Ads	Realistický scénář											
Reklama	Facebook reklama	Realistický scénář											
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – roll-up banner	Pesimistický scénář											
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – letáčky	Pesimistický scénář		Pesimistický scénář			Pesimistický scénář				Pesimistický scénář		
Podpora prodeje	Úprava webu – ukazatele zbývajících míst a času pro přihlášení	Pesimistický scénář											
Přímý marketing	Newsletter	Pesimistický scénář											
Public relations	Facebook – vytváření obsahu	Pesimistický scénář											
Public relations	Úpravy na webu – ostatní úpravy	Pesimistický scénář											
Public relations	Úpravy na webu – SEO	Realistický scénář											
Public relations	Vlastní články na webu	Pesimistický scénář											
Public relations	Vlastní články v časopisech	Realistický scénář					Realistický scénář						
Public relations	Rozhovory v televizi a rozhlase			Realistický scénář							Realistický scénář		
Ústní šíření	Vizitky	Pesimistický scénář											

 Pesimistický scénář  Realistický scénář

Zdroj: Vlastní

Tento přehled je pouze orientační, pro přehlednosti s rozlišením na měsíce. Není v něm znázorněno trvání jednotlivých úkolů ani jejich perioda, takže např. příspěvky na Facebook, které budou vytvářeny 2x do týdne, příp. článek, který vyjde jednou za měsíc, je zobrazen stejně jako reklama na Google Ads, která je spuštěna kontinuálně.

Podrobnější rozpis v následující tabulce:

Tabulka 15: Časový plán komunikačního mixu – frekvence

Kategorie nástrojů	Nástroj	Obecný časový rámec	Frekvence
Osobní prodej	Podpora B2B spolupráce s jinými organizacemi	Kontinuální	Kdykoliv v průběhu měsíce
Reklama	Plakáty v partnerských organizacích	Jednorázová, několikrát během roku	Vždy před naplánovanou akcí (10x za rok)
Reklama	Reklama v časopisech	Jednorázová, několikrát během roku	Jednorázové zadání
Reklama	Google Ads	Kontinuální	Kontinuální průběh
Reklama	Facebook reklama	Kontinuální	Vždy když vyjde článek
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – roll-up banner	Jednorázový	Jednorázový nákup
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – letáčky	Jednorázová, několikrát během roku	Výroba 4x ročně, rozdávání během kurzů
Podpora prodeje	Úprava webu – ukazatele zbývajících míst a času pro přihlášení	Jednorázové opatření	Jednorázové opatření
Přímý marketing	Newsletter	Kontinuální	1x za měsíc
Public relations	Facebook – vytváření obsahu	Kontinuální	příspěvek 2x týdně
Public relations	Úpravy na webu – ostatní úpravy	Jednorázové opatření	Jednorázové opatření
Public relations	Úpravy na webu – SEO	Jednorázové opatření	Jednorázové opatření
Public relations	Vlastní články na webu	Kontinuální	1x za měsíc
Public relations	Vlastní články v časopisech	Jednorázová, několikrát během roku	2x za rok, termín záleží dle domluvy
Public relations	Rozhovory v televizi a rozhlasu	Jednorázová, několikrát během roku	2x za rok, termín záleží dle domluvy
Ústní šíření	Vizitky	Jednorázová, několikrát během roku	1x ročně vytisknout, rozdávat během kurzů

Zdroj: Vlastní

5.6 Evaluace a měření efektivity

U integrované marketingové komunikace je někdy velmi obtížné měřit reálný dopad a efektivitu komunikace – jednotlivé nástroje můžou dohromady vytvářet synergický efekt a navzájem se ovlivňovat nebo naopak nemusí fungovat vůbec, přitom problém může být v jiné oblasti (v situaci na trhu, ve špatně nastavené cenotvorbě, nezajímavém produktu apod.). Určité nástroje jsou také mnohem lépe a konkrétněji měřitelné (Google reklama) než jiné (konkrétní dopad psaní vlastních článků). Přesto je dobré sledovat různé ukazatele, které nám mohou pomoci odhalit, zda komunikace funguje a plní svůj účel, případně že některé kanály jsou ve výsledku efektivnější než jiné.

Přehled základních způsobů vyhodnocení uvádí

Tabulka 16. Je však důležité znovu připomenout, že kanály se mohou navzájem výrazně ovlivňovat a prolínat. Uživatel může o Rodinné centrum Praha poprvé zavazit díky reklamě v časopise, ale nevěnovat jí vůbec pozornost. O několik týdnů později postřehne, že jeho kamarád sdílí na Facebooku článek, který je publikován na webu Rodinného centra Praha. Když pak o půl roku později hledá řešení své partnerské krize, vyskočí mu reklama na Google, na kterou klikne pouze díky tomu, že o Rodinném centru Praha již dříve zaslechl. Získané statistiky je tedy potřeba brát s velikou rezervou a v průběhu evaluace ideálně přizvat experta na vyhodnocování marketingové komunikace.

Obecně lze však říci, že oslovení potenciálních klientů ve fázi *see* lze obvykle vyhodnocovat pomocí přístupů na web (která je klíčovým přístupovým bodem Rodinného centra Praha). Nástroj Google Analytics dnes nabízí velmi pokročilé možnosti vyhodnocování přístupů, stejně tak jako je možné u velkého množství služeb (Google Ads, Facebook, newsletter) nastavit speciální kódy, díky kterým je pak zpětně možné zjistit, odkud se uživatel na webové stránky dostal. Podobné metriky budou platit i pro klienty ve fázi *think*, bude zde však vyšší angažovanost – např. vyšší čtenost článků či delší čas strávený na webu.

Oslovení klientů ve fázi *do* se nejlépe projeví nárůstem samotných registrací na kurzy. Pro zjištění kanálu, který dané klienty oslovil, je nejlepší využít zpětnovazebních dotazníků, ve kterých respondenti vyplní, kterým kanálem se o Rodinném centru Praha dozvěděli, případně co je přivedlo k rozhodnutí služeb Rodinného centra Praha využít. To samé platí pro klienty ve fázi *care* – pomocí zpětnovazebních dotazníků zjišťujeme, zda naši klienti využívají služeb poprvé, nebo už nějakých služeb dříve využili.

Na závěr bych uvedl, že je třeba vyhodnocovat efektivitu jednotlivých kanálů průběžně, a na základě toho příp. upravovat i samotný komunikační mix (např. pokud se zjistí, že některý kanál nefunguje nebo oslovuje klienty, které nejsou z vybrané cílové skupiny).

Tabulka 16: Přehled způsobů měření efektivity nástrojů marketingové komunikace

Kategorie nástrojů	Nástroj	Fáze nákupního rozhodování	Kritérium	Způsob vyhodnocení
Osobní prodej	Podpora B2B spolupráce s jinými organizacemi	think, do	Počet organizací, které si na základě oslovení objednají přednášku či jiný kurz	Počet objednávek
Reklama	Plakáty v partnerských organizacích	do	Počet lidí, kteří přijdou na kurz díky plakátu	Zpětnovazební dotazník
Reklama	Reklama v časopisech	see	Počet přístupů na web Rodinného centra Praha	Google Analytics
Reklama	Google Ads	think, do	Počet přístupů na web Rodinného centra Praha, které mají speciální sledovací kód	Google Analytics
Reklama	Facebook reklama	see	Počet přístupů na web Rodinného centra Praha, které mají speciální sledovací kód	Google Analytics
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – roll-up banner	see	Počet přístupů na web Rodinného centra Praha ve dnech po konání kurzu	Google Analytics
Podpora prodeje	Podpora v místě konání kurzů – letáčky	see, care	Počet přístupů na web Rodinného centra Praha ve dnech po konání kurzu	Google Analytics
Podpora prodeje	Úprava webu – ukazatele zbývajících míst a času pro přihlášení	do, care	Menší míra opuštění ze stránky s výběrem kurzu	Google Analytics
Přímý marketing	Newsletter	think, do, care	Počet přístupů na web Rodinného centra Praha, které mají speciální sledovací kód	Google Analytics
Public relations	Facebook	see, think, do, care	Dosah příspěvků, míra angažovanosti	Facebook Insights
Public relations	Úpravy na webu – ostatní úpravy	see, think, do	Menší míra okamžitého opuštění, delší čas strávený na stránkách	Google Analytics
Public relations	Úpravy na webu – SEO	see, think, do	Počet organických přístupů na web Rodinného centra Praha	Google Analytics
Public relations	Vlastní články na webu	see, care	Počet zobrazení článků na webu	Google Analytics
Public relations	Vlastní články v časopisech	see	Zvýšený počet přístupů na web po vydání článku	Google Analytics
Public relations	Rozhovory v televizi a rozhlasu	see	Zvýšený počet přístupů na web po odvysílání rozhovoru	Google Analytics
Ústní šíření	Vizitky	think	Počet přihlášených lidí na kurz, kteří uvedou doporučení	Google Analytics

Zdroj: Vlastní

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav Rodinného centra Praha a jeho aktuální nastavení marketingové komunikace. Na základě této analýzy pak sestavit plán marketingové komunikace Rodinného centra Praha, který by sloužil jako podklad pro reálné využití. Cílem tohoto plánu bylo primárně nastavit marketingovou komunikaci tak, aby reflektovala kvalitu služeb a komunikovala hodnoty organizace. Dalším cílem plánu pak bylo rozšířit povědomí o této organizaci, což by mělo vést k vyšší naplněnosti kurzů.

K tomu, abych naplnil tyto cíle naplnil jsem nejdříve prostudoval odborné knihy a články, které posloužily jako podklad pro vypracování teoretické části, ze které jsem pak při vypracování praktické části čerpal.

První fázi praktické části jsem věnoval důsledné analýze organizace. Provedl jsem situační analýzu organizace podle metody 7C, STP analýzu a analýzu současného marketingového a komunikačního mixu. Během této analýzy jsem spolupracoval přímo s pracovníky Rodinného centra Praha, primárně však přímo s vedoucí Rodinného centra Praha Marií Macounovou. Velké množství věcí v organizaci, týkající se oblasti marketingu a strategického řízení, nebylo vytvořeno pomocí strategického plánu, ale bylo přirozeným výsledkem postupné proměny organizace. Veškeré směřování firmy, její vize, mise i cíle, byly pouze intuitivní a do velké míry nevyslovené. V rámci analýzy jsem tedy pomáhal i s definováním a konkretizací těchto strategických tezí a cílů. Velké množství věcí bylo vyjasněno a konkretizováno i během akceleračního programu Impact First, do kterého jsem se spolu s Rodinným centrem Praha zapojil. Významnou část situační i marketingové analýzy jsem však pro potřeby návrhu komunikačního plánu musel provést sám, protože ji předtím nikdo v Rodinném centru Praha neprováděl.

Na základě této analýzy a všech zjištěných skutečností jsem následně navrhl plán marketingové komunikace. Marketingová komunikace byla v Rodinném centru Praha vždy řešena pouze intuitivně a nebyl zde nikdo, kdo by ji řešil strategickým průmyslovým postupem. Z toho důvodu komunikace vůbec neodpovídala kvalitě nabízených služeb. Bylo třeba nastavit komunikaci tak, aby reflektovala kvalitu těchto služeb a profesionalitu Rodinného centra Praha, což byl hlavní cíl plánu marketingové komunikace. Dalším cílem bylo rozšířit povědomí o těchto službách, protože naprostá většina zákazníků přicházela pouze na základě osobního doporučení a neměla možnost se o tom nijak jinak dozvědět.

Po definování těchto cílů jsem určil cílové publikum a provedl jsem analýzu této cílové skupiny – nejdříve pomocí hloubkových rozhovorů, na které následně navazovalo dotazníkové šetření, které mělo získané hypotézy ověřit. Po dohodě s Rodinným centrem Praha bylo rozhodnuto, že se v tuto chvíli komunikace zaměří na stejnou cílovou skupinu, která je v tuto chvíli nejčastějším zákazníkem Rodinného centra Praha – tedy mladé matky s dětmi, které jsou na mateřské. Proto jsem provedl 6 hloubkových rozhovorů s matkami, které byly současnými či minulými zákazníky Rodinného centra Praha. Na základě těchto rozhovorů byl pak sestaven dotazník, který byl pomocí newsletteru rozeslán všem kontaktům v databázi. Oproti očekáváním byla účast v dotazníku velmi nízká – pouhých 24 respondentů. Tento vzorek nelze považovat samostatně za příliš důvěryhodný. Proto proběhla ještě interní analýza, kde se tyto informace ověřovaly na základě interních informací Rodinného centra Praha, které byly získávány dlouhodobě, díky osobním kontaktům s klienty, a na základě zpětnovazebných dotazníků, které se již mnoho let sbírají po každém z kurzů. Lze konstatovat, že tyto interní informace mohou být poměrně přesné. Pokud by se však někdy v budoucnu jednalo o analýzu jiné cílové skupiny, než je ta současná (např. při spuštění nové programové větve), je potřeba mnohem lépe zmapovat danou cílovou skupinu, aby získaná data nebyla zavádějící.

V následujícím kroku jsem navrhl obsah a formát sdělení pro tuto cílovou skupinu. Jelikož Rodinné centrum Praha nemělo žádný konzistentní vizuální styl, kterým by mohlo svoji značku komunikovat, bylo v tomto případě podstatné ho nejdříve stanovit. Na základě dohody s Rodinným centrem Praha bylo rozhodnuto, že v první fázi je potřeba navrhnout logo Rodinného centra Praha. Vzhledem k časovému a finančnímu tlaku jsme se rozhodli využít služeb designové soutěže 99designs. Pro tuto soutěž jsem pomáhal definovat zadání a následně jsem ji řídil. Na základě nového loga jsem navrhl konzistentní vizuální styl, kterým bude Rodinné centrum Praha komunikovat.

V dalším kroku jsem sestavil komunikační a mediální mix, který jsem navrhoval s ohledem na rozpočtové omezení. To vychází z dostupných dotací, které ale nejsou známy dopředu. Proto jsem navrhl tři komunikační scénáře, které odpovídají různým výším získaných dotací. Komunikační a mediální mix jsem navrhoval s ohledem na všechny zjištěné nedostatky a příležitosti, které vyplynuly z předchozích analýz a znalostí o Rodinném centru Praha. Jelikož bylo potřeba nastavit celkový způsob komunikace Rodinného centra Praha, komunikační mix je poměrně komplexní. Zahrnuje však i jednorázová opatření, která mohou okamžitě zvednout kvalitu komunikace, případně vyřešit určité nedostatky, které v tuto chvíli marketingová komunikace Rodinného centra Praha má.

Jsem si vědom toho, že se nejedná o typický plán marketingové komunikace, jaký by byl např. v případě jednorázové reklamní kampaně. Vzhledem k současnému stavu komunikace Rodinného centra Praha jsem se však primárně snažil o vyřešení

největších nedostatků a pokrytí klíčových částí komunikačního mixu tak, aby z toho mělo Rodinné centrum Praha co možná největší přínos při co nejmenší finanční zátěži.

Zda se mi to opravdu podařilo se projeví až později, kdy bude provedena evaluace a měření efektivity jednotlivých kanálů. Doporučuji důkladnou evaluaci provést půl roku a rok po zahájení plánu. Tím, jak jednotlivé kanály vyhodnotit se zabývám v kapitole 5.6.

Z pohledu této diplomové práce však mohu konstatovat, že jsem stanovený cíl, tedy sestavit plán marketingové komunikace, splnil.

Seznam použité literatury

BOOMS, B. H. a BITNER M. J. *Marketing of services*. American Marketing Association, 1981.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P a KELLER K. L. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MATOUŠEK, O., KODYMOVÁ, P. a KOLÁČKOVÁ, J. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-002-X.

MCCARTHY, E. J. a PERREAULT W. D. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, IL: Irwin, 1960.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

PELSMACKER, P., GEUENS, M. a BERGH J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

PŘIKRYLOVÁ, J. a kolektiv. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Seznam elektronických zdrojů

AVINASH, K. *See-Think-Do: a Content, Marketing, Measurement Business Framework* [on-line]. 2013 [cit. 2019-05-30]. Dostupné z: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/>

CNC, *Ceníky inzerce platné pro rok 2019* [on-line]. 2019 [cit. 2019-07-20]. Dostupné z: <https://img.cncenter.cz/ras-cz/9-origin-5453075.pdf>

Český statistický úřad, *Vývoj obyvatelstva České republiky, Rozvodovost* [on-line]. 2017a [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/1300691703.pdf/ce3cde52-76e0-45ed-8d54-03eb481d2af8?version=1.1>

Český statistický úřad, *C.10 Rozvody podle příčiny rozvratu manželství* [on-line]. 2017b [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45948556/13006717rc10.pdf/0c3424df-0a6e-4ece-a309-4dd4d34d1e89?version=1.1>

Český statistický úřad, *Aktuální populační vývoj v kostce* [on-line]. 2017c [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Český statistický úřad, *Vývoj obyvatelstva České republiky, Rodiny a domácnosti* [on-line]. 2018 [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60622084/300002180137.pdf/04ab3882-28e4-405f-9887-5fcb8cf1f6c9?version=1.0>

Český statistický úřad, *Sňatky a rozvody v letech 1950-2018* [on-line]. 2019 [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/snatky-a-rozvody-1950-2018>

ČTK České noviny, *Nezaměstnanost v EU zůstala na 6,9 %, nejnižší je v ČR* [on-line]. 2018 [cit. 2019-06-30]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-eu-zustala-na-6-9-nejnizsi-je-v-cr/1647698>

ELLERING, N. *What 14 Studies Say About The Best Time To Send Email* [on-line]. 2018 [cit. 2019-07-15]. Dostupné z: <https://coschedule.com/blog/best-time-to-send-email/>

Hospodářské noviny, *Česku se členství v EU finančně vyplácí. Loni z jejího rozpočtu stát získal o 55,4 miliardy korun více, než odvedl* [on-line]. 2018 [cit. 2019-06-30]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66034720-ceske-republice-se-clenstvi-v-evropske-unii-vyplati-loni-z-jejeho-rozpoctu-ziskala-o-55-4-miliardy-korun-vice-nez-odvedla>

Ministerstvo financí, *Česká ekonomika letos poroste o 2,5 %* [on-line]. 2019 [cit. 2019-06-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/ceska-ekonomika-letos-poroste-o-25-34176>

Nakladatelství Portál, *Psychologie Dnes: Mediakit* [on-line]. 2018 [cit. 2019-07-20]. Dostupné z https://nakladatelstvi.portal.cz/storage/files/5a799e943d921__mediakit-psychologie-dnes-2018-i.pdf

Nielsen Norman Group, *E-Mail newsletters: Increasing usability* [on-line]. 2010 [cit. 2019-07-10]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/e-mail-newsletters-usability/>

Unie vydavatelů, *Základní výsledky o čtenosti titulů ve 4. čtvrtletí 2018 a 1. čtvrtletí 2019* [on-line]. 2019 [cit. 2019-07-20]. Dostupné z: http://www.unievydavatelu.cz/gallery/files/Z%C3%A1kladn%C3%AD%20v%C3%BDsledky%20za%204_%20Q_%202018%20a%201_%20Q_%202019.docx

Seznam obrázků

Obrázek 1: Diagram marketingového mixu 7P včetně zvýrazněného zařazení marketingové komunikace	6
Obrázek 2: Sňatky a rozvody v letech 1950-2018	38
Obrázek 3: Sňatečnost svobodných žen v letech 1961-2018	39
Obrázek 4: Starý web Rodinného centra Praha	49
Obrázek 5: Nový web Rodinného centra Praha	49
Obrázek 6: Graf odpovědí dotazníkového šetření – pohlaví	54
Obrázek 7: Výstup dotazníkového šetření – vzdělání.....	54
Obrázek 8: Výstup dotazníkového šetření – ekonomická situace	55
Obrázek 9: Výstup dotazníkového šetření – jak se klienti o Rodinném centru Praha dozvěděli	56
Obrázek 10: Výstup dotazníkového šetření – spokojenost s kurzem dle oblastí	57
Obrázek 11: Vybraná loga z kvalifikačního kola designerské soutěže	60
Obrázek 12: Nové logo Rodinného centra Praha	61
Obrázek 13: Ukázka z design manuálu – povolené varianty použití loga	61
Obrázek 14: Návrhy reklam pro Google Ads	67
Obrázek 15: Ukázka reklamy na Facebooku	69
Obrázek 16: Ukázka implementace volitelné ceny u kurzu na webu Rodinného centra Praha.....	72
Obrázek 17: Výstup analytického nástroje Hotjar.....	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Cíle a metody v různých fázích rozhodovacího procesu See-Think-Do-Care	10
Tabulka 2: SWOT analýza Rodinného centra Praha	31
Tabulka 3: Souhrnný počet účastníků na kurzech za poslední 4 roky	33
Tabulka 4: Přehled variabilních nákladů a výnosů pro jednotlivé typy kurzů	36
Tabulka 5: Ceny služeb rodinného centra dle typu kurzu.....	44
Tabulka 6: Komunikační cíle	51
Tabulka 7: Čtenost, prodaný náklad a cena za inzerci u časopisů Maminka a Moje psychologie.....	64
Tabulka 8: Analýza klíčových slov pomocí plánovače klíčových slov v Google Ads	66
Tabulka 9: Kategorie reklam pro Google Ads	67
Tabulka 10: Přehled nástrojů komunikačního mixu.....	79
Tabulka 11: Náklady na marketingovou komunikaci – pesimistický scénář.....	81
Tabulka 12: Náklady na marketingovou komunikaci – realistický scénář.....	82
Tabulka 13: Náklady na marketingovou komunikaci – optimistický scénář	82
Tabulka 14: Časový plán komunikačního mixu – přehled.....	83
Tabulka 15: Časový plán komunikačního mixu – frekvence.....	84
Tabulka 16: Přehled způsobů měření efektivity nástrojů marketingové komunikace	86

Seznam příloh

Příloha 1: Podklad pro hloubkové rozhovory	96
Příloha 2: Ukázky výstupu hloubkových rozhovorů.....	97
Příloha 3: Struktura dotazníku pro Rodinné centrum Praha	100

Příloha 1: Podklad pro hloubkové rozhovory

Datum rozhovoru:

Jméno:

Pohlaví:

Věk:

Rodinný stav:

Počet dětí:

Aktuální bydliště:

Původ:

Víra:

Vzdělání:

Zaměstnání:

Vzdělání manžela/ky:

Zaměstnání manžela/ky:

Sociální situace:

Co v životě nejvíce řeší:

Sociální média:

Přístup k informacím RC:

Zájmy:

Zapojení do komunitního života:

Jak se o rodinném centru dozvěděl/a:

Co absolvoval/a:

Kurz 1

Proč na kurz jel/a?

Bylo v souladu očekávání?

Co překvapilo (pozitivně/negativně)?

Co by na kurzech změnil/a?

Co se jí/jemu líbilo?

Co bylo na kurzu nejpřínosnější?

Jak byl/a spokojený/a se zázemím kurzu?

Jak vnímal/a cenu?

Doporučil/a by to dalším?

Kurz 2, kurz 3, kurz 4...

Příloha 2: Ukázky výstupu hloubkových rozhovorů

Datum rozhovoru: 24.4.2019

Jméno: (cenzurováno)

Pohlaví: Muž

Věk: odhadem tak 36

Rodinný stav: ženatý

Počet dětí: 2 dcery, 6 a 4 let

Aktuální bydliště: Straškov-Vodochody (barák ve vesnici kus od Mělníka, dojíždí každý den do Prahy do práce), dříve v paneláku v Praze

Původ: zřejmě z Prahy

Víra: katolík

Vzdělání manželky: ČZU Provozně ekonomická

Zaměstnání manželky: na mateřské

Vzdělání manžela: ČVUT FEL

Zaměstnání manžela: Technik v Huawei Technologies (podpora pro Cetin, T-Mobile apod.)

Sociální situace: Zřejmě dobrá (dobrá práce, mohli si dovolit barák za Prahou)

Sociální média: Nemá ani založený, nechce nic sdílet (pouze komunikátory – WhatsApp); žena používá, moc nesdílí, ale sleduje co se děje (sociální kontakt)

Přístup k informacím RC: Ano, chodí jim maily.

Zájmy: Neptal jsem se.

Zapojení do komunitního života: Hodně se zapojují v tamní farnosti, chodí na manžel-
ská setkání (co dělá Iva Růžičková)

Jak se o rodinném centru dozvěděli: Přes Ivu Růžičkovou (co vede rodinné centrum) se dozvěděli o Marii a jejich aktivitách, zaujalo je to, hned tam chtěli jet.

Co absolvoval/a:

Týdenní kurz v pustínách pro rodiče s dětmi

Proč na kurz jel/a? Chtějí vychovávat svoje děti co nejlépe, tak se přihlásili, aby se do-
vzdělali. Taky je zaujala nabídka týdnu v přírodě, s hlídáním dětí, možností poznat
další rodiny.

Kdy? Minulý rok

Bylo v souladu očekávání? Očekávání byla předčena - hodně se jim tam líbilo, moc si
to užili, odpočinuli si.

Co se líbilo? To, že to vedou křesťané. To, že mohla jet celá rodina.

Co bylo na kurzu nejpřínosnější? Dozvěděli se nové věci o tom, jak děti vychovávat.
Udělali si psychologický rozbor a uvědomili si, co si nesou z rodin, jak je to ovlivňovalo
apod.

Viděli, jak fungují další křesťanské rodiny. Viděli, jak dobře mohou fungovat vícečetné rodiny, např. Rodiny lektorů – bylo vidět, že děti jsou dobře vychované, a zároveň, že se cítí dobře. To, že viděli, jak vypadají děti po 15 letech, když se na nich aplikují tyto věci (myšleno z pohledu jako děti lektorů – Macounovi)

Jak byl/a spokojený/a se zázemím kurzu? Hodně spokojení. Skvělé vaření. Skvělí lidé. Cítili se tam velmi dobře.

Plánují jet znovu? Zatím ne, aktivit mají hodně, chtějí aktivity a dovolené střídat. Ale jinak by jeli, kurz se jim moc líbil a přišel jim přínosný.

Co v životě aktuálně řeší, co bychom jim mohli nabídnout: Chtějí pracovat na partnerském vztahu a být součástí komunity – jezdí na manželská setkání.

Chtějí vědět, jak nejlépe vychovávat děti.

Když jsem ukázal web, co ho zaujalo:

- Hodní rodiče vs zodpovědní rodiče (nastavení hranic – vnímá jako hodně důležité)
- Jak vychovat zdravé a sebevědomé dítě ("hodně zajímavý")
- Kurz na Pustinách

Obecně říkal, že polovinu kurzů by klidně absolvoval – témata mu přijdou relevantní, zajímavé.

Další poznámky:

Konkurence: Centrum pro rodinu (Iva Růžičková) (<http://www.centrumprorodinu.cz>), salesiáni, dělají manželská setkání, víkendy pro ženy, pro muže, otec/syn, primárně pro severní Čechy, příprava snoubenců

Datum rozhovoru: 3.5.2019

Jméno: (cenzurováno)

Pohlaví: žena

Věk: odhadem cca 40

Rodinný stav: vdaná

Počet dětí: 3 děti: kluk 16, holka 13 + kluk 9 (nevlastní, v pěstounské péči, neslyšící, zřejmě s poruchou attachmentu)

Aktuální bydliště: Praha, Dejvice

Původ: oba z Jižních Čech, ale v Praze již 20 let

Víra: zřejmě katolička (mluvila o své farnosti ve Strašnicích, kam ale teď nechodí)

Vzdělání: Oděvní průmyslovka, nyní (po dětech) studuje VOŠ Jabok, byla na kurzech ATTA (terapie attachmentu – zřejmě to řeší s nejmladším klukem – spíše z kontextu)

Zaměstnání: stará se o děti, aktuálně se stará jako pěstoun o dítě (to je neslyšící – neptal jsem se přímo, ale z rozhovoru to tak působilo), dělá mu ve třídě asistentku pedagoga, dělá "učitelku deskových her"

Vzdělání manžela: ČVUT FEL (IT), Kybernetická bezpečnost

Zaměstnání manžela: Kybernetická bezpečnost, pracuje v AMI Praha, zakázky pro velké firmy

Sociální situace: Nevím, ale vzhledem ke vzdělání, k zaměstnání a k tomu, že se může naplno věnovat dítěti s vadou, tak zřejmě dobrá

Sociální média: Používá Facebook (i její manžel), má uzavřenou skupinu s přáteli, kde sdílí věci, jinak ji používá běžně (procházení příspěvků), ale snaží se to omezovat + dává si pozor na to, co sdílí veřejně

Přístup k informacím RC: Na webu dlouho nebyla, ale sleduje aktivity RC z newsletteru

Jak hledá informace: Vnímá dobu jako informačně přehlcenou, už vyhledává informace cíleně (např. Konkrétní zacílené odborné weby, např. Atta.cz, materiály z interního systému jabok.cz, sleduje specializované kamarády na FB)

Zájmy: Vzdělávání se, zpívání ve sboru, hraní deskových her

Zapojení do komunitního života: pořádá i kurzy a aktivity pro širší rodinu, podporuje sousedskou komunitu pro sousedy v paneláku – pořádají grilovačky, společné akce, poznávat se, pomáhat si apod.

Nákupy: Neptal jsem se, nepřišlo mi relevantní

Jak se o rodinném centru dozvěděla: v rodinném centru Fantazie (které už neexistuje) byl plakát na kurz máma, táta 21. století (kurz na pokračování), rozhodla se to vyzkoušet. kamarádka ji na to upozornila, i když to sama to neznala.

Co absolvoval/a:

Kurz máma, táta pro 21. století (kurz na pokračování v Praze – 1x týdně + víkendy s manžely)

Proč na kurz jel/a? Mít možnost si odpočinout od dítěte, v něčem se vzdělat. Zaujal ji program, zrovna to téma řešila.

Kdy na kurz jela? Cca přes 15 lety (s malým dítětem)

Co by na kurzech změnil/a? Kurz už byl dávno, takže si už moc nepamatuje.

Co se jí líbilo?

Bylo to super, odpovídalo to na otázky, které v té době řešila.

Bylo to dobře zpracované, bylo moc dobré vedení.

To, že to dělali oba (Marie s Pavlem), když tam pak přijeli chlapi, tak se necítili tak blbě

Bylo postaráno o dítě, odpočinula si. Mohla řešit témata, na které si normálně nenašla čas.

Co bylo na kurzu nejpřínosnější? Kurz jí hodně pomohl, protože se tam hodně naučila – bylo to pro ni zrovna aktuální. Posunulo jí to tím, že se nad těmi věcmi mohla začít zabývat, že si uvědomila, že se s tím dá pracovat.

Hodně bylo přínosné otevřít věci z minulosti, poznat, že se musejí nějak řešit, a že se dají řešit, dá se s tím pracovat.

Bylo přínosné poznání, že se nemusí hroutit nad každým problémem, neporozuměním... Se vším se dá pracovat.

(jak to vnímá s odstupem) Hodně jí to nakoplo. Tenkrát jí to hodně povzbudilo k řešení těch věcí. Asi by na to sama později přišla, ale v tu chvíli jí to hodně posunulo.

Jak byl/a spokojený/a se zázemím kurzu? Super – přednášková místnost s vedlejší herničkou, kde byly hlídané děti – byly blízko, když se něco řešilo.

Další poznámky: Nevýhodu vnímá v tom, že program má smysl absolvovat jenom jednou – napodruhé už nemá smysl tam jít – ty problémy už má otevřené.

Jak vnímala cenu: Neptal jsem se.

Doporučila by kurz dalším? Ano, když vidí mamku s malým dítětem, kterou by to mohlo oslovit, tak jí to třeba doporučí (už to několika doporučila)

Několikrát kurz máma/dcera

Kdy tam jela? s malou dcerou, cca 5-8 let zpátky

Proč na kurz jel/a? Chtěla trávit čas jenom s dcerou, aby tam nebylo vřeštící dítě. Vní-mala to jako odpočinkový čas s dcerou.

Matka/syn – chtěla, ale nikdy nenašla termín

Kurz efektivního rodičovství

Proč na kurz jel/a? Chtěla se dál vzdělat, říkala si, že se možná ještě dozví něco no-vého. Chtěla získat certifikaci o absolvování.

Bylo v souladu očekávání? Moc ne - resp. Moc očekávání neměla, ale říkala si, že by se mohla ještě něco dozvědět – moc už se toho nedozvěděla.

Co bylo na kurzu nejpřínosnější? Nic moc – v době, kdy ho absolvovala, tak už většinu věcí věděla, takže už to nebylo přínosné.

Co bylo nové byla výchova kluků.

Jednodenní přednášky – ještě nějaké ano, ale už si moc nepamatuje

Co teď v životě nejvíce řeší, co jí může RC nabídnout? Nějaké programy/vzdělávání, jak pracovat s adolescenty.

Vzdělávání pro pěstouny. Jak pracovat s dětmi s deprivací.

Příloha 3: Struktura dotazníku pro Ro-dinné centrum Praha

Dotazník pro Rodinné centrum Praha

Prosím, pomozte nám zlepšit služby Rodinného centra Praha, z. s.

V první části bychom se rádi dozvěděli něco o vás.

* Required

1. Jste? *

Mark only one oval.

- žena
 muž

2. váš věk *

Mark only one oval.

4. Kolik máte dětí? *

Mark only one oval.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a víc

5. Jaké je vaše vzdělání? *

Mark only one oval.

- základní
- střední škola
- střední škola s maturitou
- vysokoškolské
- nechci odpovédět

6. Jaké máte zaměstnání? *

Mark only one oval.

- mateřská/rodičovská dovolená
- v domácnosti
- částečný úvazek
- plný úvazek
- nechci odpovédět
- Other: _____

7. Jaké je vzdělání vašeho manžela/manželky nebo partnera/partnerky? *

Mark only one oval.

- jsem sám/sama
- základní
- středoškolské
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské
- nechci odpovédět

8. Zbývá vám nějaký volný čas? Pokud ano, jak ho rád/a trávíte?

9. Pracujete/pracovali jste během rodičovské (včetně dobrovolnické práce)? Pokud ano, prosím, odhadněte, kolik hodin týdně.

Poslední tři otázky o vás, děkujeme za vaši trpělivost.

10. Jaké je vaše sociální situace?

Mark only one oval.

- velmi špatná
- špatná
- průměrná
- dobrá
- velmi dobrá
- nechci odpovědět

11. S čím ve svém životě nejvíce bojujete?

Check all that apply.

- s výchovou dětí
- s tématy, která přináší partnerský život
- s financemi
- s možnostmi seberealizace
- s tíme-managmentem
- s problémy dětí ve škole/školce
- konflikty s rodinou partnera
- s únavou
- s konflikty v manželství/s partnerem
- Other: _____

12. Jak často jste minulý měsíc byl/a

Mark only one oval per row.

	nikdy	jednou	dvakrát	třikrát	čtyřikrát	častěji
v mateřském/rodinném centru s hernou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na dětském hřišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
u dětského lékaře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plavání pro maminky a miminka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cvičení pro mámy s dětmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sama sportovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ve specializovaném obchodě s věcmi pro děti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

média

Hledáme způsoby, jak s našimi klienty zůstat v kontaktu.

13. Jaké sociální sítě/služby aktivně používáte? *

Check all that apply.

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- Pinterest
- Signály.cz
- Other: _____

14. Jak jste se o Rodinném centru Praha dozvěděli? *

Mark only one oval.

- doporučení od známých
- doporučení od kněze
- z webu
- z letáku na nástěnce v rodinném nebo mateřském centru
- z letáku na nástěnce v kostele
- informace jsem se dozvěděl/a v rodinném nebo mateřském centru, kde jste pořádali nějaký seminář
- Other: _____

15. Jaký komunikační kanál preferujete? *

Check all that apply.

- e-mail (newsletter)
- web
- facebook
- Other: _____

16. Odebíráte náš newsletter? *

Mark only one oval.

- ano
- ne
- nevím

17. Pokud odebíráte a čtete náš newsletter, vyhovuje vám jeho forma? *

Mark only one oval.

- ano
- ne
- newsletter nečtu
- Other: _____

18. Sledujete náš Facebook? *

Mark only one oval.

- ano
- ne

19. Našli jste na našem novém webu to, co jste potřebovali? *

Mark only one oval.

- ano
- ne
- neznám váš web
- Other: _____

naše programy

Zajímá nás, jaké programy jste s námi absolvovali a jak jste s nimi byli spoojení.

20. Na kolika akcích jste s námi byli?

Mark only one oval.

- 0
 1
 2-5
 5 a více

21. Jaký program jste s námi absolvovali? Pokud jste absolvovali více kurzů, vyberte jeden z nich. *

Mark only one oval.

- příprava na manželství
 kurz Efektivního rodičovství *Skip to question 33.*
 letní pobytový kurz pro mámy s dětmi *Skip to question 26.*
 letní pobytový kurz Efektivního rodičovství *Skip to question 26.*
 víkend pro mámy a dcery *Skip to question 39.*
 víkend pro mámy a syny *Skip to question 39.*
 seminář/přednáška/workshop *Skip to question 44.*
 kurz pro maminky a děti *Skip to question 49.*
 ještě jsme nikde nebyli *Stop filling out this form.*

Jak hodnotíte kurz přípravy na manželství?

22. Napište nám prosím, které přípravy na manželství jste se zúčastnili (kdy a kde proběhla).

23. Jak byste kurz ohodnotili? *

Mark only one oval per row.

	skvělé	jde to	máte co zlepšovat	propadák
odborná úroveň lektorů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prostor pro účastníky kurzů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena za program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obsah kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Měl kurz nějaký konkrétní dopad na podobu vašeho vztahu cca půl roku po skončení?

25. Hodnotíte celkově programy Rodinného centra Praha jako přínosné? *

Mark only one oval.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

Skip to question 55.

Jak hodnotíte naše pobytové kurzy?

26. Vyberte prosím kurz, který chcete hodnotit a napište nám, který to je (kdy a kde proběhl, na co byl zaměřen).

27. Jak byste kurz ohodnotili? *

Mark only one oval per row.

	skvělé	jde to	máte co zlepšovat	propadák
odborná úroveň lektorů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obsah kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pečovatelky o děti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ubytování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena za program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Bylo v souladu vaše očekávání od kurzu a jeho průběh? Pokud ne, prosím, popište v čem.

29. Měly naše programy nějaký konkrétní dopad cca půl roku po skončení kurzu? Jaký?

30. Uvítali byste komfortnější ubytování (za vyšší cenu)? *

Mark only one oval.

- ano, chtěli bychom
 ne, ubytování nám vyhovovalo

31. Hodnotíte celkové programy Rodinného centra Praha jako přínosné? *

Mark only one oval.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

32. Jaká další témata seminářů/kurzů by vás zajímala?

Skip to question 55.

Jak hodnotíte náš kurz Efektivního rodičovství?

33. Napište nám prosím, jaký kurz Efektivního rodičovství chcete hodnotit (kdy a kde proběhl).

34. Jak byste kurz ohodnotili? *

Mark only one oval per row.

	skvělé	jde to	máte co zlepšovat	propadák
odborná úroveň lektorů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obsah kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena za program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Bylo v souladu vaše očekávání od kurzu a jeho průběh? Pokud ne, prosím, popište v čem.

36. Měly naše programy nějaký konkrétní dopad cca půl roku po skončení kurzu? Jaký?

37. Jaká další témata seminářů/kurzů by vás zajímala?

38. Hodnotíte celkově programy Rodinného centra Praha jako přínosné? *

Mark only one oval.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

Skip to question 55.

Jak hodnotíte víkend pro mámu a ...?

39. Prosím, napište nám, který víkendu chcete hodnotit (kdy a kde víkend proběhl)?

40. Jak byste víkend ohodnotila? *

Mark only one oval per row.

	skvělé	jde to	máte co zlepšovat	propadák
odborná úroveň lektorů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena za víkend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ubytování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Měl víkend nějaký konkrétní dopad na podobu vztahu s vaší dcerou/vaším synem? Jaký?

42. Jaká další témata seminářů/kurzů by vás zajímala?

43. Hodnotíte celkově programy Rodinného centra Praha jako přínosné? *

Mark only one oval.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

Skip to question 55.

Jak hodnotíte naši přednášku/seminář/workshop?

44. Prosím, napište nám, jaký seminář hodnotíte (kde a kdy proběhl a o čem byl).

45. Jak byste seminář ohodnotili? *

Mark only one oval per row.

	skvělé	jde to	máte co zlepšovat	propadák
odborná úroveň lektorů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obsah semináře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena za program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
délka semináře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
načasování (dopoledne/večer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Co nejzajímavějšího si ze semináře pamatujete?

47. Jaká další témata seminářů/kurzů by vás zajímala?

48. Hodnotíte celkově programy Rodinného centra Praha jako přínosné? *

Mark only one oval.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

Skip to question 55.

Jak hodnotíte kurz pro maminky a děti?

49. Prosím, napište nám, který kurz pro maminky a děti hodnotíte (kde a kdy proběhl).

50. Jak byste kurz ohodnotila? *

Mark only one oval per row.

	skvělé	jde to	máte co zlepšovat	propadák
odborná úroveň lektorů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obsah kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena za program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
délka kurzu (počet setkání)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hlídání pro děti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Bylo v souladu vaše očekávání od kurzu a jeho průběh? Pokud ne, prosím, popište v čem.

52. Měly naše programy nějaký konkrétní dopad cca půl roku po skončení kurzu? Jaký?

53. Hodnotíte celkově programy Rodinného centra Praha jako přínosné? *

Mark only one oval.

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

54. Jaká další témata seminářů/kurzů by vás zajímala?

Skip to question 55.

Reference

Na závěr prosíme o reference. Pomůžete tak lidem, kteří váhají, zda s námi něco podniknout.

55. Rádi bychom na našem webu a facebooku uveřejnili reference na naši práci od našich klientů.

Byli byste ochotni nám referenci poskytnout? *

Mark only one oval.

- ano
 ne

56. Pokud ano, prosím, napište referenci sem.

Pokud nám napíšete i vaše jméno, uveřejníme jej u reference, pokud ne, vaše reference zůstane anonymní. Pokud nám chcete napsat referenci, ale zároveň chcete, aby váš dotazník zůstal anonymní, uvítáme jakoukoli zprávu od vás mailem - mama.tata21@centrum.cz Děkujeme.

57. Toto je úplně poslední řádek a prostor pro vás, pokud nám chcete ještě cokoli sdělit. Děkujeme.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Matěj Heřman

V Praze dne: 16. 08. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis