

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**Vysoká škola ekonomie a managementu**

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Marketingová strategie neziskové organizace Rodinné centrum Slunečnice, z.ú.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Tereza Sahulová/KEMMA01

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. května 2023, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto velice poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Olze Kutnohorské, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

- Cíl práce:** Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat kvalitu služeb a spokojenost zákazníků organizace, provést dílčí marketingové analýzy a na základě vyhodnocení těchto dat, navrhnout novou cenovou, distribuční a komunikační strategii, která organizaci pomůže plnit strategické cíle a zvyšovat hodnotu tržního podílu.
- Výzkumné metody:** Pro výzkum kvality služeb ve vybrané neziskové organizaci byl použit modifikovaný dotazník metody SERVQUAL pro dotazování na spokojenost a hodnotu kvality služeb. Tento standardizovaný dotazník byl použit pro porovnání očekávané kvality služeb Rodinného centra Slunečnice a pro porovnání se skutečně vnímané kvality služeb. Sběr dat od zákazníků organizace probíhal v únoru a v březnu 2023.
- Výsledky výzkumu/práce:** Na základě provedeného dotazníkového šetření metodou SERVQUAL, došlo k zjištění, že klienti centra jsou s kvalitou spokojeni a jejich očekávání naplňují nabízené služby organizace. Na základě analýzy konkurence byly identifikovány blízké konkurenční podniky v regionu Berounska. Dále pak autorka analyzovala příležitosti a výzvy, které souvisejí s marketingovou strategií centra. Byly navrženy konkrétní kroky, jak vylepšit nebo změnit komunikační strategii centra a využít moderní marketingové nástroje a digitální technologie.
- Závěry a doporučení:** V závěru práce byla představena zcela nová, moderní a optimalizovaná marketingová strategie, která by měla být vstřícná a přívětivá vůči klientům. Pokud bude centrum implementovat navržená opatření, mohlo by to vést ke zvýšení povědomí o centru a k přilákání více zákazníků. Tato diplomová práce může sloužit jako inspirace a příklad pro další neziskové organizace, které chtějí zlepšit svou marketingovou strategii a získat si větší podíl na trhu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

nezisková organizace, služby, marketing, marketingové nástroje, marketingová strategie

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

- 1. Main objective:** The main goal of this thesis is to identify the quality of services and customer satisfaction of the organization, to perform partial marketing analyzes and, based on the evaluation of this data, to propose a new pricing, distribution and communication strategy that will help the organization fulfill its strategic goals and increase the value of its market share.
- 2. Research methods:** A modified questionnaire of the SERVQUAL method was used to investigate service quality in a selected non-profit organization for questioning satisfaction and the value of service quality. This standardized questionnaire was used to compare the expected quality of the services of the Family Center Slunečnice and to compare it with the actual perceived quality of services. Data collection from the organization's customer took place in February and March 2023.
- 3. Result of research:** Based on the SERVQUAL method, it was found that the clients of the center are satisfied with the quality and that their expectations are met by the offered services of the organization. Based on the analysis of the competition, close competing companies in the Berounska region were identified. Next, the author analyzed the opportunities and challenges related to the center's marketing strategy. Specific steps were proposed to improve or change the center's communication strategy and use modern marketing tools and digital technologies.
- 4. Conclusions and recommendation:** At the end of the work, a completely new, modern and optimized marketing strategy was presented, which should be welcoming and friendly to clients. If the center implements the proposed measures, it could lead to an increase in awareness of the center and to attract more customers. This thesis can serve as an inspiration and example for other non-profit organizations that want to improve their marketing strategy and gain more market share.

## KEYWORDS

non-profit association, services, marketing, marketing instruments, marketing strategy

## JEL CLASSIFICATION

M300 Marketing and Advertising: General

M310 Marketing



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Sahulová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA01
Název DP:	Marketingová strategie vybrané neziskové organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoretická část – marketing, marketing neziskových organizací, kvalita služeb, spokojenost zákazníka, metodika</li><li>3. Praktická část – charakteristika organizace, stávající služby, jejich kvalita a spokojenost zákazníků, identifikace konkurence, analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, navržení nové cenové, distribuční a komunikační strategie organizace</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ATHERTON, J. <i>Strategie sociálních médií: praktický průvodce tvorbou marketingové strategie pro sociální média</i>. Brno: Lingea, 2022. ISBN 978-80-7508-715-7.</li><li>• CHLEBOVSKÝ, V. <i>Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0559-5.</li><li>• LIU, J. H., BAN, X., ELRAHMAN, O. A. <i>Measuring the Impacts of Social Media on Advancing Public Transit</i>. Portland: Portland State University, 2017. ISBN 765-543-2.</li><li>• PŘIKRYLOVÁ, J. <i>Moderní marketingová komunikace</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15.07.2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 30.08.2022</li><li>• Zpracování výsledků do 15.10.2022</li><li>• Finální verze do 01.12.2022</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
Žák CSc.  
prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535

V Praze dne 1. 7. 2022

## Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Marketing	2
2.1.1	Sociální marketing	2
2.1.2	Proces strategického marketingového řízení	2
2.1.3	Fáze marketingového plánování	3
2.1.4	Marketingová situační analýza	3
2.1.5	Stanovení cílů	3
2.1.6	Stanovení marketingových strategií	4
2.1.7	Vyhotovení marketingového plánu	4
2.1.8	Fáze realizace a kontroly	5
2.2	Marketing v neziskových organizacích	5
2.3	Kvalita služeb a spokojenost zákazníka	6
2.4	Neziskový sektor	7
2.4.1	Význam neziskových organizací	8
2.4.2	Funkce neziskových organizací	8
2.4.3	Historie neziskových organizací	9
2.4.4	Neziskové organizace v České republice	9
2.5	Strategické řízení a strategický marketing	9
2.5.1	Role strategického řízení neziskových organizací	10
2.5.2	Strategické marketingové cíle	11
2.5.3	Realizace strategie	11
2.6	Metoda SERVQUAL	11
2.7	Marketingové analýzy	12
2.8	Marketingový mix	14
2.9	Komunikační mix	15
2.10	Online marketing	17
2.11	Metodika práce	20
3	Praktická část práce	22
3.1	Charakteristika organizace Rodinné centrum Slunečnice, z.ú.	22
3.1.1	Poslání, cíle a lidské zdroje v organizaci	23
3.1.2	Organizační struktura	24
3.1.3	Strategické plánování	24
3.2	Stávající služby organizace	24

3.3	Výsledky hospodaření 2021–2022	26
3.4	Současná situace v organizaci	26
3.5	Analýza zákazníků Rodinného centra Slunečnice, z.ú.	27
3.6	Hodnocení kvality služeb v Rodinném centru Slunečnice	28
3.7	Identifikace konkurence	33
3.8	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb	35
3.9	PESTLE analýza	38
3.10	Porterův model pěti sil	40
3.11	Audit dosavadní marketingové komunikace	41
3.12	Cenová a distribuční strategie	42
3.12.1	Návrh cenové strategie	42
3.12.2	Návrh distribuční strategie	44
3.13	Komunikační cíle	45
3.14	Návrh marketingové komunikační strategie	45
3.14.1	Reklama	45
3.14.2	Public Relations	47
3.14.3	Dárcovství a sponzorství	48
3.14.4	Přímý marketing	48
3.3.1	Sociální média	49
3.3	Souhrnný rozpočet	51
4	Závěr	52
	Literatura	54
	Seznam příloh	1
	Přílohy	I

# 1 Úvod

Téma diplomové práce Marketingová strategie neziskové organizace bylo autorkou zvoleno během druhého studijního semestru, jelikož autorka v této době sama jako klientka začala aktivně vyhledávat a vyhodnocovat, jak kvalitně trávit volný čas s dětmi. V dnešní době je stále více rodin, které hledají kvalitní a bezpečné místo pro své volnočasové aktivity. Rodinná centra se tak stávají stále populárnější volbou pro rodiny s dětmi, neboť nabízejí mnoho aktivit pro děti v bezpečném prostředí, což je pro mnoho rodičů velkou prioritou. Rodinné centrum Slunečnice, z.ú. v Berouně se svou širokou nabídkou aktivit pro děti i dospělé patří mezi oblíbená místa pro rodiny v širokém okolí. Cílem práce je odpověď na otázky, zdali klienti centra jsou opravdu spokojeni s poskytovanými službami a zdali kvalita odpovídá jejich očekávání. V případě, že spokojenost bude potvrzena, budou tyto podněty použity, jako součást argumentace navržené komunikační strategie v této práci.

Tato diplomová práce se bude věnovat optimalizaci marketingové strategie rodinného centra s cílem zvýšit povědomí o centru a přilákat více zákazníků. Pro dosažení tohoto cíle se autorka zaměří na analýzu konkurence, aby zjistila, jakým způsobem se rodinná centra v okolí prezentují. Dále bude provedeno dotazníkové šetření standardizovanou dotazníkovou metodou SERVQUAL s cílem odpovědět na otázku spokojenosti klientů. Tato analýza bude stěžejní a nosná část této práce. Na základě analýzy konkurence a SWOT lze identifikovat příležitosti a výzvy, které souvisejí s marketingovou strategií centra. Také budou navrženy konkrétní kroky, jak vylepšit či změnit komunikační strategii centra a využít moderní marketingové nástroje a digitální technologie. Uvedená témata budou zpracována s užitím a pomocí moderních metod. Velký zřetel bude kladen i na soudobou odbornou primární a sekundární literaturu, s jejímž užitím lze uvedená témata obohatit o moderní poznatky a postřehy. V diplomové práci bude provedena literární rešerše s použitím současné literatury.

Cílem této diplomové práce je přinést konkrétní a praktická doporučení, která pomohou Rodinnému centru Slunečnice, z.ú. posunout se dále v konkurenčním prostředí a získat si větší podíl na trhu. Využití moderních marketingových nástrojů a digitálních technologií může být klíčem k úspěchu a k získání nových klientů.

Závěry práce budou spočívat v představení zcela nové, moderní a optimalizované marketingové strategie, která bude vůči svým klientům vstřícná a srozumitelná.

## **2 Teoreticko-metodologická část práce**

V této teoreticko-metodologické části práce se práce zaměřuje na teoretické základy marketingového plánování a strategického řízení. Je vysvětlen význam marketingového plánování a jeho klíčové prvky, jako jsou analýza konkurence, cílová skupina, PESTLE analýza, SWOT analýza a další. Dále je zaměřeno na strategické řízení a jeho roli v procesu plánování a řízení marketingových aktivit.

V praktické části práce jsou představeny výsledky výzkumu, který byl proveden na základě analýzy současného stavu Rodinného centra Slunečnice, z.ú. a jeho okolí. Na základě těchto výsledků bude navržena konkrétní marketingová strategie, která bude zohledňovat potřeby a očekávání zákazníků, konkurenční prostředí a dostupné zdroje. Všechny tyto poznatky pomohou navrhnout účinnou marketingovou strategii pro Rodinné centrum Slunečnice, z.ú., která pomůže zvýšit jeho atraktivitu a konkurenceschopnost na trhu.

Závěrem pak dochází k zhodnocení účinnosti navržené strategie a k diskuzi možností dalšího rozvoje a zdokonalování marketingových aktivit Rodinného centra Slunečnice, z.ú.

### **2.1 Marketing**

V této kapitole je důležité upřesnit a propojit, předem uvedený pojem strategie a strategický cíl na konkrétní marketingovou strategii, která nám právě definuje, jak uvádí Hanzelková (2009, s. 17) čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém časovém úseku právě v oblasti marketingu. Právě díky aplikaci promyšlených marketingových činností chce společnost splnit své marketingové cíle a zároveň dosáhnout konkurenční výhody.

Dle Horákové (2003, str. 98) je pro marketingovou strategii hlavní charakteristikou směr, který bude organizační organizace sledovat v určitém období. A zároveň tento směr vede k nejvhodnější alokaci zdrojů k dosažení zvolených marketingových cílů.

#### **2.1.1 Sociální marketing**

Sociální marketing se dle Bačuvčíka (2018, s. 9) soustřeďuje na rozšiřování nebo změny v postojích společnosti, zatímco komerční a nekomerční marketing klade důraz na zájmy jednotlivých organizací. Dále je sociální marketing návrh, implementace a kontrola programů, které mají za cíl zvýšit příjem míry sociálních idejí, problémů nebo praxí v cílových skupinách. Dále se jedná o využití principů a technik marketingu, jako pomoc pro ovlivnění cílového publika tak, aby přijali, odmítali nebo pozměnili své určité chování ku prospěchu jednotlivců nebo společnosti jako celku. Neziskové organizace by měly být dlouhodobě udržitelné, proto jak uvádí Hejduková, Hommerová, Krechovská (2018, s. 107), je nutné nastavit marketing neziskové organizaci tak, aby jeho řízení respektovalo vize a poslání organizace a pomáhalo komunikovat konzistentní a srozumitelný vzkaz cílovým skupinám.

Kotler uvádí (1992) jako cíle sociálního marketingu dosažení vnímání (přesvědčování spotřebitele), organizace jednorázových akcí nebo změn chování, hodnot a postojů.

#### **2.1.2 Proces strategického marketingového řízení**

Proces strategického řízení marketingu je dle Hanzelkové (2009, str. 8) sekvence strategických marketingových aktivit realizovaných pro oblast marketingu – strategická marketingová analýza, formulace marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontrola dosažení marketingové strategie. Jedná se o nekončící, opakující proces, kde se jednotlivé části vzájemně překrývají.

Autorka Jakubíková (2013, s. 79) vidí proces strategického marketingového řízení jako složení analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhu, navržení marketingových strategií, plánování marketingových programů. Zároveň se také jedná o organizaci marketingových činností a provádění kontrol všech marketingových činností se stanoveným cílem tvorby směny, která uspokojí společnost i jednotlivce.

Proces strategického marketingového řízení bývá také označován podle Jakubíkové (2013, s. 79) jako AOSTC (analysis, objectives, strategies, tactics, control). Cílem tohoto řízení je budování vztahů organizací – cílového trhu, který respektuje změny v daném prostředí s dalším cílem tvorby vyšší hodnoty pro cílové zákazníky. Také pro výběr marketingové strategie pro daný cílový trh. Je potřeba, aby každá činnost podniku obsahovala uplatněnou marketingovou koncepci. Proto může být marketingové řízení považováno za úspěšné a zároveň za předpokladu splnění určitých podmínek – rozvinutý trh, poptávka nabídky nad poptávkou, nasycení základních potřeb spotřebitelů, konkurence, snaha o udržení či zvýšení tržního podílu, řešení potřeb a přání zákazníků.

### **2.1.3 Fáze marketingového plánování**

Podle Boučkové (2003, s. 174) se uvádí dva druhy marketingového plánování. Prvním je strategické plánování, které je používáno k plnění stanovených cílů organizace do budoucna a druhým je operativní plánování. Operativní plánování má na starosti plánování kroků k naplnění dané strategie, pomocí které dosahujeme našich cílů.

Marketingové strategické plánování se uskutečňuje v následujících čtyřech fázích – situační analýza, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií, sestavení marketingového plánu.

### **2.1.4 Marketingová situační analýza**

Situační marketingová analýza shrnuje podle Karlička (2018, s. 237) ty nejzásadnější informace o cílovém trhu, přičemž na základě těchto informací mohou marketéři utvořit konkrétní marketingovou strategii. Tento popis lze nazvat jako popis současného stavu trendů v marketingovém mikro a makroprostředí. Další součástí situační analýzy je zhodnocení positioningu značky na daném trhu. V situační analýze se neobejdeme bez marketingového výzkumu. Pomocí tohoto výzkumu lze zjistit, jaká je image dané značky, jaká je image konkurenčních značek a jakým směrem se vyvíjí poptávka na cílovém trhu.

### **2.1.5 Stanovení cílů**

Dle Soukalové (2015, s. 116) jsou marketingové cíle stanoveny skrze poznávání zákaznických potřeb. Zároveň je při jejich identifikaci třeba respektovat vnější omezení. Cíle by se měly formulovat zcela stručně, přesně a jasně. Srozumitelné cíle by měly být vyjádřeny ve všech podnikových úrovních. Významná je možnost kvalifikovatelnosti a následujícího posouzení již dosažených cílů v čase. V praxi to znamená, že stanovení cílů je vyjádření marketingových úkolů v měřitelných jednotkách s konkrétním rozvrhem času. Marketingové cíle nám poskytují odpovědi na otázky: Co? (o jaký užitek se jedná). Kolik? (vyjádřeno v jednotkách množství). Pro koho? (identifikovat konkrétní tržní segmenty). Kdy? (jaké časové období řešíme, dlouhodobé nebo krátkodobé).

Marketingové cíle Karliček a kolektiv (2018, s. 240) vidí tak, že by měly být vždy ustanoveny tak, aby byly SMART. Zkratkou SMART rozumíme, že cíle jsou naplánovány dostatečně konkrétně (specific), měřitelně (measurable), odsouhlaseny celým týmem (agreed), realistické (realistic) a časově ohraničené (timed).

Stanovení cílů je velice důležité pro správné koncipování komunikační strategie, proto dle Machkové (2015, s. 93) se musí vycházet právě z cílů marketingových. Obvyklými cíli komunikace bývají poskytování informací (jejichž cílem je cílový trh informovat o nových službách či výrobcích, také o možnostech nového využívání výrobků či organizaci jako takové), stimulace poptávky (jedná se právě o nejčastěji používaný komunikační cíl), diferenciací cílem diferenciací je sdělit zákazníkům, v čem spočívá unikátní odlišení daného výrobku - častý cíl u prémiového zboží, nebo stabilizace podílu na trhu (zejména při vstupu konkurence na trh, nebo sezónních výkyvů prodeje).

### **2.1.6 Stanovení marketingových strategií**

Stanovení marketingové strategie Vašítkové (2014, s. 56) je složeno z pěti etap: analýzou stávající situace, stanovení poslání organizace, cílů a plánů, stanovení různých možností plánu a jejich konkrétní výběr, zavedení marketingové strategie a také její kontrolu.

Vazby mezi obchodní a marketingovou strategií jsou úzce provázány a proto Jakubíková (2018, s. 110) uvádí, že marketingová strategie je rozhodnutí vrcholového managementu firmy, který rozhoduje o tom jak, kdy a kde konkurovat. V marketingové strategii jsou dva směry této provázanosti: první na firemní strategii, která má za úkol definovat strategický směr, alokaci firemních zdrojů a identifikaci omezení. Druhý směr je na výkonný management, který má za úkol se zabývat volbou správných marketingových strategií a který za ně nese odpovědnost za informování tvůrce těchto strategií na úrovni organizace o vnějších změnách na trhu, které pro organizaci znamenají příležitosti a zároveň hrozby.

### **2.1.7 Vyhotovení marketingového plánu**

Další částí je sestavení marketingového plánu, ten Blažková (2011, s. 190) označuje jako písemný dokument, kde je zachyceno veškeré marketingové plánování. Jedná se o nástroj, který si klade za cíl zlepšit výsledky organizace. Plán sestavují jak malé, tak střední společnosti, a marketingový plán se liší obsahem a strukturou podle podmínek v rámci každé organizace. Menší organizace mohou zvolit variantu, kde firemní i marketingový plán mají podobu jednoho dokumentu. Ve větších organizacích bývají dva oddělené dokumenty, které jsou ovšem provázané. Požadavky pro obsah marketingového plánu jsou následující: měl by být výstižný a jasný, zahrnuje klíčové informace, rozsah by neměl být velký ani stručný, podoba i struktura může být různá. Marketingový plán i následný rozpočet by měly obsahovat více variant, které počítají s odlišnými podmínkami a možnostmi, pokud by nastala neočekávaná situace. Organizace by měla být připravena na různé možnosti, a proto si vytváří alternativy pro krizové i reálné podmínky.

Dle Karlíčka (2020, s. 57) platí, že komunikační plán vychází z plánu marketingového a je mu podřízen. Jako základní fáze marketingového plánování uvádí tvorbu situační analýzy, stanovení marketingového cíle, stanovení marketingové strategie a časový plán a rozpočet. Procesy z marketingového a komunikačního plánování by měly být vždy sladěny.

Autorka Jakubíková (2013, s. 69) uvádí nutnost podložení každého produktu (výrobek, službu, myšlenku, místo) v marketingovém plánu. Plán obsahuje logickou strukturu, měl by prokazovat návratnost investovaného času a finančních prostředků. Marketingový plán v sobě pojí tyto součásti: situační analýzu, SWOT analýzu, cíle, strategie, taktiky, rozpočty a kontrolní mechanismy. Dále považuje za důležitou součást marketingového plánu jednotlivost, tj. sortimentní položka. Každý nový výrobek nebo služba musí být podloženy marketingovým plánem, který popisuje výši plánovaných tržeb, náklady i výši plánovaného zisku za celé období. Náklady na taktiku a implementaci patří k rozpočtovým položkám. I v případě kvalitně

sestaveného marketingového plánu, není záruka úspěchu na trhu. Selhání může nastat i v samotné realizaci. Marketéři sledují průběžný průběh včetně naplňování samotného plánu. Při dostavení odchylek, je třeba hledat příčinu. Chyby mohou nastat jak ve vypracování plánu, tak v nedostatečném výzkumu či protichůdných záměrech v segmentaci, targetingu, positioningu či nedostatečném propojení prvků marketingového mixu.

### **2.1.8 Fáze realizace a kontroly**

Proces marketingového řízení by měl být završen kontrolou. Fáze marketingové kontroly popisuje Jakubíková (2013, s. 340) jako tři typy: kontrola ročního plánu, kontrola rentability produktů a zákaznických skupin výrobních značek. Jakož i různých marketingových činností a strategická kontrola jejímž smyslem je zjišťovat, zdali vlivem změněných podmínek neztratila marketingová strategie a celý strategický plán smysl. Kontrola by se měla týkat všech postupů, které organizace uskuteční k naplnění svých cílů, nejen pouze finální výsledky. Kdo provádí kontrolní činnosti organizace, to je závislé na konkrétní organizační struktuře společnosti a také na tom, zda má své marketingové oddělení. Kontrolní činnost by měla mít periodický charakter, aby se včas zamezilo odchylkám od plánu a může tak být včas provedena úprava jak cílů, tak i strategií.

## **2.2 Marketing v neziskových organizacích**

U malých a středních neziskových organizací není běžné, aby měly nebo si mohly dovolit mít ve struktuře marketingové oddělení nebo marketingového pracovníka. Organizace většinou preferují mít mezi svými členy fundraisery. Avšak jak popisuje Bačuvčík (2011, s. 24) je nesmírně důležité i u neziskových organizací marketingové aktivity zkoordinovat a neustále vymýšlet. Pro menší organizace, které nejsou schopny financovat aktivity marketingového pracovníka, je možné vytvořit alianci více organizací, například tvorbou servisní organizace specializující se na marketingové služby. Marketing v organizaci lze také řešit formou sponzorského daru od komerční firmy. Ale i v neziskových organizacích platí, že práce marketingového odborníka musí být efektivní a musí si nejen na sebe vydělat a zlepšovat svou práci ekonomickou situaci podniku. Marketing v neziskových organizacích se svým působením neobrací pouze na prodej a nabízení svých služeb, ale také na ty, kteří je financují. Marketingovou komunikaci neziskovek je možné vnímat jako dvojí - tj. rozdělena mezi dva zákazníky. Konkurence nespočívá pouze v tom, že podobné organizace mají zájem o to poskytovat obdobné služby stejnému okruhu lidí, ale i v o tom že různé organizace v oboru mají zájem a projevují úsilí o stejné zdroje financování. I přesto, že veřejné zdroje financování narůstají, tak to ovšem neznamená, že se dostane prostředků pro všechny stávající i stále nové neziskové organizace. Ačkoliv byl marketing dříve neziskovými organizacemi odmítán, situace se na současném trhu mění. Organizace, které dříve pro své marketingové aktivity neměly žádný řád, si nyní snaží cíle pro marketing nejen tvořit, ale i plnit. Od časů, kdy se organizace snažily pouze psát žádosti o sponzorské dary nebo organizovaly benefiční akce, se již odvrátilo. I do marketingových aktivit neziskových organizací začal vstupovat řád a od nepromyšlených ad hoc komunikací se pomalu opouští. V zásadě se dá předpokládat, že neziskový sektor mohou úspěšně ovládnout organizace, které jsou důvěryhodné, dobře čitelné, dobře komunikující a nabízející projekty které jsou zajímavé jak pro veřejnost, tak pro veřejnou správu a komerční firmy. Měly by tedy být založeny na marketingovém principu. Je také stále potřeba brát v potaz, že neziskové organizace komunikují ve smyslu sociálního marketingu, který byl popsán v části 2.3.1, jak popisují Kotler, Roberto, Lee (2002). Sociální marketingové kampaně bývají realizovány ve čtyřech hlavních oblastech, které jsou ochrana zdraví, bezpečnost a prevence zdraví, ochrana životního prostředí a společenská angažovanost. Ochrana zdraví jsou kampaně, které slouží jako prevence proti kouření, konzumaci alkoholu, dětí, prevence proti chorobám.



Bezpečnost a prevence zranění jsou kampaně, kde se jedná o komunikace kampaní proti užívání alkoholu za volantem, používání bezpečnostních pomůcek v autě, prevence domácího násilí aj. Ochrana životního prostředí, zde se kampaně zaměřují na třídění a recyklaci odpadu, edukaci společnosti nebo ochranu přírodních zdrojů. Společenská angažovanost jsou kampaně pomáhající při humanitárních katastrofách, dárčovství krve a účasti ve volbách.

Jako hlavní pilíř marketingu neziskových organizací uvádí Vašítková (2008, s. 210) služby zákazníkům a vzájemně výhodné výměny. Podstatnou věcí je, že zákazníkovi je jedno, kdo službu nabízí, ale primárně ho zajímá kvalita nabízené služby a cena. I když jde o ziskovou nebo neziskovou organizaci, musí při nabídce svých služeb informovat zákazníka o nabídce svých produktů, ceně (nebo podmínkách obchodu), o místě konání, kde je produkt nebo služba k dispozici a kdy se bude služba konat anebo jak ji může zákazník získat. Neziskové organizace spotřebovávají veřejné zdroje a je nutné, aby s nimi hospodářsky jednaly, proto je třeba, aby organizace byla zodpovědná za kvalitu služeb, pokud tyto veřejné zdroje financí využívá. Marketing, který tvoří neziskové organizace, bývá označován jako neziskový marketing, jak uvádí Vašítková (2008, s. 210). Ten je definován jako každé marketingové úsilí, které je vynakládáno neziskovými organizacemi či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů. Veškerá marketingová komunikace by se měla zaměřovat na vytvoření, udržení nebo změnu postojů a vztahů cílové skupiny k neziskové organizaci.

Funkce marketingu neziskových organizací definuje Hejduková, Hommerová, Krechovská (2018, s. 168) do čtyř skupin, které dělíme na atraktivní komunikaci pro podporovatele (benefiční akce, zapojení podporovatelů, nadace), atraktivní komunikaci pro dobrovolníky (výhody dobrovolnictví, přínos dobrovolnictví, získávání dobrovolníků, sdělení vize a poslání), utváření vztahů (udržování a navazování vztahů s členy vedení, institucemi, klienty, donátory, státní správou) a komunikaci (inzerce, publicita, public relations).

Pro neziskové organizace je důležité, udržovat si svoji dlouhodobou udržitelnost, proto jak uvádí Hejduková, Hommerová, Krechovská (2018, s. 168), organizace musí tvořit marketingové řízení takové, které respektuje poslání i vizi organizace. Dále jí pomáhá dosahovat cílů organizace a komunikuje cíleně jednotnou marketingovou zprávu svým zainteresovaným skupinám. To jsou klienti, dobrovolníci, veřejná správa, veřejnost, a i ostatní stakeholdeři.

### **2.3 Kvalita služeb a spokojenost zákazníka**

Předmětem této kapitoly je pojetí kvality služeb a zároveň přínosu pro zákazníka v podobě jeho spokojenosti. Služba by nám měla uspokojit potřeby zákazníka a zároveň i přinést jeho spokojenost. Spokojený zákazník je pro organizaci velice důležitý cíl, protože spokojený zákazník by se měl rád vracet. Základní definici spokojenosti uvádí Rygllová, Rašovská (2017, s. 112) jako definici z normy ISO 9000:2005 jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik neboli z praxe jednodušeji vysvětleno, že se jedná o naplnění nebo překročení očekávání zákazníka, tato definice ale také koresponduje se spokojeností zákazníka. Dále uvádí, že kvalita služby se stává vlastností výkonu, a ten je třeba uskutečnit na určité úrovni. A právě zákazníci jsou ti, co určují své vlastní požadavky na tuto konkrétní úroveň. Proto je definice kvality definována relativně, a to ze stran subjektivních pohledů dle spokojenosti zákazníků. U neziskových organizací a v sociálních službách se slovo pojem zákazník často nahrazuje pojmem klient, jak uvádí Malík Holasová (2014, s. 32), nicméně obě slova tvoří synonymum pro příjemce pomoci služby sociální práce. Jak dále uvádí autorka pojem kvalita obnáší objektivní i subjektivní prvky. A naplnění objektivní kvality nám označuje objektivní kvalita, která souvisí s hodnocením poskytovatele služeb a naplnění očekávání klientů a vnímání označuje subjektivní kvalita. Jak uvádí Lošťáková (2017, s. 407) kvalitou

služeb je vnímáno díky komplexnosti uspokojování potřeb zákazníků, plněním předem dohodnutých termínů a podmínek spolupráce. Zároveň je to dáno spolehlivostí, rychlostí a způsobu reakce na změnu nebo úpravy požadavků. Rozdílné požadavky a představy zákazníků o hodnotě definuje autorka Lošťáková (2017, s. 117) jako důležitý prostředek pro segmentaci trhů. A to tak, že nejdůležitějším způsobem získání dimenze hodnoty pro konkrétní zákazníky je hloubkový výzkum každého ze zákazníků. Tímto způsobem lze rozeznat skupiny zákazníků, kteří sdílejí podobné hodnoty. A následně po této identifikaci je na řadě průzkum marketingové ziskovosti jednotlivých tržních segmentů a sestavení vhodných nabídek pro jednotlivé segmenty daného trhu. Komplexní šetření kvality služeb popisuje Vašítková (2014, s. 644), jako způsob, který by měl obsahovat tři aspekty, kterými jsou – hledisko zákazníka (způsob jakým zákazník vnímá kvalitu služby, ale i přidružené technické kvality), hledisko marketingové koncepce organizace (způsob jakým lze zjistit jaký je soulad mezi marketingovou strategií a kvalitou služeb) a konkurenční hledisko (spokojenost může být na vysoké hladině, ale pokud konkurence hladinu překoná hrozí ztráta zákazníka).

## 2.4 Neziskový sektor

V ekonomice současné doby je nutné se zaměřit nejen na sektor ziskových subjektů, jak uvádějí Krechovská, Hejdková, Hommerová (2018, s. 14), ale i na její součásti takzvané neziskové subjekty. Význam a důležitost neziskového sektoru je na vzestupu v národní i mezinárodní úrovni. Neziskový sektor má nezastupitelnou roli především v oblastech, které jsou pro ziskové subjekty neatraktivní, protože jim nepřináší dostatečný zisk. Nebo zde není státem povolena možnost nabízet služby v daných oblastech na obchodním principu a stát chce mít v daných službách primární dohled. Organizace podnikající v neziskovém sektoru zaujímají především zásadní roli v oblastech – vzdělávání, školství, sociálních službách, zdravotní péče, výzkumnictví a vědy, justice či obrany. Další a neméně důležitá role je v oblasti podporování určitých zájmových skupin, a to především sdružování občanů a rozvoj společenského života s přesahem do života politického. Autoři Šedivý, Medlíková (2017, s. 20) vidí rozdíly v neziskových organizacích a podnikatelskými subjekty, hlavně ve skutečnostech jako je způsob nakládání s hospodářským výsledkem, strategií a marketingu. A to konkrétně, že neziskové firmy své zisky nerozdělují mezi vlastníky, ale převádí ho do dalších let. Strategií organizace není generování zisku, ale naplňování svého poslání. V marketingu se neziskový sektor zaměřuje na práci s klienty a dárci.

Aby byla konkrétní organizace zařazena mezi neziskové subjekty, musí splňovat, jak uvádí Hyánek (2011, str. 23) následující kritéria:

Nezisková organizace musí být organizovaná (organized) – vyznačuje se jistou institucionalizovaností ve své struktuře. Není významné, jestli je organizace registrována či nějak právně ukotvena. Významná je reálná institucionalizovanost, která je vyjádřena určitou úrovní vnitřní organizační struktury. Pro organizaci je tak důležité jistě dlouhodobé vytrvalosti cílů, struktury či aktivit dané organizace. To se projevuje například fungováním na základě jasně formulované zakládací smlouvy či zřizovací listiny, stanovení organizační struktury, náplně činnosti, funkčních omezení organizace apod. Zcela vyloučené jsou seskupení účelově zřízená dočasně a neformálního charakteru.

Organizace musí být soukromá (private), tedy institucionálně oddělená od vlády. Tento rys je popisován od autora Hyánka (2011, str. 23), že neziskové organizace by neměly být vykládány jako oddělení od státních financí, které jsou pro neziskové organizace velmi důležité. Nezisková organizace by neměla být součástí veřejných struktur a nesmí vykonávat funkce, které náleží veřejné moci a veřejné správě.

Neziskovost organizace jako významným kritériem (no-profit-distributing), – neziskové organizace uvádí Hyánek (2011, str. 23) tak, že nesmí rozdělovat zisk mezi své vlastníky či management nebo zakladatele. V českém právním řádu je tato podmínka zohledňována definicí založení organizací za jiným účelem než podnikání. Problém je někdy požadavek na příliš přísné omezení rozdělení části zisku mezi členy organizace u různých typů vzájemně prospěšných organizací. Komplikace také přichází při pokusu hlouběji zkoumat, jak je tato podmínka vynutitelná, a do jaké míry významně ovlivňuje reálné chování organizace.

Samosprávná (self-govering), popisuje Hyánek (2011, str. 23) organizace disponující interní strukturou s danými řídicími a kontrolními kompetencemi. Neziskové organizace by měly být vybaveny k tomu, aby se samy řídily. Jde tedy o nezávislý autonomní objekt, který nepodléhá svojí činností ani vládě ani soukromému podnikání.

Dobrovolná (voluntary), uvádí Hyánek (2011, str. 23) znamená, že organizace disponují dobrovolným elementem, spoluúčastí dobrovolníků a dobrovolných zaměstnanců. Dobrovolný prvek se v neziskových organizacích liší intenzitou a charakteristikou.

Autor Boukal (2013, s. 26) člení neziskový sektor na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností. Neziskový veřejný sektor je subjekt, který je zakládán tak, aby dosahoval přímého užitku. A zakladatelé jsou většinou veřejné subjekty. Kdežto neziskový soukromý sektor je brán jako soubor subjektů, kteří mají snahu dosahovat přímého užitku a zakladatelé jsou soukromé subjekty.

#### **2.4.1 Význam neziskových organizací**

Neziskový sektor neslouží pouze k prosazování vlastních hodnot a zájmů, ale tvoří podstatný díl celospolečensky potřebných služeb a aktivit. Neziskový sektor dle Krechovské, Hejdukové, Hommerové (2018, s. 14) roste a rozvíjí se jako život v sociální společnosti. Jeho růst je také spjat s funkcí zaměstnavatele občanů, a to jak v klasických placených pracovních poměrech, tak na bázi dobrovolnictví a jiných neplacených úvazků. Tvorba smíšené ekonomiky je dána růstem a propojením vztahu sektorů ziskových i neziskových. Proto význam neziskového sektoru ve státním hospodářství je nezanedbatelný. Neziskové podniky mohou být vnímány jako podniky s příležitostí pro tvorbou hodnot, s primárně společenskými hodnotami se zajištěním dostatečných finančních zdrojů pro dlouhodobé udržení organizace a jejich struktur se stejnými zájmy včetně celých společností. Aby nezisková organizace fungovala, popisuje Medlíková, Šedivý (2017, s. 150) nutnost zastoupení čtyř druhů pracovníků a to vizionáře, výkonné pracovníky, řídicí pracovníky a zajišťovatele zdrojů. Lidský faktor má pro neziskovou organizaci klíčový význam a práce v ní stojí na lidech.

#### **2.4.2 Funkce neziskových organizací**

Neziskové organizace často bývají hybatelé veřejného mínění a mívají funkci iniciující nastavení změn ve společnosti. Tím si získávají nezastupitelnou funkčnost v ekonomice. Moderní tržní ekonomika se setkává s problémy na trhu, kdy jedním z nejzásadnějších je problém neefektivní alokace zdrojů. Neziskový sektor se skládá z více částí a bývá složen veřejnou částí i tou soukromou. Tetřevová (2017, s. 107) publikuje, že neziskový sektor je tvořen těmito funkcemi:

Politickou funkcí ochranu neziskového sektoru před porušováním práv. Občané tak mohou ovlivňovat politiku a mít tak vliv na veřejné mínění. Politická funkce může mít také informační nebo kontrolní vliv, například kontrolou dodržování procesů demokracie ze strany občanů ve společnosti.

Sociální funkcí neziskového sektoru je poskytování statků a služeb, které uspokojují potřeby společenské anebo potřeby členů institucí, zasahující do společenského života.

Ekonomická funkce podotýká, že neziskové sektory jsou významným účastníkem ekonomik vyspělých států působících jako nabízele výrobků či služeb a zároveň jsou také spotřebitelem a zaměstnavatelem.

Dle autorů Medlíková, Šedivý (2017, s. 170) mají neziskové organizace funkce servisní (poskytování služeb) a expresivní (vyjadřování se k náležitým tématům a zájmům, obhajování zájmů), a je na každé organizaci ať rozdělí svůj čas a energii mezi tyto dvě servisní a expresivní role, nicméně by to měly zvážit již v počátku tvorby poslání.

### **2.4.3 Historie neziskových organizací**

Rozvoj nestátních neziskových organizací sahá především do roku 1989 jak uvádí Berka, Kuběnka (2006) a jejich podporu vzniku umožnil především zákon z roku 1990, který umožnil jednoduchý vznik a fungování občanských sdružení. Zmíněný zákon představuje důležitý milník v budování demokratické společnosti, která se opírá o dobrovolnou participaci občanů na životě jak společenském, tak ekonomickém. Tímto byl založen pomyslný základní kámen do bohatého systému, který zabezpečuje působení veřejných služeb v České republice (dále jen v ČR). Po prvním právním předpisu, přicházely další předpisy upravující fungování neziskového sektoru v ČR. Jediným zákonem, který reguluje neziskové organizace obecně, je zákon o daních z příjmu.

### **2.4.4 Neziskové organizace v České republice**

V České republice dělíme neziskové organizace na korporace (spolek, zájmové sdružení právnických osob, sociální družstvo), fundace (nadace, nadační fondy) a ústavy (ústav, obecně prospěšná společnost). Vít (2018, s. 147) uvádí, že za neziskové organizace se považují také školské právnické osoby nebo evidované církevní právnické osoby dle zákona o církvích. Dalším neziskovým sektorem mohou disponovat obchodní společnosti či družstva dle ZOK, které ovšem dle své podstaty neziskovou organizací být nemohou.

Rada vlády pro neziskový sektor, rozlišuje dva druhy organizací dle autorů Berka, Kuběnka (2006), jsou to organizace vládní a nestátní neziskové organizace. Vládní organizace zabezpečují realizaci výkonů veřejné správy. Svým posláním se podílejí na výkonu veřejné správy na úrovních státu, regionu či obce. Právními formami v ČR jsou příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace Nestátní (nevládní) neziskové organizace působí principem sebeřízené organizace s možností vlastního usměrňování.

## **2.5 Strategické řízení a strategický marketing**

Nedílnou součástí strategického řízení a plánování je i strategický marketing. Dle Jakubíkové (2018, s. 235) je podnikové řízení neustálým řešením a hledáním systematických řešení trvajících a nově vznikajících konfliktů zájmových skupin a jednotlivců. Zároveň se jedná o tvorbu rovnovážného stavu akceptovatelného pro všechny. Podnikové řízení představuje metody, postupy, techniky i řídicí technologické práce, které umožňují zhodnocení znalostí, zkušeností či dovedností pro nejvyšší efektivitu plnění manažerské práce a manažerských funkcí. Základem řízení je proces rozhodování, volba vhodných variant a správné volby cest řešení jednotlivých případů. Dalším zásadním úkolem TOP managementu je jasné vytyčení strategických cílů, formulace podnikatelské politiky, regulace podnikové politiky, regulace zásadních změn v podnikání, určení tržních segmentů, plán a schválení finanční politiky i rozpočet firmy. Vrcholový management by měl svou firmu strategicky řídit.

Strategie má různé významy pro různé organizace a důležitost se přikládá také strategickému myšlení. Podle Thaddeuse (2006, s. 19) není strategické myšlení vrozená vlastnost, ale jedná se o naučené chování. Strategické myšlení je pro člověka cennou pomocí pro životní plánování a právě pro podnik je strategické myšlení nezanedbatelnou částí podnikové koncepce. Nicméně se stále jedná pouze o pomocný prostředek a nenahradí tvůrčí schopnost člověka. Strategie musí být flexibilní a schopná se přizpůsobit stále dynamickému okolí. Nelze se v podnikání upnout na jednu nalezenou strategii. Hranice strategií ovšem neleží jen v nevypočitatelnosti a nemožnosti plánování do budoucnosti, nachází se hlavně v nevypočitatelnosti lidských emocí. I ta nejlépe připravená strategie může ztroskotat na faktorech, jako je marnivost, potřeba se uplatnit anebo nejistota a hlad lidí po moci. Proto včerejší strategie se nemůže hodit jako plánovaná strategie pro zítřek, i když se v nám v minulosti osvědčila. Strategické myšlení je pro každý podnik důležitým faktorem k tomu, aby byl podnik úspěšný. Strategie může být definována jinak u malých nebo velkých podniků, ale i zde platí, že k úspěchu často dopomůže i náhoda.

### **2.5.1 Role strategického řízení neziskových organizací**

Dle Krechovské, Hejdukové, Hommerové (2018, s. 51) je základem pro dosažení udržitelnosti podnikání neziskových organizací neustálé věnování se dlouhodobému strategickému plánování a tvorba strategie udržitelnosti organizací. Strategické řízení organizace se tak stává nedílnou součástí managementu nestátních neziskových organizací a role tohoto sektoru i u neziskových organizací neustále roste. Všechny organizace jsou řízeny prostřednictvím odlišných rozhodovacích úloh na jednotlivých úrovních vykonávaných činností, s cílem alokovat disponibilní zdroje a zajištění organizaci úspěch v konkurenčním prostředí. Strategické řízení je strategií, která představuje pravidlo pro rozhodování za neurčitých podmínek. Součástí strategie rozhodování je spojitost s definováním směru, jakým se konkrétní organizace chce ubírat, a to především dlouhodobě. Dále určením spektra aktivit, činností organizace s důrazem na prostředí, alokováním a přerozdělováním zdrojů organizací. Strategickým řízením organizace tedy rozumíme formulace strategie, implementaci a jejich následné hodnocení.

Autorka Vašítková (2014, s. 75) uvádí hlavní cíle organizace následovně: tvorbu, získání a udržení si zákazníka. Aby společnosti mohly vytvářet, získat a udržet si své zákazníky, musí vytvořit, vyrobit a dodat zboží či služby, takové, jaké lidé požadují a oceňují. Především za podmínek takových, které jsou atraktivní pro zákazníky. Počet zákazníků musí být takový, pro který nám bude výhodné dodávat služby nebo zboží. A má-li být společnost při realizaci těchto činností v zisku, musí dosáhnout takového příjmu, který přesáhne náklady a zároveň musí být dostatečně vysoký a pravidelný, tak aby dokázal přilákat, rozvíjet a udržet kapitál. Organizace si udržují svůj náskok před konkurenční nabídkou na trhu, ale v neziskových a dotovaných organizací má tento faktor o něco menší význam. Tyto činnosti organizace nemohou provádět na základě instinktu nebo náhody. Své cíle, strategie k dosažení cílů i plány, musí objasnit a vycházet z jasně daných strategií. V organizacích nesmí chybět systém odměn, controllingu a auditorství. Jejich pomocí lze zajistit splnění všech cílů, strategií a zjištění odchylky od cílů a plánu, přičemž je možné je včas korigovat.

Tvorby strategického plánu považují Fotr et al. (2020, s. 35) jako etapy, které obsahují kroky postupů včetně rozhodovacích procesů, které vyúsťují do formulací strategických plánů, které zahrnují postupnou tvorbu strategické mapy, investiční studie zahrnující korigované vstupní analýzy a ustanovení funkčních strategií. Tyto strategie vedou ke zpracování finálních variant strategického plánu. Jsou také východiskem pro operativní řízení. Takovýto zpracovaný strategický plán je připraven pro implementaci. Ve stejné úrovni se definují metriky pro kontrolu strategického plánu.

## 2.5.2 Strategické marketingové cíle

Dle autorky Jakubíkové (2018, s. 160) mohou být jako marketingové cíle stanoveny: podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, zvýšení zákaznické základny nebo konkrétní jmenovité úkoly, jako jsou například vstup na určitý trh, zavedení nového nebo inovačního produktu na trh, snížení cen konkrétních produktů či změnou kontrakčních podmínek nebo zajištění významné propagační akce.

Funkce marketingových cílů jsou koordinační, řídicí a kontrolní. Koordinační funkcí se rozumějí všechny marketingové činnosti, které jsou zaměřeny na primární cíle firem a zajišťují si odpovídající vztahy. Řídicí funkcí jsou žádoucí stavy, které jsou dosaženy zaměřením všech rozhodnutí. Kontrolní funkce je hodnocení konkrétních marketingových činností ve vztahu k naplnění stanovených cílů a včasné provedených korektur v případě vzniklých odchylek (Jakubíková, 2018, s. 160).

Marketingovou strategii můžeme dle Burešové (2022, s. 25) dělit na online a offline strategie. Ačkoliv je již toto základní dělení poněkud nešťastné. Současná doba i trendy již nepovolují stavět mezi online a offline svět stavět vysokou zeď. Vhodná strategie zahrnuje oba světy, které jsou vzájemně propojovány. Pokud dojde k synergickému efektu, díky kterému dosáhneme vytyčených cílů, je toto nastavení správné. Při tvorbě marketingové strategie musí být dodržován postup, který zaručuje že všechno bude řešeno ve vhodném pořadí a kroky, které následují, budou dohromady tvořit celek. Není považováno za vhodné začít ihned tvořit vhodnou strategii, když je nejprve nutné získat přehled o tom, jaká situace je na trhu a také uvnitř společnosti. Na základě těchto zjištění je nutné stanovit cíle a dále zjistit, co naši zákazníci požadují. Až poté lze přistoupit k vymyšlení vhodných strategií, které se následně implementují.

## 2.5.3 Realizace strategie

Uvedení strategie do praktického života popisuje Slavík (2014, s. 154) jako nutnost provedení v podnicích či jiné organizaci potřebné změny. Řízení těchto strategických změn je komplexní proces, který zahrnuje tyto základní fáze.

První fáze je plán změny, ke kterému náleží – analýza potřeb změn a druhu změn (tedy odpovědi na otázku, co a proč změnit), ustanovení sktruktur změny (rozložení velké změny na vzájemně provázané dílčí změny podle povah a okolností), ustanovení nositelů, stylu provedení a nástroj změny (tedy kdo a jak změnu provede). Druhou částí je provedení změny. V poslední části se vyhodnocují výsledky změny. Co a proč měnit je dle Slavíka (2014, s. 154) odpověď v provedení analýzy kontextu změny, kterou by měla každá konkrétní změna začít.

Implementaci strategie popisují Fotr, Souček (2018, str. 48) jako realizaci prostřednictvím operativního řízení. Operativní řízení popisuje řídicí aktivity, které mají za cíl zabezpečit efektivní a plynulý běh výrobních, podpůrných, řídicích a jiných procesů při respektu k příslušným provozním a legislativním standardům. Součástí operativního managementu je: stanovení taktických a operativních plánů, zabezpečení vhodných provozních faktorů, koordinace průběhu provozních procesů, řešení zjištění odchylek a reporting o průběhu výsledcích procesu.

## 2.6 Metoda SERVQUAL

Hodnocení kvality služeb se zjišťuje pomocí průzkumu názorů zákazníků, které jsou realizovány pomocí běžných metod primárního výzkumu, který je prováděn běžnou formou dotazování, a to ústně nebo pomocí dotazníku. Metodu SERVQUAL popisuje Vašítková (2014,

s. 647) jako nejvhodnější propracovanou metodu, která umí hodnotit různé prvky kvality a na kvalitu pohlíží ze dvou úhlů pohledů – kvalita jakožto souhrn vlastností, které se odlišují svým relativním významem kvalita, která je po upřesnění základních vlastností služeb hodnocena přímo zákazníky a tu určujeme jako rozdíl mezi očekáváním a zkušenostmi poskytovaných služeb. Jako první metodu zkoumání kvality služeb SERVQUAL popsali Parasuraman, Zeithaml a Berry (1985). Autoři popisují pěti dimenzí funkčnosti kvality služeb, mezi které patří – hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie. Autorky Ryglová, Rašovská (2017, s. 166) uvádějí, že technika SERVQUAL vychází z modelu rozporů tzv. GAP a v případě pozitivního vnímání gapů se jedná o spokojenosti zákazníků, a tedy jeho očekávání byla naplněna. V případě, kdy se jedná o nenaplnění představ klientů, dochází k rozvoji negativních gapů, a klient má pocit nespokojenosti. Nedochozí k naplnění jeho představ, že peníze, které utratil splňují jejich očekávání.

## 2.7 Marketingové analýzy

Situační analýza je spojena, jak uvádí Jakubíková (2013, s. 128), se shromažďováním velkého množství dat, které se generují z vnitřního i vnějšího prostředí firem. Data je třeba nejen shromažďovat, ale také dělat analýzy, třídít a interpretovat pro běžné užití. K interpretaci dat se používají odlišné techniky operační analýzy, matematického modelování, počítačové simulace anebo rozhodovací analýzy.

Dle Němce, Bucmana, Šikýře (2011, s. 15) je důležité, aby podnik dokázal mapovat svoje vnější ekonomické prostředí a také reagovat zavčas a správně na změny. Proto potřebuje určité nástroje a techniky. K tomu podnikům slouží analýzy PEST, Porterova analýza 5P a SWOT analýza. Výstupy dané z těchto analýz slouží jako podklad pro stanovení strategických cílů organizací. Dlouhodobé monitorování a analyzování vnějšího prostředí pak zajišťuje, že jsou tyto dané cíle v souladu s neustále se obnovovaným podmínkám na trhu. Proto by analýza vnějšího prostředí měla být prováděna nejméně jednou za tři roky.

### SWOT analýza

Analýza SWOT je popisována Jakubíkovou (2019, s. 239) jako jednoduchý nástroj, který je zaměřen na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení jednotlivých podniků. Jedná se již o známou a jednoduchou metodu, ale také se jedná o metodu, která není vždy správně používána. SWOT analýza byla vyvinuta pro plánování na úrovni organizace, kde se důrazně rozlišuje mezi řízeným podnikem, který má jeho management pod kontrolou a jeho okolím. Řízená organizace má své SILNÉ (S – strenghts) a slabé (W-weaknesses) stránky, jeho okolí představuje přítomné i budoucí příležitosti (O – opportunities) a hrozby (T – threats) viz obrázek 2. SWOT analýza je původem jako analýza dvou, a to analýz SW a OT. Dnes jsou již jednou analýzou společnou. SWOT analýza by měla vycházet pouze z objektivních skutečností, a to tedy ze seriózních analýz a dat, nikoliv subjektivních pocitů. SWOT analýza může být výsledkem komplexní situační analýzy podniku nebo představuje konkrétní metodu situační analýzy. Díky SWOT analýze hledáme souvislosti, synergie a rizika. Vzniklá opatření se mohou formulovat tak, že organizaci umožňují využívat rozvojové příležitosti nebo čelit možným hrozbám.

Dále autor Šedivý (2011, s. 29) uvádí, že SWOT analýza se kromě hodnocení vnějšího prostředí zaměřuje především na vnitřní prostředí organizací. Mimo analýzy silných a slabých stránek organizací, které popisují organizaci ve vnitřním prostředí. A až následně probíhá analýza vnějšího prostředí, které definuje příležitosti a ohrožení. SWOT analýzu chápeme jako základní analýzu a pomocí jejího výstupu, je možné určovat strategické směry pro rozvoj firmy.

Autoři Němec, Bucman, Šikýř (2011, s. 13) popisují, že je možné použít SWOT analýzu obráceně, přičemž je analyzováno pouze vnější prostředí. Silné a slabé stránky jsou vztahovány pouze k vnějšímu prostředí, což se v praxi také objevuje. Ale právě pro tento účel považují použít vhodnější analýzu Porterovu analýzu 5P. Ta je totiž schopna analyzovat vnější prostředí podrobněji a z pohledu konkurenceschopnosti podniku.

## **PESTLE analýza**

Analýza PESTLE slouží podle Palatkové (2013, s. 62) k analýze vnějšího a vnitřního prostředí organizace a využívá se především jako podklad pro přípravu plánování a také marketingový audit. PESTLE analýza předchází vlastním marketingovým procesům a měla by být kontinuální a pomáhat při marketingovém plánování. Samotná analýza zkoumá faktory makroprostředí tedy politické síly (P), ekonomické síly (E), sociokulturní síly (S), technické a technologické síly (T), legislativní (L) faktory a ekologické (E) faktory, ty jsou jako součást širší situační analýzy.

V managementu společnosti je třeba počítat s vlivy vnějšího prostředí, proto dle Cejthamra (2011, s. 19) musí management organizace tyto vlivy znát. Dále uvádí, že vlivy vnějšího prostředí jsou doplňovány také o vnitřní problémy organizace, které jsou často komplikovány a v řadě případů mají i svůj pozitivní dopad či význam. Působí jako určitá úprava vnitřního prostředí a tím je bráněno pojmout management jako čistě technologické řízení určitého podniku. Manažeři organizací nemohou plnit své úkoly a být v podnikání úspěšní, pokud by nechápali nebo ignorovali podněty z vnějšího prostředí (PESTLE analýzy).

Politické faktory – uvádí Paulovčáková (2015, s. 70) faktory jak politické, tak i na mezinárodním dění trhů, a označují především aktuální dění ve státě. Je posuzována jednak stabilita vlády, ekonomika vlády a také zdali je celá vládní ekonomika stabilní.

Ekonomické faktory – důležitou částí je sledování kupních sil spotřebitelů, příjem i investice obyvatel, jak uvádí Boučková (2013, s. 85), a také je důležité se zaměřit na spotřebitele s nejvyššími příjmy než primárně na spotřebitele, který si musí rozmyslet útratu svých přebytků.

Sociální faktory – se rozdělují na dvě části dle Paulovčákové (2015, s. 70) a to kulturní a demografické. Demografické faktory se zaměřují na počet obyvatel, hustotu a dále o porodnost a úmrtnost. U demografických faktorů je třeba sledovat změny. Druhým faktorem je kulturní, který je dán kulturními zvyklostmi, životním stylem či životní úrovní obyvatelstva.

Technologické faktory – zde Paulovčáková (2015, s. 70) uvádí zaměření především na technologickou vybavenost, díky které mohou organizace neustále inovovat a tím reagovat na požadavky od zákazníků, které neustále rostou. Bavíme se tedy o výzkumu výrobků, obnovení technologií a modernizaci v oblasti inovací.

Legislativní faktory – každodenní chod organizací je ovlivněn státem a faktorem vydáváním zákonů, jak uvádí další faktor Paulovčáková (2015, s. 70). Organizace musí dodržovat předpisy jako jsou například bezpečnosti práce nebo restrikce v oblasti výroby výrobků. Tento faktor se neustále obměňuje a organizace jsou povinny sledovat tyto změny a případně je i aplikovat.

Ekologické faktory – dalším faktorem je ochrana životního prostředí, které společnosti mohou ovlivňovat svým působením. Tohle by se mělo minimalizovat, jak uvádí Boučková (2003, s. 85), proto společnosti musí dodržovat limity pro čerpání přírodních zdrojů a také omezit spotřebu energie tak, aby měly minimální dopad na životní prostředí.



## Porterův model pěti sil

Autorka Palatková (2013, str. 72) udává Porterův model pěti sil jako analýzu vnějšího konkurenčního prostředí. Toto prostředí hodnotí z pohledu ukazatelů (sil), které se podílejí na tvorbě celkového konkurenčního prostředí, které jsou hrozba vstupu do odvětví, síla nabízejících v odvětví, síla kupujících v odvětví, hrozba substitutů a míra a charakter konkurence v prostředí. Hrozby vstupů do odvětví jsou například dostupnost technologií, úspory z rozsahu, míra loajality klientů ke značkám, administrativní regulace, patenty, a know-how. Síla nabízejících v odvětví jsou například silné značky, nízké množství dodavatelů nebo vysoké náklady na změnu dodavatele. Síla kupujících v odvětví může být jeden zákazník s vysokou silou, nízké náklady na změnu dodavatelů, vysoký vliv nabízejících v případě malého počtu velkých firem. Hrozba substitutů označují situace vysoké substituovatelnosti produktu, substituce potřeb nebo substituce v oblasti nezbytných potřeb. Míra a charakter konkurence v prostředí označuje nárůst konkurenčních bojů po vstupu na trh, panující hrozba substitučních produktů a dodavatelů i kupujících na trhu se pokoušejí o kontrolu.

Dle Němce, Bucmana, Šikýře (2011, s. 10) je analýza 5P vhodné použít jako nástroj, díky kterému analyzujeme konkurenční prostředí organizace. Analýza nám umožňuje odhadnout působení trendů na každou z definovaných pěti sil. Díky porozumění prostředí konkurence a jeho vývoji v určitém odvětví nám nabízí možnost čelit hrozbám a využít dané příležitosti. Také se můžeme v podniku přizpůsobit změnám, anebo se pokusit tyto síly změnit.

## 2.8 Marketingový mix

Marketingový mix se snažíme připravit dle Foreta, Melase (2021, s. 24) na základě všech získaných marketingových informací (na základě výzkumu) o potřebách zákazníka a přáních. Marketingové informace obsahují i nespokojenost zákazníka s naší nabídkou i s nabídkou konkurence na trhu. A právě všechny tyto informace nám pomáhají k tvorbě odpovídajícího marketingového mixu, který se posléze vyhodnocuje, jak na něj naši zákazníci reagovali.

Všechna marketingová rozhodnutí by měla být zahrnuta v marketingovém mixu, jak uvádí Karlíček (2020, s. 764), jsou to především rozhodnutí, která se týkají nabízení produktu (product), jeho ceny (price), propagace (promotion) a dostupnosti (place).

Marketingový mix shrnuje Jakubíková (2018, s. 956) jako operativní a praktický proces v marketingovém řízení. Je to sbírka kontrolovatelných marketingových proměnných, které je vhodné zkombinovat tak, aby společnost či organizace dosáhla svých cílů a uspokojila nejen své potřeby, ale i přání a řešení cílového trhu.

Produkt (product) – za produkt považujeme podle Jakubíkové (2018, s. 74) cokoliv nehmotného či hmotného, díky kterému na základě směny uspokojíme spotřebitele nebo firemní zákazníky. Produktem rozumíme to, co je jak výhodné i nevýhodné, co obdržíme výměnným procesem a zároveň jde o složitou kombinaci hmotných i nehmotných prvků. Včetně funkčních, sociálních, psychologických užitných hodnot. Výstupem může být myšlenka, výrobek, služba anebo kombinace všech tří kategorií.

Cena (price) – cenou označuje Příkrylová, Jahodová (2014, s. 18) to, co zákazník musí zaplatit, aby produkt obdržel. Součástí toho jsou také všechny často negativní prožitky, propojené s určitým produktem, tj. kromě finančních nákladů také ztráta času, psychické vypětí atd. Je to kompletní celkový náklad, který zákazník s nákupem má.

Komunikace (promotion) – komunikaci upřesňuje Jurášková (2012, s. 105) jako komunikační působení nadlinkových klasických propagačních prostředků (inzerce, televizní a rozhlasová

reklama, outdoor) spolu s ostatními podlinkovými aktivitami (public relations, direct marketing, podpora prodeje, osobní prodej).

Distribuce (place) – neboli také místo prodeje, jak popisuje Příkrylová, Jahodová (2014, s. 18), označující všechny činnosti, které přibližují nabídku ke spotřebiteli. Tento proces označován jako distribuční obsahuje velmi dlouhou a mnohdy složitou cestu od samotného výrobce ke konečnému zákazníkovi (uživateli).

Moderní marketing management – popisuje Kotler, Keller (2013, s. 57) jako rozšíření 4P moderního marketing managementu o lidi, procesy, programy a výkon. Lidi popisuje jako součást interního marketingu s tím, že zaměstnanci jsou pro úspěchy společnosti nepostradatelní. Tento fakt odráží, že marketéři musí své zákazníky vnímat jako osobnosti, aby mohli porozumět jejich životu v celé šíři, a nejen v procesu nákupu a spotřeby výrobků. Procesy by měly ukazovat kreativitu, disciplínu a strukturu vstupující do marketing managementu. Proto by se měli lidé pracující v reklamě vyvarovat náhlému plánování, ale svůj proces a práci nastavit na základě strategie, za které budou odpovídat a je zde také nastaven proces řídicích a kontrolních aktivit. Mezi programy řadíme všechny aktivity společnosti namířené směrem ke spotřebitelům. Samotný výkon pak definujeme jako podchycení možných ukazatelů mající finanční a nefinanční dopad.

Pro tvorbu komunikační kampaně Vysekalová, Mikeš (2018, s. 93) uvádějí, že klasická 4P jako východisko marketingové strategie nestačí. Přibyly k nim další P jako people, programming, packaging a partnership a nyní také dochází i k přechodu k 4S (segmentace zákazníků, stanovení užítku, spokojenost zákazníka, soustavná péče). Reklamní agentury také mohou vycházet z teorie 4C (customer, costs, competition a channels), uvedená C ukazují profil cílové skupiny, množství peněz na kampaň, pohled na komunikaci konkurence a další komunikační způsoby.

## 2.9 Komunikační mix

Marketingový komunikační mix uvádí Příkrylová (2019, s. 45) jako podsystém marketingového mixu. A komunikační mix by měl být využíván tak, aby byla nalezena a využita optimální kombinace různých nástrojů, aby bylo dosaženo marketingových a tím i firemních cílů.

Dle Karlíčka (2015, s. 17) by mělo být marketingové sdělení předáváno cílové skupině. Sdělení je odvozeno z positioningu značky, následně přetransformováno do kreativní podoby. Podoba by měla být taková, aby byla k cílové skupině co nejúčinnější a musí marketingové sdělení posilovat. Z komunikační strategie se odvozuje i optimální volba komunikačního a mediálního mixu.

Komunikační mix vidí Volfová, Jaderná (2021, s. 601) tak, že je tvořen z jednotlivých komunikačních nástrojů a jejich vzájemnou kombinatorikou. Komunikační mix a jeho skladba se liší dle druhu, typu, vlastnostmi, komunikační strategie, stádia životního cyklu produktu či značky. Dále uvádí, že je vhodné brát v potaz v jaké fázi prodejního procesu, charakteru trhu, cílové skupiny a samozřejmě ekonomická kritéria jako jsou ceny výrobků, kupní síla příjemců či marketingovou komunikaci. Tyto zmíněné komunikační nástroje dělíme na osobní, neosobní a smíšené.

### Nástroje komunikačního mixu:

Reklama – je nástroj neosobní komunikace a Jaderná, Volfová (2018, s. 84) ji popisují jako jedním z vedoucích nástrojů pro komunikaci v retailu, a to hlavně kvůli mase množství zasažených příjemců. Reklama je placenou neosobní komunikací prostřednictvím různých medií.

Masová média mohou svým prostřednictvím prezentovat myšlenky, produkt či značku. Nicméně je tímto médiem možné komunikovat velice malé množství informací. Počet příjemců bývá objemný, a tak je oslovení cílových spotřebitelů široké. Cílem masové reklamy většinou bývají kladné ekonomické výsledky jako zvýšení zisku, obratu nebo podílu na trhu. Reklama nám pomůže obecně informovat spotřebitele, nabídnout důvod k nákupu, zvýšit firemní image či změnit názor na produkt. Nástroje reklamy jsou elektronická média (televize), tištěná média (noviny) o OOH média (outdoor i indoor média).

Podpora prodeje – je možné definovat dle Karlička (2015, s. 260) jako soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup. Podpora prodeje užívá krátkodobých podnětů, které se zaměřují na stimulaci a urychlují nákup. Jedná se zejména o pobídky na snížené ceny, tj. slevy, kupony, rabaty aj. Dalším nástrojem je snaha aktivovat cílovou skupinu k vyzkoušení produktu nebo obdarování věcnou odměnou. Radíme zde také věrnostní programy, prémie, reklamní dárky a soutěže. Důležitou součástí je i komunikace v místě prodeje POS/POP komunikace. Pomocí podpory prodeje se snažíme vyvolat určité chování přímo v místě prodeje, kde nabádáme k vyzkoušení a nákupu produktů. Podpora prodeje je také často aplikována u obchodních zástupců a distribučních mezičlánků.

Osobní prodej – představuje dle Jakubíkové (2018, s. 20) osobní kontakt prodávajícího se zákazníkem, který si dává za cíl úspěšně dokončit prodejní transakci. Strategií osobního prodeje je snaha být ve správný čas, se správným zbožím nebo službou a se správným způsobem komunikovat na zákazníka. Prodejce by měl být schopen měnit prodejní přístupy dle reakcí zákazníka. Také je třeba tvořit dlouhodobý vztah se zákazníkem s výhledem dalších opakovaných prodejů.

Přímý marketing – dle Karlička (2015, s. 143) ho definujeme jako komunikační disciplínu, která umožňuje přesně cílit, výraznou adaptaci sdělení a vyvolání okamžité reakce. Přímý prodej se zaměřuje na užší segmenty anebo i jednotlivce. Marketingová sdělení můžeme posílat poštou (direct mail), prostřednictvím telefonu (telemarketing) a také internetu (newslettery). Toto úzké zaměření na malé segmenty či jednotlivce nabízí výrazné přizpůsobení marketingových sdělení. Osobní prodej je doplňkovou formou komunikace, jak uvádí Matiaso, Boháček (2021, s. 20) a to díky své časové i finanční náročnosti, které je nutné vydat na plat obchodního zástupce. Na rozdíl od reklam má osobní prodej nízký zásah publika. Osobní prodej je například (akvizice zákazníků, tvorba CRM systému, budování vztahů se současnými zákazníky).

Public relations – vidí Matiaso, Boháček (2021, s. 20) jako formu komunikace, která dbá na budování dobrého a kvalitního vztahu s veřejností vůči organizaci. S tímto budováním také souvisí samotné budování dobré image, reputace, důvěryhodnosti a loajality. Tento nástroj je zákazníky velice oblíbený právě pro svoji důvěryhodnost. V public relations se nic neprodává, pouze prostřednictvím PR své zákazníky informujeme o službách, produktech či akci, prostřednictvím zvýšeného zájmu a navázání kontaktu. Mezi PR řadíme publikace, veřejné akce, novinky, firemní identitu a projekty sociální zodpovědnosti.

Event marketing a sponzoring – by měl nabízet zážitky se značkou. Jak popisuje Karliček (s. 142) nabízí obvykle zážitek sportovní, umělecký, gastronomický nebo jiný společenský program. Event marketing vede cílovou skupinu ke spolupráci a tím jim zprostředkuje emocionální zážitek či prožitek s danou značkou. To se odráží v pozitivním vnímání eventů, a to přispívá k pozitivnímu vnímání značky. Hlavní funkcí celého event. marketingu je zvyšování oblíbenosti značky a loajalitu ke značce. Sponzoring jako nástroj marketingové komunikace vidí Vysekalová, Mikeš (2011, s. 107) jako obchod sponzora, který dává finanční částku nebo prostředky výměnou za protislužbu, která může pomoci k dosažení

marketingových cílů. Tento proces většinou probíhá v prostředí sportovním, kulturním anebo sociálním.

## 2.10 Online marketing

Jak už jsme se v této publikaci dozvěděli, marketing v dnešní době můžeme dělit do dvou skupin, a to na offline marketing, kterým komunikujeme v prostředí reálného světa a pak druhý online marketing, který se zaměřuje na komunikaci v prostředí širokého internetu. Nicméně se nacházíme v době, kdy bychom neměli reklamu takto rozdělovat, nacházíme se již v době, kdy je běžné online a offline marketing propojovat, jak uvádí Janouch (2020, s. 28). Dále také online marketing označuje za způsob, jehož prostřednictvím lze na internetu dosáhnout svých marketingových cílů. A jelikož máme produkty, které existují pouze online, jak uvádí Burešová (2022, s. 41), tak nám internet ovlivňuje celý marketingový a komunikační mix. Dříve jsme znali především offline komunikaci, která se zakládala na jednosměrné komunikaci od společnosti ke klientům. Online svět nám nabízí využití komunikace oběma směry. O online marketingu se začalo mluvit v 90. letech minulého století a to, když se začaly objevovat první webové stránky společností a také bannerové reklamy. Reklamní boom přinesl až nárůst uživatelů internetu. V současné době nástroje online reklamy stále přibývají a marketéři musí věnovat velkou pozornost těmto stále přibývajícím novinkám, které mohou využívat. Avšak stále platí, že jeden pracovník nemůže být odborníkem na celý marketing a profese se specializují na jednotlivé online kanály.

Při integraci online médií do firemní komunikace je třeba rozlišovat mezi komunikačními cíli, ke kterým firma směřuje, jak uvádí Kreutzer (2022, s. 69). Pokud je cílem integrovat online média do celkové komunikační přítomnosti firmy, používá se termín online komunikace. Pokud je cílem dosáhnout PR cílů prostřednictvím online médií, je vhodný termín online PR. Pokud se organizace zaměřuje na reklamní cíle nebo přímou podporu prodeje, jsou vhodné termíny online reklama nebo online podpora prodeje. V online komunikaci lze rozlišit různé typy zapojení uživatelů. Na jedné straně jsou informační nabídky, které vyžadují aktivně hledajícího uživatele. Uživatelé vyhledávají společnosti a produkty na Googlu. Například firemní web se hledá zadáním odpovídající webové adresy. Termín domovská stránka se často používá pro firemní webovou stránku, ačkoli přesně vzato tento termín domovská stránka odkazuje pouze na úvodní stránku online webové stránky společnosti. Toto je označováno jako pull komunikace. Reklamní bannery, klíčová slova a newslettery jsou naopak založeny na push komunikaci. To je i v případě upozornění, kterým se již říká push notifikace a často jdou ruku v ruce s používáním mobilních aplikací. V těchto případech jsou uživatelům nabídnuty určité informace – aniž by o to byl požádán. U propagačních e-mailů a newsletterů však musí být povolení k jejich zasílání uděleno předem. Zde uživatel aktivně nevyhledává, nýbrž je uživatel přímo konfrontován s různými druhy reklamního obsahu. Dále jak uvádí Kreutzer (2022, s. 69) pokud se na cestě k oslovení, získávání, podpoře a udržení zákazníků paralelně – ale do značné míry nepropojené – používají různé online a offline nástroje a kanály, hovoříme o vícekanálových konceptech. V komunikačních vícekanálových přístupech se k oslovení cílových skupin používají různé komunikační kanály. Termín cross media se zde často používá, protože různé mediální formy a typy médií se používají v rámci kampaně v kombinované a/nebo rozložené formě. To je třeba odlišit od distribučního vícekanálového konceptu, ve kterém se k dosažení cílových skupin používají různé distribuční kanály.

### Webová stránka společnosti

Důležitým krokem v online marketingu je vytvořit si, jak uvádí Kreutzer (2022, s. 74), vlastní online vizitku prostřednictvím firemních webových stránek. Ve srovnání s jinými formami propagace na internetu má tato prezentace organizace největší dosah, protože je dostupná po

celém světě. Webová stránka firmy představuje také jádro celé online komunikace společnosti a je často integrována do komunikačních omni-kanálových kampaní. Firemní web je online přítomnost společnosti. Nazývá se také webová prezentace nebo nabídka na webu. Jako virtuální prostor na internetu obsahuje firemní web dokumenty a další zdroje, které jsou seskupeny a jsou přístupné prostřednictvím jednotné brandové navigace. Kromě poskytování informací všeho druhu mohou součástí firemního webu zahrnovat možnost vyžádání více konkrétních informací, e-shop pro přímé objednávky, konfigurátor produktů, vyhledávač obchodů a uzavřené uživatelské oblasti pro své zákazníky nebo členy. Jsou zde také odkazy na aktivity společnosti na sociálních sítích.

Důvodů, proč mít webové stránky, je celá řada. Jako hlavní důvody, proč by firma měla mít kvalitní, funkční a aktualizované stránky Burešová (2022, s. 194) uvádí potřebu sdílení informací nebo prezentaci produktů (aktuální informace a přehledný web), dohledatelnost a důvěryhodnost (vzbuzování větší důvěry než umístění na sociálních sítích), využívání PPC reklamních kampaní (funkce prokliků na web nebo místo, kde lze produkty nakoupit), obsahový marketing (upoutání zákazníka ve fázi SEE ne CARE), PR (informovanost o firmě a jejich aktivitách), e-mailing (možnost sběru kontaktů pro rozesílání newsletterů), komunikace se zákazníky a jejich feedback (umístění chatu, servisní linky, kontaktu a nebo možnosti hodnocení produktů/služeb), budování image značky a image firmy (snadná komunikace a tvorba image), vydělávání na partnerských produktech (linkbuilding, affiliate programy) a prodej reklamních ploch (reklamní prodejní okna na vlastních stránkách).

### **Online reklama**

S příchodem moderního marketingu a globalizací internetu se marketing přesunul také na internet a reklama na internetu je, jak popisuje Janouch (2014, s. 80), placená forma propagace produktů. Produkty mohou být zboží, služba, činnost, výrobek a jiné. Reklama se řadí mezi nejpoužívanější způsoby marketingové komunikace na internetu a rozpočty inzerentů se každý rok zvyšují. Obsah internetové reklamy je velice důležitý a zákazníka poutají nejen slogany nebo tváře. Zadavatelé by se také měli věnovat rozložení pozornosti na reklamy. Rozlišujeme v zásadě tři druhy reklamních kampaní je to brandová reklama, reklama na zvyšující návštěvnost a výkonová reklama.

### **Search engine optimization (SEO)**

SEO je konkrétní technika, která pomáhá webovou stránku umístit na co nejlepší pozici ve vyhledávání a jak uvádí Mynář, Stříteský (2017) je SEO systematický proces získávání relevantní návštěvnosti z webových vyhledávačů a úpravy webových stránek tak, aby na nich návštěvník našel požadované informace, případně provedl konverzi. SEO funguje tak jak udává Burešová (2022, s. 260), že prostřednictvím kvalitního SEO se snažíme webovou stránku umístit na horní místa ve vyhledávačích. Tento princip funguje na základě vyhledávání uživatelů internetu, kteří neznají konkrétní stránku, pouze mají problém/myšlenku/pojem, který chtějí vyhledat. A právě SEO se snaží svou metodou přes vyhledávače umístit webové stránky do nejvyšších pozic. SEO se aplikuje jako dlouhodobý nástroj, protože jeho projevy jsou patrné až se zpožděním, jeho dlouhodobým cílem je zviditelnovat stránku ve vyhledávačích a posouvat ji na ty nejlepší místa. Proto vyčíslení výnosů ze SEO je těžké, jelikož SEO přináší dlouhodobý efekt, ale přínos není patrný ihned. SEO je vhodné pro produkty, které jsou známé a již delší dobu na trhu působí. Do SEO se vyplácí investovat až po rozšíření povědomí.

SEO bývá často označováno jako součást SEM neboli Search Engine Marketingu, který popisuje Moravcová (2017, s. 54) jako marketing ve vyhledávání, který si dává za úkol zviditelnění webu a zvýšení známosti značky či produktu. SEM je orientován na výkon a bývá jedním z nejefektivnějších způsobů online marketingu. Mimo SEO zde také patří firemní katalogové zápisy, cenové srovnávače a PPC. Placená reklama PPC neboli Pay per Click, je

založena na aukčním systému, který určuje cenu reklamy na základě kvality inzerátu, nabídnuté ceny a historie kampaně. Cílem je, aby uživatel na reklamu kliknul a udělal očekávaný krok. V případě, že zákazníci na reklamu klikají a jsou spokojeni s obsahem, cena za klik je nižší. Reklama PPC se kupuje v prostředí Sklik pro Seznam.cz a AdWords pro Google. PPC reklama umí přesně cílit, je flexibilní, má vysokou účinnost a nabízí detailní statistiky.

### **E-mail marketing**

Je dlouhodobě velice populární forma způsobu komunikace se zákazníky, který může být využíván více směrně. Podle Burešové (2022, s. 44) mezi hlavní cíle mailingu patří vyvolání dialogu se zákazníky a získání zpětných vazeb. Tyto zpětné vazby jsou přímé a zároveň měřitelné. Nástroj e-mail marketingu byl považován za efektivní s potenciálními zákazníky, nicméně současně dochází k jejímu přesycení a dochází k poklesu právě i díky spamu. Stále jsou ovšem odvětví, kde je e-mailing úspěšně využíván jako komunikační kanál ke svým stávajícím zákazníkům. E-mailing lze ovšem používat ve všech fázích STDC strategie. Důležitou součástí e-mail marketingu je také dodržování pravidel GDPR, za kterých lze či nelze tuto komunikaci rozesílat a existují dvě varianty, za kterých lze newslettery rozesílat: 1) Svým stávajícím zákazníkům, kteří s tím nevyslovili nesouhlas. 2) Těm, kteří udělili souhlas pro zpracování osobních údajů za účelem zasílání obchodního sdělení dle zákona č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti.

Druhy e-mailingu dle marketingových cílů udává Burešová (2022, s. 44) – newslettery, transakční e-maily a e-maily s nabídkou.

Cíle e-mailingu, jak uvádí Janouch (2014, s. 209), je dosažení okamžitého prodeje, udržování vztahy se zákazníky nebo zvýšení povědomí o nabízených produktech. Všemi těmito podněty se ale snažíme využívat ke zlepšení nabídky produktů a také dosažení vysoké spokojenosti zákazníka. V e-mailingu je třeba se splnit i několik technických předpokladů. Zásadním cílem úspěchu je již samotné doručení. S nárůstem spamu a správy e-mailových serverů v nastavování antispamových filtru, je samotné doručení newsletteru jako dílčí část úspěchu. Dalším cílem v rozesílce newsletterů je dána čtenost, to je pojem, kterým rozumíme, že příjemce náš e-mail otevřel. Některé e-maily mohou být připraveny tak, že za splněný cíl je již samotné otevření e-mailu, jedná se většinou o koncepci brandových e-mailů. Většinou však newslettery požadují od cílového zákazníka nějakou reakci v podobě prokliku, kdy se sleduje právě tato reakce. Dalším a konečným cílem e-mailingu je konverze, tím rozumíme proklik a následné uskutečnění naplánované a požadované akce zákazníka. Dále tedy hodnotíme, zda adresát nakoupil nebo udělal další požadovanou událost.

### **Sociální sítě**

Sociální sítě se staly zcela běžnou součástí každého dne běžného uživatele internetu a také vlastníka chytrého telefonu. Sociální sítě využíváme z pohledu marketingu podle Přikrylové (2019, s. 686) k různým účelům, ať už jako komunikační kanál ke svým zákazníkům, podpoře prodeje, tvorbou komunit anebo analýzou sentimentu, lze tyto sítě také hlavně využít k placené formě propagace. Provozovatelé sociálních sítí mají své specifické požadavky na formát i obsah reklamy. Je nutné naši vizuální komunikaci v případě placené propagace dle toho plánovat a přizpůsobovat zobrazení napříč všech platform (na webové stránce, aplikaci, telefonu či tabletu). Každá sociální síť Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube, TikTok, Snapchat, LinkedIn atd. nabízí specifické reklamní formáty a zároveň vlastní rozhraní pro plánování a úpravu placených reklam. Mezi zásadní specifika a výhody sociálních sítí je reklama velmi personalizovaná a sledovaná. Provozovatelé sociálních sítí aktivity svých uživatelů důkladně sledují a každá tvorba a aktivita uživatele je důkladně zaznamenána. Tudiž nabízená reklama jejich uživatelům je přizpůsobena jejich vlastnímu kontextu a často se může tvářit jako

přirozený obsah, to způsobuje i vyšší zájem uživatelů a tím má vyšší přínos než klasická display reklama.

Účinným nástrojem mohou být sociální sítě podle Karlička (2016, s. 98) také v podobě public relations. Prostřednictvím nabídky populárního tématu se může mnoho zajímavého obsahu šířit virálně například lze využít i pro petice a dalších iniciativ. Sociální sítě mají za úkol přiblížit značky spotřebitelům a zvýšit oblibu a posílit image společnosti. Jednou z možností sociálních sítí bývá právě označení oblíbených značek do svých osobních profilů.

Způsob komunikace se na sociální sítí liší a firmy bojují o pozornost uživatelů. A to není v době reklamní slepoty uživatelů vůbec jednoduché. Více než na rozpočtu firem záleží na něčem úplně jiném, jak popisují Losekoot, Vyhnánková (2019, s. 19). Úspěšné firmy a jednotlivce na sociálních sítích pojí tyto dovednosti: 1) Umění zaujmout – jedná se o faktor úspěchu, kdy je potřeba strhnout pozornost a vědět co, kdy, jak a komu říci. To by si především značky, které působí na sociální sítí měly uvědomit, je potřeba se umět pohybovat v různých prostředích, rozumět pravidlům a využívat je v komunikaci a prezentaci ve svůj prospěch. 2) Umění naslouchat – úspěšné značky by měly dlouho poslouchat a pak teprve mluvit prostřednictvím své komunikace, měly by věnovat dostatek času, aby porozuměly svým zákazníkům a až následně by měly chtít, aby zákazníci rozuměli jim. 3) Umění vyprávět – je třeba přizpůsobovat obsah a způsob tak, aby seděl cílové skupině. Pak nás budou odlišné skupiny rády naslouchat. 4) Vyhodnocování – úspěšné značky umí svůj úspěch měřit a vyhodnocovat. Měly by mít svoji strategii, plán a sledovat správné metriky.

Uživatele sociální sítí popisuje Young (2018, s. 167) jako followery, ty ovšem označuje jako ne zcela jasnou výhru v případě firemní komunikace na sociálních sítí. Výhrou rozumíme nesnadné nalezení opravdových podporovatelů značky. Právě jen dva z deseti si zaslouží takové označení. Jsou to ti lidé, kteří jsou aktivnější a hledají přímou interakci se značkou. Pokud je značka s nimi spojována jsou za to rádi. Zároveň jejich síť přátel o značkách více mluví a rádi dostávají novinky. Vyznačují se také potřebou zpětné vazby a neúnavnou náročností. Tito uživatelé také rádi diskutují online o své špatné zkušenosti a jsou to opravdový aktivní sdíleči. Dále označuje budoucnost na sociálních sítí v tzv. DEEP social tj. přesunu masového vysílaného obsahu k na míru šitému obsahu k sofistikovanějším insightům a zajímavým příběhům, které přinášejí mnohem vyšší míru konverzí.

## 2.11 Metodika práce

Aby došlo ke splnění cíle této práce, navrhnout marketingovou strategii Rodinného centra Slunečnice, z.ú. je nutné definovat úkoly a zvolení nejvhodnějších metod, zajistit sběr a detailní analýzu získaných dat. Prvním bodem je zajistit zdroje dat, pro které budou využity tyto typy: primární a sekundární. Primární data lze chápat tak, že se jedná o data, která ve své přesné podobě ještě nikdo dříve nevyzkoumal, a tak nemohou existovat. Jedná se o nová data, která se vytvářejí za účelem zvoleného výzkumu. Sekundární data obsahují jednak volně přístupná data na internetu, z databází, archivů a také jsou to interní data pocházející z vlastních zdrojů organizace. V této práci bude použito obou typů dat. V práci bude zvolena metoda pro sběr dat formou dotazníkového šetření. Dotazník bude sestaven na základě modifikace standardizované metody dotazování SERVQUAL. Před šetřením musí dojít k specifikaci výběru vzorku respondentů a dále bude proveden samotný návrh dotazníku. V části výzkumu dojde k samotnému dotazníkovému šetření, kde budou získány odpovědi od respondentů. Tato data budou zpracována a podle nich bude připravena statistická analýza. Dotazníkové šetření má zjistit spokojenost a kvalitu služeb. Při odpovědích byl brán v potaz rozdíl mezi očekáváním a skutečně vnímanou kvalitou služeb. Dotazníkovým šetřením budou oslovení klienti Rodinného centra Slunečnice, z.ú. a to jak elektronickou, tak papírovou formou. Dále v práci

bude učiněna analýza SWOT, kterou dojde k definování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb rodinného centra. Díky provedené analýze Pěti sil dle Portera bude získána základní analýza konkurenčního prostředí. Poslední provedenou analýzou bude PESTLE analýza, kterou bude dosaženo analytické strategie okolního prostředí rodinného centra. Všechna získaná data budou zpracována jako podklad pro tvorbu návrhu nové komunikační, distribuční a cenové strategie, přičemž data budou získána z aktuálních výsledků dotazníkového šetření i vlastních analýz, které by měly přinést souhrnné a aktuální výsledky včetně vhodných doporučení.



### 3 Praktická část práce

V této praktické části práce dojde v první části k detailní charakteristice neziskové organizace Rodinného centra Slunečnice, z.ú., bude objasněna její historie, současná situace, ale i vize či mise organizace. Důležitou částí pro lepší poznání organizace je popis organizační struktury organizace a také jak vzniká dosavadní strategické plánování a marketingová komunikace. Jakož to rozsáhlá organizace, která v Berouně působí již 20 let, je nutné čtenáře seznámit s jednotlivými středisky, které vytváří organizaci zisk. V další části práce je popsána analýza a identifikace konkurence, včetně tabulky, ve které je poukázáno na srovnání základních konkurenčních parametrů. Analýza konkurence dále navazuje na dotazníkové šetření, provedené standardizovanou metodou SERVQUAL, při které došlo k vyhodnocení získaných dat, kdy respondenti odpovídali na otázky pomocí rozdílu očekávané a vnímané skutečnosti kvality služeb a spokojenosti se službami. Další částí praktické části práce jsou provedené analýzy organizace a jedná se konkrétně o analýzy SWOT, PESTLE a Porterově pěti sil. V samotné závěru celé práce dochází na základě sumarizace a vyhodnocení získaných dat k návrhu nové cenové, distribuční a komunikační strategie, popsáno v kapitolách 3.12 a 3.14.

#### 3.1 Charakteristika organizace Rodinné centrum Slunečnice, z.ú.

Prvotní myšlenka vzniku Rodinného centra Slunečnice, z.ú. (dále jen Slunečnice) vznikla již v roce 2003. Byl to společný projekt tří maminek na mateřské dovolené s malými dětmi, kterým chyběl prostor pro setkávání rodičů s malými dětmi a volnočasové aktivity. Podobná instituce v rozvíjejícím se Berouně chyběla. Po prvotní usilovné práci se zakladatelkám podařilo získat prostor v 3. ZŠ Wágnerova, kde město poskytlo nevyužívanou třídu v přízemí objektu. Po nezbytné rekonstrukci mohli zakrátko rodiče s dětmi využívat prostor k setkávání a volnočasovým aktivitám. Organizace provozovala svoji činnost pod názvem Mateřské centrum Slunečnice (dále jen Slunečnice), vytvořila stanovy společnosti a stala se občanským sdružením. Slunečnice si velice brzy získala velkou a stabilní základnu rodičů a dětí, pro které se začal organizovat program v podobě jednorázových workshopů a kroužků. Díky kvalitním službám, oblíbenosti a žádné konkurenci se kapacita Slunečnice vyčerpala. Zakladatelky musely opět komunikovat s vedením města Beroun a společně hledat nové prostory. Výsledkem byl pronájem prostor Slunečnice v nově vybudovaném Komunitním centru v Berouně. Město Beroun tyto prostory nabídlo v roce 2006 Slunečnici a dalším neziskovým organizacím jako je Azylový dům pro ženy a děti, organizaci Dobromysl, která pomáhá lidem s handicapem a jiným menším organizacím.

Dalším zásadním milníkem organizace je rok 2008, kdy se organizace zapojila do komunitního plánování města Beroun. V té době už byla Slunečnice známým a vyhledávaným poskytovatelem služeb pro rodiny s malými dětmi. Současně proběhla ve Slunečnici restrukturalizace a profesionalizace vedení, z původních tří zakladatelek zůstala pouze jediná, Gabriela Horná Bulková, která se zároveň stává ředitelkou organizace. Profesionalizace se promítla do vedení firmy a zároveň i do celé činnosti organizace. Nastartovalo se povinné školení zaměstnanců, začaly se tvořit nové webové stránky, zprofesionalizoval se přístup ke klientům, začalo vyhledávání sponzorů a zdokonalila se propagace organizace. V této době byla organizace vystavena první konkurenci.

Dalším zlomovým rokem je rok 2009. Slunečnice slavnostně otevírá druhou pobočku v okrajové části Berouna ve Sportovním centru EDEN (dále jen Eden). V tomto sportovním zařízení si pronajímá část prostor, kde svým klientům poskytuje především pohybové aktivity. Eden je velice moderní zařízení, kde mohou rodiny využívat celou řadu sportovních i oddechových aktivit. Zároveň organizace do svého portfolia přidává nabídku bezplatných poradenských služeb. V současné době je poradenství nabízeno v oblasti práva, logoporadna a

psychologické poradenství. Tyto poradny jsou dotovány z fondů MPSV a všechna dotovaná sezení jsou každým rokem bezkonkurenčně obsazena. V historii Slunečnice najdeme i aktivity, které nenaplnily vlastní očekávání, příkladem může být pořádání prvních farmářských trhů v Berouně. Tento záměr byl strategicky velice neúspěšný, a to díky velké organizační náročnosti na lidský kapitál.

Další milník je rok 2012, ve kterém se organizace stala členem Unie center pro rodinu a komunitu a zároveň došlo k přejmenování na současný název Rodinné centrum Slunečnice, z.ú. (dále jen Slunečnice). V letech 2012-13 v rámci strategického plánování rozšířila Slunečnice své služby o program poskytování služeb pěstounským rodinám. Prvním krokem tohoto projektu bylo získat pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí od Krajského úřadu pro Středočeský kraj. Slunečnice toto pověření obdržela v roce 2013 a v následujícím roce zahájila svou činnost pomoci pěstounským rodinám v ORP Beroun. V rámci aktivit a služeb pro pečující osoby, organizace poskytuje cíleně zaměřené služby a aktivity, tak aby pečující osoby vytvářely bezpečné prostředí pro zdravý rozvoj svěřených dětí. Organizace proto úzce spolupracuje s OSPOD Beroun. Od roku 2014 Slunečnice poskytuje zázemí spolku rodičů autistických dětí, který se zde do současnosti pravidelně schází po názvem Klub autistů.

Rok 2016 přináší s nástupem změn v občanském zákoníku nutnost změny právní formy organizace na zapsaný ústav. Toto zapsání přináší velkou změnu ve zvolení první správní rady. Aktivity neziskové organizace jsou připravovány a rozvíjeny v souladu komunitního plánování Města Beroun. V rámci tohoto plánování Slunečnice v roce 2017 otevírá Dětskou skupinu Slunečnice, která poskytuje každý rok zázemí pro více než 50 dětí (postupně během celého roku) od 2 let. Zároveň se organizace stává členem Asociace provozovatelů dětských skupin a mikrojeslí. V současné době jsou aktivity a služby na široké škále činností a každý rok jsou rozšiřovány či přizpůsobovány aktuálním požadavkům klientů. Významný podíl nabízených služeb jsou volnočasové programy, které obsahují i vyhledávané příměstské tábory, kterých se každý rok zúčastní kolem 120 dětí. Pro rodiče je každý měsíc připraveno mnoho pestrých workshopů a přednášek s různorodým zaměřením (od kurzu první pomoci po naučení základních relaxačních metod). Zároveň během roku organizace připravuje jednorázové akce pro širokou veřejnost, jako jsou Pohádková Městská hora, karneval nebo Putování za svatým Martinem.

### **3.1.1 Poslání, cíle a lidské zdroje v organizace**

Posláním organizace je přispívat ke zkvalitnění rodinných vztahů vytvořením prostoru pro setkávání rodičů a dětí a nabídkou vzdělávacích programů i aktivit pro volný čas, příležitostí ke společným zážitkům i pomoci v tíživé situaci.

Cílem organizace je nabízet rodinám s malými dětmi aktivity pro plnohodnotné trávení volného času a tím je vést ke zdravému a aktivnímu způsobu života. Dále zkvalitňování partnerských a manželských vztahů a posilování rodičovských kompetencí. Popularizovat rodiny, rodičovství a rodinných hodnot v současné společnosti.

V čele Slunečnice stojí ředitelka a spoluzakladatelka organizace Bc. Gabriela Horná Bulková, která zodpovídá za dlouhodobý rozvoj a fungování organizace. Rozsáhlé spektrum aktivit organizace je realizováno díky velkému množství spolupracovníků a v neposlední řadě také dobrovolníků. V roce 2022 Slunečnice spolupracovala s více než 48 lektory nebo spolupracovníky. Slunečnice zaměstnává 5 osob na hlavní pracovní poměr, 3 osoby na vedlejší pracovní poměr a zbytek zaměstnanců na dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. V průběhu roku také spolupracuje se studenty na praxi a dobrovolníky.

### **3.1.2 Organizační struktura**

Pracovní tým Slunečnice prošel mezi roky 2019 a 2022 jistými změnami. Nyní je struktura pracovního týmu následující: správní rada, ředitelka a statutární zástupkyně organizace, vedoucí jednotlivých středisek a pracovníci jednotlivých středisek. Organizační struktura je pro organizaci velice nezbytná, jelikož nabídka služeb je rozšířená a spolupracují s mnohými lidmi, ať externí nebo interní spoluprací. Organizační struktura je také důležitá pro stakeholdery podniku, především pro úřady a vyšší instituce. Správní rada je tříčlenná a má následující úkoly: nastavuje a udržuje vizi, poslání a hodnoty, vypracovává společně s ředitelkou organizace dlouhodobou strategii, zavádí a sleduje zásady řízení a politiky, vytváří procesy pro zaměstnávání, zajišťuje dodržování řídicích dokumentů a legislativy, zajišťuje odpovědnost vůči klientům, zaměstnancům, dárcům i vůči veřejnosti, zodpovídá za chod v souladu se zákonem, zajišťuje řádný fiskální dohled, vybírá, řídí a podporuje ředitelku organizace, respektuje roli zaměstnanců, zaměstnankyň, udržuje efektivitu a výkonnost správní rady a šíří dobré jméno organizace. Činnost, četnost setkání a další její kompetence vychází ze zakladatelské listiny Slunečnice. Ředitelka Slunečnice má na starosti celkové řízení provozu a vedení organizace. Stará se o zlepšování vnitrofiremních procesů a efektivitu činnosti organizace. Koordinuje hlavní činnosti a projekty, které běží pod záštitou organizace. Společně se správní radou vypracovává strategický plán a stará se o jeho plnění. Zaznamenává, vyhodnocuje a prezentuje dosažené výsledky. Náplní práce ředitelky je také starost o tým vedoucích jednotlivých středisek. To obnáší plánování, organizaci a řízení tohoto týmu. Zajišťuje pro něj rozvojové vzdělávání a vybírá nové členy týmu. Součástí práce ředitelky je i fundraising, tedy vyhledávání a získávání finančních prostředků a podávání grantových žádostí. Je zodpovědná za rozpočet organizace. Prezentuje organizaci na veřejnosti, stará se o mediální prezentaci a tvoří a realizuje PR. Komunikuje s klíčovými partnery a sponzory a rozvíjí vztahy s nimi.

### **3.1.3 Strategické plánování**

Dlouhodobou strategii Slunečnice připravuje ředitelka organizace a tato strategie je navrhována správní radě. Ředitelka společně s vedoucími jednotlivých středisek připravuje dílčí strategické plány, které implementuje na základě svých zkušeností a předkládá správní radě. Strategické plánování vychází z následujících podnětů: potřeby klientů (dotazníková šetření, rozhovory s klienty, příspěvky na sociálních sítích), aktuální trendy (moderní potřeby rodin), Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb města Beroun, Program podpory rodinné politiky Středočeského kraje 2021-2023, Národní strategie ochrany práv dětí, Analýza potřeb dětí, rodin a mládeže v ORP Beroun, ekonomická a politická situace země. Tyto informace jsou shromažďovány, vyhodnocovány a pravidelně aktualizovány. Zároveň se tyto shromážděné podněty transformují do dílčích cílů pro jednotlivá střediska, která se konzultují s vedoucími jednotlivých středisek. Tento ucelený strategický návrh společně s rozpočtem předkládá ke konzultaci a připomínkování správní radě. Po odsouhlasení a schválení správní radou, je ucelený dlouhodobý plán předán ředitelce organizace. Ta potom zajistí delegaci dílčích kroků na jednotlivé vedoucí konkrétních středisek. Vedoucí jednotlivých středisek jsou seznámeni s dlouhodobými plány a strategií, které jsou časově rozvrženy do jednotlivých etap. Poté dochází k průběžnému plnění svěřených úkolů a průběžnému hodnocení dosavadně odvedené práce. Zaměstnanci jsou finančně a slovně hodnoceni na základě jejich plnění.

## **3.2 Stávající služby organizace**

Organizace své služby řadí mezi 6 pracovních středisek. Každé středisko má svého vedoucího a zaměstnance. Nicméně zaměstnanci se různě prolínají mezi středisky dle aktuálních

strategických plánů, které jsou uvedeny v další podkapitole strategické plánování. Služby se zaměřují na rodiny s dětmi, tak jednotlivce ale i další sociální skupiny. Slunečnice se snaží program připravovat tak, aby oslovil širokou skupinu rodičů a dětí v Berouně a okolí. Také se snaží nabízet služby cenově co nejvíce dostupné. Ve skupině je dbáno, aby byl dodržován individuální přístup ke každému dítěti a úzký vztah s rodiči dětí.

První samostatným střediskem je dětská skupina. Ta nabízí hlídání dětí od 2 let do předškolního věku. Dětská skupina je finančně podporována z fondů Ministerstva práce a sociálních věcí a řídí se novelou zákona č. 247/2014 Sb. účinnou od 1. října 2021. Skupina nabízí hlídání dětí od 7:30 do 16:30 hod. a dětem poskytuje celodenní péči, obědy, svačiny a pitný režim. Maximální kapacita dětí je 12 a péči poskytuje plně kvalifikovaný personál, u kterého je důležité, aby se i dále průběžně vzdělával. Skupina poskytuje možnost i polodenní docházky. Cena služeb je placená rodiči a měsíční docházka k 1. únoru 2023 je 4 700,- pro děti narozené od 1. 9. 2019 a cena 8 800,- pro děti narozené do 31. 8. 2019.

Druhým střediskem jsou kulturní jednorázové akce. Jedná se o nepravidelný program, připravovaný dle aktuálních trendů, požadavků nebo situací. Na těchto akcích Slunečnice spolupracuje s externími lektory a odborníky, které dané akce vedou. Jedná se především o přednášky, workshopy, vzdělávací kurzy, anebo také kreativní činnosti. Mezi pořádané jednorázové akce také spadá Pohádková Městská hora, Karneval, Putování za sv. Martinem a další. Cenové rozpětí akcí je 150,- až 350,- Kč, cena se odvíjí dle délky a odbornosti dané akce. Některé mají za cíl také vzdělávat a zvyšovat rodičovské kompetence rodičů, jiné aktivity podněcují rodiny k aktivnímu trávení volného času.

Třetím a nejrozšířenějším střediskem jsou kurzy a kroužky. Tato část je vždy rozdělena na dvě pololetí, stejně jako školní rok. Kroužky jsou pro děti od 3 měsíců až do školního věku. Kroužky jsou nabízeny pohybové, kreativní, hudební a jazykové. Pro dospělé jsou v nabídce kurzy zaměřené na pohyb, vzdělávání a kreativní činnosti. Pro seniory je v nabídce cvičení. Na zisku z tohoto střediska je organizace finančně závislá. Každé pololetí tyto kurzy a kroužky navštěvuje více jak 300 klientů. Kroužky a kurzy vedou odborní lektori, kteří mají na starosti celý program a administrativu s tím spojenou. Cena lekce je od 100 Kč za hodinu.

Čtvrtým střediskem je pěstounská péče. Jedná se o služby pro pěstounské rodiny, které mají uzavřenou dohodu o výkonu pěstounské péče a jsou to konkrétně osoby pečující o děti svěřené do pěstounských rodin. Sekundární cílovou skupinou jsou blízké osoby pečujících, rodiče a blízké osoby svěřených dětí, zájemci o náhradní rodinnou péči a také každé dítě, které se na pracovníka obrátí s žádostí o pomoc z důvodu ohrožení svého života nebo porušování práv dle §8 zákona o SPOD. Prostřednictvím cíleně zaměřených služeb a aktivit jsou podporovány pečující osoby tak, aby vytvářely bezpečné prostředí pro zdravý rozvoj dítěte svěřeného do náhradní rodinné péče. Pěstouni a osoby pečující mají povinnost se každým rokem vzdělávat, a proto je pro ně organizována řada odborně zaměřených seminářů od externích lektorů. Služba je dotována z Krajské pobočky úřadu práce v Příbrami.

Páté středisko nabízí poradenství logopedické, rodinné, psychologické a právní. Pro klienty je první hodina za dotovanou cenu 400 Kč a další konzultace 800 Kč za hodinu. Pro klienty v závažných tíživých situacích je nabízeno 5 dotovaných sezení z grantu Ministerstva práce a sociálních věcí. Logoporadna poskytuje služby dětem od čtyř do sedmi let. Právní poradna je zaměřena na případy z pracovního, rodinného a finančního práva, které konzultuje právnička. Další částí je psychologické poradenství pro děti a rodiny. Středisko je celoročně velice vytiženo a o služby je veliký zájem. Cílem nabízené služby je dostupnost pro širokou veřejnost.

Šestým střediskem jsou příměstské tábory. Příměstské tábory se zaměřují na poskytování péče během letních prázdnin, kdy jsou děti mimo školu a rodiče v zaměstnání. Dětské tábory jsou pro děti od 6 do 12 let s různými tematickými zaměřeními, která jsou každý rok nová. Celková

kapacita je 120 dětí za celé období letních prázdnin. Tábor je v provozu od 7:30 do 16:30 hod. a poskytuje dětem celodenní program, stravu a pitný režim. Tábory vedou učitelé z MŠ, lektori Slunečnice, anebo skautští instruktoři. Cena týdenního tábora je pro letošní rok 3 200 Kč.

### 3.3 Výsledky hospodaření 2021–2022

Slunečnice, jako každá jiná dobře fungující společnost dbá, na svou ekonomickou prosperitu a mimo maximalizaci tržního podílu, dbá také na ekonomickou soběstačnost. V tabulce číslo 1 jsou přehledné výsledky hospodaření za rok 2021 a 2022, které jsou součástí účetní uzávěrky organizace. Z tabulky je patrné, že organizace hospodaří se ziskem, který se nevyplácí a zůstává nerozdělený jako úspory do dalších let.

Tabulka 1 Výsledky hospodaření 2021-2022

Středisko	2021	2022
Jednorázové akce	-5 749,11 Kč	-3 000,00 Kč
Dětská skupina 1	0,00 Kč	-29 520,00 Kč
Dětská skupina 2	0,00 Kč	-2 945,35 Kč
Příměstské tábory	100 187,26 Kč	33 137,47 Kč
Pohybové a jazykové kurzy	161 998,47 Kč	256 012,49 Kč
Pěstounská péče	0,00 Kč	-39 025,97 Kč
Podpora rodiny	-3 360,27 Kč	-41 498,96 Kč
Celkem hospodářský výsledek	253 076,35 Kč	173 159,68 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 Současná situace v organizaci

Rok 2023/2024 bude pro organizaci zlomový a organizace stojí před velkými změnami. V období 2020-2022 za pandemie COVID byla organizace nucena své služby velmi omezit či přesunout jako mnohé další společnosti na stránky internetu. Toto období Slunečnice přečkala také díky našetřeným ziskům z minulých let. Po přečkání pandemie COVID se organizace dále pustila do plnění svých cílů a mise. Z počátku byl návrat klientů velice pomalý, ale v září 2022, kdy pro organizaci začíná nový rok, došlo k obratu a jejich pravidelných kurzů začalo opět využívat přes 320 klientů a více jak 50 dětí v dětské skupině. Po ukončení pandemie přišla nová nebezpečná vlna zdražování energií. V roce 2022 došlo ke zdražení záloh energií o více než 200 %, což byl citelný zásah do chodu organizace. Během podzimu 2022 se organizace dozvídá, že jejich funkční dětská skupina, která během roku poskytuje zázemí více než 50 dětem, nemůže dále sídlit v městské budově Komunitního centra z důvodu nové požární vyhlášky, kde dětská skupina podporovaná z příspěvku MPSV nemůže provozovat činnost ve 3. nadzemním patře. Toto nové nařízení organizace nesplňuje a po dohodě s hasičským záchranným sborem Beroun může dětská skupina provozovat činnost jen do září 2023. Tudíž se organizace musí během II. a III. kvartálu roku 2023 přestěhovat. Zároveň se v druhé polovině školního roku 2022/2023 potýká s odlivem klientů a neustále narůstající konkurencí. Jak již bylo v diplomové práci

zmíněno, Slunečnice bude muset vyřešit mnoho změn a čelit novým výzvám, se kterými se musí vypořádat. Je jasné, že s příchodem zvýšené inflace lidé začínají šetřit právě na volnočasových aktivitách.

### 3.5 Analýza zákazníků Rodinného centra Slunečnice, z.ú.

Ve druhé části dotazníků byla od respondentů zjišťována jejich charakteristika. Tyto charakteristiky jsou důležité pro zjištění a poznání cílové skupiny klientů.

*Otázka: Jaké je vaše pohlaví?*

V odpovědích zcela jasně dominují ženy, a důvod je značný dětské kroužky většinou navštěvují maminky s dětmi, které o ně přes den pečují. Tomu odpovídá převládající počet respondentů ženského pohlaví. V Příloze 2 je zobrazeno procentuálního poměru mezi respondenty ženského a mužského pohlaví. Příloha 2 nám vyobrazuje ženské zastoupení a z celkových 62 respondentů bylo 55 žen a pouhých 7 mužů. Děti většinou na kurzy doprovázejí maminky, tatínci většinou dominují při ranním odvážení do dětské skupiny.

*Otázka: Do jaké věkové kategorie patříte?*

V této otázce bylo zjišťováno, jaké věkové rozložení Slunečnici navštěvuje, dotazníky byly rozposílány plošně včetně předávání papírových variant pro rodiče na jednotlivých kroužcích.

Tabulka 2 Věková kategorie respondentů

Věková kategorie	Četnost
do 20 let	0
21-30	7
31-40	38
41-50	15
51 a více let	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků plyne, že dominantně převažuje věková kategorie 31–40 let, která kopíruje trendy, kdy děti mívá současná generace až kolem 30 let, kategorie do 20 let nebyla zastoupena vůbec. Starší generace bývají prarodiče v důchodu, kteří na kroužky či kurzy doprovázejí svá vnoučata.

*Otázka: Jaký je váš čistý příjem?*

V otázce bylo tázáno na čistý měsíční příjem jednotlivce navštěvujícího kurz/kroužek nebo doprovázejícího své dítě. Otázka byla položena z důvodu, aby organizace měla přehled, jaká vrstva zákazníků Slunečnici navštěvují. A zdali ceny jsou přijatelné pro všechny vrstvy obyvatel, protože Slunečnice se svou cenovou politikou snaží nastavit, tak aby byly ceny dostupné co největší sortě obyvatel Berounska s rodinami. Z výsledků respondentů v Příloze 3 je viditelné k rovnoměrné rozdělení klientů z různých finančních vrstev. Celkem 17 respondentů odpovědělo, že jejich čistý příjem je do 9 999 Kč, zde se dá předpokládat, že jde o maminky pouze na rodičovské dovolené. Dalších 16 osob odpovědělo, že disponuje příjmy mezi 10 000 až 24 999,- a 17 osob se nachází v kategorii příjmu od 25 000 do 34 999 Kč. Příjem od 35 000 Kč potvrdilo 12 osob.

*Otázka: Navštěvujete Rodinné centrum Slunečnice jako?*

Jedná se o otázku zjišťující, zdali se jedná o respondenta, který navštěvuje Slunečnici sám jako jednotlivce a chodí například na cvičení pro dospělé nebo kurzy anglického jazyka. Nebo zdali je to rodič doprovázející jedno, dvě anebo tři a více dětí. A pak také se může jednat o klienta, který dochází s dětmi, ale chodí na kurzy i jako jednotlivce. Ve výsledku v Příloze 4 dominují tazatelé, kteří navštěvují Slunečnici s 1 dítětem, kterých odpovědělo 35 lidí. Jednotlivci byli 3 a jednotlivců s dětmi bylo 9. Rodiči s dvěma dětmi jsou zastoupeni číslem 12 a nejméně bylo rodičů s 3 a více dětmi, ti odpověděli dva. Vychází tedy najevo, že více jak polovina je klientů s jedním dítětem.

*Otázka: Jaký je věk dětí, se kterými RC Slunečnici navštěvujete?*

Je důležité vědět, jak staré děti respondenti mají a v jakém věku se nejvíce pohybují. Slunečnice poskytuje nabídku pro děti od 3 měsíců do školního věku. Nejvíce jsou viz Příloha 5 zastoupeni děti ve věku 2-3 roky a to celkem 21 odpovědí. Věk 1-2 roky byl zapsán 20 rodiči, děti ve věku 3-4 roky 14 odpovědí a pro děti 5 a více let celkem 5 odpovědí. Děti do 1 roku jsou zasažení jednou odpovědí. Obecně jsou kroužky pro děti populární pro věk 1-3 roky, kdy děti ještě nechodí do školky. Starší děti většinou vyhledávají kroužky s užším zaměřením.

### **3.6 Hodnocení kvality služeb v Rodinném centru Slunečnice**

Hlavním důvodem zpracování dotazníku bylo zjištění pohledu klientů rodinného centra na hodnotu kvality služeb. Dotazník byl vypracován modifikovanou verzí standardizovaného dotazníku SERVQUAL. Celkem bylo klientům položeno 50 otázek s tím, že sady dvou bloků otázek byly totožné, pouze se dotazovaly na odlišné místo působení organizace. Organizace má dvě pobočky působení v Berouně. V dotazníku respondenti uváděli nejdříve odpovědi na očekávanou hodnotu kvality služeb a posléze na vnímanou kvalitu služeb. Dotazník je vyhodnocován pomocí sloupcových grafů, protože ty přehledně zobrazují výsledky všech faktorů otázky. Sloupcové grafy také obsahují označené výsledky respondentů. Respondenti řadili své výsledky dle: 1 – naprosto souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím 4 – naprosto nesouhlasím.

#### **Kvalita prostředí (lokace) – Pobočka EDEN**

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla být dle mých představ dobře dostupná.*

*Tvrzení: Dostupnost RC Slunečnice EDEN je pro mě ideální.*

Výsledky v Příloze 6 ukazují, že většina respondentů se shoduje, že dostupnost Slunečnice by měla být dobře dostupná a že pro většinu z nich je dostupnost v lokalitě EDEN ideální. Nikdo z respondentů naprosto nesouhlasil s těmito tvrzeními.

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla dle mých představ vlastní parkovací místa.*

*Tvrzení: Parkování v RC Slunečnice je pro mě důležité.*

Výsledky v Příloze 7 znázorňují, že většina respondentů se shoduje, že Slunečnice by měla mít vlastní parkovací místa a že pro většinu z nich je parkování Slunečnice důležité. Menší počet respondentů se vyslovil pro možnosti spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím, což naznačuje, že pro ně parkování nemusí být prioritou.

*Tvrzení: Při výběru programu pro sebe nebo děti upřednostňuji jeho umístění v Berouně.*

*Tvrzení: Lokace poboček RC Slunečnice je pro mě ideální.*

Výsledky v Příloze 8 ukazují, že většina respondentů preferuje umístění programů pro sebe nebo pro děti v Berouně a že pro většinu z nich je lokace poboček Slunečnice ideální. Menší počet respondentů se vyslovil pro možnosti spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím, což

naznačuje, že pro ně umístění v Berouně nemusí být prioritou anebo se jim aktuální lokace poboček nelíbí.

### **Kvalita prostředí (lokace) – Pobočka Komunitní centrum**

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla být dle mých představ dobře dostupná.*

*Tvrzení: Dostupnost RC Slunečnice KOMUNITNÍ CENTRUM je pro mě ideální.*

Šetření ukázalo, že většina respondentů viz Příloha 9 preferuje dobře dostupné umístění Slunečnice dle svých představ a pro většinu z nich je dostupnost Komunitního centra ideální. Menší počet respondentů se vyslovil pro možnosti spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím, což naznačuje, že pro ně dostupnost pobočky Komunitní centrum není prioritou.

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla dle mých představ vlastní parkovací místa.*

*Tvrzení: Parkování v RC Slunečnice je pro mě důležité.*

Dotazníkové šetření prokázalo, že většina respondentů viz Příloha 10 považuje parkování za důležité a preferuje, aby i pobočka Komunitní centrum měla vlastní parkovací místa dle svých představ. Menší počet respondentů se vyslovil pro možnosti spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím, což naznačuje, že pro ně parkování v Slunečnici není nejdůležitějším faktorem.

*Tvrzení: Při výběru programu pro sebe nebo děti upřednostňuji jeho umístění v Berouně.*

*Tvrzení: Lokace poboček RC Slunečnice je pro mě ideální.*

Výsledky naznačují v Příloze 11, že většina respondentů upřednostňuje umístění volnočasového programu v Berouně a považuje lokaci pobočky Komunitního centra v centru Berouna za ideální. Menší počet respondentů se vyslovil pro možnosti spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím, což ukazuje, že pro ně lokace pobočky Slunečnice není ideální. Celkově však většina respondentů preferuje program v Berouně a ideální lokaci poboček Slunečnice.

### **KVALITA ZÁZEMÍ A VYBAVENÍ-POBOČKA EDEN**

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla mít vhodné zázemí pro klienty a děti (prostor pro převlékání, skříňky, občerstvení, dětský koutek.*

*Tvrzení: RC Slunečnice a její zázemí je pro mě ideální.*

Výsledky ukazují, že většina respondentů v Příloze 12 naprosto souhlasí s tím, že by pobočka EDEN měla mít vhodné zázemí pro klienty a děti, včetně prostoru pro převlékání, skříňek, občerstvení a dětského koutku. Přesně 25 respondentů spíše souhlasí s tímto výrokem. Naopak pouze 1 respondent spíše nesouhlasí s tím, že Slunečnice by měla mít vhodné zázemí pro klienty a děti. Tito respondenti také shodně nesouhlasí s tím, že aktuální zázemí Slunečnice je pro ně ideální. Celkově lze tedy konstatovat, že většina respondentů považuje vhodné zázemí pro klienty a děti za důležité a aktuální stav Slunečnice považuje za ideální.

*Tvrzení: Dostupné sociální zařízení a šatny by měly být moderní.*

*Tvrzení: Sociální zařízení a šatny RC Slunečnice jsou pro mě ideální.*

Příloha 13 poukazuje, že 29 respondentů naprosto souhlasí s tím, že sociální zařízení a šatny by měly být moderní, zatímco 18 respondentů spíše souhlasí. Na druhé straně 8 respondentů spíše nesouhlasí a pouze 1 respondent naprosto nesouhlasí s tím, že by tato zařízení měla být moderní. Z toho lze usoudit, že většina respondentů je přesvědčena o důležitosti moderních sociálních zařízení a šaten v pobočce EDEN, zároveň se respondenti shodují, že vybavení v EDENU splňuje jejich očekávání.

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla mít vždy moderní dětský koutek.*



*Tvrzení: Zázemí RC Slunečnice pro děti je dle mého názoru moderní a vyhovuje mým dětem.*

Většina respondentů viz Příloha 14 souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že by Slunečnice měla mít vždy moderní dětský koutek. Pouze menší počet respondentů spíše nesouhlasí s tímto výrokiem. Co se týče hodnocení zázemí pro děti v pobočce EDEN, většina respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že je moderní a vyhovuje jejich dětem. Pouze 4 respondenti spíše nesouhlasí a 3 respondenti naprosto nesouhlasí. Celkově lze tedy říci, že většina respondentů si cení moderního zázemí pro děti v EDENU a souhlasí s tím, že by měla mít vždy moderní dětský koutek.

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla disponovat velkým množstvím pomůcek a hraček pro děti.*

*Tvrzení: RC Slunečnice má dle mého názoru dostatek pomůcek a hraček pro děti.*

V Příloze 15 většina respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že by Slunečnice v EDENU měla disponovat velkým množstvím pomůcek a hraček pro děti. Menší počet respondentů (celkem 4) spíše nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tímto výrokiem. Co se týče hodnocení stávající dostupnosti pomůcek a hraček v pobočce EDEN většina respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že je dostatečná. Pouze velmi malý počet respondentů spíše nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tímto tvrzením. Celkově lze konstatovat, že většina respondentů si cení dostupnosti pomůcek a hraček pro děti v Slunečnici ačkoli menší počet respondentů si přeje, aby jich bylo k dispozici ještě více.

## **KVALITA ZÁZEMÍ A VYBAVENÍ-POBOČKA KOMUNITNÍ CENTRUM**

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla mít vhodné zázemí pro klienty a děti (prostor pro převlékání, skříňky, občerstvení, dětský koutek).*

*Tvrzení: RC Slunečnice a její zázemí je pro mě ideální.*

I v Příloze 16 výsledky poukazují na to, že většina respondentů se shoduje, že Slunečnice by měla mít vhodné zázemí pro klienty a děti a že aktuální zázemí vyhovuje většině z nich. Menší počet respondentů vyjádřil spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím, ale jejich počet je relativně malý, což naznačuje, že většina klientů Slunečnice je spokojena s poskytovaným zázemím.

*Tvrzení: Dostupné sociální zařízení a šatny by měly být moderní.*

*Tvrzení: Sociální zařízení a šatny RC Slunečnice jsou pro mě ideální.*

Výsledky v Příloze 17 naznačují, že většina respondentů se shoduje, že dostupné sociální zařízení a šatny v Komunitním centru by měly být moderní. Většina respondentů také souhlasí s tím, že aktuální sociální zařízení a šatny Slunečnice jsou pro ně ideální. Existuje menší počet respondentů, kteří vyjádřili spíše nesouhlasím nebo naprosto nesouhlasím, ale celkově jsou jejich počty malé, což naznačuje, že většina respondentů je spokojena s poskytovaným zázemím v této pobočce.

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla mít vždy moderní dětský koutek.*

*Tvrzení: Zázemí RC Slunečnice pro děti je dle mého názoru moderní a vyhovuje mým dětem.*

Data v Příloze 18 ukazují, že většina respondentů souhlasí s tím, že by dětský koutek v Komunitním centru měl být vždy moderní. Odpovědi na tento dotaz byly ohodnoceny na stupnici od 1 do 4, kde 1 znamená naprosto souhlasím a 4 naprosto nesouhlasím. Když se respondenti byli zeptáni na stávající zázemí pro děti v Komunitním centru, většina z nich odpověděla, že odpovídá jejich očekávání. Celkově tedy výsledky ukazují, že většina respondentů je spokojena se stávajícím zázemím pro děti v Slunečnici a chtěla by, aby byl dětský koutek vždy moderní.

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla disponovat velkým množstvím pomůcek a hraček pro děti.*

*Tvrzení: RC Slunečnice má dle mého názoru dostatek pomůcek a hraček pro děti.*

Výsledky v Příloze 19 ukazují, že většina respondentů se shoduje, že Slunečnice v Komunitním centru má dostatek pomůcek a hraček pro děti, ať už naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí. Pouze malý počet respondentů se vyslovil pro spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím, což naznačuje, že pro ně může být množství pomůcek a hraček nedostatečné.

## **KVALITA PERSONÁLU**

*Tvrzení: Zaměstnanci RC Slunečnice by měli mít odborné vzdělání nebo odborný kurz.*

*Tvrzení: Jsem přesvědčen/a, že zaměstnanci RC Slunečnice mají odborné vzdělání.*

Výsledky v Příloze 20 tázaných ukazují, že většina respondentů je přesvědčena, že zaměstnanci organizace mají odborné vzdělání. Menší počet respondentů se spíše souhlasí, nebo spíše nesouhlasí, což může naznačovat určité nejistoty nebo rozdílné zkušenosti s personálem. Celkově však výsledky ukazují pozitivní názor respondentů na kvalifikaci zaměstnanců Slunečnice.

*Tvrzení: Zaměstnanci RC Slunečnice by měli být ochotni poradit a být připraveni pomoci.*

*Tvrzení: Jsem přesvědčen/a, že zaměstnanci RC Slunečnice jsou připraveni a ochotni mi pomoci*

Z výsledků šetření v Příloze 21 lze konstatovat, že většina respondentů naprosto souhlasí s tvrzením, že zaměstnanci RC Slunečnice jsou připraveni a ochotni poradit a pomoci. Další respondenti spíše souhlasí s tímto tvrzením. Pouze minimum respondentů spíše nesouhlasí s tvrzením a žádný z respondentů naprosto nesouhlasí s tímto tvrzením. Celkově lze tedy říci, že většina respondentů je spokojena s připraveností a ochotou zaměstnanců Slunečnice pomoci a poradit.

*Tvrzení: Zaměstnanci RC Slunečnice by měli mít k dětem/ke mně individuální přístup.*

*Tvrzení: Jsem přesvědčen/a, že zaměstnanci RC Slunečnice mají k dětem/ ke mně individuální přístup.*

Z Přílohy 22 a výsledků vyplývá, že většina respondentů naprosto souhlasí s tvrzením, že zaměstnanci Slunečnice mají k dětem nebo ke konkrétnímu respondentovi individuální přístup. Další část respondentů spíše souhlasí s tímto tvrzením. Pouze 2 respondenti spíše nesouhlasí a 1 naprosto nesouhlasí s tímto tvrzením. Můžeme konstatovat, že většina respondentů se domnívá, že zaměstnanci Slunečnice mají k dětem nebo ke konkrétnímu respondentovi individuální přístup.

*Tvrzení: Zaměstnanci RC Slunečnice by měli dodržovat obsah kurzu/kroužku na který jsme přihlášení.*

*Tvrzení: Jsem přesvědčen/a, že zaměstnanci RC Slunečnice dodržují obsah kurzu/kroužku na který jsme přihlášení.*

Z šetření dotazníků vyplývá viz Příloha 23, že většina respondentů naprosto souhlasí s tvrzením, že zaměstnanci Slunečnice dodržují obsah kurzu/kroužku na který jsou respondenti nebo jejich děti přihlášení. Část respondentů spíše souhlasí s tímto tvrzením. Pouze 1 respondent spíše nesouhlasí s tímto tvrzením a žádný respondent naprosto nesouhlasí. Můžeme zhodnotit, že většina respondentů se domnívá, že zaměstnanci Slunečnice dodržují obsah kurzu/kroužku, na který jsou respondenti nebo jejich děti přihlášení.

## **KVALITA NABÍZENÝCH SLUŽEB**

*Tvrzení: Časový rozvrh lekcí/kurzů RC Slunečnice by se měl přizpůsobovat obecnému režimu dne (dětí).*

*Tvrzení: Časový rozvrh lekcí/kurzů je pro mě ideální.*

Grafické zpracování v Příloze 24 ukazuje, že velká část respondentů naprosto souhlasí s tvrzením, že časový rozvrh lekcí/kurzů Slunečnice by se měl přizpůsobovat obecnému režimu dne (dětí). A další část respondentů spíše souhlasí s tímto tvrzením. Pouze 1 respondent spíše nesouhlasí s tímto tvrzením a žádný respondent naprosto nesouhlasí. Můžeme tedy zhodnotit, že většina respondentů se domnívá, že časový rozvrh lekcí/kurzů Slunečnice by se měl přizpůsobovat obecnému režimu dne (dětí).

*Tvrzení: Nabízené kroužky/kurzy/workshopy by měly být moderní a kopírovat aktuální trendy moderní rodiny.*

*Tvrzení: RC Slunečnice připravuje program, který je pro mě ideální.*

Výsledky v Příloze 25 ukazují, že většina respondentů naprosto souhlasí s tvrzením, že nabízené programy v Slunečnice jsou moderní a odpovídají aktuálním trendům moderních rodin. Část respondentů spíše souhlasí s tímto tvrzením, zatímco pouze 3 respondenti spíše nesouhlasí. Nikdo z respondentů naprosto nesouhlasil s tím, že nabízené programy nejsou moderní. Očekávání i realita se tedy shodují.

*Tvrzení: Pro sebe a svou rodinu hledám služby, které splňují mé požadavky bez ohledu na cenu.*

*Tvrzení: RC Slunečnice splňuje mé požadavky na kvalitu služeb včetně ceny.*

Z Přílohy 26 vyplývá, že většina respondentů spíše nebo naprosto souhlasí s tvrzením, že hledají služby, které splňují jejich požadavky bez ohledu na cenu. Zároveň část respondentů spíše nebo naprosto souhlasí s tvrzením, že organizace splňuje jejich požadavky na kvalitu služeb včetně ceny. Lze tedy říci, že většina respondentů preferuje kvalitní služby bez ohledu na cenu a současně hodnotí služby poskytované Slunečnice jako kvalitní a cenově dostupné.

*Tvrzení: Při výběru služeb je pro mě důležitá kvalita a historie.*

*Tvrzení: RC Slunečnice mě při výběru přesvědčila svoji 20 ti letou historií působení.*

Graf v Příloze 27 zobrazuje odpovědi respondentů na otázku týkající se důležitosti kvality a historie při výběru služeb. Celkově lze vidět, že většina respondentů s odpověďmi "naprosto souhlasím" a "spíše souhlasím" se shoduje na tom, že pro ně je důležitá kvalita a historie při výběru služeb. Zároveň existuje menší počet respondentů, kteří odpověděli "spíše nesouhlasím" nebo "naprosto nesouhlasím", což naznačuje, že pro ně historie a kvalita nemusí být klíčovými faktory při výběru služeb. Jedná se o otázku s největším počtem nesouhlasných odpovědí.

## **Kvalita zabezpečení**

*Tvrzení: RC Slunečnice by měla dle mých představ dodržovat předepsané hygienické a bezpečnostní normy.*

*Tvrzení: Myslím si, že RC Slunečnice dodržuje předepsané hygienické a bezpečnostní normy.*

Z grafu viz Příloha 28 vyplývá, že většina respondentů souhlasí s tím, že nezisková organizace by měla dodržovat předepsané hygienické a bezpečnostní normy. Téměř všichni respondenti také souhlasí s tím, že Slunečnice dodržuje předepsané hygienické a bezpečnostní normy.

*Tvrzení: Prostory, které RC Slunečnice využívá by měly být bezpečné pro pohyb dětí.*

*Tvrzení: Myslím si, že RC Slunečnice nabízí bezpečné prostory pro pohyb dětí.*

Výsledky otázky v dotazníkovém šetření ukazují v Příloze 29, že většina respondentů souhlasí s tím, že prostory, které Slunečnice využívá, by měly být bezpečné pro pohyb dětí, a zároveň věří, že Slunečnice nabízí bezpečné prostory pro pohyb dětí. Pouze velmi malé procento respondentů nesouhlasí s tím, že organizace nabízí bezpečné prostory pro děti.

*Tvrzení: Zaměstnanci RC Slunečnice by dle svých představ měli dbát na bezpečí dětí při výuce.*

*Tvrzení: Myslím si, že zaměstnanci RC Slunečnice stoprocentně dbají na bezpečnost dětí při výuce.*

Z výsledků grafu v Příloze 30 je patrné, že většina respondentů souhlasí s tím, že zaměstnanci Slunečnice by měli dbát na bezpečí dětí při výuce a také s tím, že zaměstnanci Slunečnice stoprocentně dbají na bezpečnost dětí při výuce. Pouze malý počet respondentů má nějaké malé výhrady.

### **Celkové hodnocení**

Výsledky z dotazníkového šetření, které proběhlo v rozmezí února a března 2023, dopadlo nad očekávání velice dobře. Všechny zkoumané oblasti se potvrdily jako silné a nedošlo ke zjištění zásadních nedostatků nebo nespokojenosti. Klienti hodnotí většinu aspektů v dotazníku pozitivně nebo spíše pozitivně, potvrdilo se tedy, že očekávaná kvalita byla naplněna vnímanou kvalitou. Což, je velice dobré zjištění a navržená marketingová komunikace může být opřena o potvrzená tvrzení klientů, kteří neziskovou organizaci hodnotí kladně ve všech tázaných aspektech. Zároveň nedošlo k žádnému propadu kvality u žádné pobočky. Organizace by se měla dále snažit rozvíjet pobočky, aby zajistila, že i nadále bude poskytovat vysokou kvalitu služeb a zlepšovat zážitek klientů.

## **3.7 Identifikace konkurence**

V průběhu jednotlivých let samozřejmě organizace ztratila své výsadní postavení jediného rodinného centra na trhu v Berouně a v blízkém okolí. Na trhu se začala objevovat konkurence. V rámci analýzy konkurenčního trhu byla zjištěna tato přímá i nepřímá konkurence uvedená níže v tabulce. Z této tabulky je patrné, že na trhu jsou dva hlavní konkurenti, a to především Studio Kala a pak Dům dětí a mládeže v Berouně. V září 2022 se otevřelo druhé rodinné centrum v Berouně s názvem U Marušky. Tato organizace přímo konkuruje Slunečnici. Prozatím otevřela dětskou skupinu a v průběhu roku začíná přidávat kroužky pro děti. Společnost Prostor pro rodinu v Berouně figuruje od roku 2019, a nyní má v Berouně jako první velkou dětskou skupinu s kapacitou 24 dětí.

### **Studio Kala**

Studio Kala je na trhu od roku 2009 a poskytuje tvůrčí prostor pro každého. Mimo nabídky kroužků a kurzů pro děti, připravuje i velké množství kurzů a workshopů pro dospělé. Mimo cvičení, háčkování, sportu pro dospělé nabízí také kreativní kurzy jako je malba a ostatní tvorbu ve výtvarném ateliéru. Mimo těchto kurzů nabízí také služby pro tělo i duši jako jsou masáže, kraniosakrální terapie či kosmetiku a manikúru. Ve své nabídce, ale nemá dětskou skupinu. Nabízí pouze individuální hlídání dětí. Disponuje jedním rozsáhlým střediskem, kde všechny služby nabízí pod jednou střechou. Na Facebooku disponuje více jak 1800 sledujícími.

### **Dům dětí a mládeže**

Dům dětí a mládeže Beroun (dále jen DDM Beroun) je příspěvkovou organizací, která je zřizována Středočeským krajem. V Berouně působí od roku 2000. Mezi její hlavní činnosti patří organizace pravidelných zájmových aktivit jako jsou kroužky (hudební, keramické, sportovní, přírodovědecké, chemické, výtvarné a všestranné). Dále se věnuje pořádání nepravidelných

seminářů, sportovních a uměleckých soutěží nebo také pořádají zájezdy či exkurze. Pravidelně o letních prázdninách pořádají příměstské i pobytové tábory. DDM Beroun připravuje také vzdělávací programy pro MŠ a ZŠ. Na Facebooku disponuje DDM Beroun více jak 1 500 sledujícími.

### **Rodinné centrum U Marušky**

Rodinné centrum U Marušky je přímým konkurentem Slunečnice a v Berouně zahájilo svou činnost od září roku 2022 a to především spuštěním dětské skupiny. Mimo dětské skupiny, kde se starají o děti ve věku od 1,5 roku do 5 let, také nabízí dětské jazykové, vzdělávací a kreativní kurzy. Nabídka je zatím velice nízká. Na Facebooku má stránka 100 sledujících. U tohoto konkurenta lze očekávat potencionální růst, zatím však disponují jen menšími prostory v centru Berouna.

### **Prostor pro rodinu**

Prostor pro rodinu vznikl v roce 2008 a vznikl jako místo pro rodiče s malými dětmi poskytující možnosti společenského a komunitního života. Zároveň si klade za cíl podporu aktivity rodičů s dětmi při sladování osobního a pracovního života. To jako poskytovatel sítě dětských skupin splňuje. Dětské skupiny poskytuje v Praze, v Libereckém, Jihomoravském, Středočeském kraji. Mimo péče o děti, poskytují přípravné kurzy pro budoucí chůvy a pečující osoby o malé a předškolní děti. Na webových stránkách nabízí volnočasové aktivity jako jsou: Výtvarně-tvořivý klub, Hudebně-pohybový klub, Ekologický klub a Adaptační klub. Nyní provozují celkem 6 skupin a z toho jednu v Berouně. Na Facebooku mají přes 640 sledujících.

### **Spolupráce s ostatními organizacemi**

Jako v předchozích letech chce organizace nadále spolupracovat s ostatními poskytovateli sociálních služeb v berounském regionu tak, aby byla v regionu zajištěna dostupná a pružně fungující síť sociálních služeb, jejíž součástí je i Rodinné centrum Slunečnice, z.ú.. Organizace si klade za cíl i do budoucna být jakýmsi místem prvního kontaktu, které se lidé nebojí vyhledat a kde se jim dostane buď přímo potřebné pomoci, anebo budou nasměrováni na své partnerské organizace. Dlouhodobě spolupracující organizace jsou: sociální odbor města Berouna, občanská poradna REMEDIUM, Unie center pro rodinu a komunitu, Dům dětí a mládeže Beroun, Český červený kříž-Azylový dům Berounka, Farní charita Beroun, proFem o.p.s., Centrum psychologicko-sociálního poradenství, Středočeského kraje, Člověk v tísni, Rodinné mosty, Magdaléna o.p.s., Lomikámen z.ú., PPP Hořovice a Králův Dvůr, APERIO – společnost pro zdravé rodičovství, Nadace Patron dětí, OSPOD Beroun, SPC Beroun. Dále místní základní školy, psychiatrická pracoviště v Berouně a okolí. Rozsah a charakter spolupráce se u jednotlivých organizací liší – jedná se o výměnu důležitých informací a zkušeností, partnerství v projektech či o zprostředkování odborné pomoci, doučování nebo materiální či finanční pomoci pro konkrétní klienty.

Tabulka 3 Porovnání konkurence

<b>Organizace</b>	<b>Rodinné centrum Slunečnice</b>	<b>Studio Kala</b>	<b>Dům dětí a mládeže</b>	<b>Rodinné centrum U Marušky</b>	<b>Prostor pro rodinu</b>
Lokalita	Beroun	Beroun	Beroun	Beroun	Beroun
Počet zaměstnanců a spolupracovníků	32	28	114	8	30
Zaměření	Děti i dospělí	Děti i dospělí	Děti i dospělí	Děti	Děti
Aktivita	Kurzy, tábory, centrum volného času, dětská skupina	Kurzy, tábory, centrum volného času	Kroužky, tábory, akce, semináře	Dětská skupina, kroužky	Dětské skupiny
Roční návštěvnost webových stránek rok 2022	60215	40617	3565	1550	31813

Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.8 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb**

V této části práce bude analyzována Slunečnice pomocí SWOT analýzy silných a slabých stránek organizace a také příležitostí a hrozeb. Jsou zde mapovány faktory, které ovlivňují úspěšnost organizace. Na základě této analýzy je třeba si uvědomit rizika organizace a nastavit případné protiopatření. Udaný statický snímek těchto jevů lze přenést do pohledu dynamického. Zároveň umožňuje podívat se na organizaci ze čtyřech různých úhlů pohledu. Jednotlivé části lze snadno porovnávat a přináší tím koncepční rámec pro systematickou analýzu.

Tabulka 4 SWOT analýza

<b>Silné stránky (strengths)</b>	<b>Slabé stránky (weaknesses)</b>
Rozmanitost kurzů, Loajální klienti, Zasažení všech věkových skupin	Nepřehledný kalendář a rezervační systém, Zapojení sponzorů, Propagační materiály
<b>Příležitosti (opportunities)</b>	<b>Hrozby (threats)</b>
Trendy nových generací, Nová aglomerace města, Využití výročí 20 let organizace	Komunikace s vedením města, Ekonomická krize, Lidské zdroje, Nejasná konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Silné stránky**

*Rozmanitost kurzů, Loajální klienti, Zasažení všech věkových skupin*

Organizace díky svým letitým zkušenostem a neustálému vývoji nabízí svým klientům široký rozsah rozmanitosti kurzů, kroužků či workshopů a zároveň zasahuje všechny věkové skupiny. Široké portfolio služeb (organizace nabízí 70 kurzů, 18 odborných kurzů a 9 jednorázových akcí za rok) přivádí množství klientů a je nutné tento záběr kvalitně propagovat. Organizace do své propagace vkládá velkou část kapitálu, a právě kvalita webových stránek přináší klientům přehlednou vizualizaci nabídky služeb. Systematické rozložení webu, přináší zákazníkům jasný obrázek o tom, že z portfolia služeb si vybere každý. Zároveň jsou všechny změny a novinky komunikovány jednotně na všech komunikačních platformách. Tudíž jsou klienti informováni a díky jednotnosti grafické vizuální komunikace dochází k odlišení od konkurence. Slunečnice by chtěla, aby uživatelské rozhraní bylo pro klienty co nejpřívětivější. Díky dlouhodobému využívání profesionálního a online rezervačního systému organizace disponuje kvalitními a rozsáhlými záznamy o návštěvnosti svých klientů. Proto může dokonale analyzovat konkrétní vytiženost jednotlivých kurzů, sledovat zájem a opakovat a navazovat na ty nejoblíbenější. Jak již bylo výše zmíněno, organizace čerpá z letitých zkušeností působení na místním trhu. To jí umožňuje mít přehled, včas zachytit konkurenci, mapovat terén působení a komunikovat s klienty. Ti velice rádi doporučí kvalitní služby, se kterými jsou spokojeni.

### **Slabé stránky**

*Nepřehledný kalendář a rezervační systém, Zapojení sponzorů, Propagační materiály*

Ačkoliv přehlednost webových stránek je zcela v pořádku a rozdělení do sekcí působí přehledně a srozumitelně, klienti jsou v případě rozhodnutí přihlášení na konkrétní kurz nebo akci nuceni přejít do rezervačního systému Webbooker, který může potencionální klienty odradit svou zastaralou grafikou a uživatelskou nepřívětivostí. Pro organizaci je nezbytné, aby rezervační systém Webbooker fungoval spolehlivě. Klienty může také odradit počáteční orientace, která není intuitivní. Další slabou stránkou v rámci SWOT analýzy je chybějící celkový přehledný rozvrh nebo kalendář. Ten by měl klientům jednoduše ukázat které kroužky jsou v jaké dny. Tento přehledný rozvrh by klientům umožnil rychlou orientaci a pomohl v rozhodování. Malou část svého rozpočtu tvoří nezisková organizace díky sponzorům a jejich sponzorským darům. Slabou stránkou je, že organizace své sponzory nezapojuje do dění a bylo by vhodné připravit

v rámci organizovaných akcí i část pro své sponzory. Ti by byli ubezpečeni, že si jich organizace váží, a právě díky nim mohou akce pro občany Berounska připravovat. V této práci bylo zmíněno, že organizace disponuje silnou základnou loajálních klientů a bylo by vhodné tuto skupinu rozšířit, a to díky výrobě propagačních předmětů. Tuto část propagace Slunečnice v současné době opomíjí. Pouze děti v dětské skupině disponují bezpečnostními vestami, které využívají logo Slunečnice. Proto by bylo vhodné nabídku propagačních materiálů rozšířit například o lahve na pití, trička, boxy na svačinu nebo diplomy. Slabou stránkou sebepropagace na sociálních sítích je absence aktuálních marketingových trendů v podobě tvorby krátkých videí jako jsou REELS a další krátká videa. Tyto videa by zvýšila také dosah i zájem klientů.

## **Hrozby**

*Komunikace s vedením města, Ekonomická krize, Lidské zdroje, Nejasná konkurenční výhoda*

Mezi největší analyzované hrozby patří nedostatečně vyvinuté vztahy s vedením města. Někjaké vztahy zde samozřejmě existují, protože ředitelka Slunečnice pravidelně s městem komunikuje. Avšak není zcela jasný postoj města vůči organizaci provozující dětskou skupinu a pokrývající část nedostatečných kapacit berounských školek. Organizace musí být městu pevným partnerem v oblasti sociálních aktivit a je třeba tyto vztahy prohlubovat a komunikovat se školským a sociálním odborem. Město Beroun poskytuje Slunečnici pronájem svých prostor v Komunitním centru Beroun, kde organizace působí více jak 15 let. Dalším faktorem hrozby je více jak rok probíhající ekonomická krize, při které dochází k narůstání inflace a tím i k růstu cen. Rodiny na tento růst cen mohou reagovat šetřením právě na službách, které poskytuje Slunečnice. Slunečnici bylo v roce 2022 navýšeno nájemné a ceny služeb o více než 100 % tudíž svým klientům navýšila na školní rok 2022/2023 kurzovné o 10 až 20 Kč na každou hodinu poskytovaných aktivit. Další podstatnou hrozbou je velice obtížné najímání kvalifikovaných pracovních sil pro středisko Dětská skupina. Zde jsou zaměstnány chůvy s kurzem Chůva v dětské skupině nebo pedagogicky vzdělaný pracovník pro MŠ. V tomto odvětví je v Berouně velká konkurence a vhodní pracovníci velice často fluktuují anebo neprofesionálně přebírají know-how provozu dětských skupin a otevírají si své vlastní. Poté přetahují Slunečnici schopné dětské chůvy do své nově dětské skupiny. Mezi další analyzovanou hrozbou patří, že Slunečnice nedisponuje jasnou a ukotvenou konkurenční výhodou. Na první pohled není jasné, jaká jedinečná výhoda by měla klienti přivádět a odlišit Slunečnici od ostatních konkurenčních podniků. Na této hrozbě je potřeba rychle zapracovat. Konkurenční výhoda by měla být jasně definována a věcně komunikována směrem k současným a potencionálním klientům tak, aby přinesla nespornou konkurenční výhodu a udržitelný náskok před stále vznikající konkurencí.

## **Příležitosti**

*Trendy nových generací, Nová aglomerace města, Využití výročí 20 let organizace*

Organizace již 20 let poskytuje sociální aktivity novým generacím, ale musí být připravena na nové klienty a rodiče z generace Z, X, Y, které se brzy stanou jejich potencionálními klienty. Každá nová nastupující generace s sebou přináší určité moderní trendy, na které je třeba se připravit a flexibilně reagovat. Další analyzovanou novou příležitostí je stálý příliv mladých rodin díky rozrůstající se městské výstavbě. Tuto cílovou mladou skupinu je třeba neustále oslovovat a být s nimi v kontaktu. V tomto směru musí Slunečnice pružně a rychle reagovat, aby byla několik kroků před svou konkurencí. Poslední obrovskou příležitostí je správné využití 20 ti letého výročí vzniku organizace. Slunečnice by na sebe měla touto událostí vhodně upozornit, podtrhnout svoji kvalitu a vyzdvihnout svůj přínos Berounsku. Je to jedinečná a mimořádná příležitost, kdy může organizace svoje aktivity sebepropagace směřovat přímo na sebe a vhodnou formou na sebe upozorňovat. Důležité je využití kvalitního a správně



zaměřeného PR. Vhodné je také vymyslet a zrealizovat novou aktivitu, která přímo poukáže na toto výročí.

### **3.9 PESTLE analýza**

V této podkapitole je analyzována současná situace Slunečnice. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, pomocí PESTLE analýzy bude docházet k analýze vnějšího a vnitřního prostředí, které organizace využívá. Tato analýza slouží jako podklad pro přípravu následného návrhu marketingové komunikace.

#### **Politické faktory**

Politické změny mohou ovlivnit podnikání Slunečnice. Politické změny, které přímo ovlivňují organizaci jsou: změny v daňové politice, regulace podnikání, anebo veřejné financování. Zásadní pro organizace jsou místně specifické faktory, a to především místní politika vůči podpoře neziskových organizací. Organizace je přímo ovlivněna vládním financováním a vypisováním grantů. Ty jsou ovlivněny politickými změnami a plány. V případě nestability v politice nebo v důsledku politických konfliktů může být chod organizace přímo ovlivněn či narušen. Dalším politickým faktorem, který ovlivňuje dění ve Slunečnici je určování výše minimální mzdy a další pracovně-právní zákony, které mohou ovlivnit výši nákladů na zaměstnance, anebo nárok na kvalifikaci.

#### **Ekonomické faktory**

V roce 2022 trh ovlivnila energetická krize a vysoký nárůst inflace. Inflace může ovlivnit ceny vstupů a výstupů a Slunečnici může ovlivnit spotřebitelskou poptávku. Inflace může ovlivnit ceny vstupů, jako jsou suroviny a energie, a může také zvýšit ceny, které organizace musí účtovat zákazníkům. Úrokové sazby pak mohou ovlivnit úvěrové podmínky pro podnikání, což může ovlivnit dostupnost financování pro rozvoj centra. Naopak hospodářský růst kladně ovlivňuje úspěch Slunečnice, protože má vliv na disponibilní příjmy a nákupní sílu spotřebitelů. Nicméně úspěch Slunečnice je také ovlivňován hospodářskými cykly, pokud se hospodářská situace horší, tak klienti jsou náchylní k omezování svých výdajů. Náklady jsou také ovlivněny daňovou politikou a nákupní silou klientů. Jak již bylo zmíněno v podkapitole analýza konkurence, Slunečnice se nachází v oblasti, kde panuje vysoká konkurence, které nabízí podobné služby. Konkurence může mít vliv na ceny, které musí rodinné centrum účtovat, a na celkovou poptávku po službách poskytovaných centrem. Regulační požadavky a průmyslové politiky mohou ovlivnit podnikání organizace. Například, pokud jsou stanoveny přísné environmentální normy, mohou být náklady na provoz vyšší a mohou být vyžadovány investice do vybavení, aby se splnily požadavky. Dostupnost kvalifikované pracovní síly je také častou výzvou pro organizaci. Pokud v oblasti nejsou dostatečné zdroje pracovní síly s potřebnými dovednostmi, může to vést k nákladům na výcvik nových zaměstnanců nebo k potenciálnímu snížení kvality služeb. Financování pro rozvoj a provoz rodinného centra může být také důležitým faktorem. Například, pokud jsou náklady na zřízení a obnovu vybavení centra vysoké, může být třeba získáno financování od banky nebo z jiných zdrojů. Pokud by však úvěrové podmínky byly nevýhodné, může to zvýšit náklady na financování. Prozatím organizace financování cizích zdrojů nevyužívá.

#### **Sociální faktory**

Změny v demografické struktuře mohou ovlivnit potřeby a preference rodin, které centrum navštěvují. Může se jednat o změny v počtu obyvatel v daném regionu, věkové struktury populace, přistěhovalectví atd. Tyto zmíněné faktory ovlivňují poptávku po službách a složení klientely. Beroun je město v blízkosti Prahy, které má zhruba 20 tisíc obyvatel. V posledních letech se však počet obyvatel v Berouně zvyšuje. Vzdělání i vědomosti populace mohou mít

vliv na to, jak je důležitost a služby rodinného centra vnímané a jsou-li služby ochotni využívat. Je proto důležité, aby se centrum snažilo zvyšovat povědomí o svých aktivitách a službách, aby oslovilo co nejširší okruh lidí. Trendy v rodinné politice mají přímý dopad na fungování organizace. V posledních letech se zvyšuje také poptávka po službách, které podporují rovnost pohlaví a příležitosti pro všechny členy v rodině. Je nutné také sledovat zvyklosti a životní styl populace, protože pokud je trend trávit více času v přírodě, mělo by na to centrum zareagovat nabídkou aktivit spojenou s pobytem v přírodě. Beroun a jeho okolí nabízejí příležitosti k turistice a aktivitám spojeným s přírodou, jako jsou turistika nebo cyklistika. Dalším sociálním faktorem je také zdravotní stav populace, protože dle aktuálního zdravotního stavu by měla organizace nabízet své služby, protože organizace snaží nabízet aktivity, které podporují zdravý životní styl u všech příslušníků rodiny. Dobrá spolupráce s místními zdravotnickými zařízeními může být výhodou a může pomoci rodinnému centru oslovit více klientů. Stále více rodin si uvědomuje význam podpory rovnosti a inkluze v rámci rodiny, což může znamenat zvýšenou poptávku po službách, které podporují tuto hodnotu. Beroun a jeho okolí mají bohatou historii a kulturní dědictví, a tak by rodinné centrum mohlo nabídnout aktivity spojené s těmito tématy, jako jsou například exkurze do historických památek nebo workshopy na téma tradičních řemesel. Oslovování místních tradic a kulturního dědictví může být pro organizaci výhodné při oslovování místních obyvatel a zvýšení povědomí o jeho službách.

### **Technologické faktory**

Automatizace procesů může umožnit rodinnému centru snížit náklady a zvýšit efektivitu. Organizace již používá software pro řízení rezervací, fakturaci a sledování docházky, a to pomáhá snížit potřebu manuálního zpracování. Využití moderních technologií a sociálních médií může pomoci organizaci získat více zákazníků a zlepšit svou online přítomnost. Organizace se snaží dbát na svou celkovou prezentaci a do technologických faktorů investuje velkou část svých zdrojů. Vytvoření mobilní aplikace pro organizaci by mohlo přinést mnoho výhod. Klienti by mohli snadno a pohodlně rezervovat aktivity, platit a sledovat v centru z mobilního zařízení aktivity. Může být také užitečná pro posílání upozornění a nabídek pro zákazníky, což by mohlo pomoci zvýšit počet opakovaných návštěv. Zároveň by mohlo dojít ke konkurenční výhodě, jelikož mobilní aplikací konkurenční společnosti nedisponují. Organizace by měla sledovat nejnovější technologické trendy v oblasti dětských aktivit a zvažovat, jak by mohla využít tyto nové technologie, aby zlepšilo zážitek svých klientů.

### **Legislativní faktory**

Organizace jakožto zapsaný ústav (zkratka z.ú.) má svou právní subjektivitu a může mít majetek a plnit právní povinnosti. Mezi tyto povinnosti patří: vést účetnictví, zveřejňovat zprávy o své činnosti a dodržovat zákony o ochraně osobních údajů. Mezi právní předpisy stanovené zákonem, které zapsaný ústav musí dodržovat jsou stanovy, členství, vedení, zprávy o činnosti, účetnictví, zákon o veřejných sbírkách a zákon o ochraně osobních údajů. Dalším legislativním faktorem je také pracovní právo, které se vztahuje na všechny zaměstnance. To zahrnuje zákony týkající se pracovních smluv, mzdy, pracovní doby, dovolené a ochrany zaměstnanců. Centrum musí zajistit, aby všechny tyto zákony a předpisy byly dodržovány. Slunečnice poskytuje služby pro spotřebitele, a proto musí dodržovat zákony o ochraně spotřebitele. To zahrnuje zákony o reklamaci a odškodnění v případě škod způsobených spotřebitelem. Centrum by mělo mít také jasná pravidla a podmínky pro poskytování služeb.

### **Ekologické faktory**

Klimatické změny mohou mít vliv na provozování Slunečnice. Například extrémní počasí nebo změny v sezóně mohou ovlivnit návštěvnost. Organizace by měla být připravena na takové situace a mít připravené plány takovým způsobem, aby mohla přizpůsobit svou činnost aktuálním podmínkám. Centrum by mělo být ohleduplné k recyklaci a nakládání s odpady, aby

minimalizovalo svůj dopad na životní prostředí. To může zahrnovat například oddělený sběr odpadů, nebo využívání recyklovaných materiálů v provozu centra. Berounské okolí je charakteristické svou krásnou přírodou a množstvím chráněných území. Rodinné centrum by proto mělo brát v úvahu potenciální dopad své činnosti na místní ekosystémy a být ohleduplné k přírodě v okolí. Doprava je velice důležitým faktorem pro návštěvnost rodinného centra. Pokud by byla Slunečnice obtížně dostupná hromadnou dopravou, mohlo by to klienty odradit. Na druhé straně, nabízení ekologických způsobů dopravy, jako jsou například cyklistické stezky, může zvýšit atraktivitu Slunečnice. Ekologický trend se zaměřuje na využívání obnovitelných zdrojů energie a snižování emisí skleníkových plynů. Slunečnice by mohla být pozitivně vnímána, pokud by využívala obnovitelné zdroje energie, jako jsou solární panely nebo tepelná čerpadla. Což v současné době není možné přímo ovlivňovat, jelikož pro své podnikání využívají prostory, které si pronajímají a zdroje vytápění určuje vlastník nemovitosti.

PESTLE analýza ukazuje, že organizace je ovlivněna mnoha faktory, které mohou mít závažný dopad na její fungování a úspěšnost. Například politické faktory, jako změny v legislativě a místní vládní politice, mohou ovlivnit financování centra. Sociální faktory, jako změny v postojích a chování lidí k rodině, mohou ovlivnit poptávku po službách centra. Technologické faktory mohou zase ovlivnit způsob, jakým centrum poskytuje své služby a konkurence může začít využívat moderní technologie, a tak způsobit ztrátu klientů centra. Nicméně, centrum může využít příležitostí, které se nabízejí, například použitím moderních technologií pro zlepšení efektivity a snížení nákladů. Celkově lze říci, že organizace musí být citlivá a vnímavá vlivům prostředí, aby byla úspěšná a udržitelná.

### **3.10 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil představuje výchozí bod pro podrobnější analýzu konkurenčního prostředí podniku. Důležité je také rozlišovat mezi vnějšími a vnitřními faktory ovlivňujícími konkurenceschopnost. Tato podkapitola se věnuje podrobnější analýze jednotlivých sil.

#### **Konkurence v odvětví**

Jak již bylo zmíněno, konkurence v oblasti sociálních služeb pro rodiny s dětmi může být poměrně vysoká, ale vzhledem k omezenému počtu poskytovatelů služeb v regionu se Slunečnice potkává s malou konkurencí. Nicméně, konkurence stále existuje a je třeba ji brát v potaz při plánování marketingových strategií a cenové politiky. Organizace by měla stále sledovat své hlavní konkurenty a snažit se využít svých silných stránek jako jsou kvalitní služby, dlouhodobé působení, pozitivní reference a výhodná poloha.

#### **Hrozba nových vstupů**

Vstup na trh pro nové poskytovatele služeb může být omezený z důvodu přísných regulací a požadavků na dodržování podmínek pro zapsaný ústav, ale hrozba nových vstupů stále existuje a existovat bude. Slunečnice by měla být připravena na to, že se může objevit další nový konkurent, a proto musí udržovat vysokou kvalitu služeb a neustále se snažit zlepšovat a inovovat své služby. Důležité je také budovat pevné vztahy se stávajícími klienty a využívat pozitivní zpětnou vazbu k získávání dalších nových klientů.

#### **Hrozba substitutů**

Existuje hrozba substitutů v podobě jiných programů pro rodiny s dětmi nebo jiných typů sociálních služeb. Nicméně, Slunečnice se zaměřuje na poskytování komplexních služeb, které zahrnují jak zábavné, tak i vzdělávací aktivity pro děti a podporu pro rodiče, což by mělo pomoci snížit hrozbu substitutů. Důležité je také pravidelně sledovat trendy v oblasti sociálních služeb pro rodiny s dětmi a přizpůsobovat své služby tak, aby vyhovovaly potřebám zákazníků.

## **Síla dodavatelů**

Síla dodavatelů pro organizaci může být poměrně nízká, protože většina zdrojů, jako jsou hračky, didaktické pomůcky a další materiály, jsou běžně dostupné na trhu. Neustále je třeba dbát na kvalitu těchto materiálů a spolupracovat pouze s důvěryhodnými a kvalitními dodavateli. Zároveň by mělo být sledováno, zda nedochází k růstu cen těchto materiálů, což by mohlo ovlivnit náklady na poskytování služeb.

## **Síla odběratelů**

Síla odběratelů pro Slunečnici může být poměrně vysoká, protože zákazníci mají možnost vybírat si z různých poskytovatelů sociálních služeb pro rodiny s dětmi. Centrum by mělo tedy vytvářet pozitivní vztahy se svými zákazníky a snažit se jim nabídnout co nejlepší zážitek. Důležité je také pravidelně sbírat zpětnou vazbu od zákazníků a využívat ji ke zlepšování služeb a zvyšování jejich spokojenosti.

### **3.11 Audit dosavadní marketingové komunikace**

Organizace si po letech zkušeností zcela jasně uvědomuje nutnost neustálé tvorby a aplikace marketingových aktivit jako nezbytnost sebepropagace. V rámci strategického plánování se mimo managementu plánuje také základní marketingová strategie. Slunečnice jako hlavní a dlouholetý tok komunikace používá v online prostředí: pravidelné zasílání newsletterů, aktualizování programu na webových stránkách a dále sociální sítě Facebook, Instagram a Youtube. Tyto konkrétní propagační aktivity budou popsány níže. Organizace působí v prostředí města, kde jako způsob offline propagace využívá tisk letáků na výlepní plochy, propagaci v denících Radniční list a Kurýr (nejedná se o pravidelnou inzerci) a dále o roznoš a výlep letáků v místních obchodech (hračkářství, lékárny a ordinace dětských lékařů). Tištěné letáky připravují v nákladech 200-500 ks. Nicméně sami zjišťují, že komunikace se přesouvá především do prostředí internetu a od roku 2022 také aktivně využívají placených reklam na Facebooku a Instagramu. V roce 2022 do placené reklamy zainvestovali 36 500 Kč a v roce 2023 plánují tuto investici navýšit o polovinu. V roce 2022 část svého rozpočtu také investovali do modernizace webových stránek a zároveň také k jejich zrychlení. Do této úpravy webových stránek investovali 60 000 Kč a cílem bylo modernizovat vizuální podobu webových stránek. Nové webové stránky mají umožnit klientům rychlý způsob registrace kroužků a kurzů. Zároveň byl zredukován text webových stránek tak, aby zákazník nebyl přehlcen. V roce 2023 bude organizace v tomto trendu pokračovat. Při modernizaci webových stránek je kladen velký důraz na správné zobrazování mobilní verze, protože z dostupných dat Google Analytics, je zcela jasné, že klienti Slunečnice web z více než 80 % navštěvují prostřednictvím mobilních telefonů. Tudíž se každé nové nastavení důkladně kontroluje hlavně pro mobilní telefony. Slunečnice chce být dynamickou společností, a proto pro své klienty nabízí program denně včetně víkendů, tudíž je potřeba, aby se všechny zásadní informace ke klientům dostávaly včas. V roce 2022 na svoje webové stránky nainstalovali možnost zákaznického chatu prostřednictvím aplikace Smartsupp, ale po tříměsíčním zkušebním provozu byla aplikace zrušena pro svoji nevytíženost. Klienti své dotazy posílají z velké části na firemní e-mail anebo prostřednictvím Messenger od Facebook. Dochází také k útlumu telefonních hovorů, ty klienti v posledních 5 letech používají minimálně a své dotazy zasílají především online. V případě, že je potřeba urychleně kontaktovat klienty Slunečnice, je využíváno SMS zpráv, kdy jsou upozorněni na změny konané v plánovaném programu. Především v případě, že lektor například onemocní nebo se nemůže z nějakého důvodu dostavit na hodinu kurzu. Již 13 let organizace používá online rezervační systém Webbooker, který jim umožňuje plynulou registraci míst v kroužcích a na ostatních akcích. Tento rezervační systém je přizpůsoben požadavkům rodinných center, provozovatelům volnočasových aktivit a dětským skupinám.

Tento systém umožňuje online rezervaci, generaci plateb, vybírání náhrad za omluvené lekce a zároveň upozorňuje e-maily své uživatele. Ačkoliv se vedení organizace některé části rezervačního systému nelíbí, protože pro nové zákazníky působí velice zmatečně a pro orientaci v něm je třeba částečná edukace. I přes velkou snahu společnost nenašla na trhu lepší náhradu. Tuto oblast analyzují pravidelně jednou za dva roky prostřednictvím online průzkumu. Rezervační systém Webbooker nabízí také minimální finanční zátěž, a to v podobě 36 000 Kč ročně. Organizace využívá služeb profesionálního grafika, který jim připravuje 2x ročně grafické podklady pro nábor nových klientů a aktualizace webového designu. V průběhu roku je grafický materiál zpracováván interně v programu Canva, kde si organizace platí profesionální verzi programu. Tento program jim pomáhá udržet ucelený grafický obraz organizace, který je velice důležitý a díky němu se také úspěšně odlišují od konkurence. Mimo program Canva je také pro část textového zpracování využíván i program Word, ve kterém se připravují k tisku propagační materiály. Tyto materiály se využívají k propagaci na vlastních plochách ve svých místech působení. O marketingovou komunikaci se starají celkem 3 osoby a každá z nich má na starosti jiný komunikační tok nebo médium.

### **Facebook**

Na Facebooku organizace působí od roku 2018 a nyní disponuje více než 1,4 tisíců sledujících. Platformu Facebooku používají pro zveřejňování programu aktivit, událostí, novinek a fotografií z proběhlých akcí. Facebook je aktivně používán i pro tvorbu placených reklam prostřednictvím Meta business Suite v Adsmanager. Jak již bylo zmíněno, výsledky reklamy se ihned promítají do nově přihlášených klientů, a tak se počítá s nárůstem finančních prostředků do rozpočtu online placené reklamy. V posledních letech dochází k poklesu zájmu a dosahu nesponzorovaných příspěvků, proto se v rámci komunikace na sociálních sítích využívá přesdílení postů do zájmových facebookových skupin z okolí města Beroun. Zároveň je prostřednictvím Facebook Messengeru organizace často kontaktována s dotazy od klientů a potencionálních zákazníků.

### **E-mailing**

Rozesílka elektronické pošty je nejstarším marketingovým kanálem používaným v této organizaci, jak již bylo řečeno organizace aktivně rozesílá aktuální program na svou databázi kontaktů, kterou tvoří více jak 1 600 kontaktů. Slunečnice používá pro rozesílku program MailChip, ve kterém používá jednu šablonu, kterou upravuje dle aktuální nabídky. Své e-maily rozesílá v pravidelném intervalu 2x měsíčně především v neděli. Průměrný open rate je 23 % lidí.

## **3.12 Cenová a distribuční strategie**

Tato část bude věnována návrhu cenové, distribuční a komunikační strategie pro Slunečnici. Cílem této strategie je efektivně komunikovat s cílovou skupinou a zajistit tak co největší zájem o služby centra. Cenová strategie bude zaměřena na fungování fundraisingu, které by mělo zároveň zajistit dostačené finanční zásoby pro podnik. Distribuční strategie se zaměří na efektivní způsob, jak distribuovat nabízené služby, aby byly dostupné pro co nejvíce zájemců. V neposlední řadě bude komunikační strategie zahrnovat různé nástroje pro propagaci centra a jeho služeb. Na základě této strategie by mělo být centrum schopno efektivně komunikovat s cílovou skupinou a získat tak co nejvíce klientů.

### **3.12.1 Návrh cenové strategie**

Slunečnice se zabývá poskytováním rozsáhlých aktivit pro děti a rodiny. Vzhledem k narůstající konkurenci na trhu s podobnými službami, je pro centrum důležité navrhnout efektivní cenovou

strategii, která bude konkurenceschopná, ale zároveň bude zohledňovat náklady na poskytování služeb. Jedním z hlavních faktorů při tvorbě cenové strategie je konkurence. V Berouně existuje několik podobných center, která nabízejí různé aktivity pro děti a rodiny. Proto je důležité, aby Slunečnice nabízela ceny, které jsou srovnatelné s cenami konkurence. Slunečnice by neměla soutěžit pouze na základě ceny, ale i na základě kvality a rozsahu nabízených služeb. Dalším faktorem, který je třeba zohlednit při tvorbě cenové strategie, jsou náklady na poskytování služeb. Ty mohou zahrnovat náklady na pronájem prostor, náklady na zaměstnance, náklady na materiál, náklady na vybavení, náklady na pomůcky a další. Proto je důležité, aby byly ceny stanoveny tak, aby centrum mohlo pokrýt své náklady a stále dosahovat zisku. Z tabulky č. 1 v odstavci 3.3 je uvedeno, že zisk se centru daří tvořit, ale z důvodu vysoké nákladové náročnosti každé modernizace, je výše zisku nedostatečná. Také nyní je organizace, jak bylo zmíněno v odstavci 3.4 v období kdy pro svou dětskou skupinu hledá nové prostory, se kterými se pojí také vysoké pořizovací náklady a zároveň poté bude muset dojít k přepočtu nových fixních nákladů. V každém případě je důležité pravidelně monitorovat konkurenci, změny trhu a přizpůsobit svou cenovou strategii. Pokud se ceny konkurence snižují, může organizace zvážit snížení svých cen nebo nabídnout výhodnější balíčky služeb. Naopak, pokud je služba na trhu výjimečná, může Slunečnice nabízet vyšší ceny než konkurence.

Také dárci a přispěvatelé jsou velice důležitou součástí organizace, ačkoliv se práce konkrétním způsobem vybíráním peněz a fundraisingu nevěnuje, je důležité zmínit, že jako nezisková organizace je na darech a charitativních krocích částečně závislá a je nutné aktivně vztahy dále vyvíjet a informovat donátory o všech důležitých krocích, které se v organizaci odehrávají a mají určitý podíl na jejím dalším vývoji. Donátory zajisté zajímá, jaký přínos přináší svými příspěvky a jaký kladný dopad to pro ně má.

Je doporučeno vytvoření nové cenové strategie, která bude kombinovat různé ceny pro jednotlivé produkty a služby. Ceny by měly být stanoveny na základě nákladů, na poskytování služeb a na základě konkurence. Například, ceny za vstupné by mohly být stanoveny tak, aby byly srovnatelné s cenami konkurence, zatímco ceny za externí workshopy mohly být stanoveny na základě nákladů za pronájem prostoru a dalších nákladů. Dalším návrhem je vytvoření balíčků nabízejících výhodnější ceny v případě nákupu více služeb nebo pro stálé zákazníky. Tyto balíčky by mohly obsahovat kombinaci kurzovního a určitého počtu vstupů na jednorázové semináře nebo workshopy pro dospělé. Tímto způsobem by centrum mohlo podpořit prodej více služeb a získat nové zákazníky. Další možností by mohlo být spolupracovat s místními školami a školkami a nabízet slevy pro studenty a rodiče. To by pomohlo centru získat nové zákazníky a zároveň by pomohlo místním školám a školkám nabídnout svým studentům nové způsoby zábavy. Při stanovení cenové strategie by centrum mělo zohlednit náklady na poskytování služeb, cenu konkurence, a především preferenční cenu pro stálé zákazníky. Je třeba vyhodnotit, jaké balíčky služeb jsou nejžádanější a jaké ceny si zákazníci mohou dovolit. Organizace by měla zvážit možnost nabízet různé balíčky služeb s různou cenovou kategorií, aby oslovilo širokou škálu zákazníků. Organizace by mohla také zavést věrnostní program, který by zákazníkům nabízel slevy na opakované návštěvy. Tímto způsobem se centrum snaží udržet loajální zákazníky a vytvořit pozitivní vztahy s rodinami.

Dalším způsobem, jak přivést nové klienty, může být nabídka snížených cen pro rodiny s nižším příjmem pro méně vytížené kroužky, které jsou otevřené, výdělečné, ale nenaplněné svou maximální kapacitou. Tímto způsobem mohou rodiny s menším rozpočtem využívat služby centra za nižší cenu a centrum si nadále bude udržovat svou základnu klientů.

### 3.12.2 Návrh distribuční strategie

Rodinné centrum Slunečnice, z.ú. se zaměřuje na poskytování komplexních služeb pro rodiny s dětmi v oblasti volnočasových aktivit, vzdělávání a zdraví. Abychom zajistili co nejlepší dostupnost služeb pro naše klienty, je navržena následující nová distribuční strategie. Je třeba začít aktivně spolupracovat s jinými subjekty, jako jsou školy, mateřské školky a sportovní kluby, aby bylo centrum co nejvíce dostupné pro rodiny s dětmi. Je třeba vytvořit také partnerství s lokálními firmami, které se zaměřují na výrobu a prodej dětských produktů, a nabídnout jim prostor pro prezentaci a prodej svých produktů. Dále v případě možnosti financování by Slunečnice mohla nechat vytvořit svou mobilní aplikaci, která umožní klientům snadný a pohodlný přístup ke všem službám z mobilního zařízení. Na této aplikaci bude možné najít informace o akcích, programu, cenách a vytvořit si vlastní účet s přihlašovacími údaji. Tato aplikace bude propojena s jejich rezervačním systémem, takže si zákazníci budou moci snadno a rychle zarezervovat místo na jejich akcích. Přes aplikaci také může docházet k rozesílání push notifikací, které mohou zákazníci upozornit na uvolněné místo ve sledovaném kroužku, upozornit na změnu lektora, nebo upozornit na odpadlou hodinu. Také rodiče dětí, které navštěvují dětskou skupinu zde mohou najít fotky z každodenních činností a pobytů dětí ve skupině.

Průběžně je potřeba monitorovat výsledky distribuční strategie a snažit se najít další možnosti, jak zlepšit dostupnost služeb pro klienty. Využít k tomu lze analytické nástroje, které umožní sledovat, jak se online webová platforma a mobilní aplikace používají, jakým způsobem klienti využívají služby a jaké jsou výsledky marketingové kampaně. Na základě těchto výsledků bude organizace schopna reagovat na aktuální potřeby a přizpůsobovat svoji strategii.

Je důležité klást důraz na kvalitní zákaznickou péči, která by měla zahrnovat osobní přístup ke klientům, rychlou odpověď na dotazy a stížnosti a vytvoření spokojenosti zákazníků s jejich službami. Zaměstnanci by měli být vždy k dispozici pro zákaznickou podporu a snažit se vyřešit všechny problémy, které by mohly vzniknout. Další faktorem je, aby všichni lektori pracující pro Slunečnici byli vždy informováni o aktuálním programu a dění ve Slunečnici a dokázali klientům, kteří k nim chodí na semináře, kroužky či kurzy vždy odpovědět na patřičné otázky anebo je případně spojit s osobou, která má dané informace k dispozici. Zákaznická péče je velice důležitý fakt, jak se postarat o to, aby se klient cítil být žádaný, důležitý součástí organizace, to jsou faktory, které přispívají k loajalitě klientů, která je s rostoucí konkurencí pro organizaci velice důležitá. Organizace by měla hledat nové a inovativní způsoby, jak zlepšit dostupnost služeb pro zákazníky. Cílem je vždy vytvořit pro rodiny s dětmi co nejlepší zážitek z návštěvy rodinného centra, a bez nových inovativních přístupů to nebude možné, protože požadavky klientů jdou stále kupředu a reagují na aktuální trendy, které také určují kam a jakým způsobem volnočasové aktivity směřují.

Slunečnice by mohla uspořádat nové lokální akce a události, jako jsou dny otevřených dveří, rodinné pikniky, dětské soutěže a podobně. To by mohlo být účinným způsobem, jak přilákat nové klienty a zvýšit povědomí o centru. Obzvláště pokud vezmeme fakt, že na Berounsko se stěhuje velké množství lidí a rodin, a masová zástavba v Berouně stále pokračuje. Soutěže a slevy mohou být také účinným způsobem, jak přilákat nové klienty a udržet si ty stávající. Nezisková organizace by mohla nabídnout slevy na vstupné, a vybrané aktivity, nebo také může organizovat soutěže s cenami pro všechny děti.

Celkově lze říct, že distribuční strategie pro organizaci by měla být založena na moderních technologiích a inovativních přístupech. Je třeba se snažit zlepšit dostupnost služeb pro klienty a nabídnout jim co nejlepší zážitek z návštěvy všech poboček centra. Všechny pobočky by měly působit konzistentně a profesionálně. Důraz by měl být kladen na kvalitní zákaznickou péči a průběžné inovace a neustále vylepšování strategie. Díky tomuto přístupu se mělo dařit získat a

udržet si spokojenost klientů a rozvíjet centrum jako významné místo pro rodiny s dětmi v Berouně a okolí.

### **3.13 Komunikační cíle**

V organizaci se již několik let daří plnit kapacitu svých programů, avšak s nadcházejícími generacemi rodičů je třeba začít marketing dělat promyšleně a cíleně. Je třeba ukončit tvorbu nenahodilých marketingových aktivit a v rámci kampaní komunikovat připravené komunikační cíle. Musí se informovat rodiče o aktivitách a akcích, které se v centru konají, aby mohli aktivně zapojit své děti do vhodných programů a získat informace o výchově a vzdělání. Podporovat komunikaci a spolupráci mezi rodiči, aby mohli sdílet své zkušenosti a informace a navzájem se podporovat v rodičovské roli. Nabídnout dětem a rodinám kvalitní vzdělávací a zábavné aktivity, které rozvíjejí kreativitu, sociální a emoční inteligenci a podporují celkový rozvoj dítěte. Budovat pozitivní image centra a zvýšit jeho povědomí v rámci Berouna a okolí, aby přilákalo více rodin a podpořilo tak rozvoj místní komunity. Zlepšit komunikaci a spolupráci s místními organizacemi, školami a institucemi, aby se centrum mohlo aktivně zapojit do života města a podpořit další vzdělávací a kulturní aktivity pro děti a rodiny.

### **3.14 Návrh marketingové komunikační strategie**

Komunikační marketingová strategie je jednou z klíčových součástí podnikání. Cílem komunikační strategie je vytvořit širší povědomí o organizaci a posílit vztah se stávajícími klienty. Následující body představují návrh na komunikační strategii, založené na nedostatky v propagaci organizace, které vyšly najevo v rámci dotazníkového šetření a přidružených marketingových analýz. Organizace dlouhodobě pracuje na aktivní marketingové komunikaci, ale jedná tak dle jednoduchých a nahodilých plánů, které nemají jednotnou strukturu viz odstavce číslo 3.10 Audit současné marketingové komunikace, proto si tato práce klade za cíl navrhnout komplexní komunikaci, která se bude opírat o analyzované a metodicky získávané skutečnosti.

#### **3.14.1 Reklama**

Reklama klasická je pro lokální neziskovou organizaci velice nákladná. Vhodné je použít lokálních odnoží klasických částí reklamy. Rozpočet neziskové organizace je omezený a do marketingové komunikace jde jeho omezené množství. Rodinné centrum dlouhodobě inzeruje v deníku Radniční list, kde přispívá do rubriky volnočasových aktivit. Dalším tiskem, který vychází v okolí a bylo by vhodné do něho přispívat inzercí jsou Podbrdské noviny a Berounský deník. Noviny jsou distribuovány do regionů Beroun, Hořovice, Zdice, Žebrák, Unhošť a Loděnice. Tím by se rozšířil zásah cílových skupin do okolních regionů, kde díky hojně rozšířené zástavbě dochází ke stěhování mladých rodin, tyto rodiny většinou disponují osobními auty a jsou zvyklí dojíždět, proto jsou také cílovou skupinou a potenciaálními klienty centra. Slunečnice má poměrně rozsáhlou a funkční distribuční síť, kde legálně roznáší své tištěné letáčky s měsíčním programem. Jedná se o místa jako lékaři, lékárny, dětské prodejny, dětské kavárny a další. Je doporučeno tuto síť navýšit i o místa v přilehlých regionech, které se stejně jako Beroun rychle rozvíjí, však tyto služby nenabízí nebo je nabízí minimálně. Letáčky by i nadále měl připravovat profesionální grafik, tak aby přispěl k jednotnému grafickému vzhledu, který působí jednotně a celá komunikace je tak promyšlená a ucelená. Bylo by vhodné vytvořit tištěný letáček, který nenabízí konkrétní časový program, ale představuje organizaci a její kvality. Tento letáček by sloužil jako propagační materiál roznášený v pravidelném intervalu několikrát do roka do schránek nově postavených bytů a domů v Berouně a jeho přilehlém okolí. Protože se dá předpokládat, že nově přistěhované rodiny budou mít zájem



v novém bydlišti hledat také volnočasové vyžití pro celou rodinu a je vhodné předběhnout konkurenci a přesvědčit pestrou nabídkou dříve. Leták by měl být opět připraven v jednoduchém a přehledném layout profesionálním grafikem a jednoduše potencionální klienty přesvědčit o tom, že si mají dát tu práci a navštívit webové stránky organizace a přihlásit se na kurz nebo se přijít podívat. Na webových stránkách by klient měl dostat všechny relevantní a ucelené informace, které pro přihlášení a první návštěvu potřebuje.

Vhodným médiem pro reklamu je internet. Internet je dostupným a využívaným médiem pro širokou veřejnost. Slunečnice má vlastní webové stránky, které jsou pro ni velice důležitým prezenčním médiem, do kterého také spadá prozatímní nejvyšší část marketingového rozpočtu. Stránky jsou minimálně každý týden aktualizovány o čerstvé novinky a velice se dbá, aby ty nejnovější informace byly v co nejkratším čase uvedeny na webových stránkách. Poslední nákladná modernizace grafické a uživatelské stránky proběhla v prvním kvartále roku 2023. Stránky mají moderní, konzistentní vzhled a jsou optimalizovány pro mobilní telefony. V rámci navržené komunikační strategie je doporučeno, aby použité fotografie z fotobanky, byly nahrazeny profesionálními produktovými a lifestyle fotografiemi, které přidají webovým stránkám na autentičnosti a také více přiblíží zákazníkům, jak nabídka služeb probíhá. Reálné fotografie také lépe vyvolají emoce, fotografie z fotobank působí nekomplexně při využití většího počtu kusů pohromadě.

Pro zcela nově přichozí klienty by bylo vhodné mít v nabídce na webových stránkách krátké video, které jednoduše popíše, jak to v rodinném centru chodí, a především poukáže na přednosti jako jsou rozmanitost kurzů, pokrytí všech věkových skupin a tradice na Berounsku. Video by mohlo vzniknout k 20. výročí, které centrum slaví v roce 2023. Prozatím je toto významné jubileum prezentováno - 20 let s vámi. Ve videu by bylo vhodné nastínit rychlý průřez historií, poukázat na neustálé rozšiřování nabídky služeb a nastínit plány pro další roky. Ve videu by také měla vystoupit zakladatelka a současná ředitelka Gabriela Horná Bulková a také by retrospektivně mohly vystoupit i další osoby. Určitě by ve videu měly vystoupit děti, které navštěvovaly první kroužky, jsou to již dospělé osoby, které letos oslavili 22 nebo 23 narozeniny. Video by pomohla oslovit širší veřejnost. Připravit by se mělo delší, cca 180 ti vteřinové video a pak kratší do 15 sekund, které by se dalo použít do placené reklamy na sociálních sítích. Je nutné, aby videa měla titulky a svižný spád, tak jak je zvykem dle aktuálních trendů na sociálních sítích. Video by také přispělo k odlišení se od konkurence a přispělo by k modernizaci komunikace rodinného centra se svými klienty. Pro video se najde mnohé využití a v případě, že se v něm dospěje předání jednoduché a úspěšné zprávy o kvalitních službách, může přivést nové, a především i mladé rodiče z nastupujících nových generací. Tyto generace, ale bude patrně také nutné přesvědčit, že socializace dětí a učení nových technik a dovedností jsou pro výchovu a správný start do života více než vhodné.

Webové stránky jsou analyticky sledovány prostřednictvím Google Analytics a nejsou nijak SEO optimalizovány, což by bylo vhodné zlepšit v rámci rozšiřování konkurence, jelikož přímo v Berouně bylo otevřeno druhé rodinné centrum. Dalším vhodným rozšířením webových stránek je založení blogu, jelikož organizace vytváří velké množství aktivit, připravuje rozsáhlý zajímavý program, o kterém se dá jednoduše psát a vznikaly by tak i články, které by novým potencionálním klientům mohly přiblížit jednotlivé kroužky, kurzy a semináře. Zároveň garanti odborných poraden mohou tvořit přesně cílené články, které mohou rozšířit osvětu z jednotlivých poradenských podskupin. Blogové články by měly být tvořeny s pravidelnou časovou osou a zároveň dle vhodných klíčových slov, které také z dlouhodobého hlediska podpoří SEO optimalizaci webových stránek pro vyhledávače a tím přivedou více nových klientů. Optimalizace SEO by měla docílit lepší pozice ve vyhledávání. Díky psaní blogu získá organizace také vynikající konkurenční výhodu a díky němu se také odlišit, ukázat že organizace svému oboru opravdu rozumí a její přístup je opravdu vstřícný. Svým klientům

prostřednictvím blogu také předají něco na víc, a to především cenné informace. A pokud budou blogové články napsané opravdu dobře, měly by také odpovídat na otázky, které klienti hledají a tím organizaci také snadněji najdou. Je třeba stále dbát na smysluplný obsah, který má přínos. Díky blogu by webové stránky měly dosáhnout vyššího dosahu a zobrazení. Blog podporuje také budování značky a tím i tvorbu dobrého jména na trhu. Protože kvalitním a čteným obsahem si organizace může lépe udržet svou autoritu v odvětví a regionu v poskytování služeb. Kvalitně napsané články také budí v zákaznících důvěru a získané hodnotné informace si cení. Je důležité, aby se do organizace také klienti neustále vraceli, a i když třeba na polovinu roku vyzkouší konkurenční středisko, tak aby se vraceli na webové stránky a opět se nechali přesvědčovat nabídkou služeb, kterou by chtěli vyzkoušet, protože blog je také perfektním místem pro prezentaci služeb a konkrétních fotografií z lekcí nebo událostí. A jak jinak dát do světa informaci co se centru zrovna podařilo a zpropagovat se. Blog je proto ideálním místem. Do záložky blogu, je také možné přidat možnost vyjádřit se, tudíž by to také mohlo být místo pro zpětnou vazbu na konkrétní článek. V případě, že by se organizace pustila do budování blogu, je opravdu důležité citlivě vnímat to, že články musí přibývat pravidelně, udržovat a nesnižovat kvalitu.

Dalším formou propagace, kterou by měla organizace využívat je využití bannerových prostorů pro reklamu regionálních informačních webů. Vhodným místem pro tuto prezentaci jsou weby městského úřadu Beroun, web informačního centra Beroun a také na stránkách Aquaparku Beroun Tipsport Laguna, který je hojně navštěvován obyvateli Beroun i přilehlého okolí, a dále také na stránkách Městské knihovny v Berouně, která disponuje odděleními pro dospělé i děti. Dá se tedy očekávat návštěva z řad potenciálních klientů. Tuto internetovou prezentaci centra lze rozšířit také o informační centra širšího okolí jako jsou Hořovice, Nižbor a Kladno, které taktéž disponují informačními centry pro obyvatele a turisty.

### **3.14.2 Public Relations**

Vztahy s veřejností, a nejen s ní, jsou pro organizaci nesmírně důležité, protože doporučení kladně hodnoceného podniku je pro jeho majitele podniku velice žádoucí fakt i cíl. Vliv PR má také velice podstatný vliv na funkčnosti sponzorství a fundraisingu. Do současné doby se jako takové PR nevyužívalo a jednalo se o spíše šíření dobrého jména prostřednictvím zaměstnanců a spolupracovníků. Organizace ovšem vydává každoročně důležitý materiál a tím jsou výroční zprávy z každého roku, které umísťuje na své stránky, ale distribuce probíhá na Ministerstvo školství a sociálních věcí v rámci reportu svých činností. Na základě připravených analýz v této práci, je třeba své PR tvořit aktivněji a pokračovat v rámci regionu šířit kladné povědomí o úspěšné značce s tradicí. V zaznamenávání svých aktivit, plánů, vývoji a úspěchu by měla tyto informace shrnout do tiskové zprávy, které bude například 2x do roka šířit do regionálních deníků. Bylo by vhodné zajistit odborné školení PR komunikace pro neziskovky, pro zaměstnance, který má na starosti marketing. Protože kladné PR pomůže docílit větších úspěchů v získávání peněz pro neziskovou organizaci od nestátních podniků a organizací.

Jako další doporučení by bylo vhodné vyhledat veřejně známou osobnost z Berounska, která by služeb organizace mohla využívat či navštěvovat její nabízené kurzy nebo kroužky. Organizace by se tak mohla dostat do širšího povědomí. Je třeba ovšem nalézt vhodnou osobu právě z Berounska. Velice zajímavým adeptem je Karolína Neuvirthová rodačka města Beroun, která je známa pod jménem dětské hudební skupiny Karol a Kvído, kteří mají na Instagramu přes 3 400 sledujících a na Facebooku přes 3 900 sledujících, kteří jsou z řad rodičů malých dětí.

### 3.14.3 Dárcovství a sponzorství

Organizace přijala v roce 2021 dary v hodnotě 5500 Kč a provozní dotace ve výši 2 720 240 Kč. Z těchto čísel jasně vyplývá, že sponzorství ani finanční dary organizace nečerpá ve značných částkách. Samotný fundraising je zajišťován pouze přímo ředitelkou organizace, a nemá žádného jiného zaměstnance, který by se této formě získávání peněz pro neziskovou organizaci věnoval. V rámci zlepšení finančního zdraví a možnosti modernizace a inovace, která vyplývá jako nutnost z dotazníkového šetření, by bylo vhodné zvýšit objem financí od potenciálních dárců a sponzorů. Organizace by měla udělat analýzu podniků v okolí a širším okolí, které na Berounsku podnikají či vyrábí a oslovit je, zdali by neměly zájem o poskytnutí daru organizaci anebo navázat sponzorství. V případě sponzorství by organizace mohla poskytnout nejen přínos společenské odpovědnosti, ale také pozitivní odlišení se od konkurence a také hlavně pomoci dobré věci, právě díky podpoře zavedené, transparentní organizace, která má pro rodiny v širokém okolí Berounska pozitivní přínos. Dvacetileté působení na Berounsku, je nepopíratelné a mnohým rodinám přináší zázemí, vzdělání i odbornou pomoc za dostupné nebo dotované ceny. Také firmy se mohou tímto lépe zapojit do široké komunity příznivců organizace a svou podporou mohou pomoci konkrétním lidem v určité lokalitě. Posledním a také velice důležitým faktem, kterým může organizace argumentovat při hledání dárců a sponzorů, je získání daňových úlev, protože dary jsou daňově odečitatelné. Dárce se mohou stát nejen firmy, ale fyzické osoby. Nemusí se ovšem jednat jen o finanční sponzorství, ale i materiální, protože i ty jsou pro organizaci velice vhodné. Slunečnice disponuje několika různými prostory, které musí obhospodařovat, vybavovat a modernizovat. S dárce je nutné udržovat kontakt a vztahy s nimi vyvíjet a prohlubovat. Je v zájmu organizace je informovat o novinkách a dění, ale také o případných změnách v obsazenosti klíčových pozic. V případě úspěchu a navýšení počtu dárců či sponzorů je vhodné pro dárce uspořádat vlastní událost, kterou jim například poděkuje za jejich příspěvky, ale i ukáže co se za jejich dary nakoupilo, vybavilo nebo upravilo. Stejně tak může být při této události donátorům nastíněno co dále v organizaci chybí a čeho je nedostatek. Při této události je důležité dbát o navázání a prohloubení vztahů a klást důraz na navázání důvěry mezi oběma články. Organizace disponuje transparentním účtem, který může zvýšit důvěru potenciálních donátorů a také prokazuje kam putují transfery peněz, stejně tak zveřejněné hospodářské výsledky a přehledy hospodaření mohou přispět k přesvědčení o navázání sponzorských vztahů či dárcovství. Podporovatelé jsou také vyhledávání i formou dobrovolnictví, protože Slunečnice připravuje větší venkovní akce pro širší veřejnost jako jsou karneval, Pohádková městská hora nebo Putování za svatým Martinem. Zde by se probíhající sponzorství mohlo rozrůst o dobrovolnictví z řad oslovených firem, které by se mohly podílet na spoluorganizaci a mělo by zde dojít k jejich vlastní propagaci, například prostřednictvím propagačního banneru.

### 3.14.4 Přímý marketing

Přímý marketing je v neziskové organizaci oblíbený a se sociálními sítěmi nejvíce využívanou metodou marketingu. Je využíván především e-mailing, jak již bylo popsáno v části 3.10 Audit marketingové komunikace. Ten je využíván velice pasivně a spočívá v úpravě jedné šablony a posílání na jeden a ten samý vzorek klientů. S klientskou databází se tedy nepracuje na všech potenciálních možnostech. Přestože, by se mohlo jednat o jednu z nejvýkonnějších částí marketingu. Aktuálně se kontakty čerpají z přihlášených klientů na lekce, ale chybí možnost přihlášení se k odběru newsletterů přímo na webových stránkách, což by bylo vhodné změnit. Dále by bylo vhodné pro rozšíření základny kontaktů zorganizovat kampaň na svět e-mailových kontaktů, kde organizace může klientům nabídnout hodnotný obsah (například mini e-book s kreativními činnostmi pro malé děti etc.). Zároveň se může databáze tvořit offline pomocí papírového formuláře při organizaci venkovních hromadných akcí, kde je předpoklad,

že se dostaví v hojném počtu lidé, kteří běžně Slunečnici nenavštěvují. Pro rozesílání newsletterů používá organizace nástroj MailChimp, ovšem jeho základní platformu, která je zdarma. Pro optimální využívání e-mailingu je zásadní přejít na placenou českou platformu SmartEmailing s předplatným 160 Kč měsíčně. Tato platforma nabízí české uživatelské prostředí a pokročilejší automatizaci. V aktuálních newsletterech se používá totožný letáček viz Příloha 31, který se umísťuje i na sociální síť a nevyužívá se potenciálu samotného e-mailingu. Tudíž je vhodné způsob e-mailingu přehodnotit. Prvotní rozhodnutí zákazníka, jestli newsletter otevře, vzniká již po přečtení předmětu e-mailu, již tam by mělo dojít k odlišení a nalákání na něco nevšedního co zrovna v programu na následující měsíc zaměstnanci Slunečnice připravili. Jde totiž o upoutání pozornosti, která je nutná a důležitá v přemíře hromadných zpráv, kterou mnohdy uživatelé internetu dostávají. Obsah newsletteru by měl být promyšlený z pohledu zákazníka, a je potřeba ho oslovit, zaujmout a jednoduše mu sdělit co potřebujeme, ale tak aby to bylo pro klienta přínosné. I v tomto ohledu je vhodné mít vlastní blog, na který lze jednoduše v e-mailingu poukázat. Je také nezbytné neukládat všechny klienty do jednoho adresáře, ale využívat automatizaci dle požadovaných segmentací zákazníků. Segmentace kontaktů může proběhnout dle historie, zájmů, geografie nebo sociodemografie. A to dále detailně rozvinout do podskupin. Protože i Slunečnice má rozmanité druhy klientů, kteří využívají služeb různých středisek a pro všechny nemusí být zajímavý stejný program. A v neposlední řadě v dosavadních newsletterech se zcela opomíjí jakékoliv používání CTA (call to action), což by mělo být důležitým prvkem e-mailu. Tyto CTA by měly umět například – přihlásit se, více informací nebo koupit. Je důležité, aby e-mail přesměřoval na přehledné webové stránky, které budou relevantní k informacím nalezených v příchozím newsletteru. A na konec musí dojít také k vyhodnocování kampaně, protože to je velká výhoda cílené elektronické pošty, že jde měřit, zda se aktivita vyplácí. Mimo open rate, by měl být brán zřetel na bounce rate a click rate. Rozesílání newsletterů není finančně náročnou marketingovou aktivitou, ale je potřeba, aby pověřená osoba měla určitě know-how, nebo se nechala odborně proškolit, jak efektivně e-mailing využívat. Výše uvedené doporučení, by mělo vést ke zlepšení e-mailingového dopadu na organizaci a vést k přílivu klientů, nebo zájmu o plánované události. Je také nutné, aby i grafická šablona newsletterů byla ve firemních barvách a copywriting byl totožný s firemní kulturou. Je nutné provádět také pravidelné kontroly pravopisu, aby nedocházelo k porušení typografických pravidel, které mohou dělat špatný dojem. Obecně se doporučuje newslettery odesílat pro B2C skupinu od úterý do čtvrtka v časovém rozmezí 12:00 -16:00 hod. Google Analytics také pomáhá se zjištěním, zda byly splněny předem definované cíle, jako je počet konverzí atd.

### 3.3.1 Sociální média

Slunečnice má aktivní dva profily na sociálních sítích, a to Facebook a Instagram. Tyto profily Slunečnice obhospodařuje každý den a je si plně vědoma silou sociálních sítí a také každodenní nutností. Běžným zvykem také začíná být, že komunikace z telefonního volání se přesouvá do zpráv na messenger. Při tvorbě obsahu je třeba brát v potaz, že se nejedná pouze o propagaci organizace, ale také o vytváření vztahů se sledujícími. Je nutné na sledující reagovat a projevovat jim svou vděčnost za podporu. To může pomoci udržet komunitu angažovanou a loajální. Čeho si ovšem organizace všímá je, že jejich profily mají stále menší dosah příspěvků a také interakce jsou na velice nízkých číslech. Tyto špatné výsledky se přičítají algoritmu Facebooku. Musíme ovšem zmínit, že je třeba brát v potaz nízký algoritmus, který zapříčiňuje chybovost některých typů příspěvků, které jsou publikovány. Jestliže si připustíme, že žijeme v době, kdy sociálním sítím dominuje videoobsah, je nutné tvořit i ten. Je důležité provést analýzu dosavadních příspěvků a podívat se na to, jaké příspěvky mají největší interakci, a to může pomoci identifikovat ty nejúspěšnější strategie, ovšem za předpokladu, že organizace nepoužívá příspěvky typu reels, živé vysílání nebo IGTV. Je nutné nejdříve přidat tento typ

moderních příspěvků. Poté lze hledat správnou kombinaci formátů příspěvků. Je doporučeno i nadále pokračovat ve zveřejňování plánovaných akcí a aktivit, které se v centru konají. Proto je nezbytné, aby se v průběhu konání akcí pořizoval report fotografií (samozřejmě se schváleným GDPR), které by se poté zveřejnily na sociálních sítích. Klientům je zapotřebí ukázat, jak to vypadá, když klienti přicházejí a snažit se vyvolat pozitivní emoce. Dále by se měly sdílet odkazy na články (ideálně z vlastního blogu viz. odstavec 3.13.1) anebo odborná vzdělávací videa, která mohou být pro rodiče užitečná a zároveň je edukovat. Dlouhodobě jsou na sociálních sítích organizace oblíbené fotografické reporty s děním v dětské skupině, kde si uživatelé mohou prohlídnout, jak jejich děti tráví den, jaké konkrétní činnosti dělaly anebo co vyráběly. Dalším vhodným způsobem komunikace na sociálních sítích je prezentovat tipy a rady, například co doma s dětmi vyrábět, jakou si udělat doma opičí dráhu anebo jak se rozcvíčit. Dalším vhodným tématem je například zdravé a závadné jídlo pro děti, nebo jak děti připravit na školku či návrat do školy. Způsob, jak dosáhnout větší interakce může být pořádání online soutěží, s podmínkou angažovanosti fanoušků, kteří se tím pádem zapojí do procesu a mohou vyhrát zajímavou výhru. Pro budování kladného PR lze také vkládat příspěvky s vlastními úspěchy organizace, čeho dosáhla nebo co ji naopak trápí. Facebook i Instagram se mohou stát primárním zdrojem informací pro klienty. Také je třeba publikovat oznámení o plánovaných i nečekaných změnách, protože lidé jsou zvyklí na to, že ty nejnovější události či změny se nejdříve dostanou na sociální síť a až poté na stránky webové. V případě, že dojde v organizaci ke změnám například personálním, je také vhodné na tyto změny upozornit a pokud se otevírají pozice nové, můžou síť pomoci pracovníky vyhledat. Je samozřejmostí aktivně využívat na Facebooku události, které pomáhají k sjednocení a ucelení nových konaných událostí a obsahují všechny potřebné informace pro návštěvníky. Je žádoucí odpovídat rychle na případné otázky a být zákazníkům k dispozici v případě, že by si nebyli jisti, zdali je akce vhodná právě pro ně a jejich děti. Facebook také pomáhá jednoduše propojovat sociální projekty. Organizace na svých stránkách sdílí pouze nekomerční obsah třetích stran a žádosti komerčních podnikatelů odmítá. I nadále je vhodné pokračovat v této politice a sdílet sociální příspěvky pouze se sdružených a kooperujících organizací, nebo případně relevantních témat. Jak už bylo v úvodu odstavce řečeno, je třeba pracovat na tom, aby část příspěvků byla zpracována formou videí. Organizace disponuje dvěma proškolenými pracovníky grafickým programem Canva, který organizaci šetří peníze za profesionální grafické služby a příspěvky si připravují sami. Vřele je doporučeno používat Canvu dále a využít i zpracování krátkých videí. A jelikož již teď Slunečnice používá prémiové členství Canva Pro, je nabídka šablon široká. Ovšem stále by mělo být použito stejného typografického písma, loga a styl všech příspěvků by měl mít layout, který bude dodržován. Protože zákazník vnímá kreativní zpracování a je nutné, aby si ho stále spojoval se značkou Rodinné centrum Slunečnice. Je vhodné na sociálních sítích publikovat příspěvky, kde bude děkováno novým dárcům či sponzorům, protože oni svými dary přispějí na rozšíření možností a pomohou k dosahování cílů.

Na sociálních sítích by mělo nově dojít k připravování plánů, které by měly odrážet plánované cíle a strategii komunikace, která se na jeho počátku určila. A v případě neplnění je nutné plán revidovat. Zároveň je potřebné si v plánu nechat místo pro ad hoc nečekané příspěvky, například od lektorů nebo z dětské skupiny.

Platformy Facebook i Instagram jsou neustále aktualizovány a zákazníkům nabízejí nové formáty a možnosti propagace, nicméně nyní platí, na obou sociálních sítích, aby uživatelé své příspěvky finančně sponzorovali. To dochází i organizaci a je nutné v tom pokračovat i nadále. Protože distribuce přes placený obsah má vysoký dosah za relativně nízkou cenu oproti dalším plošným způsobům reklamy.

V momentě, kdy přichází u organizace zlomové období, a to je vždy na začátku a v polovině školního roku, kde musí centrum vyvinout velké množství prostředků, úsilí a plánování, aby dosáhlo naplnění střediska volnočasových aktivit. Od roku 2022 pro tyto úseky využívají placené reklamy na Facebooku a Instagramu. Správa reklam probíhá přes účet Ads manager v rozhraní Business Facebook. Dosavadní výsledky ani nastavení reklam si vedení organizace nepřálo zveřejnit z důvodu zvýšení konkurence na Berounsku. Pro rok 2023 je placená reklama vyčíslena na 60 000 Kč, a nastavení v minulém roce přineslo velice kladné výsledky a vždy došlo k rychlému naplnění.

### 3.3 Souhrnný rozpočet

Rozpočet pro reklamní výdaje Slunečnice může být stanoven několika způsoby. Organizace musí zvážit, jaký podíl financí půjde na reklamu a jaký na ostatní marketingové aktivity, přičemž musí brát v úvahu časový úsek, segmenty, které chce oslovit a územní pokrytí. Rozpočet by měl být stanoven s ohledem na cíle, kterých má být dosaženo, ale to může být pro neziskové organizace někdy obtížné. Organizace musí také zvážit, jaké cílové skupiny chce oslovit. Z důvodu, že neziskové organizace jsou nuceny často zvažovat, které výdaje si mohou dovolit či uvolnit, popírají tím ovšem způsob marketingu jako budoucí investici. Slunečnice by tedy měla vzít dobře v úvahu jakou celou výši rozpočtu bude do marketingových aktivit investovat a také je vhodné promyslet sponzorské partnerství s lokálními médii, tím by mohlo dojít ke snížení nákladů.

Tabulka 5 Rozpočet navržené strategie

Položka	Odhadovaný náklad
Tiskoviny, grafika	8 000,00 Kč
Založení blogu (copywriting, grafika, programování)	15 000,00 Kč
Tvorba videa	50 000,00 Kč
Personální zajištění fundraisingu (měsíčně)	12 000,00 Kč
Produktové a lifestyle fotografie	6 000,00 Kč
E-mailing (grafika, nový program)	4 000,00 Kč
Placená reklama	60 000,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>155 000,00 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 Závěr

V této diplomové práci se autorka zabývala marketingovou strategií neziskové organizace – konkrétně Rodinného centra Slunečnice, z.ú. v Berouně. Jedním z cílů práce bylo si odpovědět na otázku, zda jsou klienti centra skutečně spokojeni s poskytovanými službami a zda kvalita odpovídá jejich očekávání. Na základě provedeného dotazníkového šetření metodou SERVQUAL, došlo k zjištění, že klienti centra jsou s kvalitou spokojeni a jejich očekávání naplňují nabízené služby organizace.

Na základě analýzy konkurence byly identifikovány blízké konkurenční podniky v regionu Berounska. Dále pak autorka analyzovala příležitosti a výzvy, které souvisejí s marketingovou strategií centra. Byly navrženy konkrétní kroky, jak vylepšit nebo změnit komunikační strategii centra a využít moderní marketingové nástroje a digitální technologie. Je doporučeno, aby Rodinné centrum Slunečnice, z.ú. neustále monitorovala trh a konkurenci, aby byla schopna rychle reagovat na změny a přizpůsobit svou cenovou strategii novým podmínkám. Například pokud se na trhu objeví nová konkurence s nižšími cenami, bylo by vhodné nabídnout výhodnější balíčky služeb, aby si udržela konkurenceschopnost. Důležitým faktorem pro úspěšnou cenovou strategii je také kvalita služeb. Rodinné centrum by se nemělo soustředit pouze na cenu, ale i na kvalitu a rozsah nabízených služeb. Kvalitní služby a pozitivní zpětná vazba od klientů mohou pomoci zvýšit hodnotu značky a přilákat více klientů. V práci je upřesněno, jak důležité je mít funkční komunikaci s dárci, přispěvateli a městem, kteří jsou pro neziskovou organizaci klíčoví. Je nutné aktivně vztahy dále rozvíjet a informovat donátory o všech důležitých krocích, které se v organizaci odehrávají a jaký přínos mají jejich příspěvky pro další rozvoj organizace.

V rámci navržené komunikační strategie bylo dosaženo návrhu, aby organizace posílila vztah se stávajícími klienty a vytvořila širší povědomí o organizaci v regionu Berounsko. Navrhovaná komunikace se opírá o analyzované skutečnosti. Pro lokální neziskovou organizaci je klasická reklama velmi nákladná, proto je doporučeno použít lokální odnože klasických částí reklamy a využít noviny distribuované do regionů s potenciálními klienty. Tištěné letáčky s měsíčním programem organizace by měly být rozdávány prostřednictvím funkční distribuční sítě, kterou je doporučeno rozšířit o další místa v přilehlých regionech. Vytvoření nového tištěného letáčku, který by představoval organizaci a její kvality, by bylo vhodné jako propagační materiál roznášet v pravidelném intervalu několikrát do roka do schránek nově postavených bytů a domů v Berouně a jeho přilehlém okolí. Tím může mít organizace náskok před konkurencí a potenciální klienty přesvědčit, aby navštívili webové stránky organizace a seznámili se s nabídkou organizace. Celkově je důležité dále tvořit jednotný grafický vzhled, který působí jednotně a celá komunikace je tak promyšlená a ucelená. Transparentnost hospodaření a správa financí jsou také klíčové pro získání důvěry a podpory potencionálních dárců. Je důležité, aby se organizace aktivně zabývala získáváním finančních prostředků od dárců a sponzorů, což by mělo být realizováno prostřednictvím fundraingu a vyhledávání potenciálních dárců v okolí. Je nutné udržovat dobré vztahy s dárci a sponzory a pravidelně je informovat o novinkách a vývoji organizace. V rámci komunikační strategie je dále doporučeno, aby organizace se zaměřila na vytváření vztahů se sledujícími na sociálních sítích a na tvorbu moderního obsahu, který bude mít pro sledující hodnotu. Je nutné, aby byla provedena analýza dosavadních příspěvků a identifikována úspěšné strategie. Je doporučeno začít vytvářet moderní typy příspěvků, jako jsou videa a stories, a kombinovat je s fotografiemi. Důležité je také pokračovat v plánovaných aktivitách, událostech a zveřejňovat reporty s fotografiemi. Organizace by měla také sdílet odkazy na vlastní blog, který by bylo vhodné začít tvořit a tam prezentovat tipy a rady, například ohledně moderních způsobů rodičovské výuky, nebo jak s domácími pomůckami zabavit děti. Kladné PR lze budovat i prostřednictvím online soutěží s podmínkou angažovanosti fanoušků.

Závěrem lze konstatovat, že rozpočet pro reklamní výdaje Rodinného centra Slunečnice, z.ú. musí být pečlivě zvažován s ohledem na cílové skupiny, časový úsek a územní pokrytí. Organizace musí také zvážit, jaký podíl financí bude věnován reklamě a jaký na ostatní marketingové aktivity, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Organizace by měla dobře zvážit, kolik finančních prostředků bude investovat do marketingových aktivit a také uvažovat o sponzorských partnerstvích s lokálními médii, aby snížila náklady. Tabulka 5 ukazuje odhadované náklady na různé položky marketingového rozpočtu, které by organizace měla vzít v úvahu při plánování svého rozpočtu pro reklamní výdaje. Celkově lze říct, že efektivní stanovení rozpočtu pro reklamní výdaje je klíčové pro úspěšnou marketingovou strategii neziskové organizace.

V práci byl kladen důraz na soudobou odbornou primární a sekundární literaturu, a byly použity moderní metody. Cílem této diplomové práce bylo přinést konkrétní a praktická doporučení, která by pomohla Rodinnému centru Slunečnice, z.ú. posunout se dále v konkurenčním prostředí a získat si větší podíl na trhu s využitím svým potvrzených silných argumentů v podobně kvalitní nabídky služeb a spokojených zákazníků. Využití moderních marketingových nástrojů a digitálních technologií může být klíčem k úspěchu a k získání nových klientů.

Navržená komunikační strategie, byla předložena ředitelce organizace Bc. Gabriele Horné Bulkové jako podklad pro další rozhodování pro dílčí období roku 2023. Organizace bude nové kroky implementovat a připravovat od června 2023, kdy je organizací podnikána první marketingová komunikace pro nové klienty ve školním roce 2023/2024. Část konceptů z dané práce se rozhodla organizace již nyní zařadit do svých plánovaných marketingových výdajů.

V závěru práce byla představena zcela nová, moderní a optimalizovaná marketingová strategie, která by měla být vstřícná a přívětivá vůči klientům. Pokud bude centrum implementovat navržená opatření, mohlo by to vést ke zvýšení povědomí o centru a k přilákání více zákazníků. Tato diplomová práce může sloužit jako inspirace a příklad pro další neziskové organizace, které chtějí zlepšit svou marketingovou strategii a získat si větší podíl na trhu.



# Literatura

## Monografie

BAČUVČÍK, R. HARANTOVÁ, L. *Sociální marketingové kampaně v Česku, IV., Ochrana životního prostředí*. 1. vyd. Zlín : VerBuM, 2018. 310 s. ISBN 978-80-87500-97-2.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 280 s. ISBN 978-80-247-6724-6.

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 978-80-717-9577-3.

BOUKAL, P. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 264 s. ISBN 978-80-247-8794-7.

BUREŠOVÁ, J. *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2022. 416 s. ISBN 978-80-271-1680-5.

CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategického plánování*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FORET, M. MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

HANZELKOVÁ, A. et al. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 978-80-247-0447-0.

HYÁNEK, V. *Neziskové organizace: Teorie a mýty*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2011. 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.

JADERNÁ, E. VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2021. 240 s. ISBN 978-80-271-4562-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Lázeňství: management a marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2019. 368 s. ISBN 978-80-271-2461-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, V. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2014. 344 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

JURÁŠKOVÁ, O. HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, M. et al. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-9064-5.

- KARLÍČEK, M. et al. *Základy marketingu: 2. přepracované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN-978-80-247-5869-5.
- KOTLER, P. KELLER, L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 816 s. ISBN 978-80-247-8571-4.
- KRECHOVSKÁ, M. HEJDUKOVÁ, P. HOMMEROVÁ, D. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2018. 140 s. ISBN 978-80-247-3075-2 .
- KREUTZER, R. *Online Marketing*. 2. vyd. Berlin : Springer Nature, 2022. 256 s. ISBN 978-36-583-5369-8.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B3B trhu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN- 978-80-271-9799-6.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MALÍK HOLASOVÁ, V. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-9103-6.
- MATIASKO, P. BOHÁČEK, J. STROMKO, B. *Marketingová strategie a plánování*. 1. vyd. Praha : odborné nakladatelství VŠEM, 2021. 132 s. ISBN 978-80-88330-10-3.
- MEDLÍKOVÁ, O. ŠEDIVÝ M. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-7663-7.
- MEDLÍKOVÁ, O. ŠEDIVÝ M. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 168 s. ISBN 978-80-271-9262-5.
- MORAVCOVÁ, M., *Základy digitálního marketingu*. 1. vyd. Praha : odborné nakladatelství VŠEM, 2017. 162 s. ISBN 978-80-87839-86-7.
- NĚMEC, O. BUCMAN, P. ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : odborné nakladatelství VŠEM, 2008. 170 s. ISBN 978-80-86730-31-8.
- PALATKOVÁ, M. et al. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 2. vyd. Praha : UJAK, 2015. 288 s. ISBN 978-80-745-2117-1.
- PŘIKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 117 s. ISBN 978-80-271-0285-3.
- THADDEUS, M. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V. A. BERRY, L. L. *Servqual, A Mutliple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, Spring 1988. 40 s. Volume 64.
- RAŠOVSKÁ, I. RYGLOVÁ, K. *Management kvality služeb v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN – 978-80-271-9923-5.
- SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-8948-4.

SOUKALOVÁ, R. *Marketing...je věda kreativní*. 1. vyd. Praha : VeRBuM, 2015. 158 s. ISBN 978-80-875-0071-2.

ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VÍT, P. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 147 s. ISBN 978-80-247-5477-2.

VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Reklama*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2018. 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.

YOUNG, M. *Ogilvy o reklamě v digitálním věku*. 1. vyd. Praha : Svojtka, 2018. 224 s. ISBN 978-80-256-2159-2.

### **Odborné knihy a časopisy**

PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V. A. BERRY, L. L. *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service*. Journal of the Academy of Marketing Science, Winter 1993, Volume 21. s. 1-12. ISSN 0092-0703.

### **Internetové zdroje**

DK.UPCE: *Nestátní neziskové organizace v ČR [online]*, Univerzita Pardubice [cit. 2022-12-10]. Dostupné z WWW: <[https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/35104/BerkaA\\_Nestatni%20neziskove\\_VS\\_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/35104/BerkaA_Nestatni%20neziskove_VS_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>.

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník spokojenosti s kvalitou služeb a spokojenosti klientů Rodinného centra Slunečnice, z.ú.

Příloha 2 Pohlaví respondentů

Příloha 3 Čistý finanční příjem respondenta

Příloha 4 Návštěvníci Rodinného centra Slunečnice

Příloha 5 Věk dětí

Příloha 6 Dostupnost RC Slunečnice EDEN

Příloha 7 Parkování v RC Slunečnice

Příloha 8 Lokace poboček

Příloha 9 Dostupnost RC Slunečnice Komunitní centrum

Příloha 10 Parkování v RC Slunečnice – Komunitní centrum

Příloha 11 Lokace poboček – Komunitní centrum

Příloha 12 Zázemí RC Slunečnice

Příloha 13 Sociální zařízení – EDEN

Příloha 14 Zázemí – pobočka EDEN

Příloha 15 Pomůcky, hračky – EDEN

Příloha 16 Zázemí – komunitní centrum

Příloha 17 Sociální zařízení – Komunitní centrum

Příloha 18 Zázemí – Komunitní centrum

Příloha 19 Pomůcky, hračky – Komunitní centrum

Příloha 20 Odborné vzdělání

Příloha 21 Ochota zaměstnanců

Příloha 22 Individuální přístup

Příloha 23 Obsah kurzů

Příloha 24 Časový rozvrh

Příloha 25 Ideální program

Příloha 26 Požadavky na cenu

Příloha 27 Historie působení

Příloha 28 Hygienické a bezpečnostní normy

Příloha 29 Bezpečné prostory

Příloha 30 Bezpečnost ve výuce

Příloha 31 Obrázek newsletteru

# Přílohy

Příloha 1

## Dotazník spokojenosti s kvalitou služeb a spokojenosti klientů Rodinného centra Slunečnice, z.ú.

Vážení klienti rodinného centra,

tento dotazník je připraven pro zajištění větší spokojenosti s nabízenými službami, které RC Slunečnice poskytuje vám a vašim dětem. Ráda bych vás požádala o vyplnění několika následujících otázek. Tento dotazník je určen jako podklad pro tvorbu mé **diplomové práce** a analyzované výsledky tohoto dotazníku povedou k navržení změn, díky kterým lze dosáhnout zlepšení úrovně, zvýšení kvality služeb, a především ke zvýšení Vaší spokojenosti v centru Slunečnice. Dotazník je **anonymní** a zabere vám cca 8 minut času.

Děkuji.

Bc. Tereza Sahulová  
studentka VŠEM

**A. Prosím, vyjádřete svůj názor, jak kvalitní služby očekáváte od Rodinného centra Slunečnice a jak skutečně vnímáte poskytované služby.**

Při vašich odpovědích je důležitý **rozdíl mezi OČEKÁVÁNÍM A VÁMI SKUTEČNĚ VNÍMANOU** kvalitou služeb

1 – naprosto souhlasím 2 – spíše souhlasím 3 – spíše nesouhlasím 4 – naprosto nesouhlasím

### Okruh otázek – KVALITA PROSTŘEDÍ (LOKACE)

POBOČKA EDEN					
Číslo otázky	Okruh otázek - KVALITA PROSTŘEDÍ (LOKACE)	Odpověď			
1.	RC Slunečnice by měla být dle mých představ dobře dostupná	1	2	3	4
2.	Dostupnost RC Slunečnice EDEN je pro mě ideální	1	2	3	4
3.	RC Slunečnice by měla dle mých představ vlastní parkovací místa	1	2	3	4
4.	Parkování v RC Slunečnice je pro mě důležité	1	2	3	4
5.	Při výběru programu pro sebe nebo děti upřednostňuji jeho umístění v Berouně	1	2	3	4
6.	Lokace poboček RC Slunečnice je pro mě ideální	1	2	3	4

POBOČKA KOMUNITNÍ CENTRUM					
Číslo otázky	Okruh otázek - KVALITA PROSTŘEDÍ (LOKACE)	Odpověď			
1.	RC Slunečnice by měla být dle mých představ dobře dostupná	1	2	3	4
2.	Dostupnost RC Slunečnice KOMUNITNÍ CENTRUM je pro mě ideální	1	2	3	4
3.	RC Slunečnice by měla dle mých představ vlastní parkovací místa	1	2	3	4
4.	Parkování v RC Slunečnice je pro mě důležité	1	2	3	4
5.	Při výběru programu pro sebe nebo děti upřednostňuji jeho umístění v Berouně	1	2	3	4
6.	Lokace poboček RC Slunečnice je pro mě ideální	1	2	3	4

## Okruh otázek – KVALITA ZÁZEMÍ A VYBAVENÍ

POBOČKA EDEN					
Číslo otázky	Okruh otázek - KVALITA ZÁZEMÍ A VYBAVENÍ	Odpověď			
1.	RC Slunečnice by měla mít vhodné zázemí pro klienty a děti (prostor pro převlékání, skříňky, občerstvení, dětský koutek)	1	2	3	4
2.	RC Slunečnice a její zázemí je pro mě ideální	1	2	3	4
3.	Dostupné sociální zařízení a šatny by měly být moderní	1	2	3	4
4.	Sociální zařízení a šatny RC Slunečnice jsou pro mě ideální	1	2	3	4
5.	RC Slunečnice by měla mít vždy moderní dětský koutek	1	2	3	4
6.	Zázemí RC Slunečnice pro děti je dle mého názoru moderní a vyhovuje mým dětem	1	2	3	4
7.	RC Slunečnice by měla disponovat velkým množstvím pomůcek a hraček pro děti	1	2	3	4
8.	RC Slunečnice má dle mého názoru dostatek pomůcek a hraček pro děti	1	2	3	4

POBOČKA KOMUNITNÍ CENTRUM					
Číslo otázky	Okruh otázek - KVALITA ZÁZEMÍ A VYBAVENÍ	Odpověď			
1.	RC Slunečnice by měla mít vhodné zázemí pro klienty a děti (prostor pro převlékání, skříňky, občerstvení, dětská koutek)	1	2	3	4
2.	RC Slunečnice a její zázemí je pro mě ideální	1	2	3	4
3.	Dostupné sociální zařízení a šatny by měly být moderní	1	2	3	4
4.	Sociální zařízení a šatny RC Slunečnice jsou pro mě ideální	1	2	3	4
5.	RC Slunečnice by měla mít vždy moderní dětský koutek	1	2	3	4
6.	Zázemí RC Slunečnice pro děti je dle mého názoru moderní a vyhovuje mým dětem	1	2	3	4
7.	RC Slunečnice by měla disponovat velkým množstvím pomůcek a hraček pro děti	1	2	3	4
8.	RC Slunečnice má dle mého názoru dostatek pomůcek a hraček pro děti	1	2	3	4

## Okruh otázek – KVALITA PERSONÁLU

Číslo otázky	Okruh otázek - KVALITA PERSONÁLU	Odpověď			
1.	Zaměstnanci RC Slunečnice by měli mít odborné vzdělání nebo odborný kurz	1	2	3	4
2.	Jsem přesvědčen/a, že zaměstnanci RC Slunečnice mají odborné vzdělání	1	2	3	4
3.	Zaměstnanci RC Slunečnice by měli být ochotni poradit a být připraveni pomoci	1	2	3	4
4.	Jsem přesvědčen/a, že zaměstnanci RC Slunečnice jsou připraveni a ochotni mi pomoci	1	2	3	4
5.	Zaměstnanci RC Slunečnice by měli mít k dětem/ke mně individuální přístup	1	2	3	4
6.	Jsem přesvědčen/a, že zaměstnanci RC Slunečnice mají k dětem/ ke mně individuální přístup	1	2	3	4
7.	Zaměstnanci RC Slunečnice by měli dodržovat obsah kurzu/kroužku na který jsme přihlášení	1	2	3	4
8.	Jsem přesvědčen/a, že zaměstnanci RC Slunečnice dodržují obsah kurzu/kroužku na který jsme přihlášení	1	2	3	4

## Okruh otázek – KVALITA NABÍZENÝCH SLUŽEB

Číslo otázky	Okruh otázek -- KVALITA NABÍZENÝCH SLUŽEB	Odpověď			
		1	2	3	4
1.	Časový rozvrh lekcí/kurzů RC Slunečnice by se měl přizpůsobovat obecnému režimu dne (děti)	1	2	3	4
2.	Časový rozvrh lekcí/kurzů je pro mě ideální	1	2	3	4
3.	Nabízené kroužky/kurzy/workshopy by měly být moderní a kopírovat aktuální trendy moderní rodiny	1	2	3	4
4.	RC Slunečnice připravuje program, který je pro mě ideální	1	2	3	4
5.	Pro sebe a svou rodinu hledám služby, které splňují mé požadavky bez ohledu na cenu	1	2	3	4
6.	RC Slunečnice splňuje mé požadavky na kvalitu služeb včetně ceny	1	2	3	4
7.	Při výběru služeb je pro mě důležitá kvalita a historie	1	2	3	4
8.	RC Slunečnice mě při výběru přesvědčila svoji 20 letou historií působení	1	2	3	4

## Okruh otázek – KVALITA ZABEZPEČENÍ

Číslo otázky	Okruh otázek - KVALITA ZABEZPEČENÍ	Odpověď			
		1	2	3	4
1.	RC Slunečnice by měla dle mých představ dodržovat předepsané hygienické a bezpečnostní normy	1	2	3	4
2.	Myslím si, že RC Slunečnice dodržuje předepsané hygienické a bezpečnostní normy	1	2	3	4
3.	Prostory, které RC Slunečnice využívá by měly být bezpečné pro pohyb dětí	1	2	3	4
4.	Myslím si, že RC Slunečnice nabízí bezpečné prostory pro pohyb dětí	1	2	3	4
5.	Zaměstnanci RC Slunečnice by dle mých představ měli dbát na bezpečí dětí při výuce	1	2	3	4
6.	Myslím si, že zaměstnanci RC Slunečnice stoprocentně dbají na bezpečnost dětí při výuce	1	2	3	4

**B. V níže uvedených okruzích rozdělte celkem 100 bodů, čím více bodů přiřadíte danému okruhu, tím větší důležitost pro vás má.**

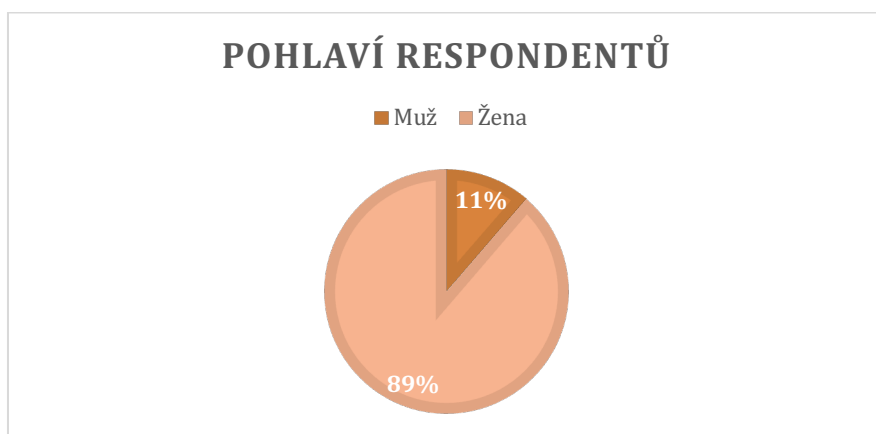
OKRUH	POČET BODŮ
KVALITA PROSTŘEDÍ (LOKACE)	
KVALITA ZÁZEMÍ A VYBAVENÍ	
KVALITA PERSONÁLU	
KVALITA NABÍZENÝCH SLUŽEB	

**C. Budeme rádi za sdělení, pokud máte připomínky nebo nápady, které byste chtěli předat managementu RC Slunečnice.**

**D. U následujících otázek uveďte prosím jednu odpověď.**

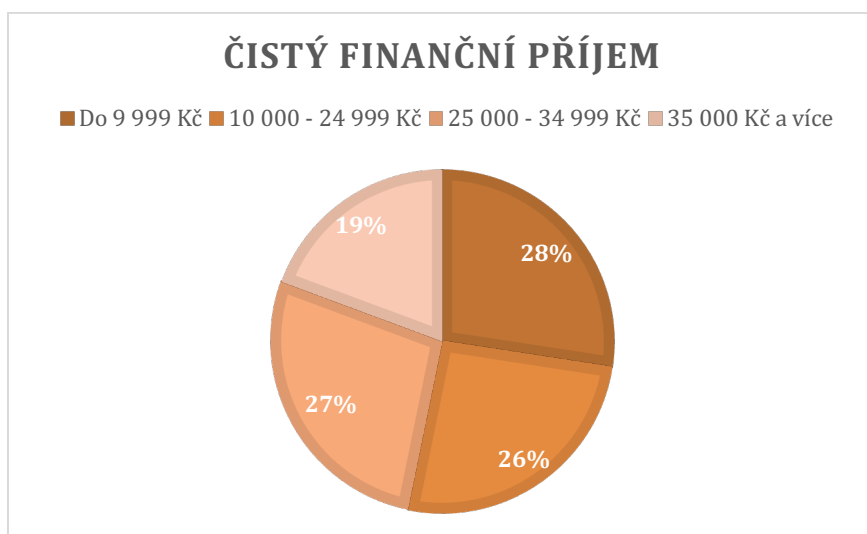
1. Jste: ŽENA MUŽ
2. Do jaké věkové kategorie patříte: do 20 let, 21–30 let, 31–40 let, 41–50 let, 51 a více let
3. Jaký je váš čistý příjem: do 9 999,- 10 000,- - 24 999,-, 25 000 – 34 999,- 35 000 a více
4. Navštěvujete RC Slunečnici: jako jednotlivec / děti 1 / děti 2 / děti 3 a více / jako jednotlivec i děti
5. Jaký je věk dětí, se kterými RC Slunečnici navštěvujete? Do 1 roku/ 1-2/ 2-3 / 3-5/ 5 a více
6. Jaké jsou hlavní důvody proč RC Slunečnici navštěvujete:

Příloha 2 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

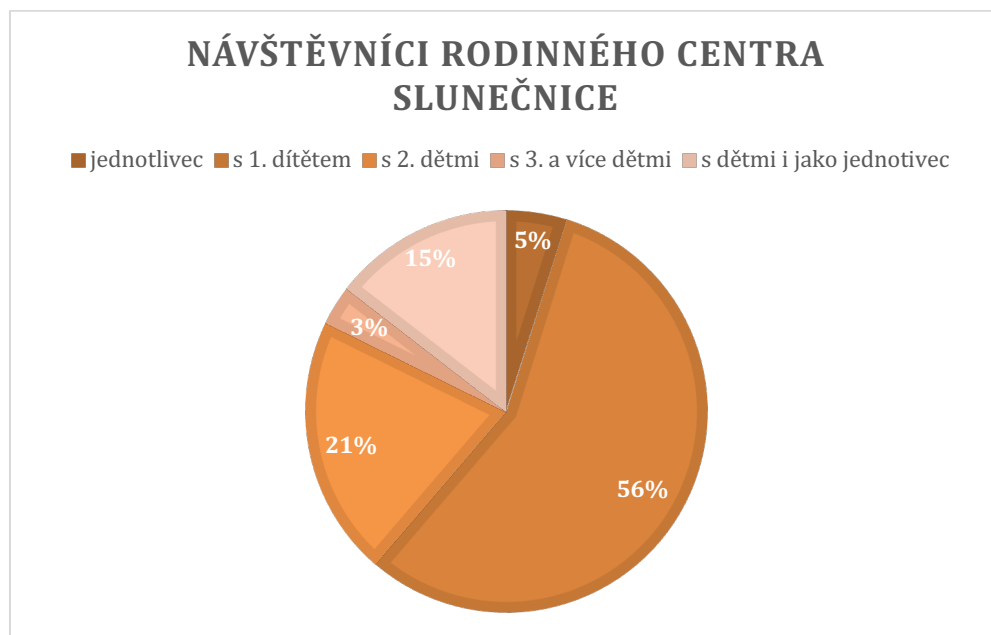
Příloha 3 Čistý finanční příjem respondenta



Zdroj: Vlastní zpracování

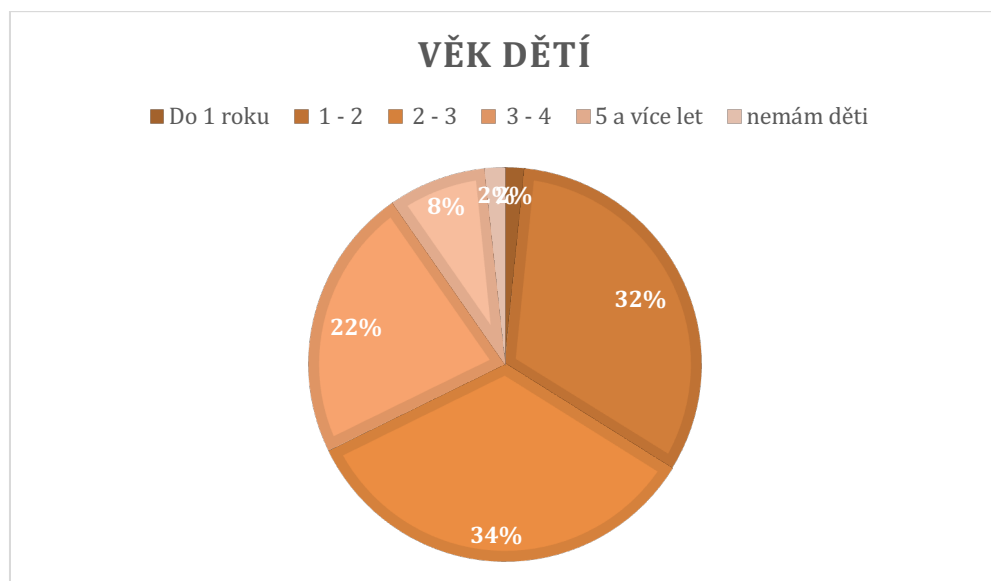


#### Příloha 4 Návštěvníci Rodinného centra Slunečnice



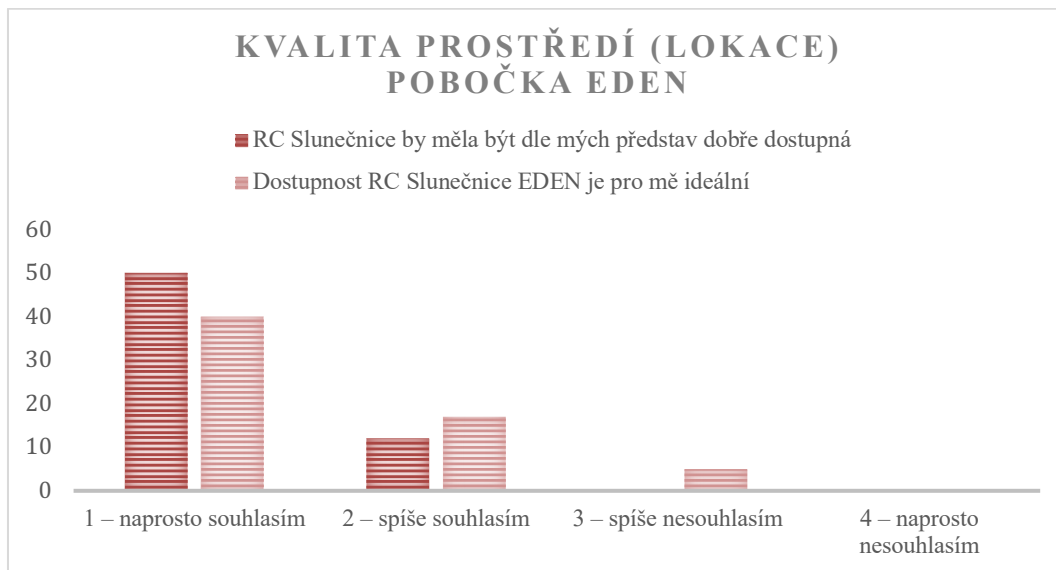
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Příloha 5 Věk dětí



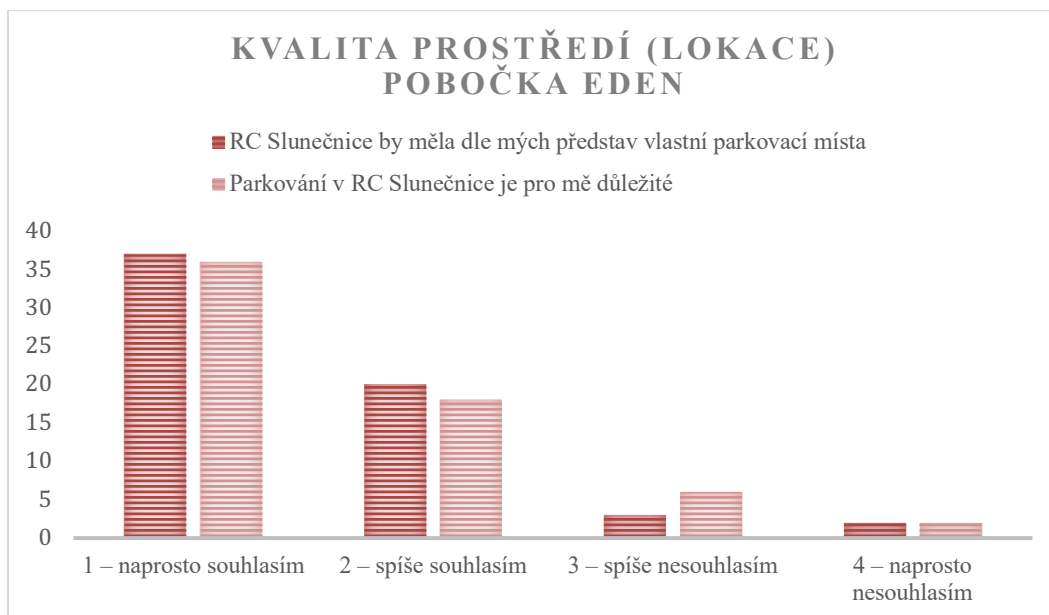
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 6 Dostupnost RC Slunečnice EDEN



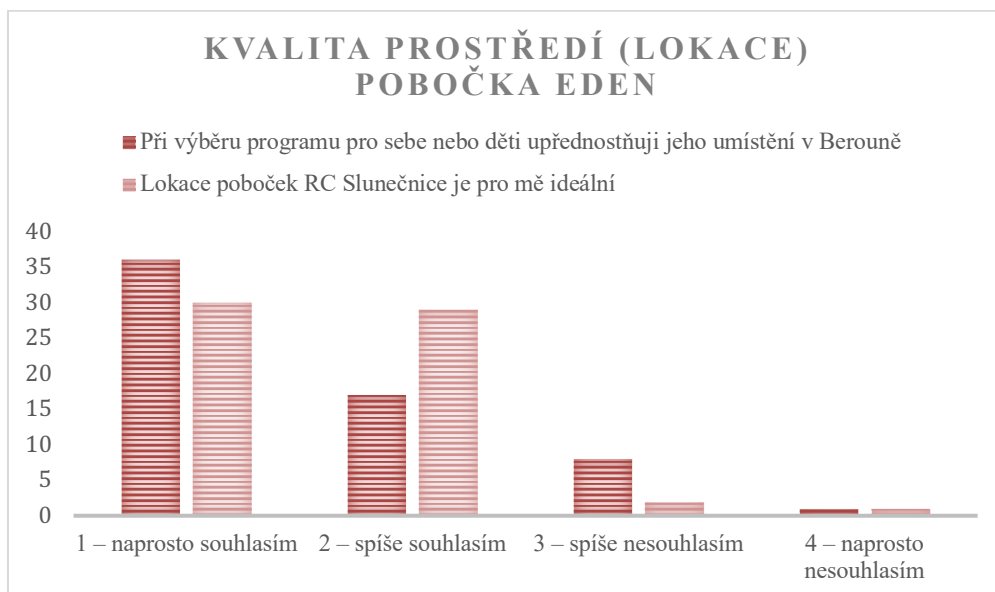
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 7 Parkování v RC Slunečnice



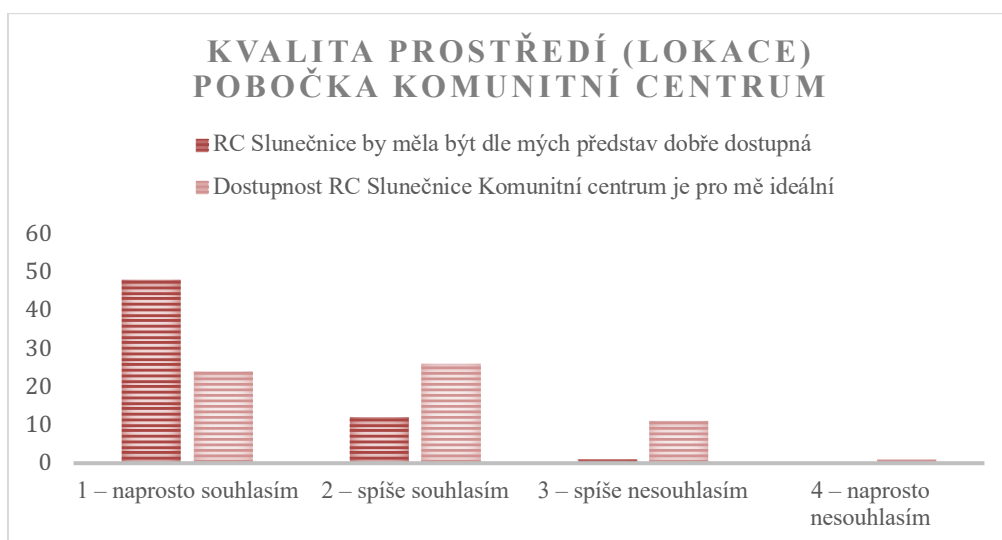
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 8 Lokace poboček



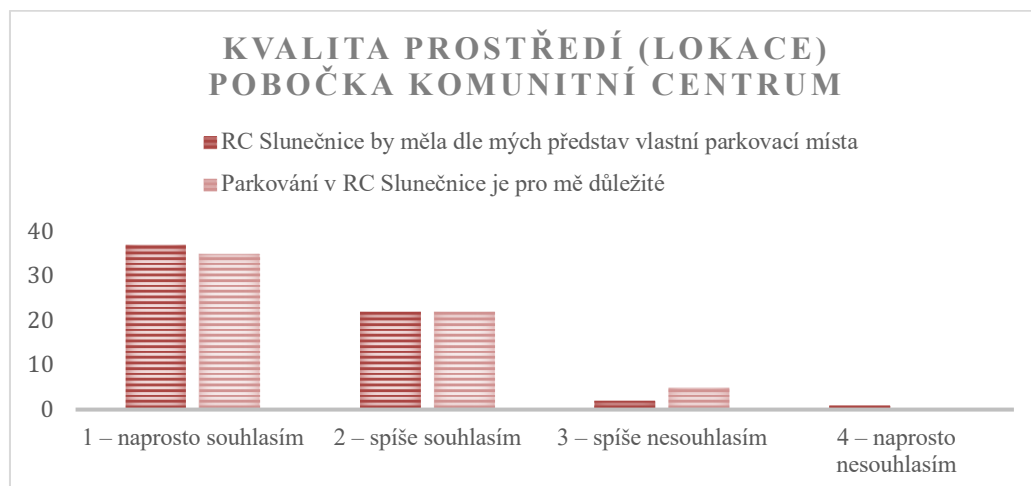
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 9 Dostupnost RC Slunečnice Komunitní centrum



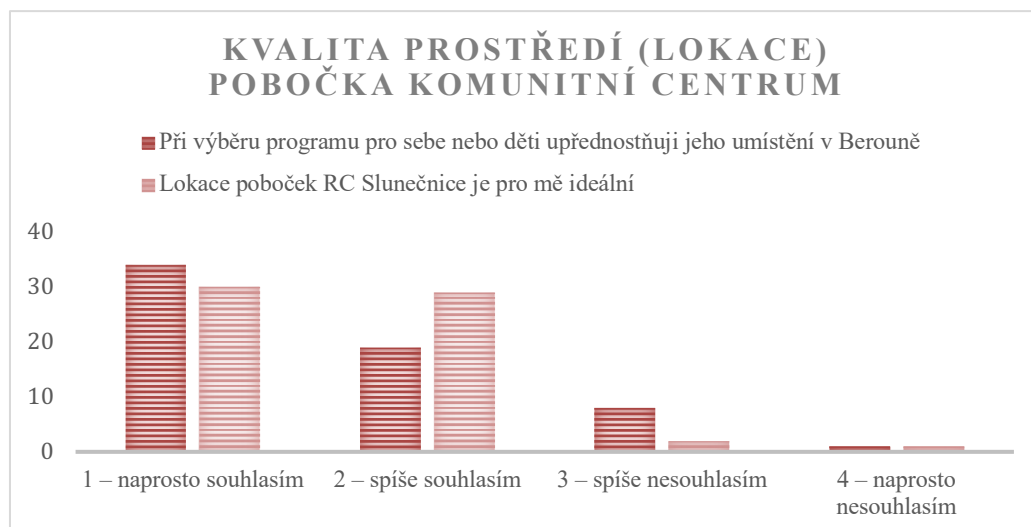
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Parkování v RC Slunečnice – Komunitní centrum



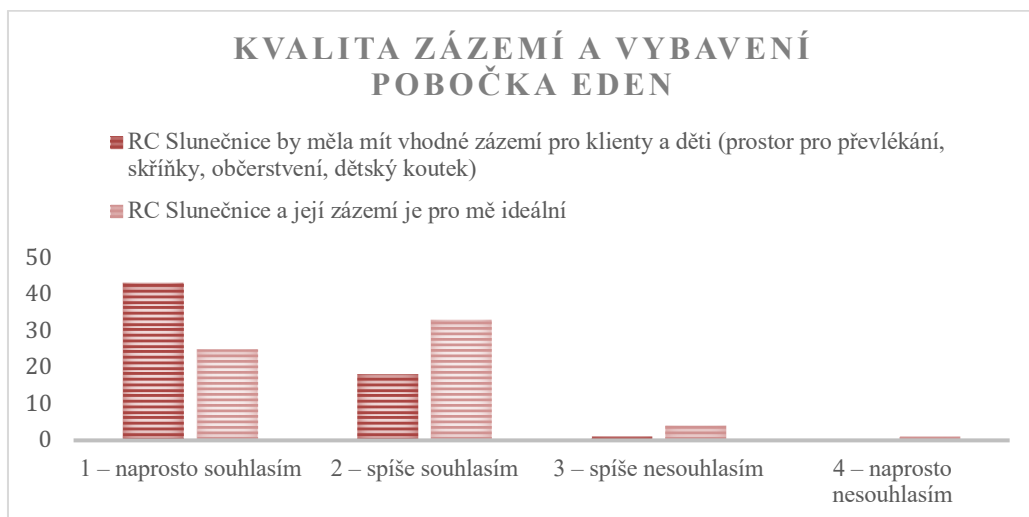
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Lokace poboček – Komunitní centrum



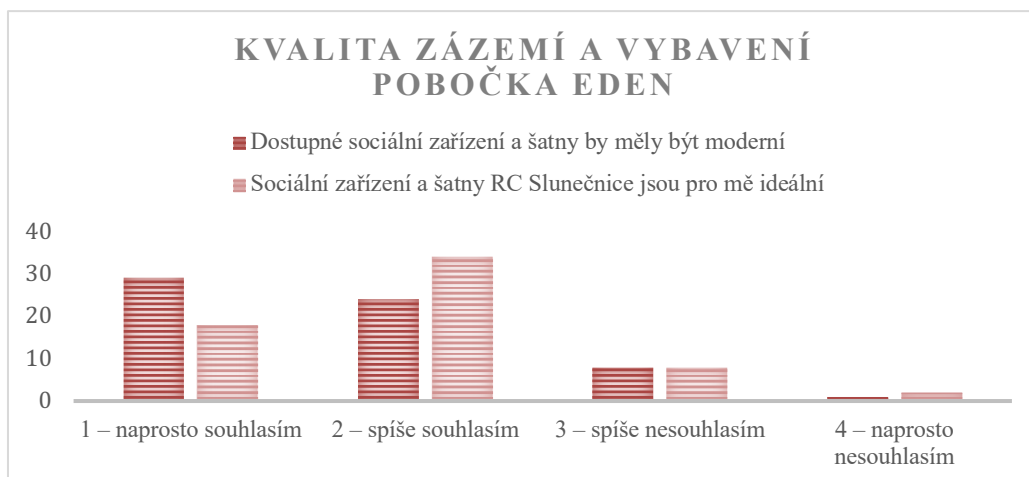
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 12 Zázemí RC Slunečnice



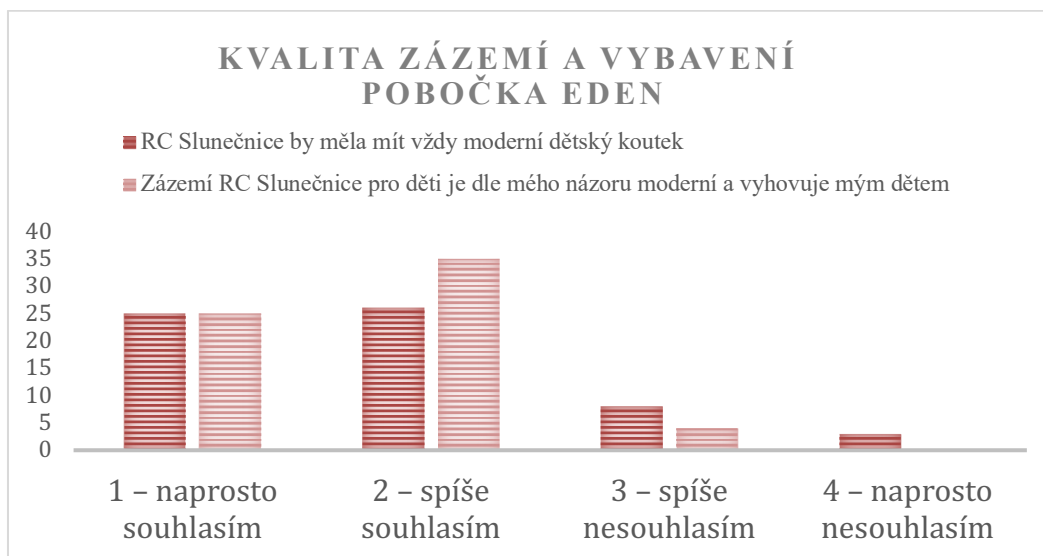
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 13 Sociální zařízení – EDEN



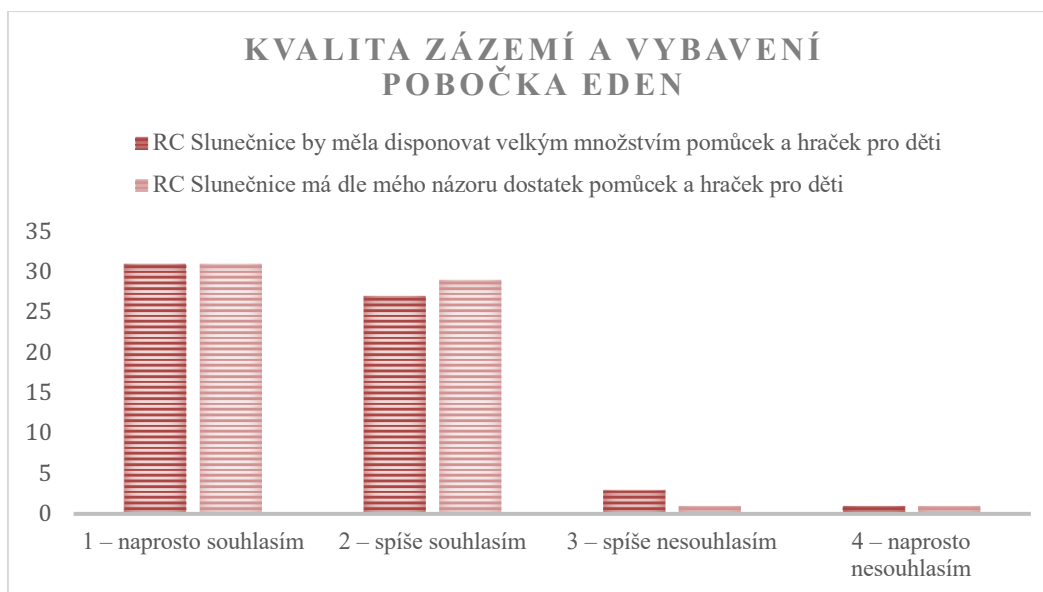
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 14 Zázemí – pobočka EDEN



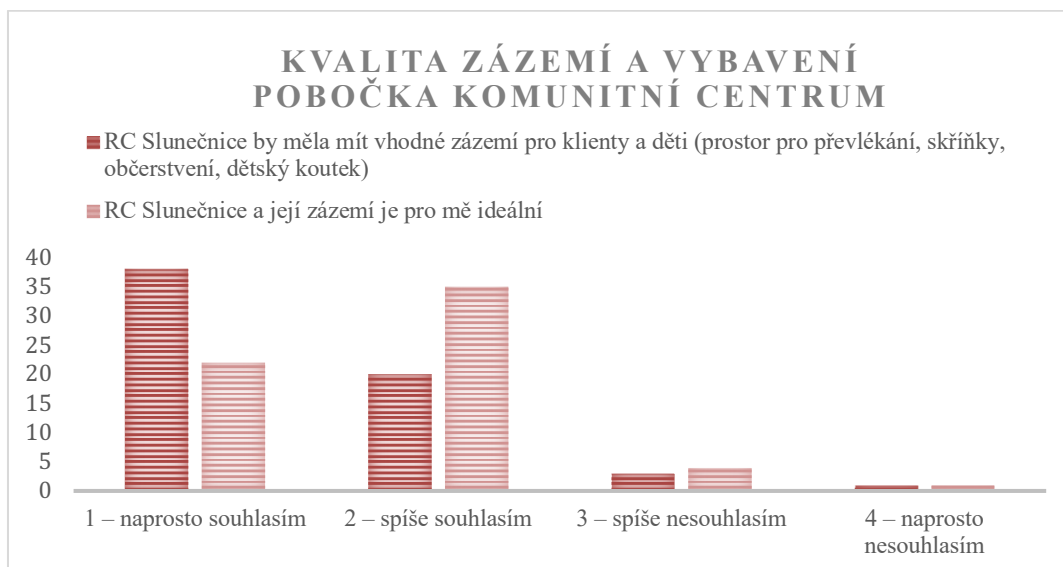
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 15 Pomůcky, hračky – EDEN



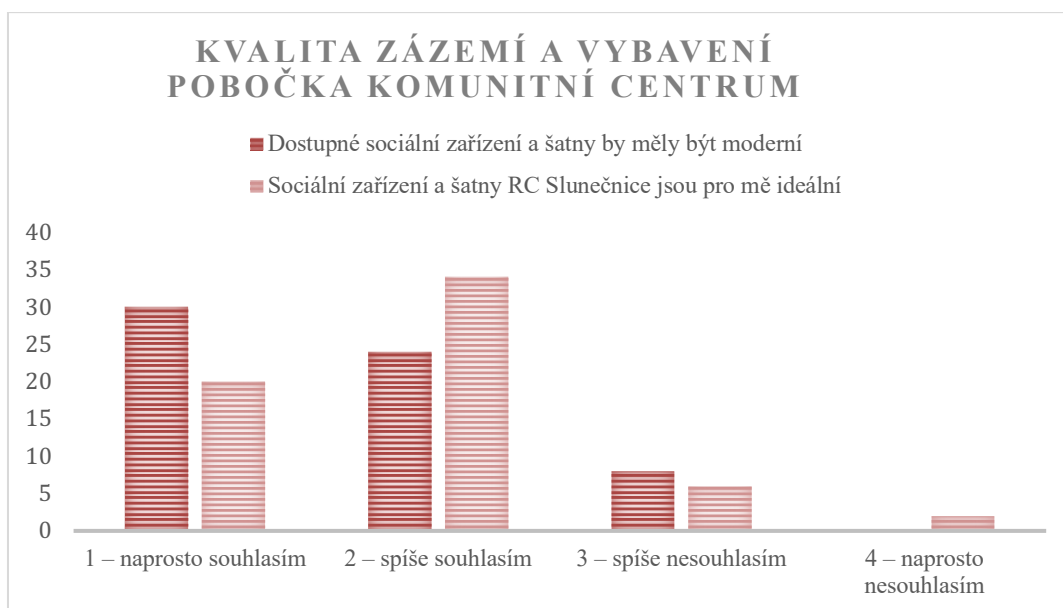
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 16 Zázemí – komunitní centrum



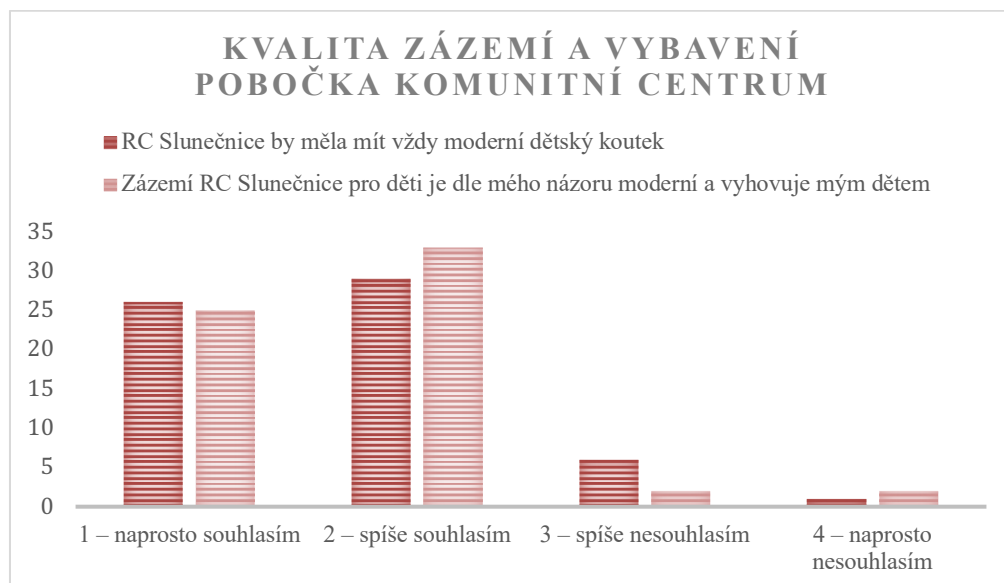
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 17 Sociální zařízení – Komunitní centrum



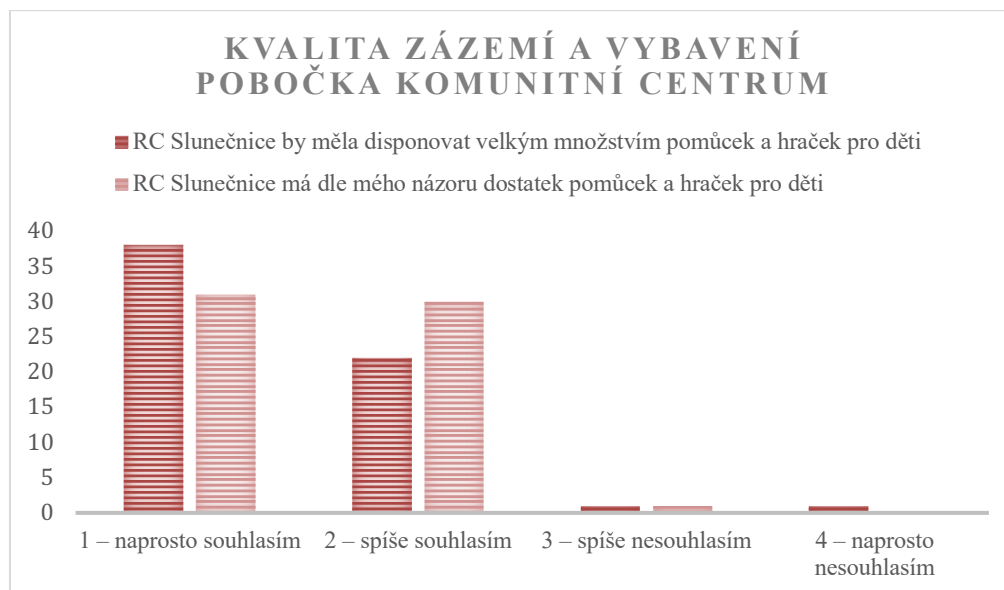
Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 18 Zázemí – Komunitní centrum



Zdroj: Vlastní zpracování

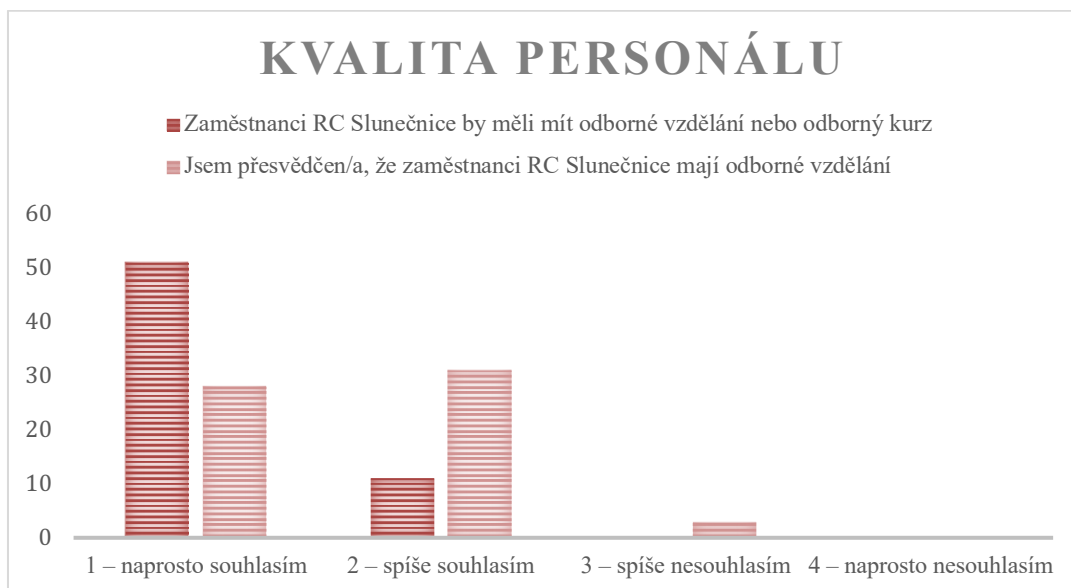
### Příloha 19 Pomůcky, hračky – Komunitní centrum



Zdroj: Vlastní zpracování



## Příloha 20 Odborné vzdělání



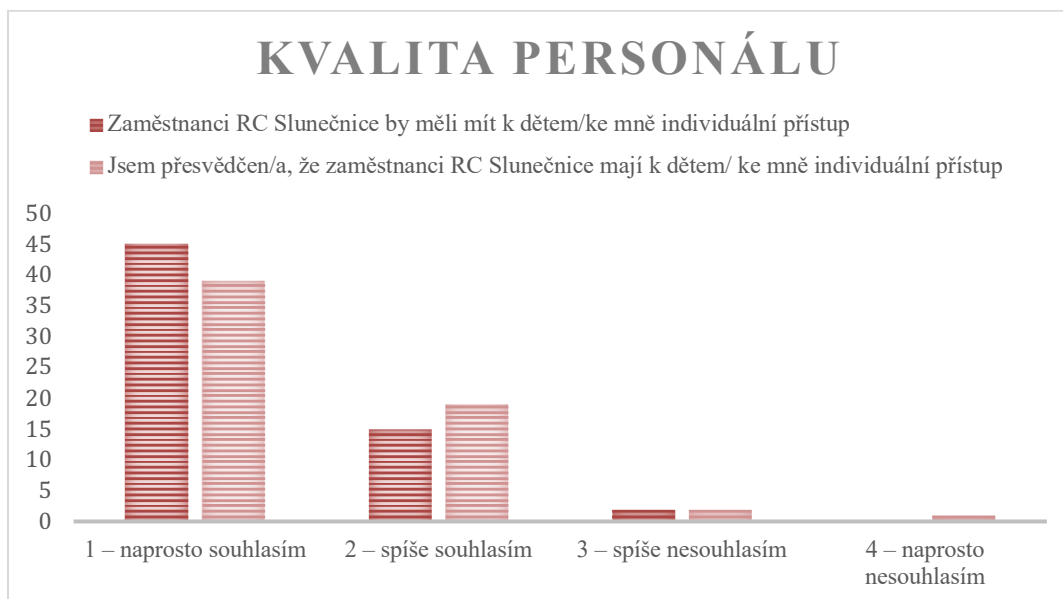
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 21 Ochota zaměstnanců



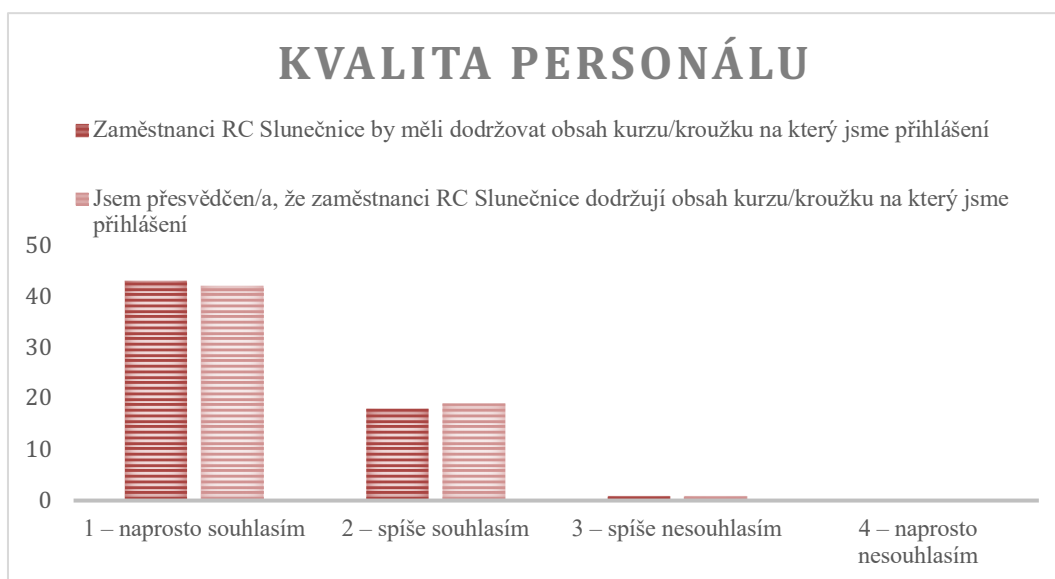
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 22 Individuální přístup



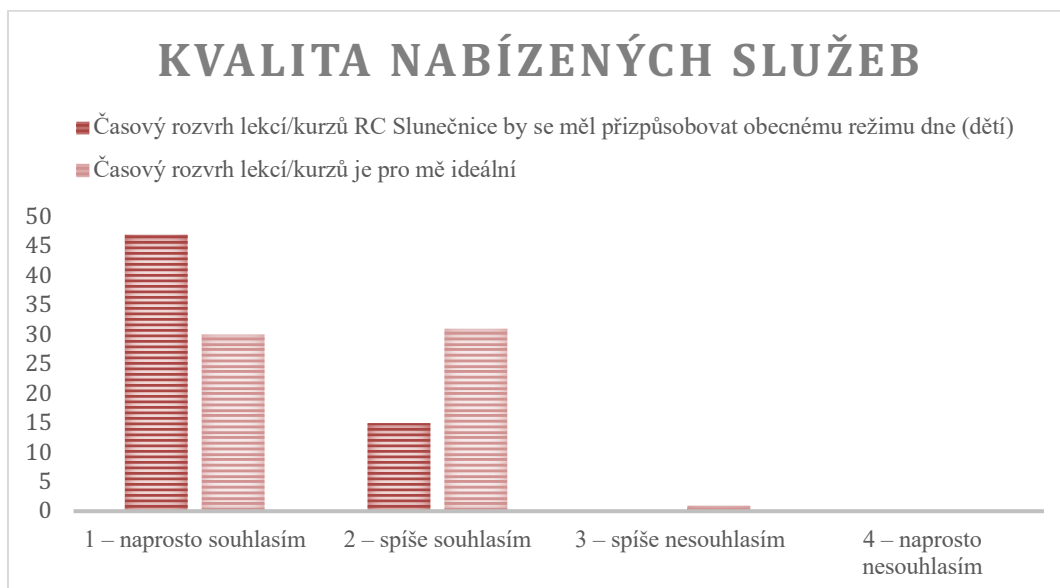
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 23 Obsah kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 24 Časový rozvrh



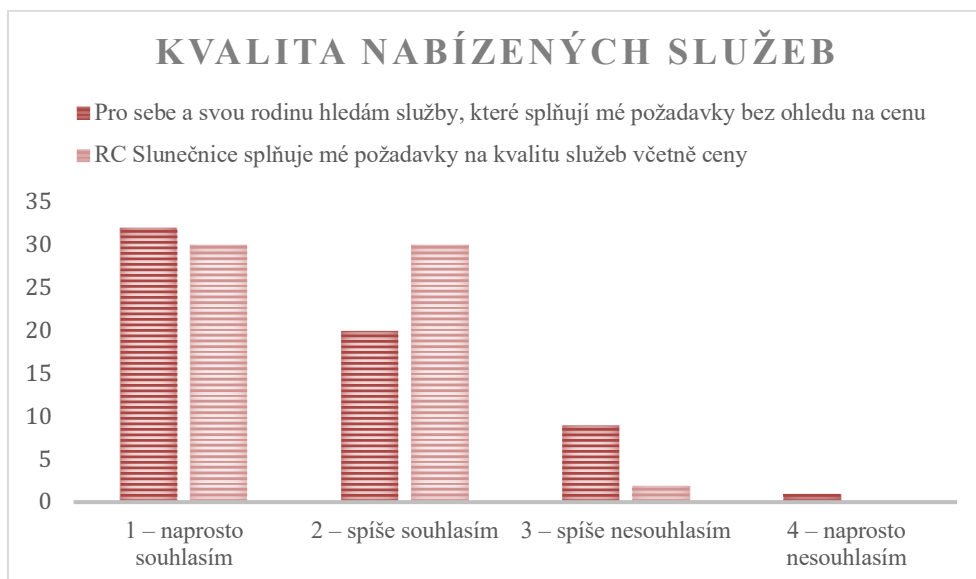
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 25 Ideální program



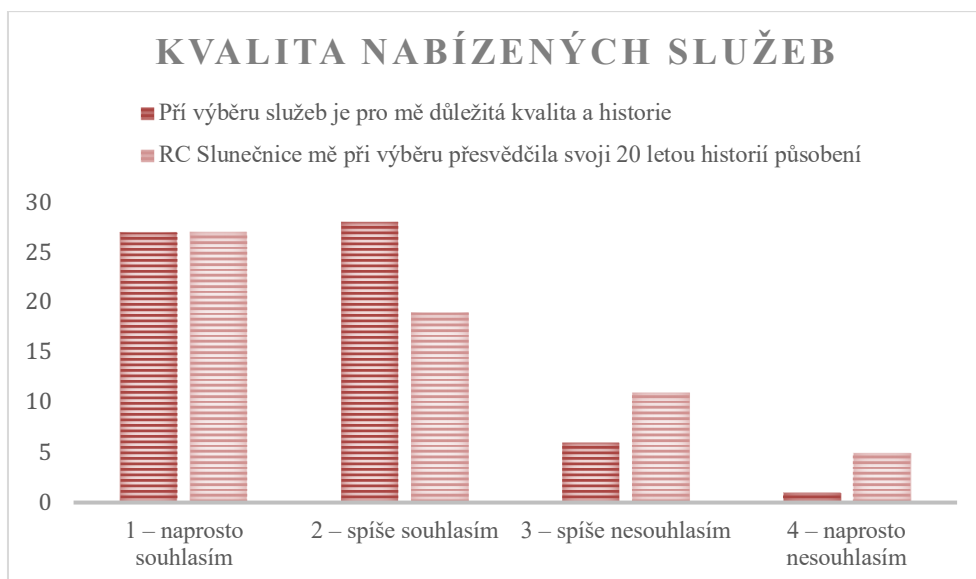
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 26 Požadavky na cenu



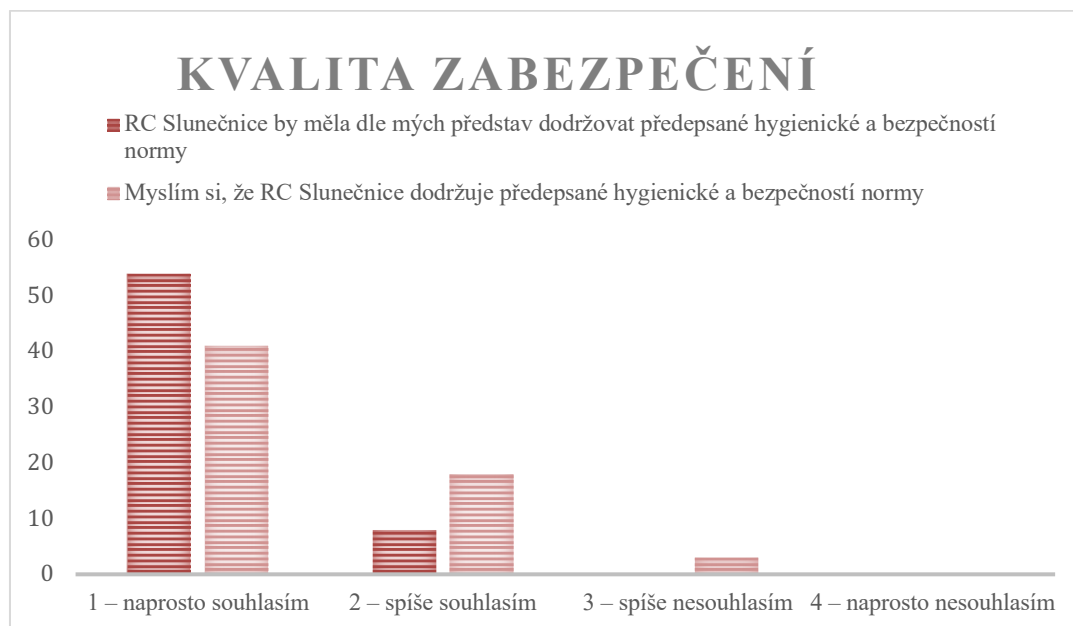
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 27 Historie působení



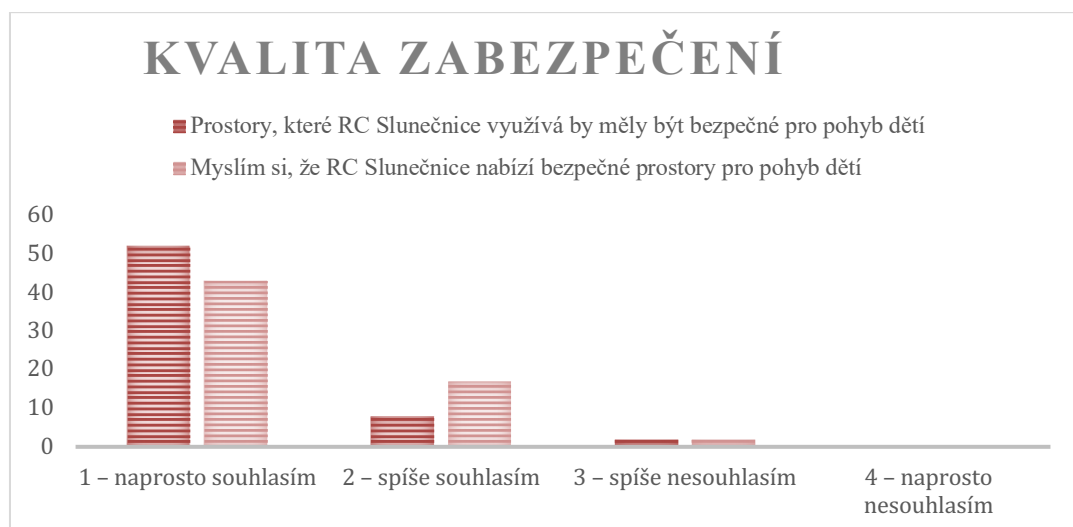
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 28 Hygienické a bezpečnostní normy



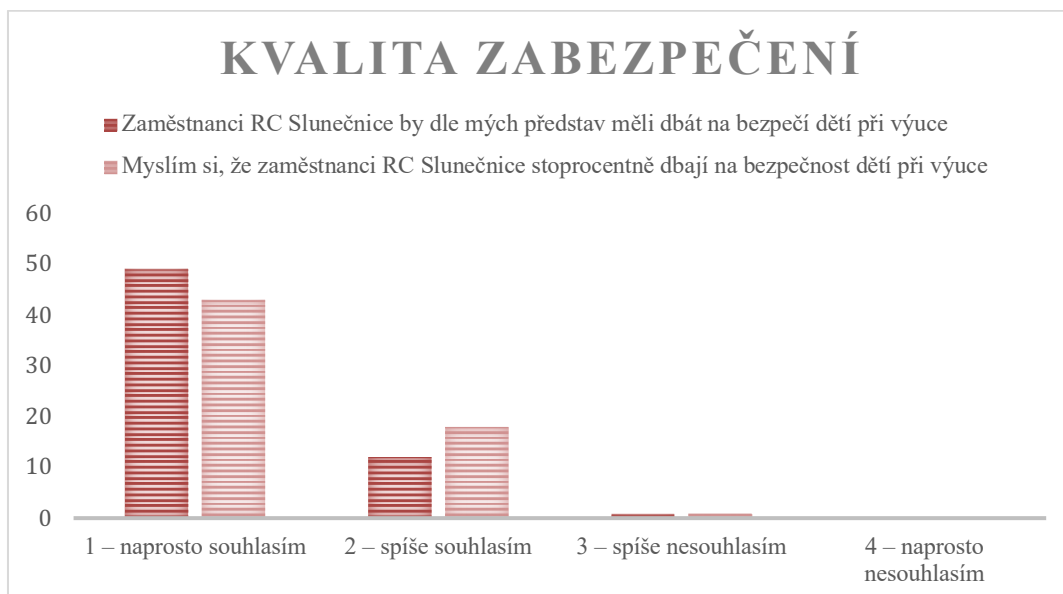
Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 29 Bezpečné prostory



Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 30 Bezpečnost ve výuce



Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 31 Obrázek newsletteru

### 📧 Dubnové semináře ve Slunečnici

E-mail jsme vyhodnotili jako hromadné reklamní sdělení.

**slunečnice**  
rodinné centrum

**Dubnové semináře ve Slunečnici**

**duben 2023**

**Program v RC Slunečnice**  
20 let s vámi...

<b>úterý 4. 4.</b>	<b>Drogy v rodině</b> lektorka: Tomáš Nedvěd, DiS, adiktolog cena: 200 Kč kde: Komunitní centrum, Bezručova 928, 2. patro	<b>18:00 - 20:00</b>
<b>úterý 18. 4.</b>	<b>Neuro-vývojová terapie a dětí s PAS</b> lektorka: PhDr. Marja Volemanová, PhD. cena: 250 Kč kde: Komunitní centrum, Bezručova 928, 2. patro	<b>18:00 - 20:00</b>

Zdroj: Přijatá e-mailová pošta autorky práce





**Marketingová strategie neziskové organizace Rodinné centrum Slunečnice, z.ú.**

**Bc. Tereza Sahulová/KEMMA01**



# Řešená problematika

## úvod

V dnešní době je stále více rodin, které hledají kvalitní a bezpečné místo pro své **volnočasové aktivity**. Rodinná centra se tak stávají stále populárnější volbou pro rodiny s dětmi, neboť nabízejí mnoho aktivit pro děti v bezpečném prostředí, což je pro mnoho **rodičů velkou prioritou**. Rodinné centrum Slunečnice v **Berouně** se svou širokou nabídkou aktivit pro děti i dospělé patří mezi **oblíbená místa pro rodiny** v širokém okolí.

## problém

Práce si dala za cíl, odpovědět na to otázky, zdali klienti centra jsou opravdu **spokojeni s poskytovanými službami** a zdali kvalita odpovídá jejich očekávání. V případě, že spokojenost bude potvrzená, budou tyto podněty použity, jako součást argumentace navržené **komunikační strategie** v této práci.

## přístup

Tato diplomová práce se věnovala **optimalizaci marketingové strategie** rodinného centra s cílem zvýšit povědomí o centru a přilákat **více zákazníků**. V práci bylo odpovězeno na to otázky, zdali **klienti centra jsou opravdu spokojeni** s poskytovanými službami a zdali **kvalita** odpovídá jejich **očekávání**.



# Postup řešení

## zdroj

V práci bylo provedeno **dotazníkové šetření** metodou SERVQUAL, analýza SWOT a podniková analýza PESTLE. Dotazníkové šetření bylo mířeno přímo na **současné klienty organizace**.

## získávání

Dotazníkové šetření bylo provedeno tištěnou a elektronickou formou, bylo klientům doručeno prostřednictvím e-mailové rozesílky newsletteru a dále na stránkách FB a tištěnou formou přímo **v pobočkách organizace**. Z oslovených 320 klientů odpovědělo 62 respondentů.

## zpracování

Data byla zpracována pomocí grafů a vyhodnocena metodou **rozdílu očekávané a vnímané skutečnosti kvality** služeb a spokojenosti se službami.

# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že poskytované služby splňují očekávání klientů organizace a kvalitu vnímají pozitivně. Práce se tak mohla dále zabývat optimalizací a návrhem nové marketingové komunikace:

- organizace má kvalitní služby, které splňují očekávání klientů
- potýká se ovšem s hrozbami, jako jsou nedostatečné přizpůsobení nabídky nastupujícím trendům generace rodin, hrozba ztráty dominantního postavení na trhu a nedostatečné PR k městu Beroun
- **Z dat lze vyčíst fakta:**
  - 50 respondentů z 62 se shodují na tom, že služby centra jsou pro ně i s poskytnutým zázemím ideální
  - 58 respondentů z 62 se shodují, že organizace dodržuje bezpečnostní a hygienické normy
  - v roce 2022, vzniklo v Berouně nové rodinné centrum s totožnými službami

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit v rámci navržené komunikační strategie:



**1. Organizace by měla více monitorovat trh, zlepšit PR a komunikaci směrem k městu Beroun. Organizace by měla posílit vztahy s aktuálními klienty a využít potenciálu rozšiřující se aglomerace Berounska.**

---



**2. Je doporučeno vytvořit promo video k výročí 20. let působení organizace v Berouně. A také zajistit profesionální set fotografií, které vyměnit na webových stránkách za fotografie z fotobank.**

---



**3. Komunikace na sociálních sítích by měla obsahovat nové populární formáty, na webových stránkách by měl být založen blog, který by měl být aktivně spravován a bylo by vhodné zvážit využití vlastní mobilní aplikace, která by propojila rezervační systém, který je zastaralý a složitý.**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla zcela novou, moderní a optimalizovanou marketingovou strategii.**



Novým řešením je využití moderních marketingových nástrojů a digitálních technologií a zároveň upravit nalezené nedostatky v současné komunikaci.



Problematika byla posunuta díky chybějícímu komplexnímu řešení pro danou danou neziskovou organizaci, která prozatímni marketing řešila pouze nahodile bez předem promyšlených plánů.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**