Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Marketingová komunikace a její význam ve vzdělávacích institucích

(Návrh a realizace plánu marketingové komunikace na SPŠ a OA Čáslav)

Bakalářská práce

Autor: Eva Křížová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Hradec Králové duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 20.4.2015 Eva Křížová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Dr. Ing. Vítězslavu Hálkovi, MBA, Ph.D. za metodické vedení práce, za vstřícný postoj a cenné rady.

Anotace

Název: Marketingová komunikace a její význam ve vzdělávacích institucích

Tato bakalářská práce se zabývá marketingovou komunikací ve vzdělávacích institucích. Cílem práce je posoudit význam marketingové komunikace a navrhnout koncepci řešení pro zajištění růstu organizace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je představen model komunikace. Jsou zde popsány tradiční nástroje i některé nové trendy marketingové komunikace využívané ve službách a ve veřejném sektoru. Poslední kapitola teoretické části se věnuje sestavení plánu, kde jsou popsány jednotlivé kroky, které mají vést k dosažení účinné komunikace. Praktická část je zaměřena na konkrétní vzdělávací instituci. Je zde vyhodnoceno postavení školy v regionu a analyzován současný stav vnitřní a vnější marketingové komunikace. Na základě výsledků jsou navrženy změny v systému vnitřní a vnější komunikace a vytvořen plán na nový školní rok.

Annotation

Title: Marketing communication and its importance in educational institutions

This thesis focuses on marketing communication in educational institutions. The objective of the present work is to examine the importance of marketing communication and propose conceptual solutions for the growth of the organization.

The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part introduces the model of communication. Herein, traditional approaches as well as new trends in marketing communication used in services and the public sector are described. The last chapter is devoted to formulating a plan which describes steps to achieve effective communication. The practical part is focused on a specific educational institution. The school's position in the region is evaluated and

the current state of internal and external marketing communication is analyzed. Based on the results, changes in the internal and external communication are proposed and an effective plan is developed for the new school year.

Obsah

1 Úvod ... 1

2 Cíl práce ... 3

3 Marketingová komunikace ... 5

3.1 Význam marketingové komunikace ve vzdělávacích institucích ... 8

3.2 Tradiční nástroje marketingové komunikace ... 10

3.3 Nové trendy nástrojů v marketingové komunikaci ... 15

3.4 Plán marketingové komunikace ... 17

3.4.1 Definice příjemců zpráv a stanovení cílů komunikace ... 18

3.4.2 Sestavení zprávy a výběr komunikačních cest ... 18

3.4.3 Vypracování rozpočtu na propagaci ... 19

3.4.4 Rozhodnutí o komunikačním mixu ... 19

3.4.5 Měření výsledků marketingové komunikace ... 20

3.4.6 Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace ... 20

4 Představení vzdělávací instituce ... 21

5 Analýza marketingové komunikace ... 23

5.1 Úvod do analýzy ... 23

5.2 Použité metody hodnocení ... 24

5.2.1 Analýza postavení školy v regionu ... 24

5.2.2 Analýza vnitřní komunikace ... 34

5.2.3 Analýza vnější komunikace ... 39

5.2.4 Silné a slabé stránky školy ... 45

6 Návrh plánu marketingové komunikace ... 47

6.1 Definice cílů organizace ... 47

6.2 Definice komunikačního modelu střední školy ... 48

6.2.1 Odesílatel komunikace ... 48

6.2.2 Příjemce zprávy (komunikace) 48
6.2.3 Předmět sdělení (zpráva, informace) 52
6.2.4 Komunikační kanály 53
6.2.5 Kódování zprávy 53
6.2.6 Odhad velikosti šumu při komunikaci 54
6.2.7 Zpětná vazba 54
6.3 Návrh změn v dosavadní marketingové komunikaci 55
6.3.1 Vnitřní komunikace 55
6.3.2 Vnější komunikace 57
6.4 Časový harmonogram plánu marketingové komunikace 58
7 Shrnutí výsledků 61
8 Závěry a doporučení 68
9 Seznam použité literatury 70

Seznam obrázků

Obr. 1 Model komunikačního procesu. 5
Obr. 2 Proces řízení marketingové komunikace 23
Obr. 3 Hustota škol v regionu Čáslavska. 25
Obr. 4 Vazby v komunikaci mezi odesílatelem a příjemcem zprávy 49
Obr. 5 Harmonogram plánu vnitřní marketingové komunikace. 59
Obr. 6 Časový harmonogram plánu vnější marketingové komunikace. 60

Seznam tabulek

Tabulka 1 Upřednostňování oboru. 31

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu žáků vstupujících do 1. ročníků středního vzdělávání.....26
Graf 2 Členění středních odborných škol dle zřizovatele. 27
Graf 3 Vývoj atraktivity studijních oborů v letech 2012 až 2014. 29
Graf 4 Vývoj atraktivity konkurenčních škol v letech 2012 až 2014. 30
Graf 5 Počet podaných přihlášek v letech 2012 až 2014.....30
Graf 6 Počty žáků v oborech posuzované školy. 33
Graf 7 Počty žáků v oborové skupině – celorepublikový pohled. 33
Graf 8 Vývoj hodnocení vybraných vlastností školy v čase. 37
Graf 9 Používané formy komunikace při zadávání úkolů. 39
Graf 10 Zaměstnanci upřednostňované formy komunikace při zadávání úkolů. 39
Graf 11 Celkové povědomí o škole. 40
Graf 12 Povědomí o škole. 40
Graf 13 Povědomí o škole. 41
Graf 14 Povědomí o nabízených službách školy. 42
Graf 15 Rozhodnutí o volbě školy – z pohledu žáků. 43
Graf 16 Rozhodnutí o volbě školy – z pohledu rodičů. 44
Graf 17 Počet nově podaných přihlášek 63
Graf 18 Efektivita event marketingových akcí školy.....64
Graf 19 Poptávka po marketingových akcích školy.....65
Graf 20 Porovnání ovlivněných a oslovených osob. 65
Graf 21 Využívání Internetové žákovské knížky rodiči. 66
Graf 22 Frekvence přihlašování rodičů do Internetové žákovské knížky. 67

1 Úvod

Pracuji ve vzdělávací instituci a denně se setkávám se zákazníky školy, partnerskými firmami, ale i se zaměstnanci jiných konkurenčních škol. Klesající populační křivka se odráží na snižujícím se počtu žáků ve všech školách. Toto téma jsem si zvolila, protože se domnívám, že pro posuzovanou školu je kvalitní marketing jediná cesta k dosažení růstu. Vnímám rozdílné názory u různých lidí na tutéž organizaci a uvědomuji si, že školy nejsou často posuzovány podle kvality poskytovaných služeb, ale převážně podle veřejného povědomí.

V této organizaci se vůbec nepracuje s pojmem interní marketingová komunikace. Ne všichni zaměstnanci sami vnímají vazbu mezi vlastním chováním a snahou managementu školy o pozitivní vnímání školy. Přitom fungující interní komunikace je jeden z předpokladů pro fungující externí komunikaci. Věřím, že má práce a získané poznatky přispějí této škole k řešení tohoto problému.

Bakalářská práce se zabývá marketingovou komunikací a jejím významem ve vzdělávacích institucích. V současné době je nabídka vzdělávacích institucí, především u středoškolského vzdělání, výrazně vyšší než poptávka po jejich službách. Škola, která dobře učí a vychovává úspěšné žáky, nemusí být úspěšná, pokud to neumí prodat, neboli neumí říct všem, že je úspěšná. Při velké nabídce vzdělávacích oborů i škol je tedy nezbytné komunikovat s veřejností. Škola, která nezaujme a nezíská nové studenty, v konkurenčním boji nepřežije. Je tedy třeba definovat vhodnou marketingovou strategii a účinné metody marketingové komunikace. Právě tyto metody jsou klíčové při získávání zákazníků, tj. budoucích žáků a studentů.

Tato práce se zaměřuje na marketingovou komunikaci v celé organizaci. Použité analýzy jsou ale zaměřeny pouze na střední školu. Soustředit se jen na část celku je zde možné z důvodu rozdílného poslání jednotlivých částí školy. Střední škola má svůj vlastní pedagogický sbor, své prostory a vybavení, řídí se jinými předpisy,

využívá jiný informační systém než zbývající části školy, kterými je vyšší odborná škola a vzdělávání v rámci doplňkové činnosti. Také zákazníci střední školy spadají do jiné věkové kategorie.

První, teoretická část je zaměřena na definici pojmu marketingová komunikace a vysvětluje model komunikace. Zdůrazňuje postavení marketingové komunikace v marketingovém mixu a její zásadní význam u neziskových společností v budování pozice na trhu. Popisuje tradiční nástroje i některé nové trendy marketingové komunikace využívané ve službách a ve veřejném sektoru. V teoretické části je také představena problematika postupu při sestavování plánu marketingové komunikace ve vzdělávacích institucích.

Druhá, praktická část je zaměřena na jednu konkrétní instituci, působící v oblasti poskytování středoškolského vzdělávání, a to na Vyšší odbornou školu, Střední průmyslovou školu a Obchodní akademii v Čáslavi. Je zde zhodnoceno postavení školy v regionu na základě několika analýz, např. z pohledu atraktivity škol a oborů, naplněnosti i konkurenční rivality mezi školami. Na základě dotazníkových šetření i interview byl vyhodnocen stávající stav interní a externí marketingové komunikace a definovány silné a slabé stránky školy. Poté byl navrhnut plán integrované marketingové komunikace pro následující školní rok. Byla zvolena marketingová strategie a definovány její hlavní cíle. Byl definován komunikační model a navrženy změny, které by měli zefektivnit dosavadní způsobu realizace komunikace. Přehled činností, které by měly vést k dosažení cílů, je znázorněn v harmonogramu plánu.

Účinnost návrhu je částečně ověřena aplikací závěrů této práce do marketingové komunikace v této škole. Do konce roku bude škola pokračovat dle navrhnutého harmonogramu. Po přijímacím řízení proběhne analýza a zhodnocení účinnosti definované strategie.

2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je posoudit význam marketingové komunikace ve vzdělávacích institucích. Dále analyzovat vnitřní i vnější okolí organizace, zhodnotit současný stav komunikační politiky školy, hodnocení konkurentů a dále také zjistit, jak školu hodnotí současní i potenciální zákazníci. Na základě těchto výsledků navrhnout koncepci řešení, která by pomohla k zajištění růstu organizace.

V bakalářské práci byly ověřovány následující hypotézy:

Hypotéza č. 1:
Efektivním používáním marketingové komunikace je možné docílit většího počtu nově přijatých žáků do prvních ročníků i v současném silném konkurenčním prostředí.

Hypotéza č. 2:
Event marketing je proti tištěné propagaci efektivnější nástroj komunikace k ovlivňování uchazečů při výběru školy.

Hypotéza č. 3:
Zavedením vhodného komunikačního kanálu cíleného na žáka, nebo skupiny žáků, lze zefektivnit interní komunikaci. Za interní komunikaci je zde považována výměna informací mezi školou a studentem nebo jeho rodiči.

Použité metody a způsob řešení
Zvolené metody zkoumání pro dosažení cílů práce jsou analýza, syntéza, komparace a metody marketingového výzkumu, jako je dotazování a pozorování.

Hypotéza č. 1 bude ověřena samotnou realizací navrženého plánu marketingové komunikace. Hodnotícím měřitelným kritériem je stanoven počet nově přijatých žáků. Nevýhodou ověřování této metody je dlouhý interval mezi jednotlivými výsledky ověřování, což je dáno roční periodou přijímacího řízení.

Hypotéza č. 2 bude ověřena porovnáním statistických údajů a vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření. Posuzovány budou informace o počtu účastníků jednotlivých marketingově zaměřených akcí, o celkovém počtu podaných přihlášek a hodnocení akcí současnými žáky. Bude vyhodnocen vliv těchto akcí na rozhodování o volbě školy.

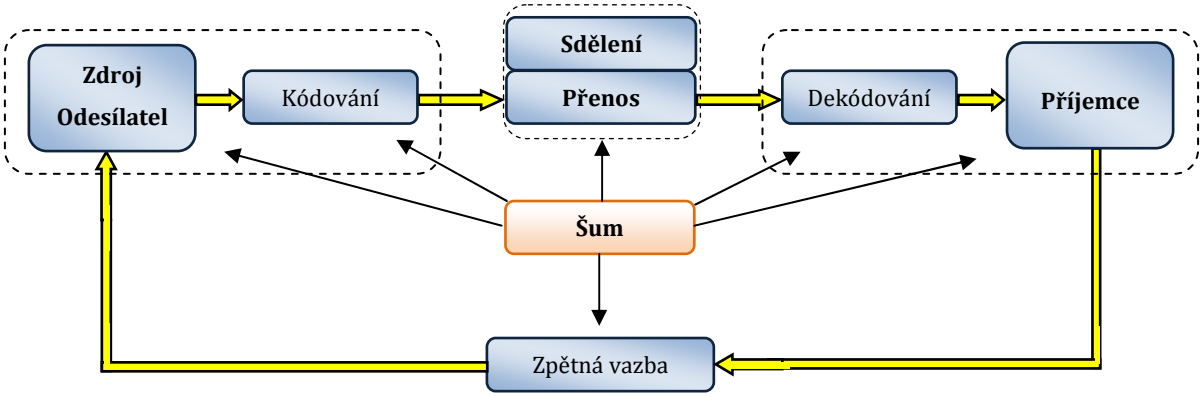
Hypotéza č. 3 bude ověřena na základě vyhodnocení statistických údajů získaných z nově zavedeného informačního systému.

3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je ve své obecné podobě mladou disciplínou, která využívá poznatky z mnoha teoretických oborů. Např. z psychologie, sociologie, statistiky, ekonomie, teorie komunikace a jiných.

Marketingovou komunikaci vyčerpávajícím způsobem definuje Hesková [1, s. 25], jako „*komunikaci, kterou používá podnik k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potenciálních zákazníků. Hlavní charakteristikou této komunikace je zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrňování mínění, postojů, očekávání a způsoby chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíli podniku*.“

Historie teorie komunikace se začala psát kolem roku 1940, kdy Claude Shannon definoval matematický model komunikace. Definoval základní prvky komunikace: zdroj, vysílač, kanál (přenosové médium), přijímač, příjemce a šum, který působí na všechny prvky modelu. Tento model následně rozšířil Norbert Wiener, zakladatel kybernetiky, o zpětnou vazbu. Dále se tento model utvářel až do dnešní podoby, kterou znázorňuje obrázek č. 1 – Základní model komunikačního procesu.



Obr. 1 Model komunikačního procesu.
Zdroj: [1, s. 28], vlastní úprava obrázku

Tento model komunikačního procesu se skládá z osmi prvků [2]:

1. zdroj komunikace (odesílatel) - osoba či organizace, která vysílá informace příjemci
2. kódování - převod sdělení (informací) do tvaru srozumitelného příjemci, např. text, obrázek, videospot, apod.
3. sdělení - určitý objem informací vysílaný komunikačním kanálem
4. přenos - uskutečňuje se prostřednictvím osobních či neosobních komunikačních kanálů, např. osobním kontaktem, internetovou sítí, tištěnými materiály, obrazovkou, rozhlasem
5. dekódování - proces pochopení a porozumění zakódovanému sdělení,
6. příjemce komunikace - spotřebitelé, cílové skupiny
7. zpětná vazba - je potřebná pro vyhodnocení účinnosti komunikace
8. šum - chyby v komunikaci způsobené na jakémkoliv prvku procesu komunikace, např. zkreslení sdělení, nedoručení sdělení, nedostatečná zpětná vazba atd.

Marketingovou komunikaci můžeme tedy definovat jako proces, ve kterém dochází k přenosu informací od odesílatele k příjemci. Cílem celého přenosu informací je ovlivňovat cílové skupiny. Získat jejich pozornost, udržovat jejich zájem, vzbudit přání a vyvolat akci, neboli ovlivnit je, aby danou službu využili. Takto jsou popsány fáze komunikace, uváděné pod názvem model AIDA (model pojmenovaný podle anglických slov attention, interest, desire, action). Cílem komunikace také bývá podpora image organizace. Aby tento proces dosáhl stanovených cílů, musí být všechny prvky komunikace (viz obr. 1) ve vyváženém stavu. Pokud bude jeden z prvků s výrazně nižší účinností než prvky ostatní, celkový efekt komunikace se úměrně tomu také sníží. Platí zde princip úzkého místa.

Dosažení stanovených cílů komunikace lze vždy docílit různými způsoby, za využití různých finančních prostředků. Cílem návrhu vhodné marketingové komunikace je stanovit takovou kombinaci nástrojů komunikace, aby byl docílen požadovaný účinek. V úvahu je nutné také brát vhodnou načasovanost a vliv vnějších i vnitřních vlivů.

Z pohledu marketingového mixu je Marketingová komunikace jejím čtvrtým a nejviditelnějším prvkem. Marketingový mix je soubor 4 základních marketingových prvků označovaných 4P: produkt (product), cena (price), místo prodeje (place - distrubution) a marketingová komunikace (promotion). Tyto prvky reprezentují pozici produktu na trhu. Tuto pozice značíme jako tržní sílu produktu.

Ve školství toto ale jednoznačně neplatí. Ve státních školách není plně fungující jeden z tržních faktorů, a tím je cena vzdělávací služby. Proto lze říci, že z hlediska marketingu nejsou vzdělávací služby státních škol zcela pod vlivem tržních sil. O to větší význam pak mají zbývající prvky marketingového mixu.

Místo, další prvek marketingového mixu, má v oblasti regionálního školství, kam základní i středoškolské vzdělávání patří, také zvláštní postavení. Řízení distribuce souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Máme zde do určité míry omezenou flexibilitu obyvatelstva z hlediska dopravy (odkázanost studentů na veřejné dopravní prostředky) i možnosti ubytování. Tento prvek marketingového mixu má pro nás spíše konstantní hodnotu a je velice těžké jej ovlivňovat.

Dle výše uvedeného lze konstatovat, že v regionálním školství nám pozici produktu na trhu určují především dva prvky, a tím jsou produkt a marketingová komunikace**.** Místo a cena mají z tohoto pohledu konstantní nebo jen málo proměnnou hodnotu, a jejich vliv na určení pozice na trhu je nepatrný.

Přesto by se marketingová komunikace měla kombinovat s ostatními prvky marketingového mixu tak, aby společně působily stejným směrem a bezkonfliktně (konzistentnost nástrojů). Aby účinek jednoho prvku marketingového mixu vzájemně podporoval a násobil účinky ostatních prvků (princip interakce). [3, s. 24]

3.1 Význam marketingové komunikace ve vzdělávacích institucích

Marketing vzdělávacích státních institucí je, jak uvádí Světlík [4], aplikací dvou dílčích teorií, a to marketingu služeb a marketingu neziskových organizací.

Podle Šindlera [12, s. 18], v současném vyspělém tržním prostředí existuje vysoká nasycenost služeb. Setkáváme se s rozsáhlou nabídkou navzájem si konkurujících služeb co do kvality i funkčnosti. Pozice a image vzdělávací instituce jsou dány tím, jak je vnímají nejen uživatelé jejich služeb, ale i celé okolí.

Úspěšná škola je ta, o které si myslí její žáci, rodiče žáků, zaměstnanci, absolventi, zřizovatel i veřejnost, že je úspěšná. Škola, která kvalitně poskytuje vzdělávací služby a vychovává úspěšné žáky, nemusí být považována za úspěšnou, pokud to neumí „prodat“, neboli neumí říct svému okolí, že je úspěšná. Při velké nabídce vzdělávacích oborů i škol je tedy nezbytné komunikovat. Škola, která nezaujme a nezíská nové studenty, v konkurenčním boji neobstojí. Je tedy nutné řešit v tomto těžkém konkurenčním boji marketingový koncept a také volit vhodné a účinné metody marketingové komunikace. Právě tyto metody jsou klíčové při získávání zákazníků, tj. budoucích žáků a studentů.

Hlavními zákazníky/uživateli služeb, jsou absolventi základních škol, kteří chtějí získat středoškolské odborné vzdělání. Můžeme je dělit na současné žáky a na potencionální žáky. Za vedlejší, ale také velmi důležité zákazníky škol jsou považovány zaměstnanci, město či region, kde se škola nachází, zřizovatel školy a stát. Lze zde definovat i nepřímé zákazníky, jimiž jsou především rodiče žáků, kteří jsou za děti zodpovědní a chtějí své děti vhodnou volbou školy připravit na budoucí povolání. Dalšími nepřímými zákazníky jsou firmy a organizace, které budou zaměstnávat absolventy dané školy.

Při budování pozice školy hraje rozhodující úlohu právě marketingová komunikace. Jejím hlavním úkolem je cílená komunikace s jednotlivými hlavními, vedlejšími, ale i nepřímými zákazníky. Cílové skupiny (zákazníci) musí

v první řadě vědět, že daná organizace existuje, a že poskytuje určité specifické služby – konkrétní vzdělávací nabídku školy i ostatní nabízené služby. Z tohoto se odvíjejí další aktivity, které budoucí zákazníky stimulují a pobízejí k reálnému zájmu o tyto služby.

Volba profesní dráhy a tím i volba školy představuje významné rozhodnutí, kterému předchází mnoho úvah ze strany dítěte i jeho rodičů. Konečné rozhodnutí je ovlivněno mnoha faktory. Dítě se touto volbou směruje na konkrétní profesní kariéru, proto se toto rozhodnutí řadí mezi nejdůležitější kroky v životě. Náročnost volby vzdělávací dráhy je důvodem, proč žáci i jejich rodiče při svém rozhodování vyhledávají rady a pomoc ve svém okolí, především u učitelů, výchovných poradců, poradenských pracovníků, vrstevníků. Zde se nabízejí možnosti, jak účinně ovlivňovat ty, které se rozhodují nad volbou školy.

Podle J. Světlíka [4] marketing přispívá k rozvoji a prosperitě vzdělávacích institucí tím, že:

- pomáhá ke zviditelnění vzdělávací organizace a k navázání vztahů se širším okolím (formování image a goodwill)
- marketingově orientované vzdělávací zařízení se zajímá o potřeby a přání svých studentů a snaží se je do určité míry naplňovat
- vytváří podmínky pro racionální řízení a celkovou kvalitu práce školy

V oblasti poskytování vzdělávání, je pro zákazníky důležitá kvalita služeb a image organizace. Ta nelze číselně vyhodnotit, proto je pro zákazníky důležité, jak se daná organizace hodnotí především na základě veřejného povědomí.

V České republice nejsou stanoveny standardy pro hodnocení či pro sestavování žebříčků škol. Kvalitu školy lze posuzovat podle mnoha dílčích kritérií, nejčastěji se uvádí srovnáváním škol podle výsledků státních maturitních zkoušek, jenž zveřejňuje společnost „Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání“ na webových stránkách www.cermat.cz.

Dalšími kritérii může být úroveň školního klima, úroveň kvalifikace pedagogického sboru a vedení školy, kvalita vzdělávacího procesu, množství poskytovaných služeb spojených se vzděláváním, vybavenost školy, uplatnitelnost absolventů, zájem o absolventy školy, propojenost s praxí a úspěšná spolupráce s podniky regionu, podíl nezaměstnaných absolventů, podíl přijatých/nepřijatých absolventů na vysokou školu, úspěšnost studentů ve vědomostních a profesních soutěžích apod. Získat objektivní informace o těchto kritériích je velice obtížné. Jsou li tato kritéria silnou stránkou školy, mohou být v případě jejich vhodného prezentování na veřejnosti velkou konkurenční výhodou. Proto je nezbytné tyto informace cílovým skupinám předávat.

3.2 Tradiční nástroje marketingové komunikace

Organizace při uskutečňování marketingové komunikace využívá mnoha nástrojů. V literatuře se setkáváme s různými způsoby jejich třídění. Mezi nejčastější patří dělení na reklamu, osobní prodej, podporu prodeje a public relations (vztahy s veřejností). V této práci je ale použito dělení na více nástrojů dle Patrika de Pelsmackera [3], protože toto dělení obsahuje i nástroje využívané ve veřejném sektoru. Těmito nástroji jsou: reklama, public relations, podpora prodeje, sponzoring, komunikace v místě prodeje, výstavy a veletrhy, přímý marketing, osobní prodej a marketingová komunikace na Internetu.

Přehled nástrojů a předpokládaných cílových příjemců marketingové komunikace používaných ve vzdělávacích institucích:

1) **Reklama** - je určena pro rodiče žáků, žáky i veřejnost. Používají se plakáty, letáčky o studijním programu a uplatnění absolventů, výroční zprávy, pozvánky na akce školy a jiné reklamní materiály. Reklama ve formě inzerátů se umísťuje do katalogů s nabídkami škol, do časopisů a novin. Všeobecně jsou tištěné inzeráty považovány za nejméně účinnou formu reklamy v oblasti školství, ale je nezbytné nechybět v katalozích studijních oborů. Mezi katalogy s největším počtem výtisků a širokou distribucí patří „Atlas školství“

společnosti P.F. art, spol. s r.o., „Přehled škol“ v Učitelských novinách, „Katalog středních škol“ od vydavatelství Flečr, „Publikace s přehledy všech typů středních škol“ od Národního informačního centra pro mládež.

2) **Public relations** – je určen pro veřejnost a firemní partnery, ale i pro zaměstnance a žáky školy v rámci interní marketingové komunikace. Cílem je budovat pozitivní image školy, jako instituce, která je nepostradatelnou součástí regionu. Public relations je především **proces**, jehož úkolem je budovat vztahy s veřejností, zejména vytváření a udržování oboustranné důvěry a porozumění. Podstatnou částí public relations je sdílení informací, především prostřednictvím webové prezentace. Využívá se zde také osobní komunikace zástupců školy s partnerskými firmami a institucemi. Propagování jednotného vizuálního stylu školy v podobě loga a grafického zpracování prezentačních materiálů určených pro vnitřní i vnější komunikaci školy. Pravidelné dodávání příspěvků (článků, rozhovorů a fotografií) do regionálního tisku o dění ve škole, o úspěších studentů či pedagogů a s cíleným přesvědčováním veřejnosti o kvalitách vzdělávací instituce. Vydávání tiskových prohlášení, jehož prostřednictvím se vedení školy vyjadřuje k událostem školy, ke kterým je třeba zaujmout jednoznačné stanovisko. Cílem je pozitivně se dostávat do podvědomí lidí, zvyšování zájmu cílových skupin o školu, upozorňování na fungující spolupráci s podniky, na činnosti školy, rozvoj a budoucnost školy. Důležitým předpokladem pro budování pozitivního image školy je loajální postoj všech zaměstnanců vůči škole a tomu odpovídající jejich chování na veřejnosti i ke studentům.

3) **Podpora prodeje nabízených služeb** – je určena pro uchazeče, žáky a pro zaměstnance školy. Podpora prodeje představuje soubor pobídek, které zatraktivňují studijní nabídku a podněcují zákazníka k využívání služeb školy. Nejčastěji se jedná o časově omezenou činnost školy, která je bonusem k nabízeným vzdělávacím službám. Příkladem mohou být nabídky volnočasových aktivit pro zájemce o studium a žáky školy, bezplatné poskytování školních verzí výukového softwaru a studijních materiálů žákům, bezplatný přístup k Internetu v areálu školy, volný přístup studentům

a zaměstnancům školy k výukovému vybavení školy, služby školní jídelny, školní bufet, služby školní knihovny a studovny, školní sportovní kurzy pro studenty i zaměstnance, zahraniční studijní pobyty a jiné. Do podpory prodeje patří i různé reklamní dárky ve formě kancelářského vybavení, textil s logem školy, kalendáře, dárkové poukazy a jiné.

4) **Sponzoring** – je určen pro uchazeče i pro současné studenty, pro firemní partnery. Sponzoring je komunikační technika umožňující finančně podpořit určitou událost, publikaci a různá díla. Jedná se o cílenou, smluvně podloženou spolupráci. Škola tím získává možnost se prezentovat a předávat marketingová sdělení cílovým skupinám. Nejčastěji se sponzoring ve školách využívá při sportovních turnajích, vědomostních soutěžích i kulturních akcích. Škola poskytuje pro tyto akce svůj areál, vybavení i personál. Nebo naopak školy mohou finančně podporovat přímo své žáky, aby se těchto soutěží a akcí účastnili, hradí jim dopravné a vybavuje je různými reklamními předměty, např. školními dresy, vlajkou s logem školy, školními pomůckami s logem školy. Ve spolupráci se žáky také školy podporují různé dobročinné akce, např. „Den proti rakovině“, veřejnou sbírku „Srdíčkové dny“ občanského sdružení Život dětem, organizačně zajišťuje sportovní olympiády pro děti základních škol a spolupracuje na přípravě i při organizaci kulturních akcí města. Školy se i často stávají zprostředkovatelem sponzoringu, např. pro finanční podporu žáků se vyžívají stipendijní programy. Sponzorem je v tomto případě partnerská firma.

5) **Komunikace v místě prodeje** – je určena pro současné žáky i veřejnost. Místem prodeje služeb je budova školy. Zde lze komunikovat s veřejností především během rodičovských schůzek a školních akcí pro veřejnost. Využívají se zde různé stojany, transparenty, nástěnky, vitríny a výstavy žákovských výrobků. Komunikace v místě prodeje zaměřená na současné žáky probíhá soustavně během celého čtyřletého působení žáka ve škole. Jde o kombinaci osobní a neosobní komunikace, kterou mohou nejvíce ovlivňovat pedagogové a management školy.

6) **Výstavy a veletrhy** – jsou určeny pro rodiče žáků, žáky, pedagogy i veřejnost. Školy se mohou pravidelně prezentovat na burzách škol a přehlídkách studijních oborů, které nejčastěji organizují úřady práce nebo přímo některá ze základních škol. Jedná se o tradiční nástroj komunikace, který souží především pro posilování image školy. Veletrhy jsou také místem pro osobní setkání s konkurencí a pro neformální jednání s pedagogy i vedoucími pracovníky konkurenčních škol.

7) **Přímý marketing** (Direct marketing) - je určen především pro uchazeče a komunikaci s firemními partnery, nejčastěji se základními školami a úřady práce (střediska IPS). Umožňuje přímou komunikaci mezi školou a cílovou skupinou pomocí zasílání zpráv. Přímý marketing se dále dělí dle způsobu přenosu zprávy komunikačním kanálem do třech skupin. Zasílání pomocí pošty (nebo kurýrních služeb), zasílání zpráv telefonicky (telemarketing, teleshopping, mobilní marketing) nebo s využitím Internetu (email marketing, emailové newslettery). Výhodou tohoto způsobu komunikace je možnost přesného zacílení zprávy na danou cílovou skupinu. Nezbytnou součástí pro používání direct marketingu je vytvoření a pravidelné aktualizování databáze příjemců zpráv. Ve vzdělávacích institucích se používá především email marketingu, kde školy prostřednictvím elektronické pošty pravidelně informují partnerské instituce o svých studijních nabídkách a školních aktivitách. Výhodou je nízkonákladovost a rychlý přenos dat s možností zpětné vazby. Nevýhodou je filtrování pošty příjemcem a možnost označení pošty za nevyžádanou, tzv. spam. V případě zasílání tištěných materiálů (katalogů, letáků) se využívá poštovní listovní zásilky.

8) **Osobní prodej** - je určen pro uchazeče, rodiče uchazečů i veřejnost. Osobní prodej představuje přímou osobní komunikaci s cílovou skupinou. Výhodou této obousměrné komunikace je možnost interaktivně reagovat na vznikající situaci během komunikace. Lze tak lépe ovlivňovat postoje zákazníka. Používá se na akcích, jako jsou „Dny otevřených dveří“, žákovské workshopy zvané „Den středoškolákem“, setkání s rodiči na rodičovských schůzkách základních škol, na besedách o volbě povolání, i na jiných akcích pro veřejnost, jako jsou

sportovní turnaje, vědomostní soutěže i např. koncerty školní kapely, které lze spojit s předáváním cílených informací o škole.

9) **Internetová komunikace** - je určena pro všechny cílové skupiny. Jedná se o souhrn všech marketingových aktivit provozovaných na Internetu. Jedna z nejdůležitějších a nejrozšířenějších internetových komunikací je komunikace prostřednictvím webová prezentace. Dále sem patří emailová komunikace, komunikace přes sociální sítě, různé formy online reklamy a marketing ve vyhledávačích, kam patří Search engine marketing (SEM) a Search engine Optimization (SEO). Search engine marketing je forma placené on-line reklamy, zaměřené na zviditelňování a navyšování návštěvnosti webových stránek, formou odkazů nebo reklamních bannerů umístěných v síti serverů. Search engine Optimization se překládá jako optimalizace pro vyhledávače, a představuje způsob vytváření a upravování webových stránek tak, aby jejich struktura a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování internetovými vyhledávači. Na Internet je podle Přikrylové a Jahodové [2] nutné pohlížet jako na komunikační kanál a zároveň i jako na významné marketingové médium. Internet marketing má zvláštní vlastnost, kterou je veliká rychlost změn v čase (nové technologie, chování uživatelů, trendy v grafice a v neposlední řadě i aktivity konkurence). Internet nabízí možnost nepřetržitého přenosu dat, poskytuje velikou šíři obsahu a funkcí s možností rychlé aktualizace, využívání multimédií, interakci a celosvětové působení. Podle odborníků na Internetový marketing z firmy Adaptic [13], právě s tím vším by měla každá koncepce internetové komunikace počítat a právě proto je tak obtížné naplánovat efektivní internetovou strategii. Internet marketing může být jedním z nejúčinnějších nástrojů podpory prodeje, především tam, kde cílovými zákazníky jsou mladí lidé. Webové stránky školy musí být přehledné, poutavé a zobrazující skutečný život ve škole. Současně by stránky měly sloužit jako rozcestník pro vstup do dalších systémů a aplikací, např. do školní pošty, do internetové žákovské knížky, do objednávkového systému školní jídelny, do knihovního systému, do školního Intranetu atd.

3.3 Nové trendy nástrojů v marketingové komunikaci

V posledních letech dochází k velikým změnám v komunikaci i v životním stylu. Především změny v digitální technologii jsou dnes ve velmi rychlém vývoji. Proto jsou zde představeny i některé nové trendy marketingové komunikace, které mohou vzdělávací instituce využívat. Tyto nástroje oslovují především ty cílové skupiny, které vytvářejí nebo se rychle přizpůsobují novému životnímu stylu. Je-li cílem komunikace oslovovat především mladé osoby, je nutné se těmto trendům přizpůsobovat. Tyto nové trendy mají základ ve výše zmiňovaných nástrojích komunikace uvedených v kapitole 3.2. Některé prvky marketingové komunikace se v novém pojetí můžou současně vyskytovat v několika nástrojích.

1) **Digitální marketing** – forma marketingu využívající pro propagaci výrobků a služeb jednu nebo více forem digitálních médií. Za digitální média je považováno internetové prostředí včetně jeho aplikací a nástrojů a mobilní komunikační prostředky. Výhodou digitálního marketingu je schopnost nejen šířit marketingové sdělení, ale i získat od příjemce zpráv zpětné informace, které umožňují organizaci analyzovat marketingové kampaně. Posuzují se informace typu: co si příjemce zobrazuje na obrazovce, četnost zobrazení, denní dobu zobrazení, délku zobrazení, které odkazy použil apod. Digitální média mají významný vliv na spotřebitele, zajišťují jim přístup k informacím téměř kdekoli a kdykoli. Jsou stále rostoucím zdrojem zpráv, zábavy, nakupování a sociální interakce.

2) **Virový marketing** – zahrnuje všechny marketingové aktivity, při kterých se marketingové sdělení šíří samovolně. Přenos informací zajišťují samotné cílové skupiny pomocí osobní komunikace mezi rodinou, přáteli, spolupracovníky i lidmi v okolí. Komunikace probíhá nejčastěji pomocí Internetu a mobilních telefonů. Obsahem sdělení mohou být obrázky, prezentace, odkazy na webové stránky, videa a jiné. Aby se obsah sdělení šířil mezi lidmi samovolně, musí dostatečně zaujmout. Nevýhodou virového marketingu je nekontrolovatelnost šíření obsahu zprávy, která se může během komunikace změnit.

3) **Guerillový marketing** – je netradiční forma propagace s cílem vzbuzení maximálního zájmu za použití minimálního rozpočtu. Zakladatelem je Jay Conrad Levinson, který tuto formu propagace poprvé popsal v roce 1984 v knize Guerrilla Marketing. Guerillové kampaně jsou založeny na nápadu, kreativitě, humoru, nečekaných sloganech či originalitě s cílem zvýšit pozornost či jinak zaujmout cílovou skupinu. Primární investicí by měly být čas, energie a představivost, nikoliv peníze.

4) **Event marketing** – cílem Event marketingu je vyvolávat emoce, které pak pozitivně působí na image nabízené služby. Vychází z poznatku, že lidé si nejlépe zapamatují to, co reálně prožijí. Tento nástroj se používá především k prohloubení vztahů s partnerskými organizacemi, kterými mohou být např. základní školy a úřady práce, nebo pro upoutání nových potencionálních uchazečů pomocí nevšedních zážitků. Nedílnou součástí Event marketingu je také interní komunikace v rámci společnosti. Aktivity Event marketingu jsou např. konference, semináře, společenské akce, firemní prezentace, oslavy výročí, slavnostní otevření např. nových učeben, firemní akce (sportovní, poznávací). Do Event marketingu lze zahrnou i dny otevřených dveří, mají-li zajímavý, emočně zaměřený program.

5) **Interaktivní marketing** – je určen pro žáky, jejich rodiče i širokou veřejnost. Interaktivní marketing je typ přímého marketingu, který je využíván především v internetovém prostředí. Jde zde o jednoduchý marketingový proces, který umožňuje pružně reagovat na jednání zákazníků, proto je mnohem účinnější než běžná forma přímého marketingu a také pomáhá k budování dobrých vtahů. Příkladem metod Interaktivního marketingu jsou blogy, sociální sítě, nebo search engine marketing (SEM). Sociální sítě hrají v současné době jednu z nejvýznamnějších rolí v předávání informací mezi mladými lidmi. Dle statistik zpracovaných společností Effectix.com, s.r.o. [14], která se zabývá tvorbou komplexních internetových řešení a poradenství v oblasti internetového marketingu, se v České republice nejvíce využívají tyto celosvětově známé sociální sítě: Facebook (3,8 mil. uživatelů z ČR), Google+

(400 tis. uživatelů v ČR), LinkedIn (242 tis. uživatelů v ČR), Twitter (150 tis. uživatelů v ČR). Českými sociálními sítěmi jsou především Lidé.cz (880 tis. uživatelů) a Spolužáci.cz (628 tis. uživatelů).

3.4 Plán marketingové komunikace

Samotný plán marketingové komunikace dané firmy musí být spojen, stejně jako je to u všech ostatních plánů, s celkovou analýzou sektoru. Při analýze komunikace se posuzuje image firmy tak, jak existuje ve vědomí daných cílových skupin. Všechny formy komunikace, stylizace a chování organizace jsou různou formou hodnoceny příslušníky cílových skupin. Cílem je vytvořit odpovídající obraz toho, jak je lidmi daná společnost vnímána. Na základě takovéto analýzy lze identifikovat rozdíl mezi skutečnou a požadovanou firemní identitou. Jestliže image firmy neodpovídá žádoucí realitě, je nutné nejdříve změnit tuto realitu, a pak teprve tuto změnu komunikovat, nikoliv naopak. Tento rozdíl je startovací čarou pro stanovení cílů komunikační kampaně [3, s. 170]. Příkladem specifických cílů komunikační kampaně může být např. zlepšení povědomí o firmě, nová strategie, vytvoření dobrého jména, podpora výrobku, přejmenování firmy, atd.

Plán musí obsahovat dle Kotlera [5] osm kroků pro dosažení účinné komunikace. Těmi jsou:

1) definice příjemců zpráv
2) stanovení cílů komunikace
3) sestavení zprávy
4) výběr komunikačních cest
5) vypracování rozpočtu na propagaci
6) rozhodnutí o komunikačním mixu
7) měření výsledků marketingové komunikace
8) řízení a koordinace procesu marketingové komunikace

Jednotlivé body jsou rozpracovány v následujících podkapitolách.

3.4.1 Definice příjemců zpráv a stanovení cílů komunikace

Při vytváření plánu marketingové komunikace se začíná vymezením cílových skupin. Odesílatel (organizace) musí mít jasnou představu o cílové skupině (příjemci zpráv), kterou chce oslovovat, i vědět, co chce které skupině sdělit. Neboli co je cílem komunikace směrem k jednotlivým cílovým skupinám.

Cílovými skupinami mohou být potenciální uživatelé nabízených služeb organizace, současní uživatelé, ti, kteří rozhodují o užívání služeb, nebo ti, kteří ovlivňují potencionální uživatele. Důležitou cílovou skupinou je i samotná organizace, která je zde zastoupena zaměstnanci firmy. Příjemci zpráv mohou být velké či malé skupiny osob, ale i celá veřejnost. Stanovení cílové skupiny významně ovlivňuje rozhodnutí odesílatele o tom, co, jak, kdy, kde, komu a jak často to sdělit.

3.4.2 Sestavení zprávy a výběr komunikačních cest

V plánu marketingové komunikace je nezbytné stanovit, jaké nástroje marketingové komunikace se budou používat se stanovenými cílovými skupinami. Také je nutné definovat, které informace se budou těmto cílovým skupinám předávat a v jakém okamžiku. Používá se co nejvíce obousměrná komunikace, aby se získala zpětná vazba, jak byla která komunikační metoda účinná a jak ji případně pro budoucí použití upravit. Propagace oborů i školy musí být soustavná po celý kalendářní rok, předávaná sdělení se ale v průběhu roku mění. Předmětem sdělení mohou být informace: o studiu, o konkurenčních výhodách, o novém produktu/službě, pozvánky na dny otevřených dveří, oznámení inovací, informace o dění ve škole a jiné.

Dle Šindlera [6, s. 18] narůstá přesycení informacemi a zákazníci si podvědomě budují mechanismy, kterými si třídí informace. Proto dochází k poklesu účinnosti klasických reklamních sdělení. Ztrácí tak hlavně masová komunikace, zejména v důsledku rostoucí tržní segmentace. Zákazníci reagují často velmi kriticky na uměle vytvářené prostředí, které přináší klasická reklama, protože zpravidla neodpovídá realitě každodenního života. V současné době se upřednostňuje moderní komunikační strategie, která vytváří dostatek příležitostí pro přímou

a interaktivní komunikaci a která zajistí maximální odezvu komunikovanému sdělení. Toto platí obzvláště u mladých lidí, kterými jsou zákazníci škol. Je tedy velice důležité zvolit účinnou formu (nástroj) předávání vhodných informací. Přehled nástrojů byl již popsán v kapitole 3.2 a 3.3.

3.4.3 Vypracování rozpočtu na propagaci

Kotler [7] ve své knize Marketing uvádí, že pro vypracování marketingového rozpočtu se nejčastěji používají tyto čtyři přístupy:

1. rozpočet podle možností firmy
2. rozpočet jako procento z tržeb
3. metoda konkurenční rovnosti
4. metoda úkolů a cílů

Ve vzdělávacích institucích je metoda úkolů a cílů nejlogičtějším přístupem. Zde si společnost stanovuje rozpočet na propagaci podle toho, čeho chce danou propagací dosáhnout. Metoda vyžaduje přesnou definici reklamních cílů, určení úkolů nezbytných k jejich dosažení a odhadnutí nutných nákladů. Celkový součet nákladů je základem reklamního rozpočtu. Tato metoda patří mezi nejnáročnější, protože není snadné odhadnout, jaké konkrétní úkoly je třeba stanovit, aby přinesly konkrétní výsledky. [7]

3.4.4 Rozhodnutí o komunikačním mixu

Vytváření komunikačního mixu se řeší s ohledem na druh trhu a stádium životního cyklu výrobku či služby. Rozhodujeme o způsobu použití jednotlivých prvků komunikace, rozložení celkového rozpočtu mezi jednotlivé nástroje propagace, o typu použité strategie a načasování propagace.

Při návrhu komunikačního mixu by měly být využity všechny nástroje marketingové komunikace zmíněné v kapitole 3.2 a vybrané nástroje z kapitoly 3.3. Vzhledem k faktu, že zákazníky jsou mladí lidé, bude podstatná část komunikace zastoupena moderními, především internetovými nástroji. Vše musí být navrhnuto dle principu synergie a interakce.

3.4.5 Měření výsledků marketingové komunikace

The American Marketing Association definuje odpovědnost marketingu za výsledky jako „systematické řízení marketingových zdrojů a procesů k dosažení měřitelných zisků v návratnosti investic do marketingu (ROI) a zvýšení marketingové efektivity, při zachování kvality a zvyšování hodnoty společnosti.“ V praxi měřit účinky výsledků marketingové komunikace je velice obtížný úkol. Dílčí přínosy komunikace lze vyhodnotit např. dotazníkovým šetřením, počtem rozdaných pozvánek, u internetové prezentace např. návštěvností stánek. Tato vyhodnocení jsou ale nedostačující. Důležitá je celková efektivita kampaně. Ta se uvádí u obchodních společností v peněžních jednotkách např. jako zisk nebo zvýšení obratu. U vzdělávací instituce je touto jednotkou např. počet podaných přihlášek nebo počet přijatých zápisových lístků.

3.4.6 *Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace*

Široká škála komunikačních nástrojů, rozmanitost zpráv a druhů posluchačů vyžaduje, aby se firmy zabývaly modernizací a systémovým přístupem k vyváženému použití nástrojů komunikace. K tomu slouží program integrované marketingové komunikace (IMC). Americká asociace reklamních agentur (*American Association of Advertising Agencies – AAAA*) definuje IMC následovně: *„…je to koncepce plánování marketingové komunikace, která si uvědomuje přidanou hodnotu, jež vzniká díky ucelenému plánu, založenému na poznání strategických rolí celé škály komunikačních disciplín (obecnou inzerci, přímý kontakt, podporu prodeje a public relations) a kombinuje je s cílem dosáhnout srozumitelnosti, ucelenosti a maximálního vlivu komunikace prostřednictvím dokonalé integrace jednotlivých zpráv*.“[3, s. 29]

Úspěch integrované marketingové komunikace je v nalezení vhodné kombinace jednotlivých nástrojů komunikačního mixu a technik propagace, definování jejich rolí a koordinaci jejich použití. U integrované marketingové komunikace je třeba jmenovat jednoho řídícího pracovníka marketingové komunikace, který definuje metodiky, sleduje výdaje spojené s komunikací a koordinuje činnosti.

4 Představení vzdělávací instituce

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na instituci, působící v neziskovém veřejném sektoru, v oblasti vzdělávání.

Název organizace: Vyšší odborná škola, Střední průmyslová škola a Obchodní akademie, Čáslav, Přemysla Otakara II. 938.

Právní forma: příspěvková organizace. Základy právního postavení příspěvkové organizace upravuje zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů č. 250/2000 Sb., a ve znění pozdějších předpisů. Organizace vznikla na základě zřizovací listiny. V současné době je zřizovatelem organizace Středočeský kraj. Organizace hospodaří především s veřejnými finančními prostředky (příspěvek od zřizovatele a příspěvek od MŠMT ČR), následně pak s finančními prostředky získanými z hospodářské činnosti.

Hlavní dlouhodobé cíle školy (celé organizace): vytvořit kvalitní vzdělávací instituci uznávanou doma i v zahraničí. Poskytovat vzdělávání středoškolské i terciální na stanovené úrovni (stanovená úroveň je definována v dokumentu strategická koncepce školy). Vybudovat si a poté udržovat pozici instituce, která je nepostradatelná pro region.

Historie organizace: škola byla založena v roce 1952 jako Střední průmyslová škola strojnická. V roce 1993 se rozšířila o Obchodní akademii a Vyšší odbornou školu. O dalších pět let později při škole vzniklo Centrum celoživotního vzdělávání. Poslední rozšíření škola zažila roku 2000, a to o nástavbové studium. Škola se nachází v jednom areálu v centru města. Nejstarší část hlavní budovy pochází z roku 1936, kdy zde sídlila Benešova škola práce. V té době největší škola na již zaniklém okrese Čáslav. Nyní se areál školy skládá ze tří budov a kryté tělocvičny typu BIOS. Všechny tyto části jsou propojené spojovacími chodbami. V první, nejstarší budově je umístěna střední škola, ve druhé vyšší odborná škola, školní knihovna a domov mládeže. V nejnovější přistavěné budově z roku 1994 se nacházejí laboratoře a dílny pro strojírenské obory a školní jídelna.

Hlavní předmět činnosti organizace: poskytování vzdělávání ve třech oblastech:

1. OA - úplné středoškolské odborné vzdělávání ekonomického zaměření (studijní obory: Obchodní akademie, Ekonomické lyceum)
2. SPŠ - úplné středoškolské odborné vzdělávání technického zaměření (studijní obory: Strojírenství, Technické lyceum)
3. VOŠ - vyšší odborné vzdělávání formou denní i kombinovanou ve studijním programu Výrobní a řídicí systémy podniku, ve čtyřech různých technických i ekonomických profilacích

Vedlejší a doplňkové předměty činnosti organizace: služby domova mládeže, školní jídelny s celodenním povozem, školní knihovny se studovnou, služby sportovní haly BIOS a doplňkové vzdělávací činnosti v oblasti poskytování rekvalifikačních kurzů a odborných seminářů.

Další důležité údaje:

Počet zaměstnanců: 47,4 (pozn. jedna osoba je na částečný úvazek)

Personální obsazení školy se skládá z 33 pedagogů (včetně managementu) a 14,4 provozních zaměstnanců (asistentka ředitelky, studijní oddělení, ekonomický úsek, školník, knihovnice, kuchařky a pracovnice úklidu).

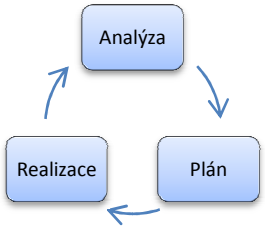
Kapacita školy povolena zřizovatelem: 450 žáků střední školy a 360 studentů VOŠ. Ve školním roce 2014/2015 navštěvuje střední odbornou školu 195 žáků, vyšší odbornou školu 269 studentů (poměr studentů denní a kombinované formy studia je 1:1). V rámci doplňkové činnosti se od začátku školního roku ve škole vzdělávalo již 146 frekventantů rekvalifikačních nebo jiných odborných kurzů.

5 Analýza marketingové komunikace

Analýza je zaměřena na celou problémovou doménu marketingové komunikace střední školy, tj. na komunikaci organizace s okolím i na komunikaci uvnitř organizace. Tento celek (otevřený systém) je zde v některých částech pro zjednodušení dekomponován. Výsledky analýzy jsou ale vždy prezentovány s ohledem na celý systém.

5.1 Úvod do analýzy

Řízení marketingové komunikace je kontinuální proces, který je zde rozdělen na tři části. První částí je analýza, poté následuje návrh plánu realizace a nakonec samotná implementace plánu. Protože se škola nachází v neustále se měnícím otevřeném prostředí, je nutné celý proces (analýza, návrh a realizace, viz obr. 2) pravidelně opakovat ve stanovených iteracích. Doba iterace představuje časový úsek jeden školní rok.



Obr. 2 Proces řízení marketingové komunikace
Zdroj: vlastní zpracování

Důvod stanovení této doby iterace vychází z podstaty fungování škol. Jednou ročně probíhá přijímací řízení a také jednou ročně můžeme objektivně posoudit efektivitu řízení celé marketingové komunikace. Tuto reálnou hodnotu nám udává konkrétní počet podaných přihlášek a počet nově přijatých žáků. Ostatní metody a techniky použité pro analýzu marketingové komunikace jsou v této práci založené na pozorování, dotaznících (dotazníkové šetření Mapa školy společností SCIO, vlastní dotazníky školy), rozhovorech a vyhodnocení různých statistických údajů (návštěvnost webových stránek, návštěvnost na propagačních akcích, apod.). Proto závěry analýzy mají nejčastěji pravděpodobností charakter.

U dílčích akcí je doba iterací různá, dle jejich frekvence. Jednotlivé akce se doporučuje vyhodnocovat průběžně a na základě zjištěných výsledků přizpůsobovat dlouhodobou politiku komunikace. V tomto procesu komunikace analýza představuje jak hodnocení stavu před vytvořením plánu, tak zhodnocení již realizovaných činností.

5.2 Použité metody hodnocení

Před samotnou analýzou komunikace je zde zhodnoceno postavení posuzované školy v regionu, které je určeno charakterem regionu, mírou konkurenční rivality, naplněností škol a atraktivitou oboru i školy. Je zde zhodnocen životní cyklus jednotlivých studijních oborů školy.

Analýza vnitřní komunikace organizace, i komunikace ven z organizace je prováděna na základě výsledků z dotazníkového šetření „Mapa školy" od společnosti SCIO, z vlastního dotazníkové šetření, ale i na základě interview. Interview bylo prováděno se zaměstnanci střední školy, s výchovnými poradci a učiteli okolních základních škol i s veřejností.

Závěrečná část analýzy se věnuje silným a slabých stránkám školy, které je potřeba znát nejen pro plánování propagace a marketingové komunikace. Pro posouzení silných a slabých stránek školy bylo opět využito podrobně zpracované šetření „Mapa školy".

5.2.1 Analýza postavení školy v regionu

Cílem analýzy bylo zhodnotit pozici školy na trhu se vzděláváním. Porozumění aktuálního postavení školy je základ pro hledání cesty, jak posílit pozici školy vůči konkurenci i jak plánovat marketingovou komunikaci.

5.2.1.1 Představení regionu – středoškolské vzdělávání na Čáslavsku

V Čáslavi, ve městě s 10 tisíci obyvateli, se nachází 4 střední školy, které nabízí celkem 13 různých čtyřletých studijních oborů. Tyto obory zastupují všechny

běžně nabízené oblasti studia a to: gymnázium, lyceum, pedagogiku, ekonomii, strojírenství, dopravu, zemědělství, sociální správu a požární ochranu. Obory stavební, elektro a zdravotnictví zde zastoupení nemají, ale lze je nalézt v okolních městech do vzdálenosti 20 km. Školy policejní a vojenské se v regionu nenacházejí.

V oblasti do 20 km se nachází město Kutná Hora (4 střední školy, 6 studijních oborů), město Kolín (8 středních škol, 21 studijních oborů) a město Třemošnice (1 škola, 1 studijní obor). Do vzdálenosti 35 kilometrů se nacházejí další města se středními školami, a to Ledeč nad Sázavou, Světlá nad Sázavou, Chotěboř, Chrudim a Poděbrady. Dobré dopravní spojení je i do 40 km vzdáleného Havlíčkova Brodu. Mimo tyto zmíněné školy zde působí i celá řada odborných učilišť nabízejících substituční produkty.

Lze tedy konstatovat, že tato organizace se nachází v oblasti, kde je skutečně veliké množství konkurence i dostatek substitutů v podobě odborných učilišť.

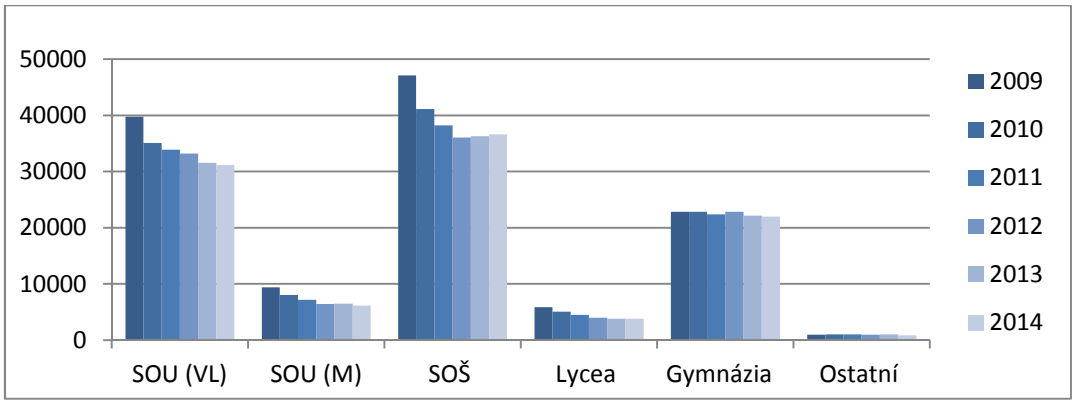
Lokalizace cílových skupin vychází z faktu, že posuzovaná střední škola je organizace s regionální působností. Cílové skupiny, které dosud byly oslovovány, se nachází v regionu do 30 km. To je dáno vysokou hustotou středních škol po celé republice. Nebývá časté, aby žák dojíždět na vzdálenou školu, když stejný či obdobný obor může studovat blíže k domovu.

Obr. 3 Hustota škol v regionu Čáslavska.
Zdroj: vlastní zpracování dat získaných z MŠMT ČR – rejstřík škol a školských zařízení [17], obrázek mapy převzat ze stránek www.mapy.cz

5.2.1.2 Naplněnost škol

Potencionálními zákazníky školy jsou děti 9. ročníků základních škol, kterých je v tomto městě každoročně cca 180. Vezmeme-li v úvahu spádovost okolních měst a obcí, lze mluvit až o 400 dětech 9. ročníků. Pro dosažení optimální naplněnosti školy je třeba získat každoročně 90 - 100 nových žáků do 1. ročníků, tomu odpovídá téměř 1/4 všech absolventů základních škol celé spádové oblasti. Vhledem k faktu, že část absolventů základních škol ani nezvažuje studium na střední škole, ale pokračuje ve vzdělávání na odborných učilištích, je poměr ještě menší. Dle statistiky národního ústavu pro vzdělávání, zveřejněné na webových stránkách www.infoabsolvent.cz [15], se podíl přijatých dětí na učiliště pohybuje kolem 32 % (hodnota pro školní rok 2013/2014 je 31,2%).

V současné době se v počtu nově přijatých žáků stále odráží pokles populace, který má již mnohem mírnější trend, než v předchozích letech. Největší pokles byl zaznamenán ve školním roce 2010/11 (pokles činil 11,5%, tj. 14 700 žáků v celé České republice). Ve školním roce 2013/14 činil meziroční pokles počtu přijímaných už jen 2,1 % (2 100 žáků) a v roce 2014/2015 dokonce jen 0,7% (780 žáků). Od školního roku 2016/17 se očekává první meziroční nárůst okolo jednoho procenta, a tento trend dle dat z Národního ústavu pro vzdělávání (NÚV) [16] potrvá až do roku 2024. Protože počty žáků dosud stále klesaly, je pro porovnávání vývoje přijatých žáků použito podílové vyjádření. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 1. Vývoj počtu žáků vstupujících do 1. ročníků středního vzdělávání.



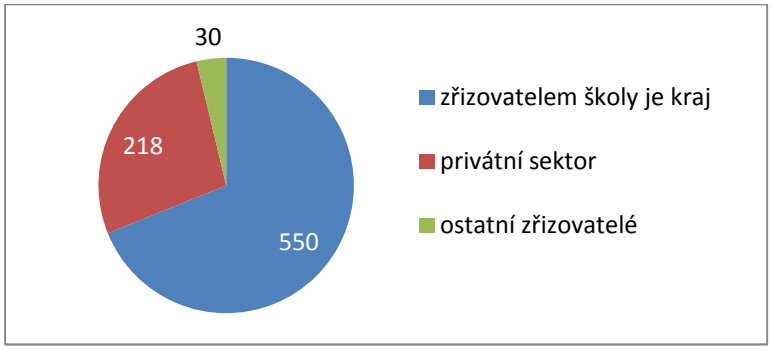
Graf 1 Vývoj počtu žáků vstupujících do 1. ročníků středního vzdělávání.
Zdroj: Národní ústav pro vzdělávání [16], vlastní grafické zpracování

Současná situace v poskytování vzdělávacích služeb v místě školy je taková, že ze zmíněných 13 studijních oborů se 5 oborů neotevírá pro nenaplněnost, a to již od školního roku 2012/2013. Ostatních 8 oborů má v průměru 20 žáků na třídu, ale optimální naplněnost je 28 žáků na třídu. Ostatní děti dávají přednost učilištím nebo dojíždění za studiem do jiných měst.

Nabídka středních škol tohoto města až dvojnásobně převyšuje skutečnou poptávku. Potencionální zákazník, budoucí žák, tak má v této době, kdy součástí přijímacího řízení nejsou rozhodující výsledky z přijímacích testů, téměř 100% jistotu, že bude přijat na střední školu. Naproti tomu střední školy mají v průmětu 50% naplněnost. Z toho vyplývá, že v porovnávání místních škol se za „úspěch" může brát i pouhé překročení 50% naplněnosti (povolené kapacity pro přijímání nových žáků).

5.2.1.3 Analýza konkurenční rivality firem stejného odvětví

Dle údajů z MŠMT ČR – rejstříku škol a školských zařízení [17] je v České republice k 1. 1. 2015 registrováno celkem 912 škol, které se řadí dle druhu škol do kategorie středního vzdělávání. Škol, které nabízejí střední vzdělání s maturitní zkouškou (dříve označováno úplné střední odborné vzdělání s maturitou) je k 1. 1. 2015 celkem 601. Nejčastěji jsou tyto školy, stejně jako posuzovaná škola, zřizována krajem (550 škol). Čáslav se nachází na hranici tří krajů – Středočeského, Pardubického a kraje Vysočiny. Vezmeme-li statistiku jen nejbližších krajů, pak se zde nachází 124 středních škol.



Graf 2 Členění středních odborných škol dle zřizovatele.
Zdroj: vlastní zpracování dat z Rejstříku škol a školských zařízení [17]

V tomto silném konkurenčním boji se nepředpokládá vznik nových škol. To je především dáno vysokými vstupními náklady. Kapitál je nezbytně nutný na pořízení budovy, na vybavení, na provoz, na zajištění kvalitního personálu i na získání důvěry zákazníka. Nový konkurent by ale mohl vzniknout na učilištích, která jsou již registrována, a u kterých se rozšiřuje studijní nabídka o nové maturitní obory. Zvyšovat konkurenci mohou i školy, kterým je schváleno navýšení povolené kapacita počtu žáků. V této době lze naopak předpokládat rušení některých současných škol. Od roku 2011 na území těchto třech krajů zaniklo (nebo bylo sloučeno) 7 škol, a vznikla jen jedna privátní škola. [17]

Střední školy i učiliště vlivem silné konkurence a snižujícímu se počtu absolventů základních škol bojují o přežití. Snaží se získávat co nejvíce nových studentů a tím se zvyšuje rivalita mezi školami.

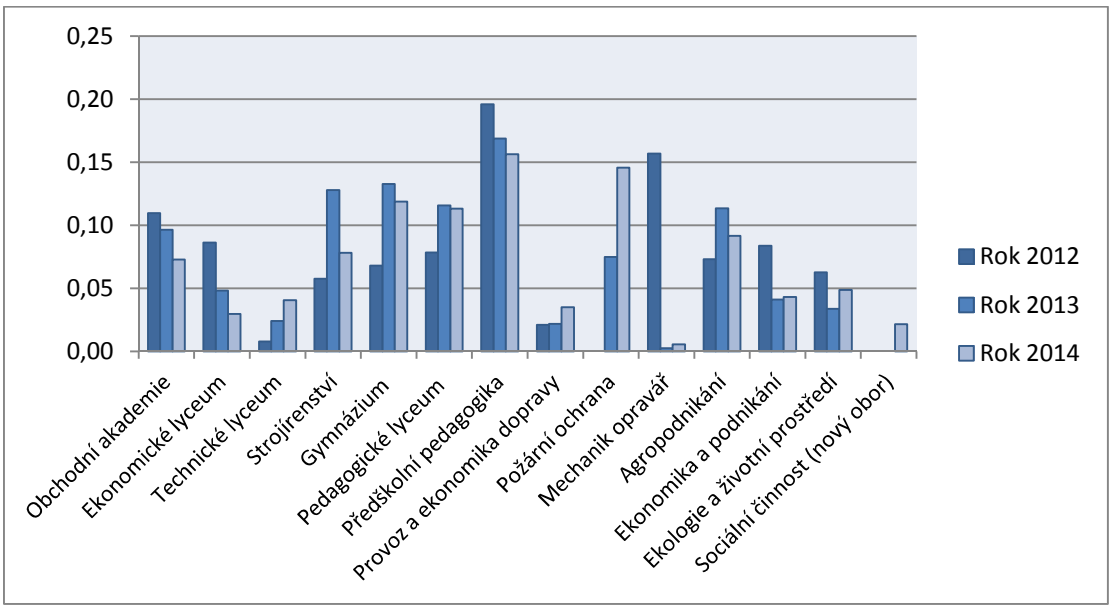
Příjmy škol jsou závislé na počtu žáků, proto při malém počtu žáků na třídu je provozování vzdělávacích služeb ztrátové. Pouze školy s velkým počtem studentů mohou ušetřit své finanční zdroje (tzv. úspory z rozsahu) a provozovat další doplňkové služby spojené se vzděláváním, jako provoz školní knihovny a studovny, školní jídelny, organizování zahraničních stáží, apod. Tím vzniká konkurenční výhoda velkých škol.

5.2.1.4 Atraktivita studijních oborů z pohledu uchazečů

Pro stanovení současné situace atraktivity školy a nabízených oborů vycházíme z reálních a objektivních hodnot, kterými jsou skutečně podané přihlášky ke studiu. Tato hodnota reálně vypovídá o tom, zda uchazeči chtějí či nechtějí na dané škole studovat. Atraktivita oboru je definována poměrem počtu uchazečů o posuzovaný obor ke všem uchazečům maturitních oborů ze spádové oblasti.

Na základě výsledků z 1. kola přijímacího řízení v rámci všech škol města je stanovena atraktivita oborů a atraktivita škol. Stejné zhodnocení probíhá i v rámci širšího regionu do 30 km. Použitá data přijímacích řízení jsou z období duben 2012 až duben 2014.

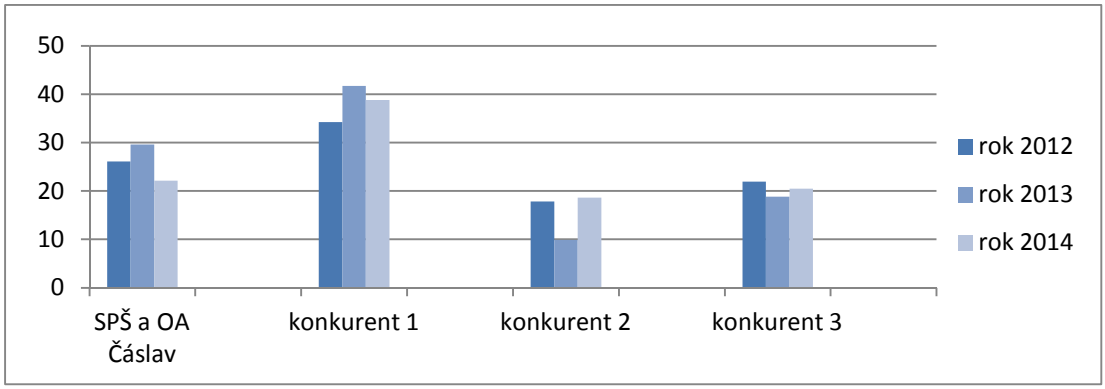
Z celkového počtu 371 kusů podaných přihlášek na střední školy z celého města pro školní rok 2014/2015 lze předpokládat, že se zde nacházelo cca 186 uchazečů o maturitní studium (1 uchazeč si podává 2 přihlášky). Při optimální naplněnosti třídy, která se pohybuje kolem 27 studentů na 1 třídu, lze říci, že konkurenceschopných je pouze prvních 7 nejsilnějších (nejatraktivnějších) oborů. Při slabé naplněnosti třídy s 23 studenty je schopno „přežít" 8 nejžádanějších oborů. Z toho vyplývá, že škola musí mít umístěny všechny své obory mezi sedmi, popř. osmi nejžádanějšími. Vývoj atraktivity oborů ve městě Čáslav je zobrazen v grafu 3.



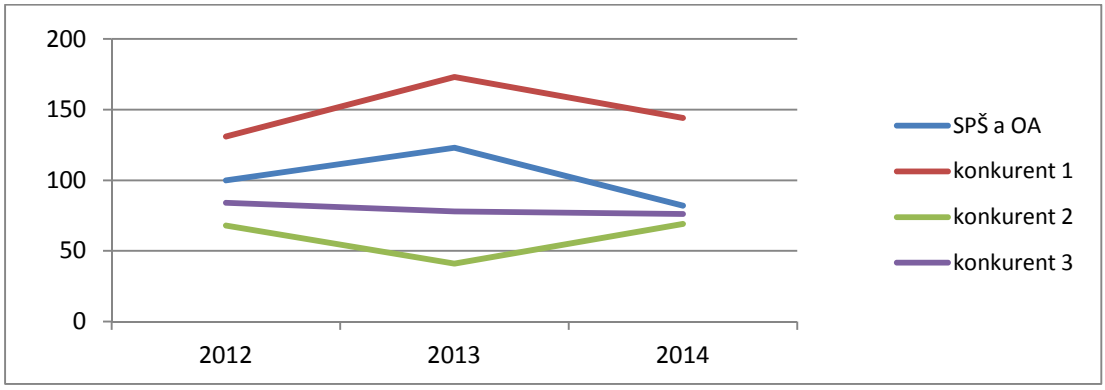
Graf 3 Vývoj atraktivity studijních oborů v letech 2012 až 2014.
Zdroj: vlastní zpracování výsledků přijímacího řízení jednotlivých škol

Z grafu lze zhodnotit vývoj i současnou situaci atraktivity oborů. Dva obory posuzované školy, Obchodní akademie a Strojírenství, se v současné době nachází mezi sedmi silnými obory. Obor Technické lyceum je z pohledu uchazečů na 10. a obor Ekonomické lyceum je až na 11. místě v rámci města. Za poslední při roky má vývoj atraktivity oboru Technické lyceum mírně vzrůstající hodnotu, oboru Ekonomické lyceum naopak strmě klesá. Obor Obchodní akademie má mírně klesající hodnotu. Obor Strojírenství má velké výkyvy v jednotlivých letech.

Atraktivita školy je definována poměrem mezi počtem uchazečů o studium dané školy a celkovým počtem absolventů 9. tříd z města a spádových obcí.



Graf 4 Vývoj atraktivity konkurenčních škol v letech 2012 až 2014.
Zdroj: vlastní zpracování výsledků přijímacího řízení jednotlivých škol



Graf 5 Počet podaných přihlášek v letech 2012 až 2014.
Zdroj: vlastní zpracování výsledků přijímacího řízení jednotlivých škol

Z grafu 5 je patrné, že posuzovaná škola je v současné době druhou nejžádanější školou ve městě. Atraktivita školy z pohledu uchazečů v roce 2014 výrazně klesla a přiblížila se k v pořadí třetí škole. Rozdíl mezi druhou až čtvrtou školou je nepatrný a stav se může kdykoliv změnit v neprospěch školy.

Dalším důležitým údajem je pro školu hodnocení upřednostňování při volbě odevzdání zápisového lístku. Uchazeč o studium podává 2 přihlášky na střední školy či učiliště. Ale jen na jednu školu dává zápisový lístek, čímž stvrzuje nástup do studia. V analýze upřednostňování je vyjádřen procentuální poměr odevzdaných zápisových lístků a přihlášek. Čím je vyšší hodnota tohoto poměru, tím více je daný obor upřednostňován z pohledu uchazeče. Pokud je hodnota menší než 50 %, lze říci, že uchazeči v průměru považují tento obor jen jako druhou „záchrannou“ možnost studia, nebo se do posledn+í chvíle rozmýšleli mezi

dvěma obory, a nakonec upřednostnili obor jiný. Nově od přijímacího řízení pro rok 2015/2016 se na přihlášku uvádí pořadí obou škol. Škola má tak lepší zpětnou vazbu, která škola či obor je druhou alternativou pro uchazeče.

Obory SPŠ a OA	Podané přihlášky	Odevzdané zápis. lístky	Jednoznačná volba oboru	Druhá možnost
obchodní akademie	27	19	**70 %**	30 %
ekonomické lyceum	11 (4)	4	36 %	**64 %**
technické lyceum	15 (6)	7	46,7 %	**53,3 %**
strojírenství	29	26	**89,7 %**	10,3 %
celkem	**82**	**56**	**68,3 %**	**31,7 %**

Tabulka 1 Upřednostňování oboru.
Zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování

Z hodnot v tabulce 1 vyplývá, že uchazeči, kteří si dali přihlášku na obory Obchodní akademii a Strojírenství, chtějí ze 70-90 % studovat na této škole. Cca každý druhý uchazeč o obor Technické lyceum bere obor jen jako druhou možnost. Nejhůře je na tom obor Ekonomické lyceum, kde dva ze tří uchazečů berou tento obor jako druhou možnost. V posouzení školy je pozitivní, že 10 uchazečů o lyceum podalo obě přihlášky na tuto školu.

5.2.1.5 Zhodnocení životního cyklu studijních oborů

Studijní obory i složení předmětů jednotlivých oborů středních škol vychází z tzv. rámcových vzdělávacích programů. Ty garantují povinný vzdělávací rámec schválený ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy ČR. Na základě těchto rámců si školy vytváří své vlastní školní vzdělávací programy, které mimo povinný obsah mohou doplňovat o předměty, jenž tvoří jejich přidanou hodnotu. Tuto přidanou hodnotu školy prezentují jako specializaci oboru nebo zaměření oboru na potřeby trhu práce v regionu. Rámcové vzdělávací programy vznikaly na národní úrovni v letech 2007 až 2010.

Školy nabízí studium takových oborů, které jim byly schváleny a zaregistrovány v rejstříku škol, a na které mají výukové vybavení. Školy sice mohou žádat o nové studijní obory, ale překážkou bývají vysoké vstupní náklady na získání nového

výukového vybavení. To však neplatí u všeobecných oborů, kde jsou požadavky na výukové vybavení minimální. Z těchto důvodů lze říci, že zde není pružně reagující trh se vzdělávacími nabídkami.

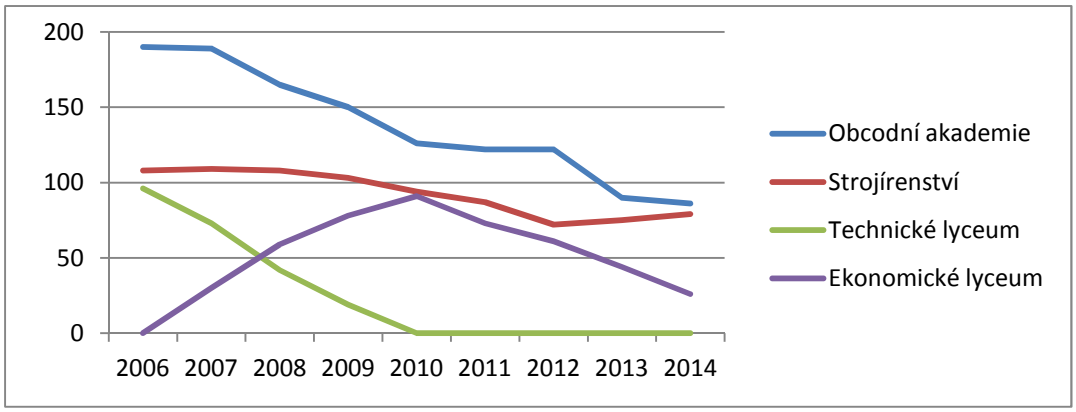
Životní cyklus u tradičních oborů vzdělávání (Obchodní akademie a Strojírenství) má graf s kolísavým charakterem, podobající se nepravidelné sinusovce. V reakci na aktuální atraktivitu oboru se křivka pohybuje v nepravidelných cyklech nahoru a dolů. U tradičních oborů se nepředpokládá, že by došlo k jejich zániku. Nacházejí se stále ve fázi nasycení služeb, proto musí být nabídka oborů doprovázena značnou propagací.

Obor Strojírenství se vyučuje na posuzované škole od roku 1952. Jedná se o tradiční obor, který je a bude potřeba na trhu práce. Strojírenské studijní obory jsou nabízeny na celkem 165 školách po celé České republice (dle rámcových vzdělávacích plánů stejný obor 23-41-M/01 – Strojírenství nabízí 72 škol). Během své existence prošel obor několika modernizacemi, především ve výuce materiálů, technologických postupů, ale i modernizací softwarového a strojního vybavení. Výhodou, tohoto oboru je veliký nedostatek strojírensky vzdělaných lidí na trhu práce. Dle NÚV [16] je v současné době po absolventech tohoto oboru velká poptávka, což je jedním z důvodů, proč je tento obor po 60 letech opět na vzestupu (nárůstu podílu nově přijatých žáků ve skupině oborů Strojírenství je již dva roky za sebou 0,9%, [16]. Firmy v regionu spolupracují na propagaci tohoto oboru. Nabízejí stipendijní programy i studijní stáže, lze proto předpokládat, že poptávka po tomto oboru bude ještě stoupat. Tento trend je možno využít pro propagaci školy.

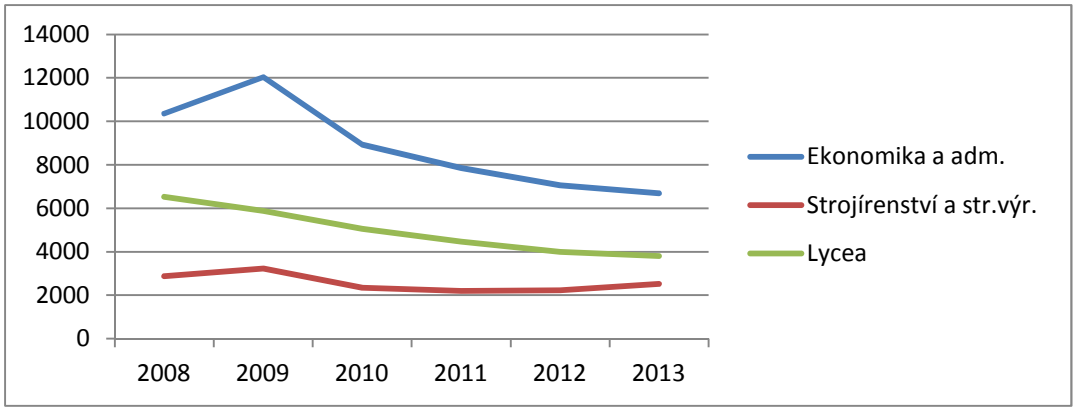
Obor Obchodní akademie se na škole vyučuje od roku 1993. Tento obor je celorepublikově stále žádán a nachází se v kategorii odborných oborů Ekonomika a administrativa, do které se hlásí nejvíce absolventů základních škol. [16] Na druhou stranu, obory této kategorie nabízí 267 škol, což je nejvíce zastoupená kategorie. Obor 63-41-M/02 - Obchodní akademie lze studovat na 138 školách. Jen v tomto městě je možnost studovat další 4 ekonomicky zaměřené obory, a to ekonomika a podnikání, agropodnikání, ekonomika dopravy

a ekonomické lyceum. Velký počet uchazečů se tak rozprostře mezi velké množství škol. Tento obor je na posuzované škole v útlumu.

Lycejní obory nepatří mezi tradiční, vyučují se od roku 2004. Jejich životní cyklus odpovídá klasickému tvaru křivky životního cyklu, a nyní se nachází v poslední fázi, tj. v úpadku. Zájem o lycea s postupem času začal mizet. Děti dávají přednost obdobnému zaměření na gymnáziích. Pro obnovu těchto oborů škola vynaložila značné úsilí (změnu profilace a následně marketingovou kampaň zaměřenou na tyto obory). Výsledkem je vzrůstající poptávka po Technickém lyceu, ale ne tak veliká, aby se naplnila celá třída novými žáky. Ekonomické lyceum se nedaří opět nastartovat k růstu.



Graf 6 Počty žáků v oborech posuzované školy.
Zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování



Graf 7 Počty žáků v oborové skupině – celorepublikový pohled.
Zdroj: data převzata z NÚV [16], vlastní zpracování

5.2.1.6 Shrnutí zhodnocení postavení školy a oborů studia

Z výše uvedeného hodnocení vyplývá, že škola i oblast působení školy se nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí. Nachází se zde i velký počet substitutů. Naproti tomu počet potenciálních zákazníků se stále snižuje vlivem populační křivky. Nabídka středních škol v tomto regionu až dvojnásobně převyšuje skutečnou poptávku. Naplněnost škol v regionu je v průměru poloviční, což má vliv především na financování škol. Vzniká tak velká rivalita mezi školami. Z této situace lze předpokládat, že v nejbližších letech dojde k zavření, případně sloučení některé z místních škol. V regionu je zanedbatelná hrozba vstupu nových konkurentů vlivem kapitálové náročnosti a vlivem velké konkurence. Z pohledu atraktivity se posuzovaná škola nachází druhá v pořadí a nabízí z pohledu uchazečů dva atraktivní obory a dva obory, které lze označit za méně atraktivní až neatraktivní. Rozdíl výsledků atraktivity jednotlivých škol v regionu je ale nepatrný, stav se může kdykoliv změnit v neprospěch školy. Životní cyklus tradičních studijních oborů Obchodní akademie a Strojírenství se nacházejí ve fázi nasycenosti trhu a poptávka po těchto oborech má kolísavý charakter. Lycejní obory jsou již dle klasické křivky životního cyklu ve fázi útlumu.

5.2.2 Analýza vnitřní komunikace

5.2.2.1 Úvod k analýze vnitřní komunikace

Problematice vnitřní komunikaci se podrobně věnuje Holá [8] a podle ní, je v době sílící konkurence a poklesu poptávky po službách nutné přizpůsobovat celou instituci novým podmínkám. Aby se škola mohla rychle adaptovat, musí být stabilní a efektivní. Jedním ze stimulů vedoucích k úspěchu je fungující interní marketing, reprezentovaný především interní marketingovou komunikací firmy. Cílem je budovat fungující vztah firma – zaměstnanci. Posilovat ochotu ke spolupráci, loajalitu a stabilitu zaměstnanců a tím posilovat vlastní firemní stabilitu a konkurenceschopnost. Management školy by si měl být vědom toho, že pro zaměstnance je prioritní mít takového zaměstnavatele, který je důvěryhodný, perspektivní, který nabízí očekávaný plat, ale i určitou jistotu, vhodné pracovní

podmínky a možnost seberealizace. Proto by měl management školy jasně deklarovat, jakým chce být zaměstnavatelem a co očekává od svých zaměstnanců, aby toho mohl dosáhnout. Management školy by měl pomocí marketingové komunikace neustále pracovat na vytváření a udržování pozitivních vztahů mezi školou a zaměstnanci, ale i naopak. Jak Holá [8] zdůrazňuje, management školy by měl zaměstnance nejen informovat, ale i ovlivňovat jejich názory a postoje.

Kvalita vzdělávacích institucí je tvořena především kvalitou pedagogického sboru. Budování dobré pověsti je soustavná, náročná a dlouhodobá činnost. Celé toto úsilí se ale může jedinou chybou rychle zhroutit. Lidské zdroje podle Koubka [9, s. 13] mají klíčový význam pro organizaci a jsou jejím největším bohatstvím. Jak uvádí Šimková [10, s. 34] lidský faktor se ve znalostní společnosti jednoznačně považuje za základní předpoklad úspěšného rozvoje organizace. Základní zdroj bohatství organizace jsou znalosti, a to explicitní (formální, uložené např. do podnikového IS) a tacitní (skryté v mozku člověka, které jsou rozhodující podnikovou silou). Instituce má možnost pomocí techniky snížit množství potencionálních chyb, založených na lidském faktoru. Ale zaměstnanci musí pochopit, že žádný informační systém není schopný nahradit plně jejich práci. Na druhou stranu, v zájmu managementu je co největší část tacitních znalostí jednotlivce zahrnovat do systémů i na další zaměstnance. Eliminuje se tak závislost firmy na jednotlivci a zjednodušuje se zastupitelnost. Je tedy zřejmé, že lidské zdroje a jejich úspěšné řízení v podstatné míře rozhodují o tom, jak instituce uspěje či neuspěje v boji s konkurencí.

Je proto nutné, soustavně podněcovat pedagogy, aby si uvědomili svoji významnou roli v budování image školy. Management školy by neměl zapomínat i na nepedagogické pracovníky, kteří komunikují vně i uvnitř školy. Prostřednictvím obou skupin zaměstnanců pak instituce působí na cílový segment, neboli pomocí interního marketingu podporujeme externí marketingovou komunikaci. Při uplatňování interního marketingu se mohou využívat znalosti a praktiky obecného marketingu. Dle Holé [8] se v praxi nejčastěji pro vnitřní marketingovou komunikaci využívá interní Public Relations.

5.2.2.2 Způsob hodnocení komunikace a výsledky hodnocení

Ke zhodnocení interní komunikace bylo použito dotazníkové šetření s označením „Mapa školy“ od společnosti SCIO. Toto dotazníkové šetření lze provádět jednou ročně. Na sérii otázek odpovídají prostřednictvím webového rozhraní žáci, zaměstnanci i rodiče žáků. Výsledky se pak porovnávají s výsledky z minulých let, ale i s průměrnou hodnotou výsledků ostatních škol, které se tohoto šetření také zúčastnily. Škola tak zná informace o svém vývoji, ale i o svém postavení vůči jiným školám. Porovnání s průměrnou hodnotou na jednu stranu neposkytuje zcela přesné informace o konkurenci, ale současně posuzovaná škola neposkytuje tyto informace ostatním. Jednotlivé otázky jsou hodnoceny buď ve čtyř stupňové, nebo v pěti stupňové škále. Hodnoty odpovědí jsou zprůměrovány a výsledný průměr je dále přepočítán na procentní vyjádření. Výsledná hodnota se tedy pohybuje v intervalu 0 až 100, kde hodnota 100 značí velmi dobré hodnocení, hodnota 0 představuje špatné hodnocení.

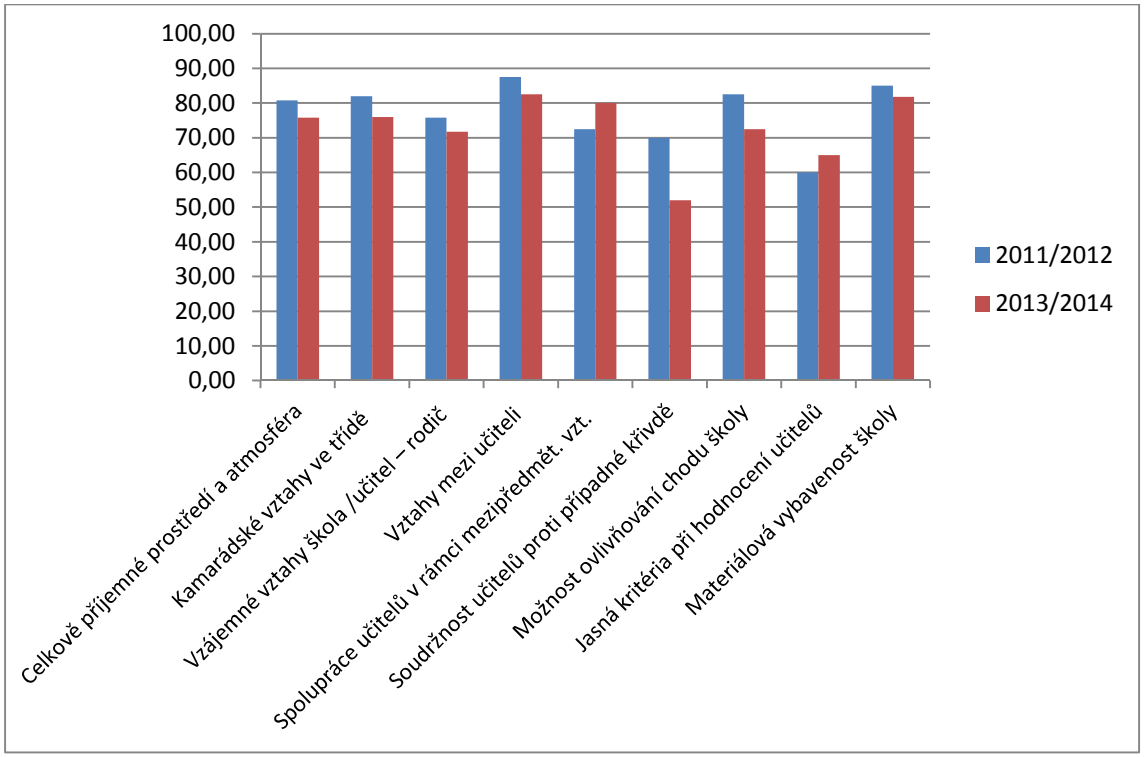
Ve školním roce 2013/2014 na dotazníky Mapa školy dobrovolně odpovědělo 183 žáků naší školy, 73 rodičů žáků a 24 (z celkového počtu 32) učitelů. Hodnoty se porovnávaly s odpověďmi od 6025 žáků, 1546 rodičů a 676 učitelů z jiných škol, působících ve stejné oblasti vzdělávání, tj. středních odborných škol. V klasickém pojetí marketingu se interní komunikace týká zaměstnanců. Zde je cílová skupina rozšířena i o současné žáky, které se dají také považovat za součást školy i o rodiče žáků. Dle Soukalové [11, s. 25] jsou žáci a studenti součástí vnitřního i vnějšího prostředí školy, nacházejí se tady současně mezi cílovými skupinami interní i externí komunikace.

Celé dotazníkové šetření „Mapa školy“ je důležité pro management a skládá ze souboru 140 otázek. Otázky jsou rozděleny do tří kategorií: pro zaměstnance, pro žáky a pro rodiče žáků. Z pohledu marketingu jsou zajímavé jen některé otázky, jejichž výsledky jsou zde prezentovány. Cílem bylo posoudit klima školy a vnímání materiálního vybavení školy z pohledu interních cílových skupin. Poslední, třetí bod šetření se věnuje způsobu komunikace, který byl vyhodnocen i na základě interview se zaměstnanci.

Na základě výsledků školy samotné i po porovnání hodnocení s výsledky ostatních škol lze konstatovat, že posuzovaná škola má nadprůměrné tyto vlastnosti:

- celkově příjemné prostředí a atmosféru (hodnota 76%)
- kamarádské vztahy ve třídách (hodnota 76%)
- dobré vzájemné vztahy učitel – rodič (hodnota 72%)
- vztahy mezi učiteli (hodnota 83%)
- dobrou spolupráci učitelů v rámci mezipředmětových vztahů (hodnota 80%)

Ostatní posuzované hodnoty v hodnocení vnitřní komunikace a loajality ke škole byly průměrově shodné s ostatními posuzovanými středními školami (viz Graf 8 Vývoj hodnocení vybraných vlastností školy v čase. Na základě těchto výsledků lze říci, že ve škole je velice dobré klima.



Graf 8 Vývoj hodnocení vybraných vlastností školy v čase.
Zdroj: dotazníkové šetření Mapa školy, vlastní zpracování

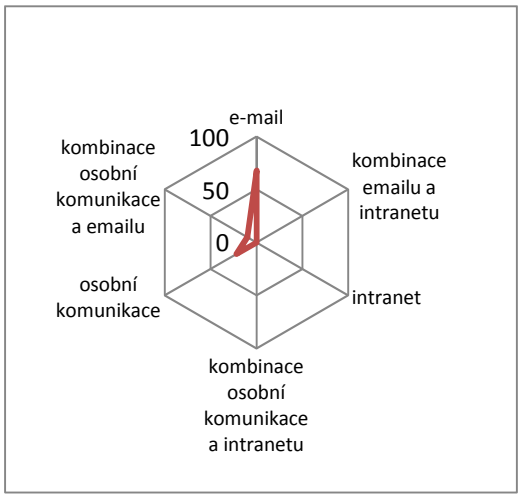
Při porovnání vývoje výsledků v čase bylo zjištěno, že došlo k pozitivním změnám hodnocení spolupráce v mezipředmětových vztazích, ale i zároveň ke zhoršení vztahů mezi učiteli. Většina hodnotících kritérií dopadla hůře, řádově o jednotky procent. Z pohledu managementu je důležité, že se jedná o trend a mělo by být cílem tento trend zvrátit. Z pohledu marketingu tento trend zatím nepředstavuje výrazný problém. Největší propad o 18% je u vyhodnocení „soudržnosti učitelů proti případné křivdě“, které ale nelze jednoznačně hodnotit jako špatný výsledek, jde spíše o informaci strategického charakteru. Propad hodnocení „Možnost ovlivňovat chod školy“ o 10% je také dosti významný a měl by být podroben další analýze. Pocit zaměstnanců, že se mohou podílet na rozhodování o chodu organizace je velice důležitý při budování loajálnosti zaměstnanců. Přes tento propad tato hodnota stále odpovídá celorepublikovému průměru.

Materiální vybavenost školy se od roku 2012 výrazně zlepšila, přesto hodnocení od žáků a zaměstnanců je horší. Z hodnoty 85% se posunula na 81,75%. Důvodem mohou být vyšší nároky uživatelů, především nových studentů a tím dochází ke zhoršení průměrného hodnocení. Další příčinou snížení hodnocení může být nedostatečná informovanost o nových investicích. Např. učitel německého jazyka nevyužívá nové soustruhy, a pokud není informován, neocení toto zlepšení materiálního vybavení. I přes toto snížení je hodnocení materiálního vybavení hodnoceno velmi dobře.

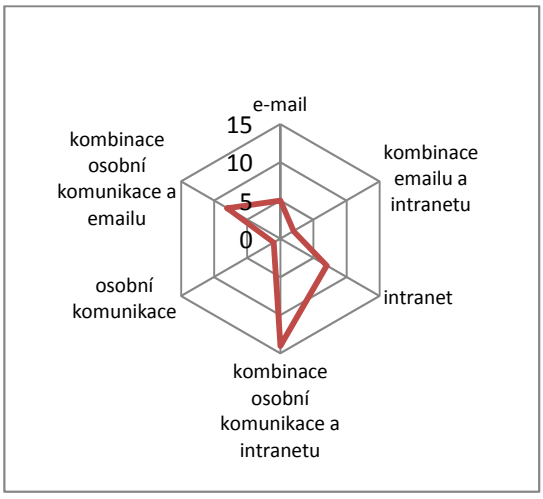
Z hodnocení vzájemné komunikace školy a rodičů z dotazníkového šetření „Mapa školy“ vyplývá, že rodiče preferují způsob komunikace prostřednictvím webových stránek (59% respondentů), e-mailové zprávy (37%), rodičovské schůzky (29%) a individuální konzultace (10%). Všechny tyto způsoby komunikace škola pravidelně využívá. Komunikace z pohledu rodičů je hodnocena 82%, čemuž odpovídá i celorepublikový průměr hodnocení ostatních škol. Dle nastavených kritérií dotazníku byly výsledky označeny jako vyhovující.

V dotazníkovém šetření „Mapa školy“ se ale neobjevovali otázky ke způsobu interní komunikace mezi managementem školy a zaměstnanci. Proto bylo toto šetření rozšířeno o další dotazník, který byl spojen s interview s pedagogy i dalšími

zaměstnanci. Z interview vyplynula nespokojenost s formou předávání některých úkolů a organizačních informací směrem od vedení školy. V současné době značná část (dle šetření až 68%) vnitřní komunikace probíhá pouze přes e-mailové zprávy. Druhý používaný způsob komunikace je osobní.



Graf 9 Používané formy komunikace při zadávání úkolů.
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 10 Zaměstnanci upřednostňované formy komunikace při zadávání úkolů.
Zdroj: vlastní zpracování

Z průzkumu je patrné, že zaměstnanci by nejvíce upřednostňovali osobní komunikaci současně s komunikací přes Intranet. Zaměstnanci by uvítali vytvoření Intranetu, kde by měli všechny potřebné informace přístupné přes Internet, přehledně a v dostatečném časovém předstihu. Z interview také vyplynula nespokojenost se současnými webovými stránkami, které jsou řízeny centrálně jednou osobou a nejsou dostatečně aktualizovány.

5.2.3 Analýza vnější komunikace

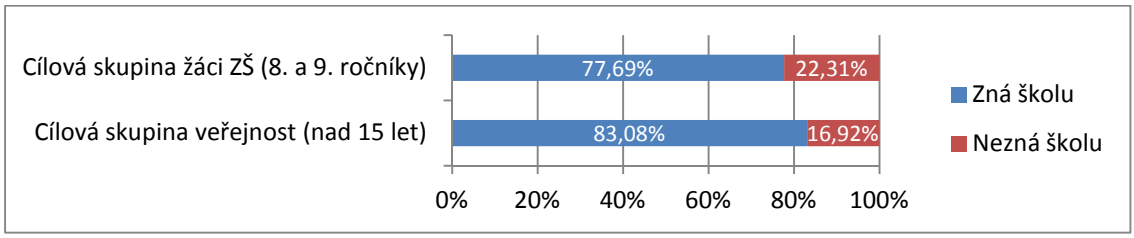
Hodnocení komunikace směrem ven z organizace probíhalo na základě interních statistik, dotazníkového šetření i interview, a to v průběhu školního roku 2013/2014.

Cílem dotazníkového šetření bylo posoudit u zvolených cílových skupin povědomí o značce, tj. o škole jako celku i povědomí o nabízených službách školy. Ve druhé části šetření byly hodnoceny používané prvky komunikace.

Dotazníkového šetření s cílem vyhodnotit povědomí o značce se zúčastnilo 130 respondentů z cílové skupiny žáci 8. a 9. tříd základních škol a 130 respondentů z široké veřejnosti ve věku nad 15 let. Místem sběru informací u dětí základních škol byly burzy škol a veletrhy studijních oborů. Šetření s osobami staršími 15 let probíhalo na veřejném prostranství a bylo spojeno s dobročinnými akcemi školy, jako je „Srdíčkový den“ a „Bílá pastelka“ nebo s kulturními akcemi města. Jednalo se o krátké interview, kde byli dotazováni osoby ze spádové oblasti do 30 km.

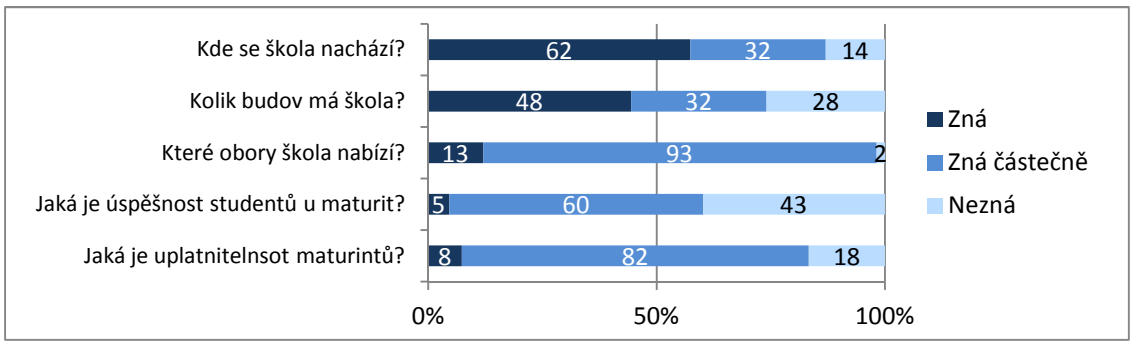
Výchozí otázkou vždy bylo, zda znají nebo neznají posuzovanou školu. V případě kladné odpovědi následovala série otázek, jejímž cílem bylo potvrdit pravdivost tvrzení a zároveň posoudit, jaké informace o škole veřejnost má. Četnost odpovědí je v níže uvedených grafech vyjádřena poměrově.

Celkem 83% respondentů z kategorie nad 15 let a 78% dětí ze základních škol odpovědělo, že školu zná.



Graf 11 Celkové povědomí o škole.
Zdroj: vlastní zpracování

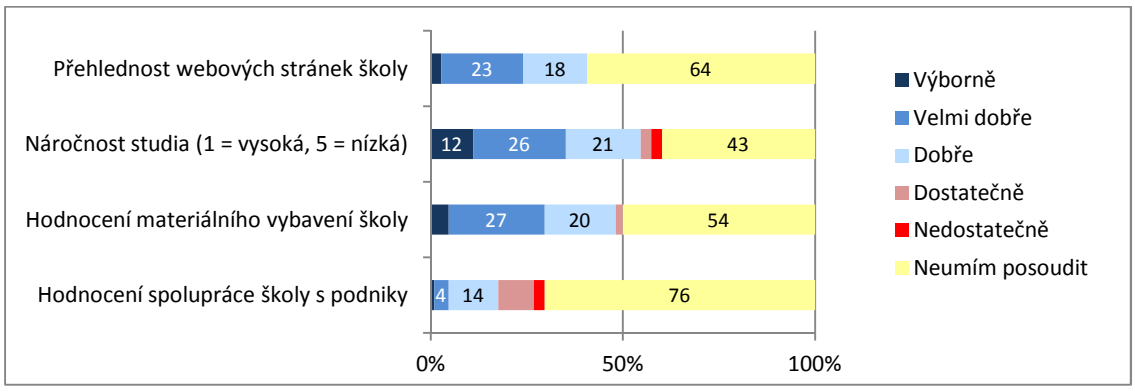
Grafy 12 až 14 znázorňují, jaké povědomí má veřejnost o škole. Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky byly vyhodnocovány do tří kategorií, a to, zda respondent zná celou odpověď, zná odpověď alespoň částečně či odpověď nezná.



Graf 12 Povědomí o škole.
Zdroj: vlastní zpracování

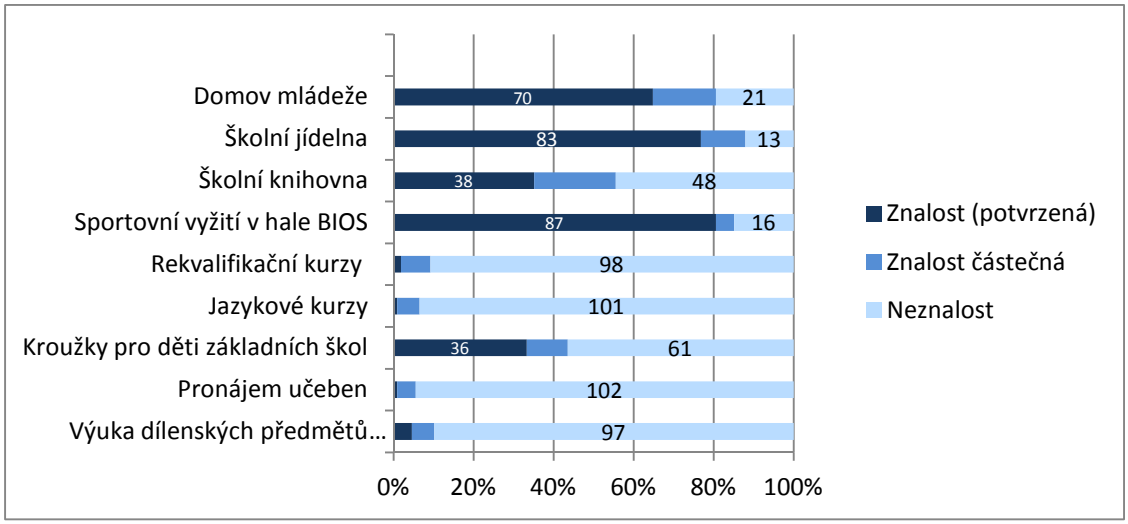
Z grafu 12 je patrné, že pouze 14% z dotázaných neví, kde se škola nachází. Veřejnost má nedostatečné povědomí o úspěšnosti maturitních zkoušek, což je jedno z mála objektivních kritérií vypovídající o kvalitě vzdělávání na škole. Vzhledem k tomu, že škola má hodnotu úspěšnosti vysokou, měla by tuto informaci lépe využít k propagaci školy. Veřejnost také nemá dostatečné povědomí o všech nabízených oborech školy a jen částečně si umí představit uplatnění absolventů.

Předmětem některých otázek bylo hodnocení stavu klíčových oblastí a respondenti jej měli oznámkovat v pětistupňové škále, která se využívá při hodnocení ve škole. Pokud byla zvolena odpověď „neumím posoudit“, dávali najevo neznalost nebo neinformovanost o dané oblasti. Hodnocení jednotlivých oblastí neznačí její skutečný stav, ale povědomí veřejnosti o tom, v jakém stavu se nachází. Nejméně uměli lidé posoudit spolupráci školy s podniky, ale i webové stránky, které by měli být jedním z hlavních komunikačních kanálů. Průměrně každá druhá osoba neumí posoudit školu ve zde uvedených, a přitom pro propagaci důležitých oblastech. Pozitivní je, že pokud respondenti uměli posoudit danou oblast, volili převážně kladná hodnocení.



Graf 13 Povědomí o škole.
Zdroj: vlastní zpracování

Předmětem dotazníkového šetření byly také některé doplňkové činnosti školy, které se mohou považovat za přidanou hodnotu v procesu vzdělávání, ale i za služby, které může využívat široká veřejnost. V nejširším povědomí veřejnosti jsou služby sportovní haly BIOS, školní jídelny a domova mládeže. Naopak nejmenší povědomí je o jazykových a rekvalifikačních kurzech a o komerčním pronájmu učeben.



Graf 14 Povědomí o nabízených službách školy.
Zdroj: vlastní zpracování

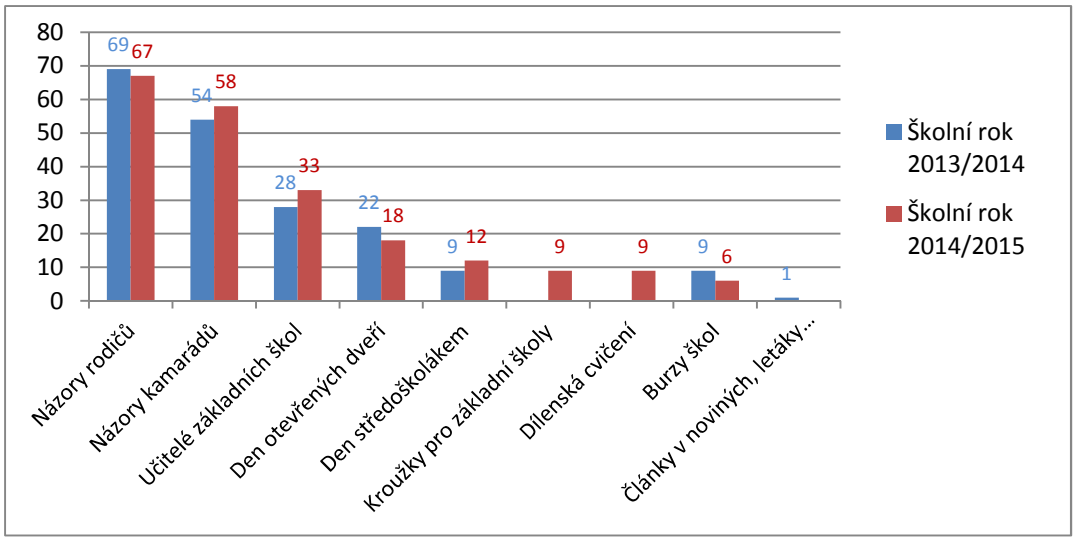
Z analýzy vyplývá, že veřejnost má povědomí o značce, tj. o škole jako celku. Není proto v externí komunikaci prvořadým cílem zvyšovat povědomí o značce. Důležitější je ovlivňování postojů ke značce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v povědomí veřejnosti je škola považována za náročnou. Veřejnost nemá povědomí o všech službách (komponentech) které škola nabízí. Nezná úspěšnost maturantů u státních maturit, neumí si představit uplatitelnost absolventů a ani nemá informace o spolupráci školy a okolních podniků.

Škola dosud komunikovala s veřejností prostřednictvím těchto prvků marketingové komunikace:

- webové stránky školy
- tiskové zprávy do místních a regionálních novin a příspěvky do odborných časopisů, inzerce do katalogů středních škol
- pořádání dnů otevřených dveří (3x ročně)
- pořádání půldenních workshopů zvaných Den středoškolákem (2x ročně), kde děti mohou zažít ukázkové hodiny předmětů zvoleného studijního zaměření
- komunikace s rodiči žáků základních škol a účast na rodičovských schůzkách základních škol, kde je rodičům představena škola a nabízené studijní obory

- burzy škol a studijních oborů (3x ročně)
- rozesílání propagačních letáků na základní školy a na úřady práce (střediska IPS)
- organizování kroužků a odborných exkurzí pro děti základních škol
- pronájem výukových prostor včetně pedagogů pro výuku dílenských cvičení v rámci vzdělávacích programů základních škol

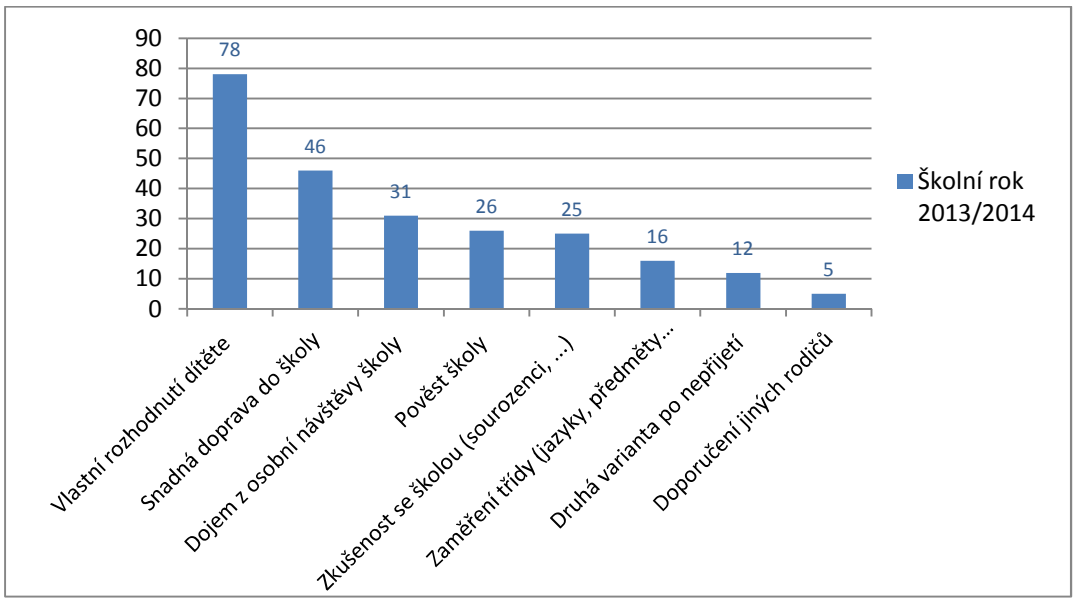
Následující graf znázorňuje výsledek vlastního dotazníkového šetření, probíhající mezi nově přijatými studenty školy. Tito žáci jsou ve své podstatě zástupci cílové skupiny „Děti základních škol“, kteří byli ovlivněni marketingovou komunikací školy a proto mají možnost ji reálně posoudit. Hlavním cílem dotazníkového šetření žáků školy „Rozhodování o volbě školy a studijního oboru“ bylo vyhodnotit, kdo nebo co nejvíce ovlivnilo rozhodnutí žáka, aby si zvolil studium na posuzované škole. Vzhledem k tomu, že celkový počet respondentů se v obou obdobích lišil, jsou hodnoty v grafu uvedeny v procentech.



Graf 15 Rozhodnutí o volbě školy – z pohledu žáků.
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že žáci byli při volbě školy nejvíce ovlivněni názory svých rodičů (69%), kamarádů (52%) nebo učitelů základních škol (výchovní poradci a třídní učitelé, 28%).

Posouzení, co ovlivňuje rodiče při výběru školy, bylo předmětem dotazníkového šetření „Mapa školy“. Výsledky jsou znázorněny v grafu 15. Nejčetnější odpovědí je volba školy dle vlastního rozhodnutí dítěte, a to z 78%. Proti tomu ale stojí odpovědi dětí, že z 69% byly ovlivněny rodiči. Z toho lze odvodit, že se obě tyto cílové skupiny ovlivňovaly navzájem. Pro rodiče je také velice důležité kritérium doprava do školy a vlastní dojem o škole.



Graf 16 Rozhodnutí o volbě školy – z pohledu rodičů.
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto zjištění patří v externí komunikaci mezi nejdůležitější cílové skupiny děti základních škol a jejich rodiče, současní žáci (kamarádi dětí) a zaměstnanci základních škol.

Žáky také ve značné míře ovlivnily propagační akce školy, jako je Den otevřených dveří a Den středoškolákem. Těchto akcí se účastní celkově málo návštěvníků, ale podle poměru potenciálních zájemců a přijatých žáků se tyto akce řadí mezi významné. V průměru 15% účastníků dne středoškolákem opravdu nastoupí do studia. U dne otevřených dveří je to v průměru 45% účastníků.

Škola nově pořádá od školního roku 2013/2014 technické kroužky pro děti základních škol, kde jsou děti kladně motivováni k technickým předmětům a ke kladnému vztahu k posuzované škole. Tyto volnočasové aktivity jsou pro děti

zcela zdarma a dopravu z okolních obcí jim zajišťuje škola. Tyto kroužky jsou spolufinancovány Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci projektu „Cestou přírodovědných a technických oborů napříč Středočeským krajem“. Ze statistik tohoto projektu vyplývá, že 75% dětí, které navštěvovaly technické kroužky a byly z 9. třídy, podaly přihlášku ke studiu na tuto školu. 84% dětí, které navštěvovaly technické kroužky a byly z 8. a nižších tříd, chodí na kroužky i v následujícím roce. Od stejného školního roku také začíná probíhat výuka dílenských cvičení, která jsou součástí školních vzdělávacích plánů základních škol. Cílem je pomoci základním školám uskutečňovat tuto praktickou výuku a zároveň dostat co největší počet dětí osmých a devátých tříd do prostor střední školy, kde se seznámí nejen s prostředím a vyučujícími, ale i se studijní nabídkou. Tyto děti je pak lépe pozitivně motivují ke studiu na této škole. V době dílenské výuky byl pro pedagogický dozor těchto dětí vždy připraven samostatný program, kde proběhlo dotazníkové šetření k marketingové komunikaci a představení školy. Tito učitelé měli možnost nahlédnout přímo do probíhající výuky některého z odborných předmětů, byla jim představena škola, především v oblasti materiálního vybavení, spolupráce školy s podniky, úspěšnosti žáků v soutěžích a u maturity i uplatnitelnost absolventů. Cílem tohoto programu je ovlivnit tyto zaměstnance základní školy ke kladnému postoji vůči škole, především proto, že představují třetí nejsilnější skupinu, která dle statistiky z cca 30% ovlivňuje žáky při volbě školy. Tyto dvě aktivity se hned po prvním roce realizace ověřili jako velice účinné.

Předmětem analýzy nebylo posouzení webových stránek, jako komunikačního kanálu. Nutnost vytvořit nové stránky vyplynula již z vnitřní analýzy komunikace.

5.2.4 Silné a slabé stránky školy

Na základě dotazníku „Mapa školy“ byly vytipovány silné a slabé stránky školy. Mezi silné stránky jsou zahrnuty ty oblasti, které jsou u posuzované školy výrazně výše hodnoceny, než je průměr ostatních hodnocených škol. Vhodné propagování silných stránek školy a snižování vlivu slabých stánek může mít významný vliv na výsledky propagace.

Silné stránky školy:

- příjemné prostředí a atmosféra
- materiálová vybavenost (výukové pomůcky, počítače, kopírky…)
- kamarádské vztahy ve třídě
- vzájemné vztahy žák – rodič – škola
- možnost pro seberealizaci
- školní jídelna
- sportovní zázemí
- kvalitní příprava na maturitní zkoušky
- spolupráce učitelů v rámci mezipředmětových vztahů
- nevyskytují se v této škole závažné negativní jevy (drogy, šikana…)

Slabé stránky:

- vzhled interiérů
- domov mládeže
- výběr volitelných předmětů
- nekvalitní prezentuje na veřejnosti (web, časopis,...)

Škola by v propagaci měla vyzdvihovat své silné stránky. U slabých stránek je třeba posoudit, jak veliký význam pro školu mají a zda je v možnostech školy je odstranit. Vzhled interiérů je dán finančními možnostmi školy, a je velice obtížné ho změnit v krátkém časovém úseku. Výběr volitelných předmětů vychází z počtu žáků. Volitelné předměty lze žákům otevřít, pokud se na ně přihlásí dostatečný počet zájemců. Docílí-li se navýšení počtu žáků školy, navýší se i počet otevíraných volitelných předmětů. Slabou stránku „prezentace školy na veřejnosti“ je nutné odstranit co nejdříve. Kvalitní prezentace je nutná pro získání nových zájemců i pro budování image školy. Škola pořádá velké množství akcí, studenti mají úspěch v soutěžích. Je reálné změnit prezentaci, především protože má škola co prezentovat. Celý proces prezentace školy musí být ale efektivněji řízen.

6 Návrh plánu marketingové komunikace

Pro udržení školy v silném konkurenčním boji byla stanovena komunikační strategie, která vycházela z již stanovených dlouhodobých cílů školy. Vzhledem k aktuálnímu postavení školy, silné konkurenci a přesycenosti služeb v oblasti středoškolského vzdělávání, i na základě hodnocení silných stránek školy bylo navrhnuto zvolit strategii diferencování služeb. Poskytovat komplexní vzdělávací služby v očekávané kvalitě, pomocí kvalitního a kompetentního pedagogického sboru, vytvářet dobré klima školy, poskytovat velké množství komponent spojených se vzděláváním i s volnočasovými aktivitami žáků a zkvalitňovat materiální vybavení školy.

Škola by měla soustavně pracovat na udržení dobré pověsti, úspěšnosti absolventů na trhu práce a posilovat spolupráci s podniky. Měla by na veřejnosti kvalitně propagovat své silné stránky, kterými jsou vysoká úspěšnost u maturitních zkoušek, uplatnitelnost absolventů, dobré klima školy a velký počet nabízených komponent spojených se studiem. Cílem je vhodně využít silné stránky školy v propagaci a v komunikaci s cílovými skupinami, aby se staly významnou konkurenční výhodou.

Návrh plánu marketingové komunikace pro rok 2014/2015 vychází ze stanovených cílů organizace a ze závěrů analýzy postavení organizace, analýzy vnitřní a vnější komunikace a vyhodnocení silných a slabých stránek školy.

6.1 Definice cílů organizace

Na základě analýzy byly stanoveny tyto hlavní cíle marketingové komunikace:

1. Ovlivnění postojů ke značce
2. Stimulace chování směřující k užití služeb organizace
3. Podpora vnitřní komunikace

Dále je stanoven jeden vedlejší cíl, který bude podporovat dosažení hlavních cílů. Tímto cílem je vytvoření nových webových stránek školy, které budou sloužit jako oficiální zdroj informací o škole.

Těchto cílů bude dosaženo úpravou stávajícího způsobu marketingové komunikace tak, aby přinášely větší užitkovou hodnotu, a přitom nedocházelo k výraznějšímu navyšování nákladů na marketingovou komunikaci.

6.2 Definice komunikačního modelu střední školy

Cílem této kapitoly je definovat jednotlivé prvky modelu komunikace, se kterými budeme po celou dobu řízení komunikace pracovat. Je zaměřena především na nalezení příjemců zpráv (cílových skupin), na definování předmětu sdělení, volbu komunikačního kanálu, kódování zprávy, odhadu velikosti šumu při komunikaci a způsobu vyhodnocení zpětné vazby.

6.2.1 Odesílatel komunikace

Odesílatelem komunikace je celá organizace, škola jako celek. Pokud zprávu odesílá jedna osoba (zaměstnanec, žák), je tato osoba označena pouze jako prostředek komunikace, nikoliv jako odesílatel. V tomto modelu máme tedy pouze jednoho odesílatele. Budeme jej značit „Škola“. Zdroj odesílání je konkrétní osoba v organizaci, která odpovídá za marketingovou komunikaci a management školy.

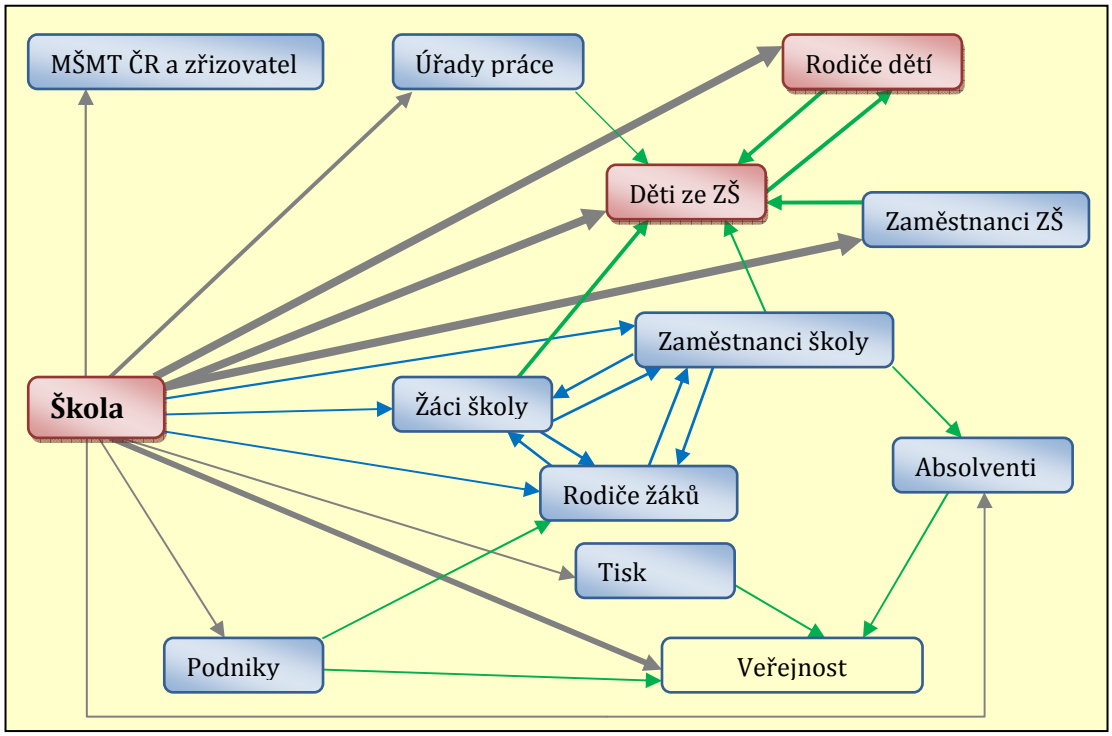
6.2.2 Příjemce zprávy (komunikace)

Příjemcem zpráv jsou níže určené cílové skupiny. Každá cílová skupina představuje skupinu osob, nikoliv jedince. Výjimkou, kdy bude příjemcem zprávy jedinec, je osobní komunikace na akcích, jako je Den otevřených dveří, Den středoškolákem apod.

V komunikaci je nezbytné se zaměřit na více cílových skupin najednou. Při této komunikaci nesmí nastat situace, kdy dvě skupiny dostávají rozdílné informace ke stejnému tématu. Interní komunikace musí probíhat v dostatečném předstihu před komunikací ven z organizace.

Vzhledem k velkému množství cílových skupin a jejich vazeb v komunikaci, zde vzniká vícestupňový model komunikace. Vazby jsou znázorněny na následujícím

obrázku. V modelu vazeb nejsou pro zjednodušení zakresleny zpětné vazby. Ty se ve skutečnosti nacházejí u každé zde zakreslené vazby, a to v opačném směru, než je směr komunikace.



Obr. 4 Vazby v komunikaci mezi odesílatelem a příjemcem zprávy
Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k obrázku:

Síla vazby značí míru jejího významu (požadovaného efektu) vzhledem ke stanoveným cílům organizace. Všechny modře označené cílové skupiny jsou zároveň součástí veřejnosti. Proto zde nejsou zakresleny vazby směřující od veřejnosti k ostatním cílovým skupinám, ale tyto vazby existují.

Šedivá barva vazby značí přímou komunikaci vycházející z organizace. Zelená vazba je komunikace přes prostředníka, je proto již hůře řiditelná i kontrolovatelná. Modrá relace značí vnitřní komunikaci v organizaci.

Stanovené cílové skupiny a zdůvodnění jejich volby:

1. **Děti základních škol** - budoucí absolventi základních škol a uchazeči o středoškolské studium. Jsou to hlavní zákazníci střední školy. Do této cílové skupiny patří žáci celé základní školy, ne jenom 9. ročníků. Tím si připravujeme možné kandidáty na studenty do budoucna. Cílem propagace je děti nejenom zaujmout, ale i docílit toho, aby se přihlásili a především nastoupili na propagovanou školu, na propagovaný obor.
2. **Rodiče žáků základních škol.** Rodiče žáků rozhodují nebo se podílejí při rozhodování o volbě školy a studijního oboru svého dítěte. Rodiče i často směřují děti k předem stanoveným vlastním cílům. Cílem propagace a komunikace je ovlivnit rodiče tak, aby chtěli své děti dát zrovna na nabízený studijní obor.
3. **Současní žáci střední školy.** Pozitivně komunikující žák (později absolvent) je největší reklamou školy. Tato cílová skupina vytváří povědomí o škole svým chováním i verbální komunikací. V této skupině se nacházejí „kamarádi" dětí základních škol, kteří mohou tyto žáky pozitivně, ale i negativně ovlivňovat při výběru školy. Žák také ovlivňuje mínění o škole u svých rodičů.
4. **Rodiče současných žáků střední školy.** Pozitivně komunikující rodič pozitivně ovlivňuje širokou veřejnost, ale především jiné rodiče, které mohou mít své děti ještě na základních školách.
5. **Zaměstnanci školy.** Tuto skupiny ještě rozdělíme na čtyři podskupiny: vedení školy, pedagogy, třídní učitele a ostatní zaměstnance. Dobrá komunikace školy jako organizace (zastoupené zde **vedením školy**) směrem ke všem svým zaměstnancům je základem pro řád a budování dobrého klimatu ve škole. Třídní učitele jsou v nejbližším kontaktu se současnými žáky, proto tvoří významnou podskupinu pedagogů. Jsou to také nejčastější prostředníci v komunikaci školy s rodiči žáků. Proto mají větší možnost ovlivňovat svou komunikací tyto dvě cílové skupiny. Také mají vazbu na absolventy svých dřívějších tříd.

6. **Zaměstnanci základních škol** (především vedoucí pracovníci základních škol, výchovní poradci, třídní učitelé). Tito lidé často s dětmi diskutují a konzultují jejich budoucí kariéru. Cílem je dosažení takového postavení, aby zaměstnanci základních škol ze své vlastní vůle o propagované škole pozitivně komunikovali směrem k dětem. Např., aby výchovná poradkyně řekla: „*to je dobrá škola, dobrý obor, tam Vám doporučuji jít*".

7. **Úřady práce.** Na těchto úřadech je zřízena služba IPS (informační a poradenské středisko) pro volbu či změnu povolání. Zaměstnanci IPS pomáhají dětem základních škol a jejich rodičům orientovat se v síti škol, pomáhají jim při volbě studijních nebo učebních oborů, předávají informace o nárocích a požadavcích jednotlivých profesí i uplatnitelnosti absolventů. Zaměstnanci IPS organizují burzy škol a pravidelně organizují besedy čipřednášky pro základní školy. Zaměstnanci IPS sami od sebe nekomunikují se středními školami. Je na škole, aby inicializovala předání nových informací, které by chtěla šířit směrem k žákům. Tato skupina má také velký vliv na mínění žáků, ale nikde není kontrola, jak a které informace žákům předávají.

8. **Zřizovatel školy a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.** Cílem komunikace je zajištění prostředků pro vytváření kvalitních vzdělávacích služeb. Tato vazba neovlivňuje postoj veřejnosti k organizaci ani nepomáhá k propagaci.

9. **Podniky regionu a městský úřad.** Jedná se o významné partnery školy, a to v propagaci studijních oborů, ve sponzoringu, nabídce stipendijních programů i v budování image školy. Spolupráci podniků se školou veřejnost i základní školy vnímají pozitivně.

10. **Tisk** (zpravodajství, odborné články, reportáže, reklamní sdělení). Dobré vztahy s veřejnými, především regionálními médii umožňují škole pravidelně informovat veřejnost o dění ve škole a jejích vizích.

11. **Absolvent školy.** Spokojený absolvent je reklamou školy stejně jako současný žák. Cílem je, aby absolventi o škole mluvili pozitivně, a školu dalším zájemcům doporučovali. A jednou, až budou rodičem, aby opětovně využili služeb školy prostřednictvím svých dětí.
12. **Široká veřejnost.** Do této skupiny zároveň patří i všechny výše uvedené skupiny. Cílem této komunikace je budování celkového povědomí o organizaci, o jejích nabízených studijních oborech a k ovlivňování postojů k organizaci (ke značce), například zprávami o úspěchu žáků v soutěžích, informováním o dobrých výsledcích u maturitních zkoušek, o doplňkových službách školy, i o celkové spokojenosti žáků ve škole.

Lokalita cílových skupin je na základě rozboru z analýzy ponechána na region do 30 km od organizace.

6.2.3 Předmět sdělení (zpráva, informace)

Předmětem sdělení jsou informace směřující k naplňování cílů komunikace, tj. k ovlivňování postojů ke značce (směrem ke všem cílovým skupinám), stimulace chování směřující k užití služeb organizace (směrem na děti základních škol, jejich rodiče, zaměstnance základních škola a úřady práce).

Stanovené předměty sdělení:

1. **Propagace školy jako celé organizace** – vývoj školy, novinky a úspěchy.
2. **Propagace nabízených oborů a služeb školy** – přehled oborů, úspěchy studentů, uplatnitelnost absolventů, materiální vybavení, komplexní nabídka služeb školy (stravování, školní bufet, školní knihovna, domov mládeže, služby haly BIOS, zdarma připojení k Internetu, možnost získání certifikátů během studia, stipendijní program, bezplatné zájmové kroužky, projektové vyučování, zahraniční odborná praxe, sportovní kurzy, vědomostní soutěže a sportovní turnaje).

3. **Motivace ke studiu** - k podání přihlášky a zápisového lístku na tuto školu

4. **Pozvánky na propagační akce školy** - Dny otevřených dveří směřované především pro děti základních škol, jejich rodiče i širokou veřejnost, Den středoškolákem pro žáky a pedagogické pracovníky základních škol, zájmové kroužky (angličtina, španělština, programování CAD/CAM, robotizace, kreslení na PC ve 3D), sportovní a jiné akce zaměřené na žáky základních škol. Cílem je pozvat co největší počet lidí, na které lze během akce přímo působit vlivem pozitivního školního klima a přímé osobní komunikace.

5. **Propagace webových stránek školy** – zdroj oficiálních informací o škole a rozcestník do dalších informačních systémů školy. Tyto stránky budou sloužit jako hlavní komunikační kanál s veřejností.

6. **Propagace Intranetu a Internetové žákovské knížky** – nového komunikačního kanálu pro vnitřní komunikaci.

6.2.4 Komunikační kanály

Pro tuto organizaci jsou navrženy osobní i neosobní komunikační kanály, a to i pro vnitřní i pro vnější komunikaci. Mezi neosobní patří internetová komunikace (webové stránky, e-mailová komunikace, Intranet a další informační systémy školy), komunikace prostřednictvím médií (regionální tisk, odborný tisk) a propagační tištěné materiály (letáky, pozvánky, newslettery). Cílem tohoto kanálu je přehledně a srozumitelně předávat informace o škole. Informace by měly být vždy dostupné a aktuální. Přímá komunikace se bude využívat na výstavách, veletrzích a při školních akcích, jako je Den středoškolákem, na Dnech otevřených dveří, na besedách o volbě povolání, apod.

6.2.5 Kódování zprávy

Pro veškeré materiály školy je navržena jednotná grafická úprava. Informace budou předávány v přehledném textovém i grafickém formátu a vždy budou

obsahovat logo školy. Aktuální obsah zprávy se u jednotlivých materiálů liší podle charakteru zprávy a určené cílové skupiny. U osobní komunikace, je oproti jiným firmám škola ve výhodě, protože většina zaměstnanců, obzvláště pedagogičtí pracovníci jsou zvyklí komunikovat na veřejnosti, a navíc jsou motivováni tím, že si těmito akcemi zajišťují budoucí žáky. Struktura zprávy je opět definována jednotně, stručně a přehledně. Předem je vždy stanovena osnova zprávy i oblasti, které se mají v komunikaci zdůraznit.

6.2.6 Odhad velikosti šumu při komunikaci

Velikost šumu ve vnitřní komunikaci školy je možné částečně eliminovat. V takto malé instituci lze zprávy předávat přímo, bez lidského prostředníka. Pro eliminaci šumu budou také sloužit tištěné a elektronické materiály, kde lze zajistit faktické a přehledné předávání zpráv. Tyto zprávy budou doplňovat osobní komunikaci. Na velikost šumu interní komunikace má vliv především způsob komunikace managementu školy i samotný způsob řízení školy.

Velikost šumu u vnější komunikace školy se předpokládá vyšší. To je dáno složitou strukturou komunikačních cest (viz Obr. 4 Vazby v komunikaci mezi odesílatelem a příjemcem zprávy). Škola může eliminovat šum u přímé komunikace, proto bude cílem, co nejvíce předávat zprávy právě těmto přímým cílovým skupinám. Aby se u zpráv zamezovalo zkreslení, bude zvolen vhodný zástupce pro komunikaci, který chápe hlavní myšlenku předávané zprávy. Podporou předávaných informací bude distribuce tištěných nebo digitálních podob zprávy. Řídit komunikaci mezi samotnými cílovými skupinami je téměř nereálné, lze ji pouze ovlivňovat např. vytvářením loajality ke škole.

6.2.7 Zpětná vazba

Ověření přenosu zprávy bude probíhat u dílčích akcí průběžně. Předávané informace s cílem ovlivňovat postoje ke škole, propagace oborů a služeb školy, budou ověřovány stejným dotazníkovým šetřením, jako v minulém roce. Tím se zajistí větší objektivita získaných výsledků, především při porovnávání vývoje

v čase. Zpětná vazba na rozesílané pozvánky jednotlivých akcí školy bude vyhodnocována na základě návštěvnosti těchto akcí.

Informace předávané cílovým skupinám za účelem motivace ke studiu na naší škole, budou ověřeny jednou ročně až po přijímacím řízení počtem podaných přihlášek i počtem přijatých zápisových lístků.

U propagace komunikačních kanálů (webových stánek, Intranetu a dalších informačních systémů) bude zpětná vazba komunikace vyhodnocována na základě reakcí uživatelů na tyto zprávy, na základě dotazníkového šetření, jehož cílem bude zjistit, zda tento kanál zprostředkovává požadované informace. Důležitým prvkem hodnocení zpětné vazby budou také statistické údaje o využívání těchto kanálů. Především hodnocení počtu přístupu do informačních systémů a návštěvnosti jednotlivých stránek webu.

6.3 Návrh změn v dosavadní marketingové komunikaci

Stávající způsob marketingové komunikace školy bude upraven dle závěrů vyplývajících z předchozích analýz. V průběhu školního roku 2014/2005 budou tyto změny aplikovány a postupně vyhodnocovány.

6.3.1 Vnitřní komunikace

Pro celkově pozitivní hodnocení školy **v oblasti školního klima** (76%) nejsou v této oblasti navrženy změny pro nový školní rok. Management školy by měl nadále soustavě pracovat na udržení kladných vztahů mezi zaměstnanci a prohlubování loajality zaměstnanců vůči škole. Management školy by měl také pokračovat v budování loajálního vztahu žáků vůči škole.

Úroveň **povědomí o materiálním vybavení** školy má vysoké hodnocení (82%), ale proti předchozímu hodnocení v roce 2011 zaznamenalo propad o 3%. Proto je navrženo od školního roku 2014/2015, aby každá změna v materiálním vybavení byla prezentována u zaměstnanců, žáků i rodičů žáků. Informovanost o kvalitním materiálním vybavení školy je důležitá i pro potencionální zájemce o studium a partnerské podniky. Proto bude prezentace materiálového vybavení i součástí

komunikace směrem ven z organizace k těmto cílovým skupinám i k široké veřejnosti. Měřitelným cílem této komunikace je zvýšení hodnocení alespoň na původní úroveň. Prezentace materiálního vybavení bude spojena s již naplánovanými investicemi pro rok 2014, kdy dojde o obměně techniky a částečné modernizaci školních prostor. Od září 2014 se také žákům školy nově poskytují licence vybraného školního výukového softwaru. Propagace větších investic – otevření nových laboratoří, bude spojena s konferencí k technickému strojírenskému vzdělávání, které se účastní i zástupci zřizovatele školy, vedoucí pracovníci strojírenských podniků z regionu i pozvaní novináři.

Hodnocení vzájemné **komunikace školy a rodičů** bylo označeno za vyhovující. Škola by měla při komunikaci přednostně používat rodiči preferované komunikační kanály, tj. školní webové stránky e e-mail. Proto je navrženo, dosavadní způsob komunikace s rodiči neomezovat. Přesto je zde navrženo přidat nový komunikační kanál, kterým je „**Internetová žákovská knížka**“. Internetovou žákovskou knížku budou pro komunikaci využívat rodiče, žáci i zaměstnanci školy včetně školního managementu. Hlavním důvodem zavedení této služby je získání konkurenční výhody v poskytovaných službách spojených se vzděláváním a umožnění žákům a jejich rodičům získat aktuální a komplexní informace k průběhu studia. Internetová žákovská knížka je nový modul již používaného školního informačního systému „Bakaláři“.

Pro zkvalitnění **toku informací v rámci vnitřní komunikace** mezi managementem školy a zaměstnanci je doporučeno vytvořit Intranet a nové webové stránky, které by byly založeny na redakčním systému. V Intranetu školy budou uloženy potřebné školní dokumenty, šablony dokumentů, bude vytvořená jednotná adresářová struktura složek pro každý projekt a kalendář s přehledem úkolů a s možností rozesílání notifikací. Cílem je poskytnout přehledné a aktuální informace na jediném místě. Tento způsob sdílení informací současně zamezí kolování neaktuálních dokumentů po e-mailech a mnohonásobnou duplicitu dat. Nové webové stránky, založené na redakčním systému s vlastností responzivního webdesignu, budou splňovat všechna pravidla přístupného webu. Důvodem pro zavedení responzivního webdesignu je narůstající obliba v používání tabletů

a jiných mobilních zařízeních. Pravidla přístupného webu jsou zakotvena v novele zákona č. 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné správy, provedená zákonem č. 81/2006 Sb. Tento zákon se nevztahuje na školy, přesto problematika přístupného webu již byla předmětem diskuse se zřizovatelem školy a předpokládá se, že bude školám v nejbližší době nařízeno dodržovat tyto zásady. Je navrženo, aby byla ve škole stanovena redakční rada, jejímž úkolem je návrh struktury a styl webových stránek. Také budou definovány osoby, které budou zodpovědné za vkládání článků a za aktuálnost dat. Také bude zaveden dvouúrovňový schvalovací proces při publikaci nových článků.

6.3.2 Vnější komunikace

Z předchozích analýz vyplynulo, že veřejnost má dostatečné **povědomí o značce.** Proto zvyšovat toto povědomí není prvořadým cílem organizace, ale je potřeba tento dobrý stav nadále udržovat.

Důležitější pro organizaci je **ovlivňování postojů ke značce**. Dle výsledků z dotazníkového šetření lze říci, že veřejnost nemá dostatečné povědomí o všech službách (komponentech), které škola nabízí, nezná úspěšnost žáků školy u státních maturit a ani si neumí představit uplatitelnost absolventů. Studium na škole je také považováno za náročné. Přitom tyto informace jsou velice důležité při rozhodování o výběru školy a je tedy nutné je vhodně a efektivně prezentovat uchazečům i veřejnosti. Na základě analýzy „Mapa školy" byly stanoveny silné stánky školy. Těmi jsou příjemné prostředí a atmosféra, materiálová vybavenost školy, školní jídelna, sportovní zázemí, kvalitní příprava na maturitní zkoušky i vysoká úspěšnost u maturitních zkoušek a nevyskytující se závažné negativní jevy.

Proto je navrženo všechny zde zmíněné silné stránky školy, které kladně ovlivňují postoj ke značce, zařadit do předmětu vnější komunikace, a to průběžně po celý kalendářní rok. Také je navrženo soustředit se i na šíření informací o uplatnitelnosti absolventů. Vyšší náročnost na žáky na druhé straně znamená

vyšší úspěšnost u maturitních zkoušek i vyšší úspěšnost v navazujícím studiu. Je navrženo tuto souvislost odpovídajícím způsobem prezentovat veřejnosti.

Těmito navrženými změnami bude také podpořen i druhý cíl, kterým je stimulace chování žáků a jejich rodičů směřující k užití vzdělávacích služeb této organizace. Tato stimulace bude také podpořena prostřednictvím dalších propagačních akcí (Den středoškolákem, Den otevřených dveří), které budou probíhat v největší míře v období říjen až leden, tj. v době, před podáním přihlášky ke studiu.

Slabé stránky je navrženo dle finančních možností školy postupně odstraňovat. Největší prioritu v odstranění slabé stránky má nedostatečná prezentace školy prostřednictvím webových stránek. Tento výsledek se shoduje i s výsledkem analýzy interní komunikace. Z pohledu dlouhodobé koncepce bylo navrženo se orientovat na sociální sítě. Aktuálně není kapacita na návrh a údržbu tohoto komunikačního kanálu, proto bylo toto téma zařazeno do priorit až následujícího roku.

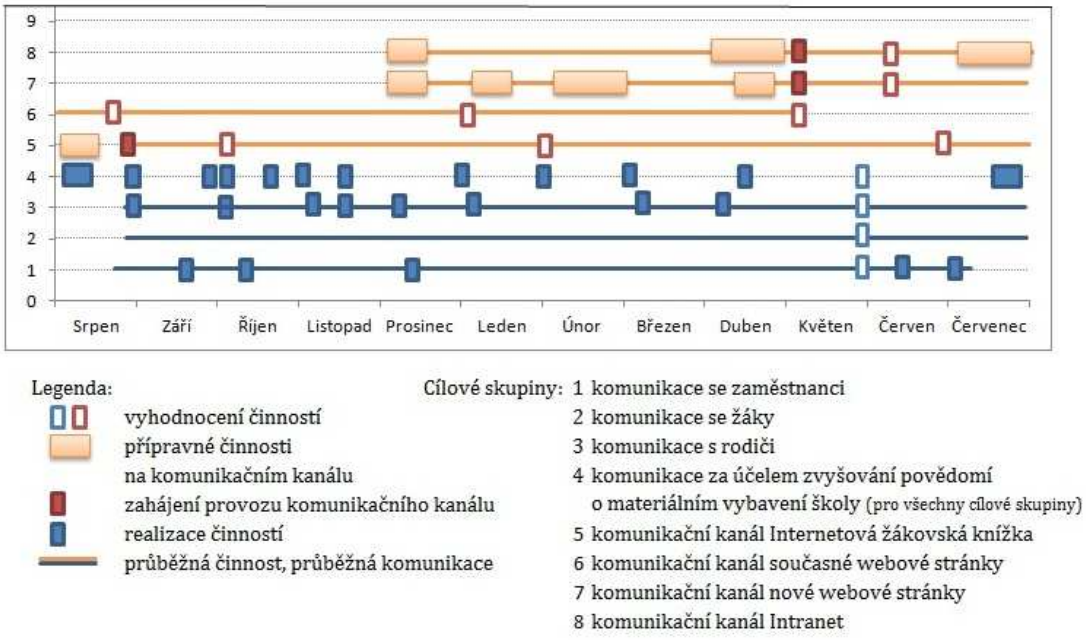
6.4 Časový harmonogram plánu marketingové komunikace

Časový harmonogram představuje konkrétní činnosti školy spojené s marketingovou komunikací. Kroky jsou seřazeny chronologicky v rámci školního roku. Plán začíná měsícem srpen, kdy probíhá organizační příprava nového školního roku a končí červencem. Pro přehlednost jsou plány zobrazeny graficky pomocí diagramu, a to zvlášť pro vnitřní a pro vnější komunikaci.

Časový harmonogram interní komunikace pro rok 2014/2015 je zobrazen na obrázku 5. Vodorovné linky značí jednotlivé oblasti plánování. Modrá barva znázorňuje plán aktivit komunikace k jednotlivým cílovým skupinám. Komunikace se zaměstnanci, se žáky a s rodiči žáků je řízena soustavně. Komunikace se všemi cílovými skupinami (interními i externími) za účelem zvyšování povědomí o materiálním vybavení školy je vždy spojena se změnou materiálového vybavení.

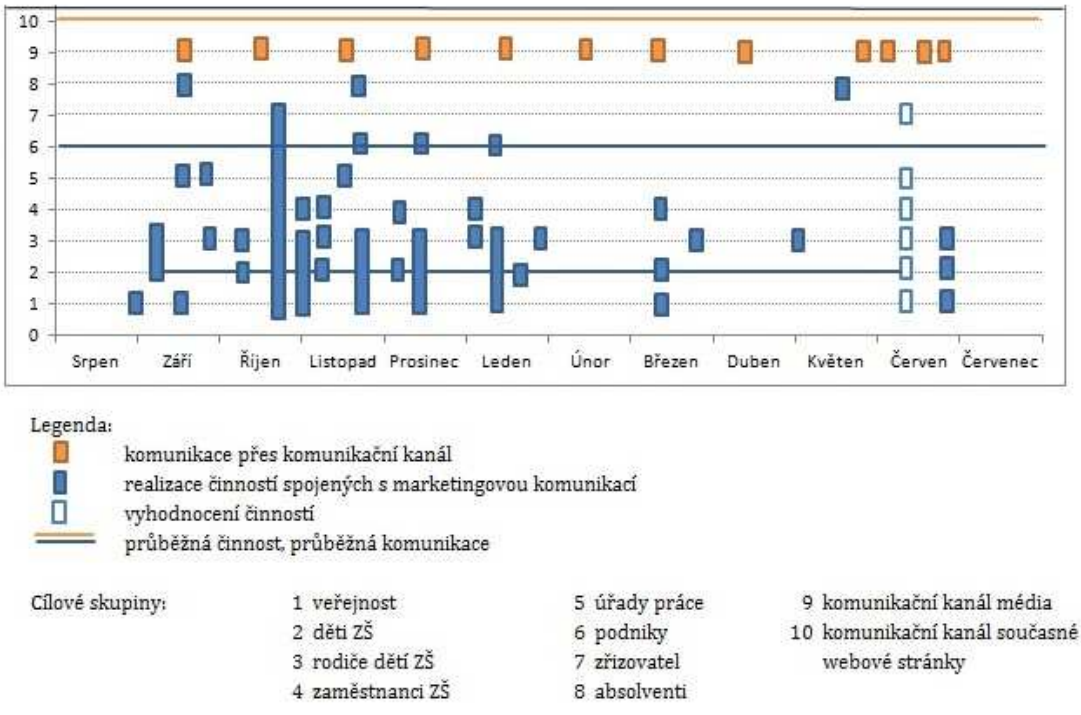
Červeně jsou označeny komunikační kanály a činnosti s nimi spojené. Zavedení nových komunikačních kanálu je časově i organizačně náročné a proto je navržena

postupná implementace, rozdělena do třech fází. V září zprovoznění Internetové žákovské knížky pro žáky a rodiče. Od prosince přípravné kroky ke spuštění nových webových stránek a první části Intranetu, zaměřené na přístup k dokumentům. Spuštění těchto dvou částí je naplánováno na květen 2015. Během jarních prázdnin bude realizována příprava druhé části Intranetu s kalendářem akcí, jehož spuštění se předpokládá v poslední dekádě měsíce srpna. Zároveň s těmito činnostmi bude probíhat pravidelná aktualizace současných webových stránek.



Obr. 5 Harmonogram plánu vnitřní marketingové komunikace.
Zdroj: vlastní zpracování

Časový harmonogram externí komunikace pro rok 2014/2015 je zobrazen na obr. 5. Nejvýznamnější aktivity zaměřené na stimulaci potencionálního zájemce k užití služeb, neboli k podání přihlášky do školy je v období před přijímacím řízením. Tato komunikace je v největší míře zaměřena, na základě závěrů hodnocení (viz graf 15 Rozhodnutí o volbě školy – z pohledu žáků.), na tři základní cílové skupiny, a to na děti základních škol, jejich rodiče a učitele základních škol. Využívání mediálního komunikačního kanálu, především regionálního tisku, je plánováno v pravidelných intervalech, aby byla veřejnosti utvrzována, že je škola aktivní a svým studentům přináší přidanou hodnotu.



Obr. 6 Časový harmonogram plánu vnější marketingové komunikace.
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení celého plánu proběhne po přijímacím řízení, kdy budou známy počty skutečně přijatých žáků. Zároveň proběhne aktualizace interního šetření školy a budou známy výsledky z nového dotazníkového šetření „Mapa školy“. Hodnocení komunikačních kanálů je doporučeno provádět v menších intervalech. Jednotlivé marketingové akce budou samostatně vyhodnocovány po jejich ukončení.

7 Shrnutí výsledků

Cílem práce bylo dokázat, že účinným používáním marketingové komunikace je možné docílit výhodnějšího postavení vzdělávací instituce a také získat vyšší počet nově přijatých žáků do prvních ročníků i v současném silném konkurenčním prostředí.

Hypotéza č. 1:
Efektivním používáním marketingové komunikace je možné docílit většího počtu nově přijatých žáků do prvních ročníků i v současném silném konkurenčním prostředí.

S cílem potvrdit nebo vyvrátit tuto hypotézu byla vytvořena tato práce. Její součástí byla analýza výchozího stavu pozice školy v regionu a zhodnocení vnitřní a vnější komunikace.

Na základě analýzy **postavení školy v regionu** byly stanoveny následující závěry. Posuzovaná škola i oblast působení školy **se nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí.** V kategorii středních škol je v České republice k 1. 1. 2015 registrováno celkem 912 škol. V regionu do 20 km se nachází celkem 16 škol s celkovou nabídkou 40 studijních oborů. V regionu existuje i **velký počet substitutů** v podobně odborných učilišť. Proti tomu, počet potenciálních zákazníků se stále snižuje vlivem populační křivky. **Nabídka středních škol v tomto regionu až dvojnásobně převyšuje skutečnou poptávku.** Ve městě, kde škola sídlí, na 4 střední školy (celkem 13 studijních oborů) připadá cca 400 absolventů základních škol. Nedostatečná naplněnost škol má vliv na financování škol a na vznik velké rivality mezi školami. **Z pohledu atraktivity se posuzovaná škola nachází druhá v pořadí.** Rozdíl ve výsledcích atraktivity jednotlivých škol v regionu je však nepatrný, v posledním roce se pohyboval kolem 3%. Pozice školy se tak může kdykoliv změnit.

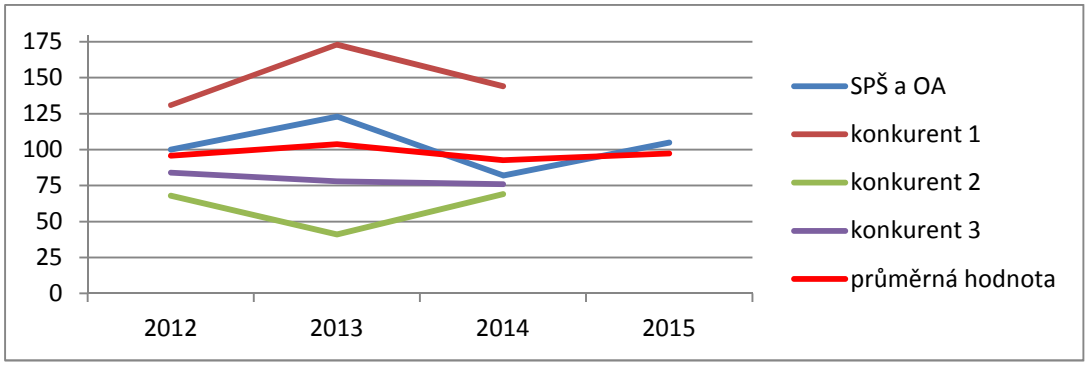
Na základě **analýzy vnitřní komunikace** lze konstatovat, že stávající forma komunikace je funkční, ale je zde prostor pro optimalizaci a zefektivnění některých procesů. Byly analyzovány výsledky dotazníkového šetření „Mapa školy“, které

tvořilo 140 otázek. Z pohledu marketingu byly důležité jen některé. Např. **celkové klima školy bylo hodnoceno pozitivně** (76%). Vzájemná komunikace mezi učiteli a žáky/rodiči dosáhla 72% a vzájemná komunikace mezi učiteli dokonce 83%. V porovnání s ostatními školami bylo dosaženo shodných nebo nadprůměrných hodnot. Proti šetření před dvěma lety však došlo u většiny oblastí ke zhoršení hodnocení, a to v řádu jednotek procent. Z pohledu marketingu je nejpodstatnější propad o 10% u ukazatele „Možnost zaměstnanců ovlivňovat chod školy“, který může mít negativní dopad na loajalitu zaměstnanců vůči škole. Tato hodnota ale odpovídá celorepublikovému průměru.

Úzkým místem ve vnitřní komunikaci je forma předávání úkolů a informací zaměstnancům. Analýza ukázala, že by zaměstnanci preferovali zavedení Intranetu, který by celý proces toku informací standardizoval a soustředil na jediné místo. Druhým **slabým místem je současná technologie webových stránek**. Ty nemají vyhovující strukturu a princip aktualizace je založen jen na jediné osobě. Odstranění tohoto nedostatku zprovozněním nových komunikačních kanálů je zařazeno do plánu marketingové komunikace.

Cílem analýzy **vnější komunikace** bylo posouzení povědomí o značce. Celkem bylo osloveno 260 respondentů dotazníkového šetření. **83% z kategorie nad 15 let a 78% dětí uvedlo, že školu zná.** Dále bylo posuzováno hodnocení školy z pohledu veřejnosti. Z výsledků vyplynulo, že **veřejnost je nedostatečně informována především o materiálním vybavení školy, o úspěšnosti studentů u maturitních zkoušek a o spolupráci školy s podniky.** Jelikož se zároveň jedná o silné stránky školy, bylo navrženo zařadit tyto informace do předmětu propagace. **Hlavím cílem je kladné ovlivňování postojů ke značce.**

Na základě výsledků z analýz byly navrhnuty změny pro současný školní rok 2014/2015 a vytvořen plán marketingové komunikace. Účinnost návrhu byla ověřena praktickým zavedením plánu marketingové komunikace v reálné instituci. Hodnotícím kritériem je stanoven počet přijatých přihlášek ke studiu pro následující školní rok 2015/5016.



Graf 17 Počet nově podaných přihlášek
Zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování výsledků přijímacího řízení jednotlivých škol

Počet nově přijatých přihlášek ke studiu na střední školu je 105. V porovnání s loňským rokem se jedná o **nárůst o 23 přihlášek, tj. o 1 třídu**. V procentuálním vyjádření se jedná o navýšení o 28%. Pokud je počet přihlášek porovnán s průměrnou hodnotou této školy za poslední tři roky, jedná se o **navýšení o 3,3%.** V tomto mikroregionu se v průměru na jednu školu hlásí 97 uchazečů. Zde bylo docíleno **překročení této hranice o 8 uchazečů**. Pozn.: Výsledky ostatních škol nejsou v době odevzdání práce veřejně dostupné.

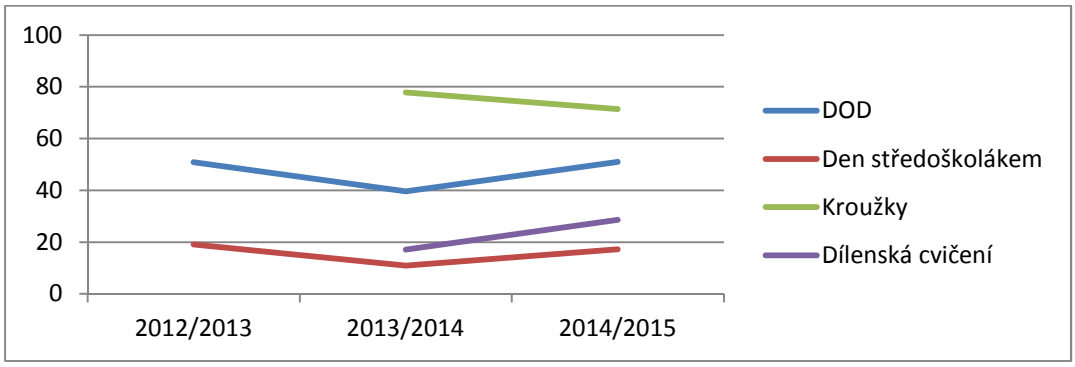
Na základě nárůstu přihlášek ke studiu lze konstatovat, že hypotéza č. 1 byla potvrzena.

Hypotéza č. 2:
Event marketing je proti tištěné propagaci efektivnějším nástrojem komunikace k ovlivňování uchazečů při výběru školy.

Mezi event marketingové akce školy se řadí „Den středoškolákem“, „Den otevřených dveří“, kroužky pro žáky základních škola a „Dílenská cvičení“. Všechny tyto akce jsou zaměřeny na nevšední prožitek. Např. při dnech otevřených dveří probíhají pro rodiče prezentace spolupracujících firem, pro žáky soutěže a ukázková výuka a např. hraje školní kapela. Z dílenských cvičení si děti odnášejí vlastnoručně vyrobené výrobky, pamětní diplomy, ocenění za nejlepší výrobky.

K měření efektivity těchto akcí byla použita data z dotazníkového šetření a údaje z prezenčních listin jednotlivých akcí, kde se hledala shoda jmen s uchazeči

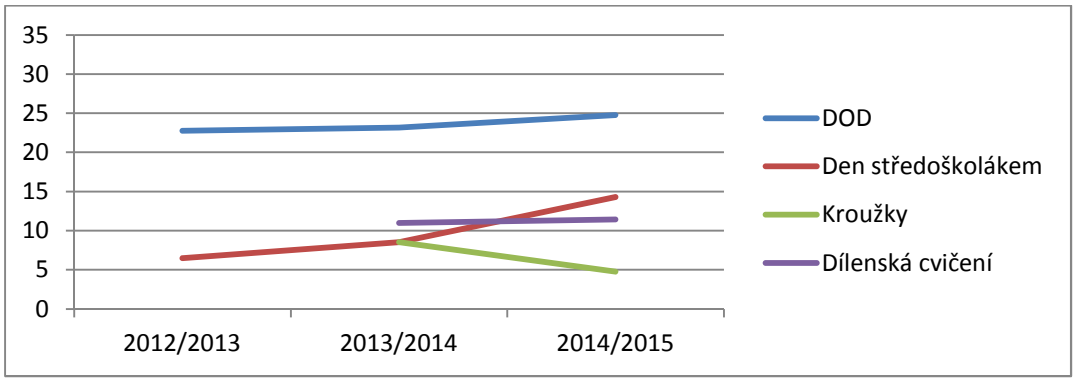
o studium. V grafu 18 je znázorněna efektivita jednotlivých akcí. Ta představuje podíl uchazečů o studium z těchto akcí k celkovému počtu účastníků akce. Před samotným vyhodnocováním akcí byly vyfiltrovány data žáků 9. ročníků, protože jen oni si mohou podat přihlášku ke studiu. **U kroužků** se shoda pohybuje kolem **74%**. Jedná se jednoznačně o akci, která nejvíce uchazeče ovlivňuje. Tyto kroužky mají úspěch, protože jsou cíleny na technicky zaměřené děti. Také vzhledem k celoročnímu trvání kroužků, je možné děti dlouhodobě motivovat pro nástup ke studiu na tuto školu. Nejméně efektivní je Den středoškolákem, který se řadí mezi masivní akce. Z pohledu dětí není Den středoškolákem vždy spojen s výběrem budoucí školy. Žáci jej často chápou jen jako zábavu a alternativu k běžnému vyučování. **Dílenská cvičení** se v hodnocení efektivity pohybují kolem **22%**. Tato akce může mít velký potenciál, protože zde lze působit i na vyučujícího na základní škole. Cílem je, aby se vyučující ze základní školy ztotožnil s myšlenkou, že mu tato cvičení zpestří výuku a usnadní práci. Děti mají možnost získat kladný vztah k odborné škole. Pedagog si vytvoří vztah se střední školou a v důsledku jí začne automaticky doporučovat.



Graf 18 Efektivita event marketingových akcí školy.
Zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování interních dat organizace

V grafu 19 je znázorněna poptávka po marketingových akcích školy. Ta představuje poměr počtu uchazečů o studium z dané akce k celkovému počtu přijatých přihlášek. Jinými slovy, kolik procent uchazečů o studium se této akce zúčastnilo. **Nejvýše jsou hodnoceny 23% Dny otevřených dveří**. Neboli cca každý čtvrtý uchazeč se účastnil dnů otevřených dveří. Nejhůře jsou zde hodnoceny Kroužky a to v průmětu 7%. S ohledem na dobrý výsledek z předchozího grafu lze říci, že toto špatné hodnocení je způsobeno malým počtem

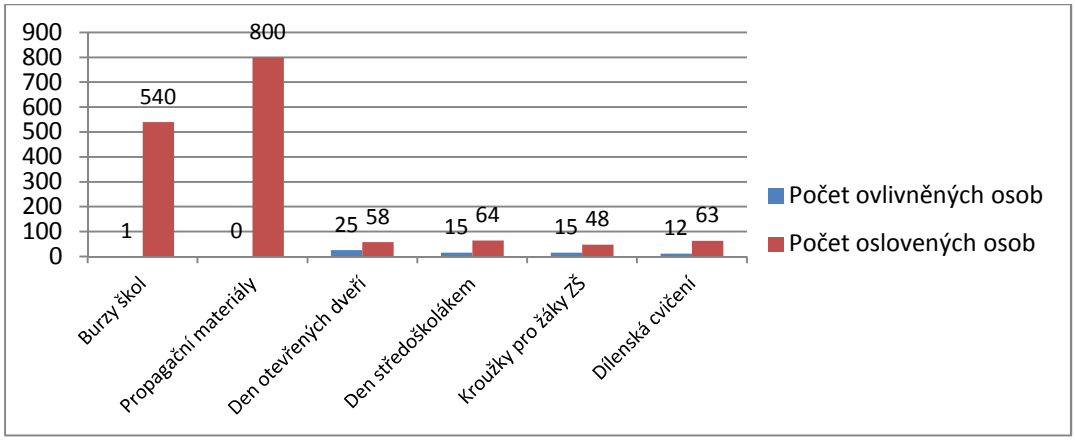
účastníků akce z 9. ročníků. Účastníci jsou především žáci z nižších tříd, a proto se předpokládaný efekt projeví až v dalších letech.



Graf 19 Poptávka po marketingových akcích školy.
Zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování

Z následujícího grafu je patrné, že akce, které pracují přímo s potenciálními zájemci o studium, oslovují menší skupinu lidí, ale jsou efektivnější z pohledu počtu podaných přihlášek.

Celkem bylo propagačními letáky osloveno 800 osob, ale ani jeden z přijatých uchazečů neuvedl, že jej tyto materiály ovlivnili při výběru školy. Event marketingovými akcemi bylo osloveno 233 osob a 67 krát bylo potvrzeno (29%), že akce uchazeče ovlivnila při výběru školy. Neboli **event marketingové akce mají o 29% větší vliv** na potenciálního studenta než propagační letáky.



Graf 20 Porovnání ovlivněných a oslovených osob.
Zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování interních dat organizace

Na základě zpracování statistických dat se hypotéza č. 2 <u>potvrdila</u>.

Hypotéza č. 3:

Zavedením vhodného komunikačního kanálu cíleného na žáka, nebo skupiny žáků, lze zefektivnit interní komunikaci. Za interní komunikaci je zde považována výměna informací mezi školou a studentem nebo jeho rodiči.

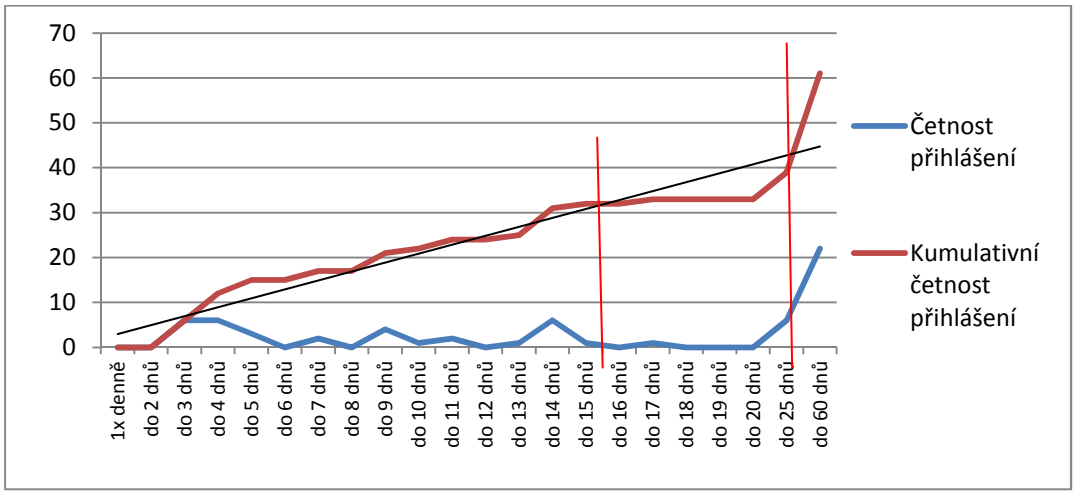
Škola se začátkem školního roku 2014/2015 zprovoznila webové rozhraní informačního systému „Bakaláři“ označované jako "**Internetová žákovská knížka**“. Přihlašování do systému funguje na základě autorizace jednotlivých osob a tak má škola okamžitou zpětnou vazbu o využívání systému i četnosti přihlášení jednotlivých uživatelů. Všichni uživatelé obdrželi přihlašovací údaje na začátku září 2014. Po prvním půlroce provozu Internetové žákovské knížky byla vyhodnocena návštěvnost.

Na základě výstupů aplikace, **systém používá 37% rodičů, přičemž 14% rodičů se přihlašuje více než dvakrát měsíčně**. Procentuální zastoupení skupin rodičů dle intervalu četnosti přihlašování je zobrazeno v grafu 21Využívání Internetové žákovské knížky rodiči, včetně průměrné četnosti přihlašování každé skupiny. Skupinu nejčastějších uživatelů lze dále rozdělit podle věku dítěte, kde 86% rodičů z této skupiny má nezletilého žáka, 14% má plnoletého žáka.

Graf 21 Využívání Internetové žákovské knížky rodiči.
Zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování

Žáci školy tento systém využívají všichni. Jejich **četnost přihlášení je z 98% vyšší než dvakrát měsíčně.** V celkovém průměru se žáci hlásí do systému jednou za 1,03 dne, přičemž výrazně kolísá četnost přihlášení v závislosti na fázích školního roku.

Následující graf znázorňuje průměrnou četnost přihlašování rodičů. Z grafu je patrné, že pro zajištění co největšího počtu přečtení odeslané zprávy přes tento komunikační kanál, je třeba zprávu odeslat s ohledem na četnost přihlašování uživatelů 15 dní předem (zprávu by přečetlo 32 osob). V delším horizontu je vhodná hranice na odesílání zpráv 25 dnů předem (zprávu by přečetlo 40 osob).



Graf 22 Frekvence přihlašování rodičů do Internetové žákovské knížky.
Zdroj: interní data organizace, vlastní zpracování

Na základě výsledků se hypotéza č. 3 potvrdila pouze u jedné cílové skupiny, a to u žáků. U rodičů se tato hypotéza nepotvrdila.

8 Závěry a doporučení

Strategie marketingové komunikace zde byla zacílena na stimulaci k užití služeb (podání přihlášky na školu) i na změnu postojů ke značce. Ovlivňování postojů veřejnosti ke značce je dlouhodobý proces a požadovaný efekt se dostaví až s časovým odstupem. Řízená marketingová komunikace pomohla k získání většího počtu přihlášek. Zachování stoupajícího trendu podaných přihlášek není možné zajistit dlouhodobě. Bylo by úspěchem, kdyby byly aktuální hodny minimálně dlouhodobě zachovány. Marketingová komunikace je nástroj, který škola může využít k naplnění těchto cílů. Současně ale existují další faktory (populační křivka, legislativa, apod.) mimo dosah školy a je na managementu školy, aby je vyhodnotil a dlouhodobou strategii školy dle toho upravil.

I přes dobré hodnocení vnitřní komunikace musí management školy i nadále pracovat na udržování pozitivních vztahů. Fungující vnitřní vztahy se tak budou promítat i do vnější komunikace. Organizace musí využívat všechny komunikační kanály, aby si vybudovala v očích veřejnosti pozici atraktivní a kvalitně fungující vzdělávací instituce. Hlavním krátkodobým cílem tedy bude vybudování Intranetu a přechod na nové responzivní webové stránky, založené na redakčním systému. Dlouhodobým cílem by mělo být vybudování pocitu nenahraditelnosti školy u široké veřejnosti i u zřizovatele.

V oblasti stimulace uchazečů o užití služeb se doporučuje pokračovat a rozšiřovat event marketignové akce. Tyto akce musí být podporovány i tištěnými materiály, které sami o sobě takový efekt nemají, ale jsou nutné pro předání přesných a trvalých informací. Event marketingové akce jsou motorem, který pomáhá naplňovat a živit další komunikační kanály. Veřejnosti se tak předávají informace, že je škola aktivní a proti konkurenci dává vyšší přidanou hodnotu.

Zavedením nového komunikačního kanálu (Internetové žákovské knížky) cíleného na žáka se zefektivnila komunikace. Docílilo se pravidelného využívání této aplikace a žáci se v průměru 1 krát denně do systému přihlašují. Toho bylo docíleno především pravidelným aktualizováním hodnocení z jednotlivých předmětů a umístěním komplexních údajů potřebných ke studiu na jedno jediné

místo přístupné prostřednictvím Internetu. Z pohledu marketingu má tento kanál další potenciál. Zájem rodičů o tento komunikační kanál není tak velký, jak bylo očekáváno. Důležité je, že ti rodiče, kteří zájem projevili, tuto možnost mají. Efektivnější pro školu by bylo, kdyby tento kanál využívali všichni rodiče a pravidelně. Škola by tak mohla plánovat předávání důležitých zpráv s jistotou, že zprávy budou přečteny. Na základě výsledků je navrženo v příští etapě zjistit pomocí dotazníkového šetření důvod nízké návštěvnosti systému. Zda jím je nezájem rodičů o studium jejich dětí, důvěra, že se všechny informace dozvědí od dětí přímo a není potřeba je kontrolovat, používání uživatelského účtu dítěte rodičem, přístup k Internetu, ztráta hesla apod.

Pro následující školní rok je navrženo pokračovat v dalším cyklu analýz komunikace. Zaměřit se nově na možnosti využití sociálních sítí, jako dalšího komunikačního kanálu.

9 Seznam použité literatury

[1] HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Vyd. 1. Jindřichův Hradec: Oeconomica, 2005, [6], 174 s. ISBN 80-245-0995-4. s. 25

[2] PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 17 – 36, 48

[3] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

[4] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 300 s. ISBN 80-735-7176-5.

[5] KOTLER, Philip. *Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola:* 9. přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

[6] ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

[7] KOTLER, P., AMSTRONG, G., MALÝ, J. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

[8] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

[9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003, 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

[10] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

[11] SOUKALOVÁ, Radomila. *Současná role komunikace vysoké školy s cílovými skupinami*. Zlín: VeRBuM, 2011, 115 s. ISBN 978-80-87500-14-9.

Internetové zdroje:

[12] ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 236 s., 12. 6. 2003 [cit. 2015-02-15]. ISBN 80-247-0646-6.
Dostupné z: http://books.google.cz/books/

[13] Adaptic, *Internetový slovníček*, [online] [cit. 2014-06-22]. Dostupné z http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/internet-marketing/>

[14] EFFECTIX.COM, s.r.o. *Sociální sítě: Statistiky sociálních sítí* [online]. 2013 [cit. 2014-12-03]. Dostupné z:http://www.doba-webova.com/cs/statistiky-pro-socialni-sit

[15] Počty a podíly nově přijatých žáků: Vývoj vzdělanostní struktury žáků nově přijímaných do 1. ročníků SŠ a VOŠ. In:*Www.infoabsolvent.cz: Absolventi škol a trh práce* [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z:http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/0-0-01/Pocty-a-podily-nove-prijatych-zaku/1

[16] VOJTĚCH, Jiří a Pavla PETROVÁ. Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v EU – 2014/15. In:*Www.nuv.cz: Vydané publikace* [online]. 2015, s. 48 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/cinnosti/analyzy-trhu-prace-rozvoj-kvalifikaci-dalsiho-vzdelavani/vyvoj-vzdelanostni-a-oborove-struktury-zaku-a-studentu-ve-8

[17] MŠMT: Rejstřík škol a školských zařízení. [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: http://rejskol.msmt.cz/

Ostatní zdroje:

Interní materiály vzdělávací instituce Vyšší odborná škola, Střední průmyslová škola a Obchodní akademie, Čáslav, Přemysla Otakara II. 938

Dotazníkové šetření posuzované organizace „Mapa školy“ od společnosti SCIO

FIM UHK
UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta: **Eva Křížová**

Obor studia: Informační management (3)
Jméno a příjmení vedoucího práce: **Vítězslav Hálek**

Název práce:
Marketingová komunikace a její význam ve vzdělávacích institucích

Název práce v AJ:
Marketing communication and its importance in educational institutions

Podtitul práce:
Návrh a realizace plánu marketingové komunikace na SPŠ a OA Čáslav

Podtitul práce v AJ:
Proposal and implementation of a plan for marketing communications at SPS and OA Caslav

Cíl práce: Cílem teoretické části bakalářské práce je zmapovat formy marketingové komunikace. Cílem praktické části práce je vytvořit plán marketingové komunikace pro reálnou vzdělávací instituci a ověřit jeho účinnost.

Osnova práce:
Úvod
Teoretická část
- Marketingová komunikace a její význam ve vzdělávací instituci
- Tradiční nástroje marketingové komunikace
- Nové trendy v marketingové komunikaci

Praktická část
- Představení vzdělávací instituce
- Analýza marketingové komunikace ve vzdělávací instituci
- Návrh plánu marketingové komunikace
- Ověřování účinnosti navržené marketingové komunikace
- Zhodnocení návrhu marketingové komunikace

Závěr

Projednáno dne: 14-10-2014

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce