

Identifikace cílových skupin pro komunikaci Letohradského soukromého gymnázia

Bc. Leona Matějčková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Leona MATĚJČKOVÁ**
Osobní číslo: **K10418**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Identifikace cílových skupin pro komunikaci
Letohradského soukromého gymnázia**

Zásady pro vypracování:

1. Nastudujte teoretické odborné zdroje zabývající se charakteristikou cílových skupin, analýzou konkurence a komunikací s cílovými skupinami.
2. Formulujte cíle a definujte problém související s tímto tématem.
3. Analyzujte konkurenční prostředí LSG, současné formy komunikace a vytvořte mapu tržního bojiště.
4. Identifikujte cílové skupiny LSG a vytvořte jejich profily a určete, které jsou nejdůležitější.
5. S využitím zjištěných informací navrhnete komunikační mix pro hlavní cílové skupiny a jeho soulad s interní komunikací.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

EVANS, Ian. Marketing for Schools. Continuum International Publishing Group Ltd., 1995, 160 s. ISBN 030433255.

FORET, M. Marketingová komunikace. Computer Press. Brno 2003. ISBN 80-7226-811-2. Počet stran 275.

HANNAGAN, Tim J. Marketing pro neziskový sektor. 10. vyd. Praha: Management Press, 1992. 206 s. ISBN 80-85943-07-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Aplikace marketingu ve školství. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 139 s. ISBN 80-708-2453-0.

KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1966. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketingové řízení školy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.



Janíková



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Jurášková
Veditelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.3.2012

LEONA MATEJČIKOVÁ



Jméno, příjmení, podpis

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

²⁾ Vysoké školy nevydělávají zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy

³⁾ Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být až nejmeně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženy

⁴⁾ Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby

⁵⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3

⁶⁾ Do práve autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užje-li nákol za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo)

⁷⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo

⁸⁾ Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-ř autor školního díla udělil svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení ohybějícího projevu jeho vůle u soudu. Listanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno

⁹⁾ Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení

¹⁰⁾ Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výjízku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynalžily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přiměřeně k výši výjízku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem „Identifikace cílových skupin pro komunikaci Letohradského soukromého gymnázia“ reaguje na současnou problematiku školy a jejich potřebu oslovovat náležité cílové skupiny pomocí účinných nástrojů komunikačního mixu.

Obsah a cíle práce vycházejí ze současné situace na trhu vzdělávání. Vlivem snižující se demografické křivky se zmenšuje počet zájemců o studium, v případě nestátní střední školy, na které se platí školné, je omezujícím faktorem celkově nepříznivá ekonomická situace a nabídka středoškolských studijních oborů je poměrně široká a pro budoucí žáky málo přehledná. Práce si klade za cíl identifikovat cílové skupiny vybrané školy, na které bude soustředit svoje komunikační aktivity, aby zvýšila možný počet zájemců o studium. Diplomová práce shrnuje podstatné informace k tématu, získané z odborné literatury a ostatních informačních zdrojů. Součástí práce je popis způsobů a zdrojů získávání informací a následná sumarizace. Na jejím základě byly definovány cílové skupiny, určeny zásadní cílové skupiny a vypracován jejich profil. V projektové části práce jsou navrženy vhodné prvky komunikačního mixu, doporučená témata pro komunikaci a formy jejich prezentace a doporučený jejich soulad s interní komunikací.

Klíčová slova:

Marketing, marketingové komunikace, marketingový mix, komunikační mix, komunikace – vnitřní, vnější, analýza prostředí – vnější (makro a mikro) a vnitřní, cílové skupiny, mapa tržního bojiště.

ABSTRACT

This diploma thesis named Identification of Target Groups to Be Communicated by the Letohrad Private Secondary School is the reaction for the present situation at this school and its need for directing suitable target groups while using efficient instruments of the communication mix.

The content and the goals of the thesis comes from the present situation at the market for education. Because of a demographic curve which has been decreasing nowadays, the number of persons concerned in studying at this school has been decreasing too. Moreover, it is a private secondary school (so students must pay a school fee), plus the global economical situation in the Czech Republic is not very nice. Finally, another limiting element is

a huge offer of secondary schools (including their fields of study) which makes the orientation through this unclear for future students.

The goal of this diploma thesis is to identify suitable target groups, on which the chosen secondary school should concentrate its communication activities with intention to increase a number of persons concerned in studying at this school.

The diploma thesis provides a summary of essential information up to the topic. Those information were gained from specialized publications and other information resources.

A part of the thesis is a description of resources and ways to retrieve needed information, plus a follow-up summarization. Based on the summarization, the suitable target groups have been defined and the profiles of theirs have been worked out.

The project part of the diploma thesis is the suggestion, which suitable elements of the communication mix are wise to be used, as well as recommendations for topics that should be communicated and forms of their presentation, plus recommendations how to make a tune between the recommended topics and internal communication of the secondary school.

Keywords:

Marketing, Marketing communications, Marketing mix, Communication mix, Communication – internal, external, Analysis of the environment – external (macro and micro environment) and internal, Target groups, „The map of the market battlefield“.

Děkuji Ing. Radomile Soukalové, Ph.D., za laskavou pomoc při psaní diplomové práce, za její inspirativní vedení, nedirektivní přístup a za poskytnutí prostoru k vlastnímu vyjádření. Děkuji managementu Letohradského soukromého gymnázia za svolení využívat interní informace, za čas, který mi věnovali a za zajímavé náměty. Jmenovitě děkuji Mgr. Vratislavu Šemberovi za podněcující myšlenky a za odvahu výstupy práce implementovat do života školy.

Motto:

Managementy škol jsou a budou stále častěji vystaveny nutnosti bojovat o samotnou další existenci. PR jsme doposud prováděli spíše intuitivně, bez nezbytné analýzy potřeb „školského trhu“. „Skleník, v němž až do této doby školské managementy v klidu oddávaly svému ´intelektuálnímu poslání´ se rozpadá. Je potřeba vystrčit hlavu do svěžího vichru ekonomiky. Doba sofistikovaného PR managementu dorazila i do školství...“.

Mgr. Vratislav Šembera, ředitel školy, LSG, o. p. s.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SITUAČNÍ PROFIL STŘEDNÍHO ŠKOLSTVÍ	14
1.1 ŠKOLSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE	14
1.2 STŘEDNÍ ŠKOLSTVÍ VE ŠKOLSKÉM SYSTÉMU ČR	15
1.2.1 Systém středního školství.....	15
1.2.2 Financování středních škol.....	16
1.2.3 Gymnaziální vzdělávání v České republice	17
1.3 DŮVODY PRO ZAMĚŘENÍ KOMUNIKACE STŘEDNÍCH ŠKOL NA SPRÁVNĚ IDENTIFIKOVANÉ A VYBRANÉ CÍLOVÉ SKUPINY	18
1.4 CHÁPÁNÍ MARKETINGU V KOMERČNÍCH INSTITUCÍCH A VE ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍCH	19
1.5 SHRNUTÍ SOUČASNÉ SITUACE VE ŠKOLSTVÍ.....	20
2 CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODOLOGICKÝ POSTUP	21
2.1 CÍL PRÁCE	21
2.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY, KTERÉ SE VZTAHUJÍ K TÉMATU A CÍLI PRÁCE	21
2.3 METODOLOGICKÝ POSTUP.....	21
2.3.1 Zdroje pro zpracování diplomové práce.....	21
2.3.2 Postup při zpracování analytické a projektové části	22
2.3.3 Význam zvoleného postupu	23
3 CHARAKTERISTIKA TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	24
3.1 POJEM MARKETING A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE, MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	24
3.1.1 Marketing	24
3.1.2 Komunikace a marketingové komunikace	24
3.1.3 Marketingové řízení	25
3.1.4 Marketing, marketingové komunikace a marketingové řízení ve školství	25
3.1.5 Shrnutí – význam marketingu ve školství.....	26
3.2 KONKURENCE, MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ A VYBRANÉ METODY ANALÝZY PROSTŘEDÍ A KONKURENCE	27
3.2.1 Konkurence	27
3.2.2 Marketingové prostředí	27
3.2.2.1 Prostředí školských institucí	28
3.2.3 Vybrané metody analýzy vnějšího prostředí.....	28
3.2.4 Využití STEP analýzy a SWOT analýzy ve školství	29
3.2.5 Vybrané metody analýzy konkurence	29
3.2.6 Shrnutí – význam analýz ve školním marketingu	30
3.3 IDENTIFIKACE TRŽNÍCH SEGMENTŮ, SEGMENTACE TRHU, TRŽNÍ ZACÍLENÍ A TRŽNÍ UMÍSTĚNÍ.....	30
3.3.1 Identifikace tržních segmentů	30
3.3.2 Segmentace trhu	31
3.3.2.1 Hlediska segmentace trhu se specifikací ve školství	32
3.3.3 Tržní zacílení.....	33

3.3.3.1	Tržní zacílení ve školství	33
3.3.4	Tržní umístění	33
3.3.5	Shrnutí – význam segmentace ve školství	33
3.4	CÍLOVÉ SKUPINY V MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍCH ŠKOLSKÝCH ZARÍZENÍ	34
3.5	VÝZKUM V MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍCH	35
3.5.1	Teoretická východiska pro marketingový výzkum	35
3.6	KOMUNIKACE ŠKOLY S IDENTIFIKOVANÝMI CÍLOVÝMI SKUPINAMI.....	36
3.6.1	Komunikační mix ve školství ve vazbě na identifikované cílové skupiny	37
3.6.2	Shrnutí – význam komunikačního mixu ve vazbě na cílové skupiny	37
3.7	SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
4	CHARAKTERISTIKA SUBJEKTU LSG.....	40
4.1	LETOHRADSKÉ SOUKROMÉ GYMNÁZIUM, O. P. S. – PŘEDSTAVENÍ SUBJEKTU	40
4.1.1	Význam LSG pro region	41
5	ANALÝZY PROSTŘEDÍ A IDENTIFIKACE CÍLOVÝCH SKUPIN.....	42
5.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	42
5.1.1	Ekonomicko – demografické vlivy	42
5.1.2	Politicko – kulturní vlivy	45
5.1.3	Shrnutí analýzy vnějšího prostředí.....	47
5.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	48
5.2.1	Analýza konkurence.....	48
5.2.1.1	Stručný popis jednotlivých konkurentů	48
5.2.1.2	Mapa tržního bojiště	49
5.2.1.3	Zpracování mapy tržního bojiště	51
5.2.1.4	Vyhodnocení výstupů z mapy tržního bojiště.....	53
5.2.1.5	Shrnutí výstupů zpracované mapy tržního bojiště.....	53
5.2.2	Analýza názorů odborné veřejnosti.....	54
5.2.2.1	Metoda získání informací pro potřeby identifikace cílových skupin ..	54
5.2.2.2	Výstupy z realizované ankety	55
5.2.2.3	Shrnutí – vyhodnocení ankety mezi pedagogy ze spádové oblasti.....	59
5.2.3	Identifikace cílových skupin s ohledem na analýzu mikroprostředí.....	59
5.2.3.1	Hlavní cílové skupiny pro vnější marketingovou komunikaci LSGa jejich charakteristika	60
5.2.3.2	Podpůrné cílové skupiny vnější cílové komunikace.....	64
5.2.3.3	Hlavní cílové skupiny vnitřní komunikace:.....	65
5.2.3.4	Podpůrné cílové skupiny vnitřní komunikace:	65
5.2.4	Shrnutí provedené identifikace cílových skupin a analýzy mikroprostředí	65
5.2.5	Vyhodnocení výzkumných otázek 1 – 3	66
5.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ A SOUČASNÝCH FOREM KOMUNIKACE	67
5.3.1	Hlavní charakteristiky LSG.....	67
5.3.2	Kvalita výukového procesu.....	68
5.3.3	Finanční situace.....	70
5.3.4	Vybavenost školy	71
5.3.5	Image školy a další faktory vnitřního prostředí	71

5.3.6	Vyhodnocení výzkumné otázky 4.....	72
5.3.7	Současné formy komunikačních aktivit LSG	73
5.3.7.1	Současné formy komunikace s cílovými skupinami.....	73
5.3.8	Shrnutí analýzy mikroprostředí a současných forem komunikace	75
5.4	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	76
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	78
6	PROJEKT NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU LSG PRO HLAVNÍ CÍLOVÉ SKUPINY A JEHO SOULAD S INTERNÍ KOMUNIKACÍ.....	79
6.1	VÝZNAM PROJEKTU	79
6.2	CÍL PROJEKTU.....	79
6.3	MARKETINGOVÝ MIX LSG	80
6.3.1	Náměty pro vypracování střednědobého plánu marketingového mixu LSG	80
6.3.2	Doporučení k marketingovému mixu ve střednědobém horizontu	81
6.4	KOMUNIKAČNÍ MIX VE STŘEDNĚDOBÉM HORIZONTU.....	81
6.4.1	Cílová skupina žáci základních škol	82
6.4.2	Cílová skupina rodiče žáků základních škol	83
6.4.3	Cílová skupina odborná veřejnost - pedagogové okolních ZŠ.....	84
6.4.4	Doplňkové aktivity pro komunikační mix	87
6.5	ZABEZPEČENÍ SOULADU KOMUNIKAČNÍHO MIXU S INTERNÍ KOMUNIKACÍ.....	87
6.6	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	94
	SEZNAM GRAFŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Tématem diplomové práce je provedení identifikace cílových skupin střední školy, konkrétně Letohradského soukromého gymnázia o. p. s., a následné navržení vhodných komunikačních aktivit.

Školní prostředí a podmínky existence škol všech typů se doslova mění před očima. Vznikají nové obory, rozšiřují se výukové programy, žáci a studenti mají široký výběr vzdělávacích institucí, kde mohou získat vzdělání všech úrovní. Vedení škol, které chtějí být úspěšné, musí mít vyjasněné své plány do budoucna ve všech oblastech, kterým se věnuje a musí je umět také dobře prodat. Nijak se v tomto neliší od podnikatelského prostředí. Neexistuje zdravý podnik, který by nechtěl být úspěšný, a který by nechtěl dosahovat svých cílů s úspěchem a se ctí. Managementy škol by měly svoji situaci vnímat podobně.

Aby mohl být tento předpoklad naplněn, musí se o škole „vědět“. Každá škola disponuje množstvím oficiálních dokumentů. Patří mezi ně např. výroční zprávy, sebehodnotící zprávy, zprávy pro Českou školní inspekci, další povinné dotazníky a hlášení vyžadované např. zřizovateli nebo Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Většina těchto dokumentů je přístupná pouze odborné veřejnosti, laická veřejnost se k nim nedostane, nebo jí neposkytnou srozumitelné a o škole vypovídající informace. Úspěšná existence školy je závislá mimo jiné na tom, aby se „správné informace“ dostaly ke „správným lidem“. Oba tyto faktory se vzájemně podmiňují a doplňují.

Dlouhodobě spolupracuji s Letohradským soukromým gymnáziem o. p. s., v současné době jsem členkou správní rady, spoluautorkou několika projektů a členkou projektových týmů spolufinancovaných Evropským sociálním fondem. Před dvěma lety management školy využil výstupů mé bakalářské práce a výrazně posílil komunikační aktivity. Výsledky splnily očekávání, proto jsem se rozhodla v této formě spolupráce pokračovat. Záměrem diplomové práce je identifikovat cílové skupiny – tj. pojmenovat „správné lidi“, kteří mohou projevit nebo ovlivnit zájem o studium na LSG, a vybrat témata, která jsou zajímavá a nutná pro dobrou profilaci školy – tj. určit „správné informace“ ke komunikaci.

Analytická část diplomové práce shromažďuje informace nutné pro určení rozhodujících cílových skupin a charakterizuje jejich profil. Projektová část diplomové práce obsahuje návrh plánu komunikačních aktivit pro střednědobý horizont.

Ing. Jitka Macháčková, statutární zástupkyně LSG, v období, kdy jsem zpracovávala interní podklady, řekla: „Říká se, že život je boj a každý si chce vybojovat své místo na slunci. A z bojového stavu vznikají vážné problémy. Vyhrává pak ten, kdo pochopí, že každý problém má řešení. Jen je potřeba ho hledat...“ Chci nabídnout řešení, která budou použitelná v praxi, budou odrážet potřeby a možnosti školy a povedou ke stabilizaci a rozvoji LSG. Budoucí úspěšnost školy, počet budoucích žáků bude měřítkem, zda se mi podařilo záměr naplnit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SITUAČNÍ PROFIL STŘEDNÍHO ŠKOLSTVÍ

1.1 Školství v České republice

Česká republika má velmi dlouhou tradici vzdělanosti všech vrstev společnosti. Ústava zaručuje každému člověku právo na vzdělání a to bez jakéhokoli rozdílu. Rozvinutá, na tradicích založená školská soustava umožňuje získat občanům všeobecné i odborné vzdělání. Od roku 1990 školský systém prochází mnoha změnami, které jsou zaměřeny zejména na decentralizaci a diverzifikaci systému.

Po roce 1989 dochází v oblasti školství ke změnám, které reflektují změny ve společnosti a požadavky na kvalitu a rozmanitost vzdělání obyvatel rostou. Od roku 1990 je řízení škol vyňato z obecné státní správy a podřízeno Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, prostřednictvím školských úřadů na úrovni krajů. Školy získaly právní subjektivitu, která je předpokladem jejich vysoké míry samostatnosti a nezávislosti. Legislativní proces umožnil vznik škol církevních a soukromých a tímto krokem byl zrušen tak zřizovatelský monopol státu.¹

Základní úpravu oblasti školství zajišťuje několik zákonů, zejména Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání z r. 2004². Je orientován na vzdělávací proces a na nové pojetí vzdělávacího procesu na jednotlivých školách, který si mohou školy zpracovávat podle vlastního uvážení s respektem k zásadám státem vymezeného rámcového vzdělávacího programu. Zákon upravuje právní postavení škol, určuje způsoby financování a finanční toky. Financování soukromých škol je vymezeno zvláštním zákonem (od roku 1999), financování církevních škol upravuje od r. 2005 školský zákon, resp. jeho novela.

Školy realizují vzdělávání podle vzdělávacích programů; které vznikly na základě podmínek vymezených shora uvedeným zákonem. Člení se podle typu vzdělání, které poskytují, a podle toho, jaký stupeň vzdělání je jejich absolvováním dosažen. Školská soustava zahrnuje tyto druhy škol: mateřské školy, základní školy, střední školy (gymnázia, střední odborné školy, střední odborná učiliště), konzervatoře, vyšší odborné školy, základní umě-

¹ Zřizovat jiné školy než státní a vyučovat na nich lze jen za podmínek stanovených zákonem; na takových školách se může vzdělání poskytovat za úplatu.

² Zákon č. 561/2004 Sb., v pozdějším znění

lecké školy, jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky (uvedené instituce upravuje školský zákon) a vysoké školy (ty upravuje zákon o vysokých školách).

Zákonem je vymezeno, jakým způsobem a za jakých podmínek se uskutečňuje vzdělávání, vymezují se práva a povinnosti všech účastníků vzdělávání a určuje se, jaká je působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve vzdělávání.

1.2 Střední školství ve školském systému ČR

1.2.1 Systém středního školství

„Střední vzdělávání rozvíjí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané v základním vzdělávání důležité pro osobní rozvoj jedince ... (vytváří předpoklady pro) ... pokračování v navazujícím vzdělávání a přípravu pro výkon povolání nebo pracovní činnost.“³

Úkolem středních škol je poskytovat především střední vzdělávání, a to ve třech úrovních. Všechny střední školy mohou poskytovat vzdělání na kterékoli z uvedených úrovní.

a) Střední vzdělání: je dosaženo po 1 – 2 letech studia. Školy se obvykle označují jako odborné školy, odborné učiliště nebo praktické školy. Jsou určeny pro žáky, kteří neukončili základní vzdělávání nebo získali pouze základy vzdělání⁴.

b) Střední vzdělání s výučním listem: je dosahované po 2–3 letech studia, školy se obvykle označují jako střední odborné učiliště. Absolventi jsou kvalifikováni pro dělnické a obdobné profese.

c) Střední vzdělání s maturitní zkouškou: je dále rozděleno do dvou skupin.

Odborné vzdělání poskytují školy obvykle označované jako střední odborné školy nebo střední odborná učiliště. Vzdělávací program je čtyřletý, ukončen maturitní zkouškou a absolventi mají kvalifikaci uplatnit se ve středních technických, eko-

³Eurybase. The Information Database on Education Systems in Europe (2007/08): Organizace vzdělávací soustavy České republiky 2007/08. (on-line)
http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0_integral/CZ_CS.pdf, str. 98

⁴ Žáci, kteří ukončili povinnou školní docházku na základní škole speciální, která neposkytuje základní vzdělání, ale základy vzdělání.

nomických a obdobných funkcí nebo v náročnějších dělnických profesích nebo na pozicích provozního charakteru.

Všeobecné vzdělávání poskytují střední školy, které jsou obvykle označovány jako gymnázia. Studium může být čtyřleté, šestileté nebo osmileté. Cílem je připravit žáky na další vzdělávání – buď vysokoškolské, nebo vyšší odborné.

Absolventi, kteří na tomto typu vzdělání úspěšně složí maturitní zkoušku, se mohou ucházet o přijetí k vysokoškolskému nebo vyššímu odbornému vzdělávání.

Žáci, kteří získají na odborném učilišti výuční list, mohou absolvovat nástavbové studium a následně složit maturitní zkoušku.

Absolventi škol, kteří již získali maturitní vysvědčení, mohou složit další maturitní zkoušku v jiném oboru nebo mohou získat výuční list ve zkráceném studiu příslušné školy.

d) Konzervatoře umožňují v šestiletém nebo osmiletém programu získat všeobecné a odborné vzdělávání v oborech hudba, tanec, zpěv a hudebně dramatické umění. Připravují žáky na výkon uměleckých a umělecko-pedagogických činností.

Do soustavy středních škol v ČR jsou zařazeny školy veřejné, jejichž zřizovateli jsou kraje, stát či státní instituce, zřídka obce, dále školy soukromé (označované jako nestátní, s rozličnou právní subjektivitou) a církevní⁵. V rámci republiky je geografické rozložení škol z hlediska zřizovatele, resp. právní subjektivity nerovnoměrné. Zákonnou povinností kraje je zajistit podmínky pro uskutečňování vzdělávání prostřednictvím veřejných škol. Počet škol jiného typu nemohou státní instituce žádným způsobem redukovat, pokud jsou dodrženy veškeré legislativní náležitosti.

1.2.2 Financování středních škol

Financování veřejných škol se děje formou poskytování finančních prostředků ze státního rozpočtu a rozpočtů územních správních celků – krajů a obcí. Výši příspěvku vyjádřenou částkou na jednoho žáka (tzv. normativ) každoročně stanoví MŠMT. Tyto prostředky jsou určeny jednak na provoz škol, jednak na platy pedagogických pracovníků. Část prostředků školy mohou získávat vlastní hospodářskou činností.

⁵ Soukromé školy jsou školy, které zřizují právnické nebo fyzické osoby. Převažují u nich právní formy, které upravuje obchodní zákoník (např. společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti apod.). Mohou však využívat i formy obecně prospěšné společnosti a nově i formy školské právnické osoby.

Financování nestátních škol se děje jednak formou státního příspěvku, který ale nedosahuje stejné výše jako v případě škol veřejných, jednak prostřednictvím placení školného, případně formou sponzoringu. Soukromé školy dostávají dotaci ze státního rozpočtu prostřednictvím krajů. Prostředky musí být použity na neinvestiční výdaje, které souvisí s výchovou a vzděláváním, nebo na běžné provozní neinvestiční výdaje. Výše normativu na jednoho žáka je vždy vyjádřena procentem normativu na žáka na veřejných školách, nikdy však nedosahuje 100 %. Minimální normativ je 60 %, za určitých podmínek může škola získat dotaci vyšší. Soukromé školy zpravidla vybírají školné. Jeho výše je zpravidla závislá na náročnosti oboru a na technickém vybavení škol, a obvykle odráží ekonomickou situaci v jednotlivých oblastech. Reálně existuje např. výrazný rozdíl v úrovni výše školného mezi Prahou a ostatními regiony.

Církevní školy jsou financovány přímo MŠMT podle stejných normativů jako školy soukromé. Rozdíl spočívá v tom, že některé církevní školy dostávají zvýšenou část normativu, který musí být využitý na provozní výdaje.

1.2.3 Gymnaziální vzdělávání v České republice

Jak již bylo uvedeno, gymnaziální vzdělávání patří do systému středních škol a je ukončeno maturitní zkouškou.

V České republice je gymnaziální vzdělávání poskytováno ve dvou stupních. Nižší stupeň gymnázia (1. – 4. ročník, obvykle označován jako prima – kvarta) odpovídá 5. – 9. ročníku základní školy. Vyšší stupeň gymnázia (5. – 8. ročník, obvykle označován jako kvinta – oktáva) odpovídá všeobecnému středoškolskému vzdělávání. Čtyřletá gymnázia jsou poskytovatelem standardního všeobecného středoškolského vzdělávání. Historicky existovala i gymnázia šestiletá, ale v současné době tento typ školy již není zařazen do soustavy středních škol, které dokončují svůj RVP.

V oborech gymnázií je poskytováno všeobecné vyšší sekundární vzdělávání. Úkolem vzdělávání na gymnáziích je připravit svoje absolventy pro další studium buď na vysokých školách, nebo na vyšších odborných školách. Zároveň má žáky motivovat pro další, nejlépe celoživotní, studium. Absolventi, kteří nebudou pokračovat v dalším studiu, by měli být schopni se uplatnit v profesích – na pracovních pozicích, které vyžadují široké všeobecné vzdělání a celkový rozhled a zároveň předpokládají odborné krátkodobé zaškolení. Financování gymnázií není odlišné od financování středních škol obecně.

Soukromé a církevní školy jsou zastoupené nerovnoměrně jak z hlediska druhů škol, tak podle geografického rozmístění i podle oborů vzdělání. Soukromé školy se nejsilněji prosadily ve středním vzdělávání a vyšším odborném vzdělávání⁶ (kde tvoří více než čtvrtinu institucí). Církevní školy jsou zastoupeny poměrně méně, nejvyšší zastoupení mají školy, které nabízejí gymnaziální obory.

Tabulka 1 Přehled počtu gymnázií z hlediska zřizovatele

zřizovatel		Školy				
		celkem	z toho forma vzdělávání			
			denní v délce			ostatní
		4 roky	6 let	8 let		
Celkem		372	310	67	280	21
v tom	obec	10	4	1	8	–
	kraj	270	244	50	219	7
	soukromé	72	48	14	36	12
	církev	20	14	2	17	2

Zdroj: ČSÚ, Školy a školská zařízení v ČR ve školním roce, Zveřejněno dne: 14.9. 2011

1.3 Důvody pro zaměření komunikace středních škol na správně identifikované a vybrané cílové skupiny

Současná situace ve školství je charakterizována spíše **nepřímým řízením ze strany státu** (na rozdíl od dřívějších direktivních mechanismů) a zavedením autoregulačních prvků. **Školy** se snaží být vůči svým zákazníkům **otevřenými institucemi** a nabízet jim co nejširší nabídku v oblasti vzdělávání. Zároveň se zvyšují požadavky na **kvalitu** vzdělávacího procesu a na inovační přístup pedagogů. Na druhé straně se snižují počty žáků ve třídách, jednak proto, že nabídka vzdělávacích oborů se za posledních 20 let značně rozšířila, jednak dochází k výkyvům v demografickém vývoji v ČR. Střídají se období, kdy jednotlivé stupně vzdělávací soustavy vykazují nedostatek kapacit, s obdobími, kdy se školská zařízení potýkají s nedostatkem žáků. Pro školství současný nepříznivý demografický vývoj je dů-

⁶ Vyšší odborné vzdělávání je určeno absolventům s maturitní zkouškou a patří již do terciální úrovně vzdělávání.

sledkem klesající porodnosti, zvyšujícím se věkem, kdy se mladí lidé stávají rodiči i zvyšujícím se průměrným věkem obyvatelstva.

Okolo roku 2000 **nedostatek žáků** postihl základní školy, v současné době se s touto situací musí vyrovnávat **školy střední**. Některé tuto situaci řeší dynamicky, jsou na trhu vzdělávacích potřeb aktivní, jednají samostatně a cílevědomě. Zároveň jsou na trhu školy, jejichž nabídka zatím tržně nefunguje. Úkolem školských managementů je neustále **zkvalitňovat výchovně vzdělávací proces a vhodným a přiměřeným způsobem se propagovat**, aby si svoji pozici na trhu minimálně udržely, lépe posilovaly.

1.4 Chápání marketingu v komerčních institucích a ve školských zařízeních

Aplikaci marketingu lze považovat za jednu z cest k úspěšnému podnikání v tržní ekonomice. **Marketing** je obecně považován za proces, prostřednictvím kterého podnik vyhledává svoje zákazníky, definuje jejich potřeby a uspokojuje je a to takovým způsobem, aby byly zároveň naplněny jeho vlastní cíle a smysl existence na trhu. Pokud podnik mluví o marketingovém řízení, předpokládá se, že všechny **kroky v řízení jsou orientovány na uspokojování zákaznických potřeb**. „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“⁷

Rektořík se ve svém pojetí marketingu v neziskovém sektoru odvolává na P. Truckera: „Marketing je jako podnik viděný z hlediska jeho konečného výsledku, tj. z hlediska zákazníků.“⁸

Moderní, tržně orientovaný podnik má ve svých řídicích systémech zařazeny marketingové činnosti. Naskytá se otázka, zda školy a ostatní neziskové instituce také potřebují marketing a marketingové činnosti.

Školy jsou obecně chápány jako instituce, které poskytují vzdělání. Nynější doba je charakteristická změnovými procesy, kterými školství prochází. Tyto změny se dotýkají nejen

⁷KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v čes. jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s. ISBN 80-856-0508-2., str. 36

⁸REKTOŘÍK, Jaroslav, et al. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2001. 178 s. ISBN 80-86119-41-6, str. 81

škol jako takových, ale pocitují je učitelé, rodiče, žáci, partneři škol a jistě je vnímá i široká veřejnost. Zvyšují se nároky na kvalitu řízení škol a na aplikaci moderních manažerských a marketingových postupů. „Praxe ukazuje, že výtečná a uznávaná škola je produktem především dobrého managementu. Managementu, který se nebojí měnit zaběhlé školní stereotypy a chápat školu jako subjekt, který se v tržním prostředí musí chovat tržně a ekonomicky. ... Taková škola volí strategii založenou na marketingovém řízení školy.“⁹

Aplikace marketingu ve školství je stejně důležitá, jako v komerčních podnicích. Kotlerovo: „Úlohou marketingu je identifikovat a uspokojovat lidské a sociální potřeby.“¹⁰, má stejný význam pro všechny instituce, které chtějí být na trhu úspěšné. To platí nejen pro sféru komerční, ale také pro sféru školství. Toto je také důvod, proč se v poslední době objevují na trhu kvalitní publikace o marketingu ve školství (Světlík, Jakubíková, v zahraničí např. Evans).

1.5 Shrnutí současné situace ve školství

Školy se ocitají v konkurenčním prostředí, které vykazuje znaky podobné komerční sféře. Každý subjekt, který chce v tomto prostředí obstát, musí být úspěšný a musí se o něm vědět. „Školy jsou nástrojem změny v životě každého člověka. Jejich úkolem je **reagovat na aktuální a rychle se měnící potřeby trhu**. To nelze realizovat bez toho, aby si udržely svoji pozici na trhu. Každý vzdělávací ústav nabízí veřejnosti svoje služby, které jsou ze své podstaty nehmotné, pomíjivé, neoddělitelné od osob tuto službu poskytujících a které se zároveň obtížněji propagují. Svoji pozici si mohou školy udržet zejména kvalitní marketingovou koncepcí, která se ale dosud ve školství příliš neaplikuje.“¹¹

⁹SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketingové řízení školy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, str. 13, zkráceno.

¹⁰KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 720 s. ISBN 80-247-0016-6, str. 19.

¹¹ MATĚJÍČKOVÁ, Leona, Bc. Význam marketingových komunikací. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Radomila Soukalová, Ph.D., str. 15

2 CÍL PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODOLOGICKÝ POSTUP

2.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat konkurenční prostředí Letohradského gymnázia, o. p. s., identifikovat jeho cílové skupiny, vytvořit jejich profily a stanovit důležitost, a následně navrhnout vhodný komunikační mix pro hlavní cílové skupiny. Dílčími cíli jsou vytvoření mapy tržního bojiště a analýza současných forem komunikace.

2.2 Výzkumné otázky, které se vztahují k tématu a cíli práce

Identifikace cílových skupin a návrh komunikačního mixu jsou důležitými předpoklady pro to, aby škola obstála v konkurenčním prostředí, a pro její další rozvoj.

Otázka 1

Lze pro Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s. jasně identifikovat cílové skupiny a vypracovat jejich profil?

Otázka 2

Poskytne zpracovaná mapa tržního bojiště Letohradskému soukromému gymnáziu informace o konkurenčním prostředí?

Otázka 3

Umožní provedení vhodné segmentace navrhnout účinný komunikační mix Letohradského soukromého gymnázia?

Otázka 4

Poskytuje vnitřní prostředí LSG dostatek důležitých témat a informací pro komunikaci s cílovými skupinami?

2.3 Metodologický postup

2.3.1 Zdroje pro zpracování diplomové práce

Pro provedení segmentace trhu, analýzy prostředí i pro zpracování komunikační strategie je k dispozici poměrně velké množství odborné literatury a dalších zdrojů. Část zdrojů se

věnuje službovému sektoru, v poslední době se objevily knihy se zaměřením na marketing a marketingové komunikace škol a školských zařízení.

Při studiu odborných pramenů byly nejvýznamnějšími zdroji publikace Jaroslava Světlíka „Marketingové řízení školy“ a Dagmar Jakubíkové „Aplikace marketingu ve školství“. Obě knihy jsou uceleným souborem teoretických východisek a návodů, jak aplikovat marketing do systému řízení škol. Autoři respektují současné trendy a do svých doporučení promítají vlastní praktické zkušenosti. Cenné informace byly čerpány z knihy Tima Hannagana „Marketing pro neziskový sektor“. Jedná se sice o relativně starší zdroj, ale autorce práce umožnil pracovat s teoretickými východisky.

Práce čerpá z internetových materiálů Metodického portálu RVP a dalších on-line zdrojů. Pro analýzu makroprostředí byly využity zdroje dat běžně dostupné z veřejných zdrojů (ČSÚ, Pardubický kraj). Pro zpracování analýz mikroprostředí a vnitřního prostředí byly využity interní materiály LSG, zejména „Evaluace školy“ z roku 2011, Inspekční zpráva, čj. ČŠI-94/09.10. Dále byly využity informace, data a metodologické postupy z bakalářské práce autorky. Veškeré použité zdroje a materiály jsou uvedeny v Seznamu použité literatury a zdrojů.

2.3.2 Postup při zpracování analytické a projektové části

V úvodu analytické části je představen subjekt, na který je práce zaměřena. Následuje provedení analýzy vnějšího prostředí, ekonomicko-demografické a politicko-kulturní vlivy. Analýza mikroprostředí zahrnuje zpracování mapy tržního bojiště. Základním zdrojem pro vytvoření mapy byly informace o dojezdových vzdálenostech z vybraných obcí do Letohradu získané na internetu a informace o konkurentech LSG získané z jejich webových stránek. Názory odborné veřejnosti byly získány formou on-line provedené ankety, prostřednictvím portálu VyplnTo.cz. Návrh ankety a vyhodnocení jsou vlastní prací autorky. Následovala analýza dalších prvků mikroprostředí, která je spojena s identifikací cílových skupin. Pro zásadní cílové skupiny byl vypracován jejich profil, ostatní byly stručně charakterizovány. Zdroji dat byly shora uvedené interní materiály a informace LSG a bakalářská práce autorky. Stejně zdroje byly východiskem pro analýzu vnitřního prostředí. Shrnutí jednotlivých kapitol bylo podkladem pro projektovou část – pro návrh způsobů a forem komunikace pro vybrané cílové skupiny.

2.3.3 Význam zvoleného postupu

Celý postup byl koncipován tak, aby byl splněn cíl práce na téma Identifikace cílových skupin Letohradského gymnázia a byly dodrženy stanované zásady pro vypracování diplomové práce.

3 CHARAKTERISTIKA TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Pro potřeby práce je nutné vymezit základní pojmy, které se v práci objevují.

3.1 Pojem marketing a marketingové komunikace, marketingové řízení

3.1.1 Marketing

Marketing byl již z části charakterizován v kap. 1.4. Pelsmacker definuje marketing takto: „**marketing** je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží, a služeb s cílem vytvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací“¹².

Marketing je uplatňován prostřednictvím nástrojů marketingového mixu (4 P), který zahrnuje tyto prvky: produkt (**Product**) jako hmotný či nehmotný statek, cena (**Price**), která určuje hodnotu produktu, distribuce (**Place**), jejímž úkolem je „přivést“ produkt ke spotřebiteli a propagace (**Promotion**), jejímž úkolem je informovat o produktu, jeho vlastnostech a přínosech pro spotřebitele. Ve službách, kam školství patří, je marketingový mix rozšířen. Někteří autoři uvádějí sedm, někteří až devět P: ... lidé – **People**, kooperace – **Partnership**, tvorba balíku služeb – **Packing**, programování – **Programming**, zisk – **Profit**.“¹³ Jakubíková považuje za jeden z nejdůležitějších prvků lidi – People.

3.1.2 Komunikace a marketingové komunikace

Komunikace je chápána jako proces výměny informací. Lasswel komunikační akt charakterizuje posloupností 5 prvků, které ve své formuli z roku 1948 definoval takto: „**Kdo říká co, jakým kanálem, komu, s jakým účinkem?**“

Lasswelův model je modelem jednosměrným, ve kterém komunikátor předává informace příjemcům. Pro moderní pojetí marketingových komunikací je reálnější a praktičtější např. přístup **Lazarsfelda**, který popisuje předávání informací pomocí dvoustupňového modelu, tzn., že do procesu předávání informací vstupují další účastníci komunikačního procesu, tzv. názoroví vůdci (**Opinion Leader**), kteří jej mohou efektivně ovlivňovat. Obvykle jsou

¹² PELSMACKER, Patrick, De; MAGGIE, Geuens; JOERI, Van den Bergh. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1, str. 23.

¹³JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Aplikace marketingu ve školství*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 141 str. ISBN 80-7082-4653-0, str. 24.

součástí stejné sociální vrstvy jako ti, ke kterým mluví, někdy bývají akceptováni i vyšší vrstvou.

Ve vícestupňovém modelu se mohou uplatnit i **Opinion Formers**, to jsou osoby, jejichž akce, postoje a výroky mohou mít přímý i nepřímý vliv na cílové skupiny, díky své autoritě, vzdělání nebo sociálnímu statutu. Ostatní je často vyhledávají s cílem získat u nich informace a rady, protože je považují za kompetentní tyto rady poskytovat. Vliv má i třetí skupina - **Opinion Followers** – lidé, kteří jsou považováni za specialisty a odborníky v daném oboru.

Každý z nich má svou vlastní roli v komunikaci a svým přispěním může ovlivnit důvěryhodnost komunikovaných informací.

Marketingové komunikace zahrnují činnosti, prostřednictvím kterých komunikují komerční i nekomerční instituce **s trhem**. Marketingové komunikace jsou jednou z významných a nejvíce viditelných částí marketingového mixu. Využívají celou řadu nástrojů, jako je reklama, podpora prodeje, public relations, výstavy a veletrhy a další. Jejím cílem je jak **informovat**, tak **ovlivnit kupní chování** cílových skupin.

3.1.3 Marketingové řízení

Marketingové řízení je proces, ve kterém podnik s řízeným úsilím směřuje zdroje, které má k dispozici, do vybraných a vhodných tržních oblastí a do svých produktů, které chce do těchto oblastí umístit. Uplatňovat marketingové řízení znamená stanovit marketingové cíle, vybrat vhodné marketingové strategie k dosažení cílů, aplikovat marketingové strategie pro jednotlivé vybrané produkty a následně je kontrolovat a vyhodnocovat. Marketingové řízení lze v podstatě považovat za řízení poptávky. Jádrem marketingové koncepce řízení je **znalost trhu a jeho cílových účastníků** – zákazníků, kupujících, spotřebitelů.

3.1.4 Marketing, marketingové komunikace a marketingové řízení ve školství

Odpovědí na otázku, zda je ve školství marketing žádoucí nebo dokonce nutný, je znalost současné situace. Stejně jako v soukromém sektoru je úspěch závislý na počtu zákazníků, je existence a fungování školského zařízení závislá na počtu vzdělávaných osob. Rektoriik nabízí dva argumenty, proč aplikovat marketingové přístupy v neziskovém sektoru, kam lze většinu škol zařadit. Jedním argumentem je postupný vznik konkurenčního prostředí, druhým argumentem je nutnost vytvářet zisk a požadavek na efektivitu.

Světlík **marketing školy** definuje takto: „Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současné splnění cílů školy.“¹⁴ Z toho je patrné, že chápání marketingu obecně se nijak neliší od chápání marketingu ve školství.

Úkolem aplikace **marketingového mixu školy** je škole pomoci co nejlépe využívat příležitosti, které má k dispozici a bránit se hrozbám, které pro ni představují ... Dobře sestavený marketingový mix by měl škole umožnit vybudovat si vhodnou image, získávat nové klienty a udržovat ty stávající a vytvářet s nimi oboustranně prospěšné vztahy.

Podle Světlíka jsou cíle marketingových komunikací školy zaměřeny vně školy i dovnitř. Směrem ven je nutné **poskytovat informace** o svých aktivitách a úspěších, usměrňovat pozitivní povědomí o škole a budovat image; **přesvědčovat** budoucí žáky a studenty o správnosti výběru té které školy, vymezovat se vůči školám konkurenčním; **připomínat se** neustále všem cílovým skupinám – tj. posilovat povědomí o vlastní existenci na trhu. Směrem dovnitř je nutné **informovat a motivovat** jak pracovníky, tak žáky a **vytvářet vhodné prostředí** pro obě jmenované cílové skupiny.¹⁵

Marketingové řízení ve školství také nevykazuje žádné odlišnosti od marketingového řízení obecně. Jeho smyslem je zajistit efektivní fungování školy, tj. vytvářet vhodné vnitřní prostředí a zabývat se stanovením cílů školy, pracovat se správnými marketingovými nástroji a neustále sledovat svoje postavení na trhu. Management školy by se měl zabývat definováním svých slabých a silných stránek, identifikací příležitostí a hrozeb trhu a neustále se orientovat na uspokojování přání a potřeb potenciálních zákazníků.

3.1.5 Shrnutí – význam marketingu ve školství

Pro aplikaci současných trendů je nutné, aby byl marketing ve školství aplikován. Je důležité získávat informace o vývoji poptávky, uvědomovat si potřeby a přání zákazníků a při způsobování vzdělávacího programu. Uplatňování školního marketingu je dobrým předpokladem pro zvyšování kvality vzdělávacího procesu, veřejnost, zaměstnanci i žáci budou lépe informováni a škola si vytvoří předpoklad pro dlouhodobé setrvání na trhu.

¹⁴SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, str. 18.

¹⁵SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5. Volné zpracování.

3.2 Konkurence, marketingové prostředí a vybrané metody analýzy prostředí a konkurence

3.2.1 Konkurence

Existence konkurence je jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství. **Konkurence** je pojem, který označuje **proces střetu různých ekonomických zájmů** více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků a služeb, trh výrobních faktorů - půdy, práce a kapitálu). Podnik musí dobře znát své konkurenty a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni a zároveň musí reagovat vhodnou marketingovou strategií tak, aby si zajistil konkurenční výhody.

„Ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl brát kupující v úvahu.“¹⁶

3.2.2 Marketingové prostředí

„Konkurence představuje pouze jednu sílu v prostředí, v němž operuje marketér. Marketingové prostředí sestává z operačního prostředí a širšího prostředí.“¹⁷

Každý podnik na trhu je obklopen prostředím, které na něj nějakým způsobem působí a ovlivňuje jej. Pokud chce podnik uspět, musí prostředí analyzovat a identifikovat, které faktory jsou pro něj rozhodující. Bývá jich mnoho, často jsou vzájemně závislé a navzájem se prolínají. Některé z nich podnik ovlivnit může, na některé nemá žádný vliv.

Prostředí lze rozdělit na **vnější prostředí** a **vnitřní prostředí**. Vnější prostředí někteří autoři dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí jsou zařazovány vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technické a technologické, politické a kulturní a do mikroprostředí patří zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost. Vnitřní prostředí zahrnuje především způsoby organizace a zřízení, technologickou vybavenost, finanční situaci, možnosti technického rozvoje, lidské zdroje.

¹⁶KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v čes. jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s. ISBN 80-856-0508-2, str. 64

¹⁷ Tamtéž.

3.2.2.1 Prostředí školských institucí

Světlík prostředí školy analyzuje ve všech shora uvedených kategoriích. Poznání **makroprostředí považuje za „životně důležité“**, protože se neustále dynamicky mění a je z pozice jednotlivých škol zcela neovlivnitelné. Zahrnuje sem vlivy ekonomické, politické, demografické a kulturní. Dále upozorňuje, že pokud chce škola „efektivním způsobem uspokojovat potřeby“, musí být stále v kontaktu s dalšími subjekty ze svého okolí, tj. **zabývat se prvky mikroprostředí**, kam patří žáci a studenti, rodiče, absolventi, partneři školy, zaměstnavatelé z okolí, MŠMT, konkurence, zřizovatel školy, široká veřejnost a další školské instituce. Vnitřní prostředí zahrnuje kvalitu učitelů a managementu školy, kulturu a vnitřní klima školy, finanční situaci, vybavenost školy, její umístění, image a historii. „Kvalita **vnitřního prostředí** je jedním z **rozhodujících a nejsilnějších faktorů** ovlivňujících vnímanou kvalitu školy.“¹⁸

3.2.3 Vybrané metody analýzy vnějšího prostředí

Analýzu vnějšího prostředí lze provést například těmito metodami:

- § **STEP analýza** zkoumá, které z vnějších obecných faktorů mají vliv na podnik. Patří sem faktory sociální, technologické, ekonomické a politické. Zabývá se nejen jejich vlivem, ale také tím, jak jsou jednotlivé faktory pro blízkou budoucnost důležité¹⁹.
- § **SLEPT analýza** je modifikací předchozí analýzy a představuje prvky: Social – společenské faktory, Legal – právní faktory, Economic – ekonomické faktory, Political – politické faktory, Technological – technologické faktory
- § **SWOT analýza** hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky podniku, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) vnějšího prostředí. Je považována za univerzální analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo jiného hodnoceného systému.

¹⁸SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, str. 62.

¹⁹ Shodná s pojmem: PEST analýza jako zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis.

3.2.4 Využití STEP analýzy a SWOT analýzy ve školství

STEP analýza může pomoci v hodnocení vlivu některých vnějších faktorů na chod školy. **S** - společenské (sociální) faktory mohou zahrnovat demografickou křivku, rodinné faktory, dopravní obslužnost, strukturu školství v regionu, spádovou oblast školy, zájem o školu, obor, uplatnění (úspěšnost) absolventů, vztahy mezi školami v regionu apod. **T** - technické (technicko-technologické) faktory souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem, které mají dopad na školu. **E** - ekonomické faktory souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí školy –např. pozici a chod školy, problematiku (ne)zaměstnanosti, možností sponzoringu, mimorozpočtových zdrojů školy a školského rozpočtu jako celku. **P** - politicko-právní faktory souvisí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), se správou a samosprávou ve školství, s politickou situací, legislativou (včetně školské), stavem právního vědomí. Škola může při hodnocení těchto faktorů posoudit vzájemné vztahy se zřizovatelem, s místní samosprávou, představiteli obce a také autonomii školy.²⁰

Cílem SWOT analýzy je z obecnějšího hlediska vyhodnotit postavení školy v rámci jejího regionu (jak významná a potřebná nebo naopak jak ohrožená je její existence - příležitosti a rizika) a do určité míry vyhodnotit kvality její činnosti (silné a slabé stránky).²¹

3.2.5 Vybrané metody analýzy konkurence

Analýzu konkurence lze provést např. těmito metodami:

§ **Analýza 5F (Pětifaktorový Porterův model)** - jedná se způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany.

²⁰BÁČA, Milan. STEP analýza. In: *Metodický portál RVP: Inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 5.2.2007 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/1127/STEP-ANALYZA.html/>. Volné zpracování.

²¹BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Analýza SWOT a její praktické využití při zpracování školního vzdělávacího programu (ŠVP)*. In: *Metodický portál RVP: Inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 18.5.2006 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/s/P/564/ANALYZA-SWOT-A-JEJI-PRAKTICKE-VYUZITI-PRI-ZPRACOVANI-SKOLNIHO-VZDELAVACIHO-PROGRAMU-SVP.html/>. Volné zpracování.

§ **Mapa tržního bojiště** - podle Kotlera²² (1992): tržní pojetí konkurence zaměřuje pozornost firem na širší rámec potenciálních konkurentů a stimuluje vytváření dlouhodobějších strategických marketingových plánů. Jedním z klíčů k identifikaci konkurentů je tržní analýza konkurence prostřednictvím mapy tržního bojiště. Podle tržního přístupu jsou konkurenty podniky, které uspokojují stejnou potřebu zákazníků.

3.2.6 Shrnutí – význam analýz ve školním marketingu

Jestliže vzdělávací subjekt chce dlouhodobě a úspěšně plánovat, neobejde se bez kvalitně provedených analýz. Jedině na základě jejich výstupů může provádět zásadní rozhodnutí o dalším směřování a profilaci na trhu.

3.3 Identifikace tržních segmentů, segmentace trhu, tržní zacílení a tržní umístění

3.3.1 Identifikace tržních segmentů

Málokterý podnik může uspokojit všechny zákazníky na širokém trhu, protože zákazníků je mnoho a jejich požadavky, přání a očekávání jsou značně odlišné. Tržní segment představuje vymezenou skupinu z celkového trhu, jejíž členové mají něco společného a jimž jsou určeny specifické služby.

Ve školství lze aplikovat různé marketingové přístupy. Každý z nich má svá pozitiva a svá omezení. Stejně jako v komerčním prostředí také si škola vybere jednotlivé segmenty, na které se zaměří, a rozhodne se, zda zvolí

1) nediferencovaný marketing

- a. hromadný marketing - tj. bude oslovovat všechny potenciální žáky a nabízet jim stejný vzdělávací program.
- b. programově diferencovaný marketing – potenciálním zájemcům bude nabízet více než jeden vzdělávací program a systém volitelných nebo povinně předmětů.

²²KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v čes. jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s. ISBN 80-856-0508-2, str. 240.

- 2) **cílený marketing**, tj. zaměří se jen na část potenciálních žáků nebo studentů
 - a. koncentrovaný marketing - škola si vybere jeden nebo několik málo segmentů a vytvoří jeden vzdělávací program. Může tak využít svých specifik a zvláštností.
 - b. diferencovaný marketing – škola vytvoří pro každý vybraný segment zvláštní vzdělávací program.²³

Pro aplikaci cíleného marketingu je nutné, aby škola uplatňovala marketingové řízení.

3.3.2 Segmentace trhu

Segmentace trhu představuje jednu z metod marketingového řízení a lze ji považovat za 1. etapu cíleného marketingu. Jejím cílem je:

- 1) poznat strukturu trhu, na který se chce podnik zaměřit, na který chce umístit svůj produkt
- 2) přizpůsobit marketingové aktivity podniku jednotlivým skupinám zákazníků (segmentům) a prostřednictvím těchto aktivit zákazníky co nejlépe „obsloužit“.

Dobře řízený podnik si volí takové segmenty trhu, které může efektivně „obsluhovat“, v souladu se svou strategií a to tak, aby dosahoval maximálně možný zisk. Má-li být **segmentace efektivní**, je třeba, aby byly splněny podmínky: segment musí být **měřitelný** (např. z pohledu velikosti a kupní síly), **přístupný** (dostatečně velký a dostupný), **významný** (perspektivní a ziskový) a **akceschopný** (využitelný).

Pomocí segmentace trhu je možné trh rozdělit na menší celky (cílové skupiny), které jsou odlišné svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. „Výběr dobře definované cílové skupiny a rozhodnutí o zaměření by měly být součástí plánování komunikace i výběru cílů a nástrojů komunikace, plánování médií a realizace kampaně.“²⁴

Segmentace trhu probíhá ve třech fázích:

²³JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Aplikace marketingu ve školství*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 141 str. ISBN 80-7082-4653-0, str. 91 – 92. Volné zpracování.

²⁴PELSMACKER De, Patrick. MAGGIE, Geuens. JOERI, Van den Bergh. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1. Str. 127.

1. fáze - výzkum trhu: zjišťování informací s cílem pochopit motivaci, postoje a chování zákazníků.
2. fáze - analýza zjištěných informací: s cílem sestavit co nejvíce odlišných segmentů
3. fáze – vytvoření profilu stanovených segmentů: podle stanovených charakteristik (např. demografické, psychografické apod.).

3.3.2.1 Hlediska segmentace trhu se specifikací ve školství²⁵

§ **Geografická** – zákazníci jsou rozděleni podle svého prostorového (geografického) rozmístění například podle kontinentů, zemí nebo regionů apod.

Ve školství: rozdělení trhu podle umístění školy a spádové oblasti (zaměření a typ školy, charakter vzdělávacího programu) určení působnosti (národní, regionální, okresní, místní).

§ **Demografická** – zákazníci se dělí podle věku, pohlaví, etnika, náboženství, rodinného stavu apod.

Ve školství zejména podle příjmů, cyklu rodiny, vzdělání, zaměstnání.

§ **Psychologická** – zákazníci se dělí podle psychologického profilu (životní zájmy, postoje, hodnoty apod.).

Ve školství podle preferencí určitých typů škol, studijních programů, umístění školy, zřizovatele nebo formy právní subjektivity (soukromá, církevní, obchodní společnost, obecně prospěšná společnost apod.).

§ **Nákupní chování** – frekvence a rozsah nákupů, loajalita k dodavateli, postoj k riziku apod.

Ve školství podle poznání, postojů, využívání nebo reakci studentů na vzdělávací program (toto je považováno za nejvýhodnější).

²⁵JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Aplikace marketingu ve školství*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 141 str. ISBN 80-7082-4653-0, str. 92 – 93. Volné zpracování.

3.3.3 Tržní zacílení

Tržní zacílení je druhou etapou cíleného marketingu. Dochází k rozdělení zákazníků do menších homogenních skupin dle segmentačních kritérií. Tím vznikne několik shluků s podobnými potřebami a charakteristikami (stejně postoje, podobná věková hranice apod.). Cílem je vytvořit dostatečný počet odlišných segmentů a vybrat, na který se podnik zaměří.

3.3.3.1 Tržní zacílení ve školství

Stejně jako v komerčním prostředí si škola vybere jednotlivé segmenty, na které se zaměří, a rozhodne se, zda zvolí nediferencovaný marketing, za předpokladu, že trh vnímá jako homogenní. V případě, že je škola něčím limitována, zvolí zřejmě marketing koncentrovaný. Vše závisí na možnostech školy, na jejím poslání a cílech a na zvolené strategii.

3.3.4 Tržní umístění

Třetí etapou marketingového řízení je positioning – tržní umístění. Úkolem positioningu je vytvářet vjemy, názory a postoje v myslích zákazníků, tj. umístování informací a vyvolání žádoucího chování zákazníka. Tržní umístění je způsob, kterým se podnik a jeho výrobky mohou vymezovat vůči konkurenci a vytvářet si svoji jedinečnou a nezaměnitelnou image.

„Tržním umístěním v případě školy je pozice, kterou škola zaujímá v mysli svých zákazníků, tj. žáků a studentů, rodičů a široké veřejnosti ve vztahu ke konkurenčním školám.“²⁶

3.3.5 Shrnutí – význam segmentace ve školství

Školské prostředí je odlišné od prostředí komerčních podniků. Přesto se ocitá v konkurenčním prostředí, podléhá demografickým, ekonomickým i politickým vlivům. Pokud chce být škola úspěšná, musí vědět, kdo tvoří její trh, jak je trh velký a jak se bude vyvíjet. Pravidelně prováděné segmentace jsou nástrojem pro dobrou orientaci v dynamicky se rozvíjejícím prostředí nabídky vzdělávacích programů.

²⁶JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Aplikace marketingu ve školství*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 141 str. ISBN 80-7082-4653-0, str. 94.

3.4 Cílové skupiny v marketingových komunikacích školských zařízení

Ze shora pospaných aktivit vyplyne, jaké cílové skupiny je třeba oslovovat. Cílová skupina je segmentem trhu „se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity“²⁷. Jestliže management podniku cílové skupiny identifikuje, vytvoří si předpoklad pro to, **jak** se vhodně svým zákazníkům představit, jak s nimi komunikovat a jak jim prodat svůj produkt. Zároveň má představu, **s kým** komunikuje a umí určit, **které nástroje** marketingového mixu vybrat.

Zákazníky školy lze rozdělit do dvou skupin:

- **Vnitřní:** učitelé, žáci, rada školy, řídicí orgány školy, pomocný a ostatní personál.
- **Vnější:** rodiče, žáci, odbory školství a zastupitelstva, zaměstnavatelé v regionu, další veřejné orgány, Česká školní inspekce, MŠMT ČR, zástupci tisku, další školská a vzdělávací zařízení, zejména v regionu, sponzoři, zájmová nebo profesní sdružení.

Žáci jsou specifickou cílovou skupinou. Jednak jsou ovlivňováni vnitřní komunikací, jednak na ně působí (nebo má působit) vnější komunikační aktivity.²⁸

Pro konkrétní potřeby konkrétní školy je třeba rozhodnout, které cílové skupiny jsou klíčové a provést jejich podrobnou analýzu pomocí segmentačních hledisek rozdělení trhu a následně zvolit vhodný typ komunikace. Podstatou komunikace se skupinou vnitřních zákazníků (*interní komunikace*) je sladit zájmy těchto skupin, vytvářet stabilní firemní kulturu, budovat loajalitu, prezentovat cíle a motivovat zúčastněné k jejich naplňování. *Externí komunikace* je zaměřena na širokou veřejnost: zákazníky (žáky a jejich rodiče) současné i budoucí, jejich rodinné příslušníky, sponzory, zřizovatele a řídicí instituce, různé zájmové skupiny, dodavatele, obchodní partnery apod.²⁹

²⁷ PELSMACKER, Patrick, De; MAGGIE, Geuens; JOERI, Van den Bergh. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1, str. 128.

²⁸ MATĚJČKOVÁ, Leona, Bc. *Význam marketingových komunikací*. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Radomila Soukalová, Ph.D., str. 23.

²⁹ Tamtéž.

3.5 Výzkum v marketingových komunikacích

Pro analýzu cílových skupin i pro výběr vhodných propagačních aktivit je nutné provést různé analýzy, které pomohou popsat produkt podniku, jeho postavení na trhu a které mohou být zdrojem dalších důležitých informací. „Výzkumem (trhu) se rozumí systematické shromažďování, zaznamenávání a analýza dat se zřetelem na určitý trh, kde trhem je míněna specifická skupina zákazníků ve specifické geografické oblasti.“³⁰

3.5.1 Teoretická východiska pro marketingový výzkum

Projekty marketingového výzkumu pracují s **primárními daty**, které jsou shromažďovány na míru řešenému problému, a **sekundárními daty**, které jsou obecně určeny k různému využití (např. data ČSÚ). Interní zdroje dat se soustřeďují uvnitř podniku a obvykle evidují údaje o vlastní činnosti, externí zdroje sekundárních dat bývají využívány k předem nespécifikovaným účelům.

Základní rozdělení marketingového výzkumu rozlišuje výzkum **kvantitativní**, který zajišťuje popisné informace - údaje o počtu výskytu, četnosti opakování atd., a **kvalitativní**, který je zaměřen na hledání příčin, vztahů a závislostí mezi subjekty a jevy, nebo mezi příčinou a následky.

Kvantitativní výzkum má několik podmínek: shromážděné **údaje musí být srovnatelné** (shromážděny ve stejném období, ve stejné struktuře, stejným způsobem sběru); shromážděný **soubor musí být dostatečně velký** (kvůli sledování vzájemné závislosti) a zjištěné **údaje musí být nezávislé na názorech druhých** (rodina, známí, spolupracovníci). Obvykle je zaměřen na rozsáhlejší soubory respondentů.

Technika sběru informací, kterou organizace zvolí, je závislá zejména na povaze zjišťovaných informací, na rozsahu zjišťovaných skutečností, a na dalších faktorech. Informace jsou zpravidla shromažďovány formou osobních rozhovorů, písemnými dotazníky, telefonickým nebo elektronickým dotazováním. Dotazování se provádí formou **volných/otevřených otázek**, které vedou k volnému vyjádření odpovědi, nebo formou **uzavřených otázek**, u kterých respondenti volí odpověď ano/ne, příp. nevím, a **polouzavřených otázek**, které nabízí několik variant odpovědí.

³⁰PŘIBOVÁ, Marie, et al. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. 1996 : Grada Publishing, a. s., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9. Str.13.

Základem pro realizaci marketingového výzkumu je nutné dobře vybrat a charakterizovat **soubor respondentů**, od kterého se budou sbírat informace.

Jednotkami souboru, ve kterém probíhá marketingový výzkum, mohou být jednotlivci, skupina (rodina, domácnost, školní třída...). Soubor všech jednotek, shodně vymezených z hlediska šetření se nazývá **základní soubor**.

Pokud se zjišťují potřebné údaje **u všech jednotek základního souboru**, který je předmětem zkoumání, jedná se o **vyčerpávající šetření**. Vyčerpávající šetření je zpravidla finančně a časově náročné (např. sčítání lidu, volební výsledky ...).

Nevyčerpávající šetření (výběr) je častějším způsobem marketingového výzkumu. Zjišťuje potřebné údaje u **části jednotek základního souboru**. Podstatou je odhad hodnoty celého základního souboru a výsledky jsou zatíženy tzv. výběrovou chybou. Přesnost je menší než u šetření vyčerpávajícího, je finančně i časově méně náročné.

Mezi způsoby nevyčerpávajícího šetření patří

- výběry záměrné: anketa, řetězový výběr, úsudkový výběr, kvótní výběr a další.
- výběry náhodné (pravděpodobnostní): prostý náhodný výběr, oblastní výběr, skupinový, dvou nebo víceúrovňový, panel.³¹

Cílem marketingového výzkumu ve školství je zajištění potřebných informací, které se týkají jak skutečných, tak potenciálních zákazníků školy a na základě těchto informací umožnit předpověď budoucího zájmu. Dále pak shromáždit informace o tom, jak školu hodnotí žáci, učitelé, rodiče, případně široká veřejnost.³²

3.6 Komunikace školy s identifikovanými cílovými skupinami

Úspěch školy ve smyslu dosahování svých cílů je závislý na kvalitě školy, ale také na tom, jak škola svoje okolí informuje a jak kvalitně pracuje s identifikovanými cílovými skupinami. Komunikace školy je obousměrným procesem výměny informací mezi školou a

³¹ MATĚJÍČKOVÁ, Leona, Bc. *Význam marketingových komunikací*. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Radomila Soukalová, Ph.D. Převzato.

³²PŘIBOVÁ, Marie, et al. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. 1996 : Grada Publishing, a. s., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9, str. 35 38. Volné zpracování.

vnitřními i vnějšími cílovými skupinami. Oba typy komunikace jsou stejně významné, vzájemně se ovlivňují a doplňují.

3.6.1 Komunikační mix ve školství ve vazbě na identifikované cílové skupiny

Vaščíková do komunikačního mixu službového sektoru (kam školství patří) zahrnuje jak tradiční nástroje – reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, Public Relations, tak nové nástroje – přímý marketing a internetovou komunikaci.³³

Účinnost marketingové komunikace je přímo úměrná vhodnému výběru prvků komunikačního mixu pro ty které cílové skupiny.

Komunikační mix školy může zahrnovat v oblasti **reklamy** letáky, brožury, vlastní webové stránky; v **oblasti podpory prodeje** prezentaci školy na veletrzích, dnech otevřených dveří, benefících, kulturních akcích apod.; v oblasti **Public Relations** se jedná zejména o budování vztahů s veřejností prostřednictvím médií. Ani **osobní prodej** by neměl být na okraji zájmu, školu lze propagovat prostřednictvím formální i neformální komunikace s ostatními pedagogy.

K propagaci školy lze využít názorové vůdce - „**Opinion Leaders**“ (rodiče úspěšných žáků a absolventů, rodiče s jistým sociálním statusem - významní manažeři, lékaři, regionální politici), - „**Opinion Formers**“ (výchovní poradci a další pedagogové okolních škol, členové školských komisí, pracovníci školské inspekce, zástupci krajů a obcí - zejména ti, v jejichž kompetenci je školství).

3.6.2 Shrnutí – význam komunikačního mixu ve vazbě na cílové skupiny

Podle Vaščíkové je „Komunikační mix pro marketing služeb nezbytný proto, že ve velké většině případů přibližuje nehmotný produkt spotřebiteli a tím snižuje jeho nejistotu při výběru a nákupu služby. ... V důsledku neoddělitelnosti služby od producenta je zvýrazněna úloha osobního prodeje a ústní reklamy. Pro úspěch komunikačního mixu má velký

³³VAŠČÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. Praha : Grada Publishing, a. s. , 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9, str. 134. Volné zpracování.

význam vhodný výběr nástroje komunikačního mixu a zhodnocení jeho působení na cílovou skupinu uživatelů.“³⁴

3.7 Shrnutí teoretické části

Zájmem každého podniku je, nebo alespoň mělo by být, uspět na trhu. Uplatňováním marketingových postupů lze svoji pozici podpořit a upevnit. Promyšlený postup, tj. dobře provedená segmentace cílových skupin, jejich vytvořený profil a shromáždění důležitých informací o charakteru poptávky, o potřebách a přáních zákazníků jsou základem pro aplikaci marketingu. Školní marketing není výjimkou, současný trend směřuje k jeho uplatňování, protože jediné tak si může škola vytvořit předpoklad pro perspektivní existenci.

Školy se v základních charakteristikách žádným způsobem neliší od institucí v komerčním službovém sektoru. Potřebují si budovat dobré jméno, aby byly úspěšné i v době, pro kterou je příznačný nepříznivý demografický trend, problematická ekonomická situace a rozsáhlá nabídka škol nejrůznějšího typu.

Trh vzdělávání prochází nepřetržitými změnami. Potenciální klienti této služby budou sledovat konkurenční nabídku vzdělávacích institucí a porovnávat je mezi sebou. Ve výhodě budou ty školy, které budou zájemcům o své produkty zprostředkovávat dostatek informací vhodným způsobem.

Vzdělávání jako produkt je služba, která vyžaduje uplatňovat specifika marketingu neziskových organizací.

³⁴VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9, str. 153, zkráceno.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SUBJEKTU LSG

Pro identifikaci cílových skupin Letohradského soukromého gymnázia, o. p. s. je nutné tento subjekt představit, dále určit, které typy analýz budou provedeny a z jakého důvodu, které zdroje dat budou využity a následně analýzy provést. Cílem je shromáždit podklady pro **zodpovězení výzkumných otázek**. Součástí praktické části je také zhodnocení současných komunikačních aktivit, aby bylo možné se v **projektové části zaměřit na návrh vhodného komunikačního mixu pro vybrané cílové skupiny**.

4.1 Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s. – představení subjektu

Letohradské soukromé gymnázium je nestátní nezisková organizace, která byla založena v r. 1993 jako společnost, která bude působit v oblasti výchovy a vzdělávání. Představou zakladatelů bylo vybudovat a provozovat školu poskytující **všeobecné úplné střední vzdělání gymnaziálního typu, zakončené maturitou**. Základním rysem bylo a stále je vybudovat školu, ve které bude přístup k žákům založen na nedirektivních vztazích a do chodu školy budou zapojováni v maximální možné míře všichni žáci i pedagogičtí pracovníci a ve velké míře také rodiče.

Právní forma LSG je obecně prospěšná společnost. Všechny finanční prostředky, které škola získá ať již formou normativu od státu, formou školného od zákonných zástupců žáků, nebo příspěvků od příznivců školy a sponzorů, musí použít na financování vzdělávání svých žáků.

LSG je zařazeno do sítě škol MŠMT České republiky. Od roku 2004 patří mezi pilotní školy, které ve spolupráci s Výzkumným ústavem pedagogickým ověřují tvorbu a implementaci školních vzdělávacích programů. Na LSG se vyučuje podle nově vypracovaného školního vzdělávacího programu s názvem Otevřená škola.

Gymnázium umožňuje přestup z kteréhokoliv ročníku základní či střední školy, adaptace přestoupivších studentů je zajištěna formou individuálních konzultací s jednotlivými pedagogy.

Do roku 2010 byla škola řízena tříčlennou správní radou, její členové plnili roli statutárního zástupce. Členy SR byli manažeři z podnikatelské oblasti a regionální politik, také s podnikatelskou zkušeností. Výkonným řídicím pracovníkem byl ředitel školy. Změnou zákona o obecně prospěšných společnostech, který vstoupil v platnost k 1. 1. 2011, se statutárním zástupcem stal ředitel školy a správní radě zůstaly spíše „dohlížecí pravomoci“.

Přesto se členové správní rady nadále aktivně zapojují do řídicích i výkonných procesů. Kontrolní činnost vykonává dozorcí rada. V roce 2011 byl založen „Nadační fond Vitáňovský“, který vznikl a funguje jako podpůrný projekt LSG, o.p.s. Úkolem nadačního fondu je role podporovatele a záměrem je získávat další finanční prostředky, sdružovat je pro další rozvoj školy a podporovat nadané studenty, zejména v oblasti technického vzdělávání.

Od roku 2008/2009 jsou pravidelně v rámci další hospodářské činnosti otvírány kurzy pro veřejnost. Tradičně největší zájem je o kurzy jazykové (v nabídce je angličtina, španělština, němčina). Kurzy pro instruktory lyžování (základní i doškolovací mají tradici již více než 10 let). Od školního roku 2010/2011 jsou veřejnosti nabízeny kurzy práce na PC (od základního ovládní až po práce ve specializovaných programech) a v dalším školním roce bude nabídka rozšířena o kurz „psaní všemi deseti a zpracování textů na PC“. Kurzy pro veřejnost jsem zdrojem finančních prostředků do rozpočtu školy a jejich inzerování je zároveň propagací školy.

4.1.1 Význam LSG pro region

V současné době, kdy se diskutuje o významu víceletých gymnázií a o jejich omezování, je LSG možností, jak na Orlickoústecku osmileté gymnázium absolvovat. LSG má statut obecně prospěšné společnosti, žádným rozhodnutím krajských či ministerských úředníků nelze tedy činnost gymnázia omezit.

5 ANALÝZY PROSTŘEDÍ A IDENTIFIKACE CÍLOVÝCH SKUPIN

Identifikace cílových skupin LSG nejprve vyžaduje provedení analýz makroprostředí, mikroprostředí a prostředí vnitřního. Pro samotnou identifikaci mají zásadní význam analýzy konkurence, žáků a rodičů, odborné a široké veřejnosti v regionu, školských institucí (prvky mikroprostředí) a analýza image, kvality výukového procesu, vnitřního klimatu školy, finanční situace a vybavenosti školy (prvky vnitřního prostředí).

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je pro identifikaci cílových skupin pro komunikaci LSG pouze podpůrným nástrojem. Je samozřejmé, že faktory vnějšího prostředí hrají svoji roli a je nutné je brát v úvahu. Mají svůj význam při sestavování profilu jak hlavních tak vedlejších cílových skupin, ale zejména poskytují náměty pro to, jaká témata a jakým způsobem mají být komunikována v komunikačním mixu.

5.1.1 Ekonomicko – demografické vlivy

V posledních několika letech dochází ve středním vzdělávání k **řadě významných změn**, jejichž cílem je mimo jiné reagovat na klesající demografickou křivku. Snahou ministerstva je prosadit na úrovni krajů proces optimalizace, jehož záměrem je **zredukovat počet škol**, snížit roztržitost nabídky oborů a zabezpečit **optimální využití** technické, provozní a prostorové kapacity škol, v návaznosti na ekonomickou hospodárnost školství a na redukované finanční prostředky, které je nutné do školství investovat.

V posledních letech mírně roste počet žáků nastupujících do 1. ročníků základních škol, a zastavuje se pokles celkového počtu žáků. Největší propad se projevil ve školních rocích 2009/2010 a 2010/2011. To je důvodem klesající tendence odchodu žáků na víceletá gymnázia. Na střední školy bylo ve školním roce 2010/2011 přijato necelých 112 tisíce žáků, tj. o 16,4 tisíce méně než v roce 2009/2010. Ve středních školách se již naplno začal projevoval demografický pokles. Od školního roku 2007/2008 je viditelný propad jak v počtu nově

přijatých žáků na střední školy, tak v celkovém počtu žáků těchto škol a tento pokles nadále pokračuje.³⁵

V Pardubickém kraji je situace obdobná, počet živě narozených dětí mírně klesá nebo stagnuje.

Tabulka 2 Počet živě narozených dětí v Pardubickém kraji³⁶

	2008	2009	2010
Živě narození	5 752	5 644	5 721

Zdroj: ČSÚ

Současná situace ve školství je výrazně ovlivněna demografickým vývojem. „České střední školy jsou podle výroční zprávy České školní inspekce naplněné v průměru z 65 procent. Ministerská statistika tvrdí, že některé dokonce jen z šedesáti. A protože se tím snižuje kvalita středoškolského vzdělání, připravují hejtmani s podporou ministra školství Josefa Dobeše reformu.“³⁷ Snaha redukovat počet škol (nejen středních) na úrovni ministerstva je patrná již několik let, bez ohledu na to, který ministr úřad řídí.

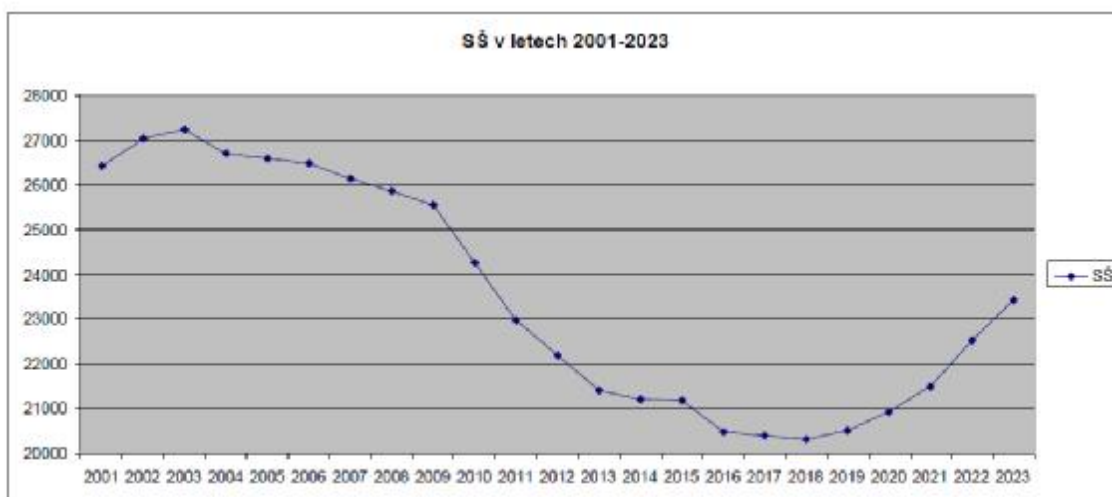
Z Analýzy situace ve středním školství v Pardubickém kraji a z Dlouhodobého záměru vzdělávání Pardubického kraje 2012 je zjevná snaha řešit jak nepříznivý demografický vývoj, tak reagovat na současnou ekonomickou situaci. Z celkového počtu žáků studuje na středních školách PK ve školním roce 2009/ 2010 na gymnáziích a ve školách s ekonomickými obory 11 126 žáků, tj. 41 % žáků. Na základě zpracovaného demografického vývoje je zřejmé, že počet žáků přijímaných ke studiu na středních školách se bude každoročně snižovat. Pardubický kraj má ve srovnání s ostatním kraji vysoký počet středních škol. Jejich průměrná naplněnost, vzhledem k jejich kapacitám, je kolem 70%. Z toho vyplývá, že je nutné omezit nejen počet přijímaných žáků, ale také snížit počty středních škol, gymnázia nevyjímaje.

³⁵HULÍN, Vladimír. *Týdeník Školství* [online]. 1.9.2010 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/25/> a aktuálních dat ČSÚ.

³⁶Data za rok 2011 ještě nejsou v době zpracování diplomové práce k dispozici

³⁷BÍLÁ, Klára. Český rozhlas [online]. 31.1.2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/zprava/844075>.

Graf 1 Odhad počtu žáků středních škol
v Pardubickém kraji
– demografický vývoj



Zdroj: Pardubický kraj – Analýza středního školství v Pardubickém kraji

Ve vazbě na demografický vývoj dochází v posledních letech v Pardubickém kraji k optimalizaci sítě škol, i když se obvykle jedná o nepopulární opatření. Vzhledem k nepříznivému demografickému vývoji se změny dotkly i nabídky oborů vzdělání ve školách zřizovaných Pardubickým krajem. Počínaje školním rokem 2011/2012 byl stanoven minimální počet 22 žáků ve třídách prvního ročníku osmiletých i čtyřletých gymnázií. Sice mohou být otevřeny i třídy s nižším počtem žáků, ale budou-li otevřeny s nižším počtem žáků opakovaně ve dvou po sobě následujících školních rocích, v dalším školním roce již nebudou přijímáni žáci do prvního ročníku těchto oborů vzdělání.

Podle vybraných ekonomických údajů se sociálně ekonomická situace na Orlickoústecku spíše zhoršuje.

Tabulka 3 Vývoj nezaměstnanosti v Pardubickém kraji

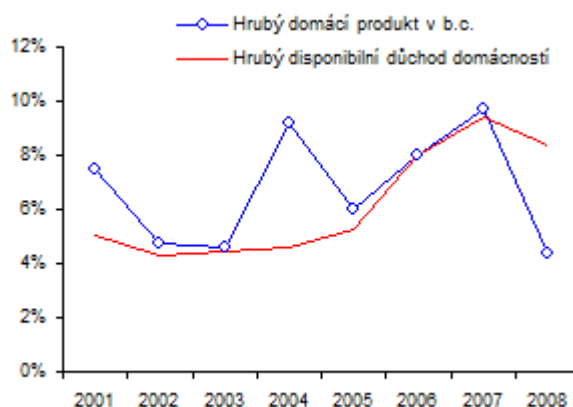
Ukazatel	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010
Míra registrované nezaměstnanosti	5,5 %	5,6 %	4,4 %	3,6 %	6,4 %	7,2 %

Zdroj: ČSÚ

Na Orlickoústecku v roce 2010 byla nezaměstnanost 10 %.

V souvislosti s konjunkturou české ekonomiky v letech 2000 – 2007 disponibilní důchod³⁸ českých domácností, který může být jedním z ukazatelů finanční kondice domácností, rostl. Od roku 2008 v souvislosti s ekonomickou recesí klesá.

Graf 2 Dynamika hrubého disponibilního důchodu domácností
a nominálního HDP (meziročně v %)



Zdroj: ČSÚ

5.1.2 Politicko – kulturní vlivy

V roce 1999 schválila vláda ČR hlavní cíle vzdělávací politiky, které byly vyhlášeny v závazném vládním dokumentu, tzv. Bílé knize. „Česká Bílá kniha je pojata jako systémový projekt, formulující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být směrodatné pro rozvoj vzdělávací soustavy.“³⁹Má se stát základním strategickým dokumentem ve střednědobém horizontu, který reflektuje změny ve společnosti.

Bílá kniha - národní program rozvoje vzdělávání v České republice definuje úkoly středních škol v České republice:

1. Zajišťovat připravenost mladých lidí pro celoživotní učení.
2. Podporovat zaměstnatelnost mladých lidí v průběhu celého života.
3. Rozvíjet široký všeobecný a obecně odborný základ vzdělání.

³⁸Zdroji disponibilního důchodu jsou jednak prvotní důchody domácností, jednak jejich čisté druhotné důchody.

³⁹Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha [online]. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001, 98 s. [cit. 2012-04-07]. ISBN 80-211-0372-8. Str. 7.[online].

4. Uplatnit všeobecně použitelné, tzv. klíčové kompetence.⁴⁰

Gymnaziální vzdělávání je v Bíle knize definováno jako typ vzdělávání, které je především určeno k přípravě na bezprostředně navazující studium v terciální sféře, které vedle „čistě akademického pojetí získá široký všeobecně vzdělávací charakter s možností zařazení i vybraných, odborně orientovaných obsahů. S tím je spojena i nutnost změny způsobů výuky ... rozšíření výuky cizích jazyků a širší využívání informačních technologií.“⁴¹ (zkráceno)

Jednotlivé školy jsou v současnosti vystaveny změnám, které se týkají jejich vnějšího postavení (požadavek na autonomii) a vnitřní proměny škol v souvislosti se zvyšujícím se významem jejich výchovné a socializační role. Mění se tradiční úkoly školy, aplikují se nové způsoby řízení a objevují se nové požadavky na učitele. Vnější faktory, které ovlivňují školu a žáky, se v posledních letech silně mění. Objevují se stížnosti na negativní dopady těchto vlivů. Žáci jsou považováni za méně snaživé, méně soustředěné a více neukázněné, v menší míře, než tomu bylo v minulosti, respektují autority, struktura jejich vědomostí je odlišná. Na druhou stranu jsou více sebevědomí, často se objevuje zvýšená míra agresivity.

Školy jsou stejně jako jiné instituce ovlivňovány širokou řadou vlivů, od politických a ekonomických přes kulturní, sociální a demografické až k vlivům technologickým, nemluvě o vlivech globálních. Zároveň je zřejmý celospolečenský požadavek na školství, aby se těmto změnám přizpůsobilo a pružně na ně reagovalo. Ty všechny jsou v pohybu. Přitom společnost právem očekává, že škola se dokáže přizpůsobit, že dokáže uspokojovat měnící se potřeby skupin i jedinců a že přitom obstojí. Není to vůbec jednoduchý úkol a klade velké nároky jak na školství jako takové, tak na jednotlivé pedagogy.

Nároky na učitele se stupňují, je pro ně obtížné se orientovat v současném společenském vývoji, legislativa stále není dokonalá a vymahatelnost práva ve školství se někdy jeví jako problematická. Učitelé musí řešit situace, které jsou výsledkem vývoje společnosti, ať již se jedná o ekonomicko-sociální rozdíly mezi žáky (oblečení, výše kapesného, celkové fi-

⁴⁰Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha [online]. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001, 98 s. [cit. 2012-04-07]. ISBN 80-211-0372-8. Str. 51.[online].

⁴¹Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha [online]. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001, 98 s. [cit. 2012-04-07]. ISBN 80-211-0372-8. Str. 52.[online].

nanční možnosti rodin), nebo o nové kulturní a sociální vlivy, které přinesla migrace. Úlohou učitelů je překlenovat a vysvětlovat žákům mnohé kulturní rozdíly, pracovat s projevy nacionalismu, rasismu a intolerance. Z hlediska sociálního se také objevují nové situace. Více dětí žije v neúplných rodinách, zvyšuje se povědomí o počtu týraných a zanedbávaných dětí, stále více rodičů nevěnuje výchově tolik času, jako tomu bylo dříve. U žáků se projevuje tendence příliš nevybočovat z průměru, nebo naopak se výrazně vymezovat (spíše negativně), a to i proti poměrně přísným normám chování, které většina škol vyžaduje nebo by vyžadovat měla. Nepříznivým trendem mládeže je si svoji situaci co nejvíce zjednodušovat a studium na gymnáziu je ve své náročnosti v rozporu s tímto trendem. Podobné stanovisko vyjádřili také respondenti ankety mezi pedagogy uvedené dále (viz otázka 6 a 7), viz Příloha I.

Dalším významným aspektem jsou změny v technologiích, hlavně informačních. Pro žáky jsou informační technologie často přirozenějším prostředím, protože s nimi jsou v kontaktu od raného dětství. Učitelé a zejména učitelky mohou mít s rozvíjejícími se technologiemi problémy. Důvodem může být omezený přístup k těmto technologiím (úroveň vybavenosti, resp. nevybavenosti škol, čas a ochota se dále vzdělávat).

Tyto vlivy se dají jen obtížně kvantifikovat, přesto je nutné s nimi počítat a snažit se na ně reagovat.⁴²

5.1.3 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Vlivy, které jsou uvedeny v analýze vnějšího prostředí, působí na cílové skupiny LSG spíše negativně. Nepříliš rozvíjející se kupní síla, nepříznivý demografický vývoj, poměrně vysoká nezaměstnanost jsou výrazně omezujícími elementy pro rozvoj školy, protože snižují možný počet zájemců o placené studium, byť je kvalitní. Také kulturní vlivy mohou představovat pro školy ohrožující prvky, zejména zmiňované tendence nevybočovat a zbytečně si neztěžovat pozici náročnějším studiem. Je na každém subjektu, jakým způsobem s oběma kategoriemi bude pracovat. **Pokud škola najde účinné argumenty, jak na tyto vlivy reagovat, má k dispozici nová a společensky významná témata ke komunikaci a k odlišení se od konkurence.**

⁴²PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vnější prostředí a řízení školy*. Olomouc : UP, 2008. Rigorózní práce. Volné zpracování.

5.2 Analýza mikroprostředí

Analýza faktorů mikroprostředí LSG je zároveň východiskem pro identifikaci cílových skupin.

5.2.1 Analýza konkurence

LSG působí ve velmi kvalitním konkurenčním prostředí, což má kromě nevýhod (boj o žáky) také svá pozitiva (konkurence jako motivující prvek).

V nejbližším okruhu školy působí 4 veřejná (krajská) gymnázia: Žamberk (7 km), Ústí nad Orlicí (12 km), Lanškroun (15 km), Česká Třebová (20 km). V Králíkách (18 km) existuje Gymnázium a základní škola Králíky, ale gymnaziální vzdělávání je postupně ukončováno. Po několikaletém předchozím problematickém provozu je zřizovatelem školy v současné době Město Králíky a na základě jeho rozhodnutí se další třídy neotvírají. Prioritní příčinou tohoto nepopulárního rozhodnutí je nízký počet žáků končících základní školu ve spádové oblasti, což se nutně projevilo v počtu zájemců o gymnaziální vzdělávání v tomto regionu. Gymnázium má v současnosti pouze 3 třídy a celkový počet žáků je 44. Ve dvou třídách dobíhajícího osmiletého studia je 40 žáků, zbývající 4 jsou žáky jedné třídy čtyřletého studijního oboru.

5.2.1.1 *Stručný popis jednotlivých konkurentů*⁴³

Gymnázium Česká Třebová: Toto gymnázium má nejstarší historii, první školní rok byl zahájen 18. září 1909. Od r. 1990 je zřízeno víceleté gymnázium, nejprve sedmileté, od r. 1995 osmileté. V současné době ve škole studuje ve škole okolo 350 žáků. Škola má 4 ročníky čtyřletého a 8 ročníků osmiletého gymnázia.

Gymnázium Lanškroun: bylo založeno v roce 1872 a dodnes je stěžejním centrem vzdělávání v regionu Lanškrounska. Škola má 12 tříd, osm ročníků s osmiletým studijním programem a čtyři ročníky s čtyřletým programem. Kapacita školy je 372 žáků.

Gymnázium Ústí nad Orlicí: dnes osmileté gymnázium, umístěné v centru města, s 65 letou historií. V roce 1991 se gymnázium se 4letým studijním cyklem rozrostlo o gymnazi-

⁴³ Gymnázia jsou řazena abecedně.

um víceleté, zpočátku sedmileté, od roku 1995 existuje jako osmileté. Ve škole studuje okolo 350 žáků.

Gymnázium Žamberk: Historie školy se datuje od roku 1954. Gymnázium zabezpečuje všeobecné středoškolské vzdělávání pro studenty ze Žamberka a ze široké spádové oblasti. Dlouhodobě je 1/3 studentů místních a 2/3 do místa školy dojíždí díky dobré dopravní obsluhovanosti. Škola každoročně otevírá jednu třídu čtyřletého studia a jednu třídu osmiletého studia. Počet studentů se pohybuje aktuálně okolo 330.

Zřizovatelem všech uvedených gymnázií Pardubický kraj a všechny školy mají dobrou dopravní obsluhovanost, jak při využití autobusové, tak při využití vlakové hromadné dopravy.

5.2.1.2 *Mapa tržního bojiště*

Pro analýzu konkurence byla využita tržní analýza konkurence prostřednictvím mapy tržního bojiště. Použití této metody vyplynulo z výstupů dotazníku zpracovaného v rámci autoevaluačního procesu v červnu 2011.⁴⁴

Pro zpracování mapy tržního bojiště je klíčová otázka v části C, otázka „ROZHODOVÁNÍ – DŮVODY ke studiu na LSG“.

Počet odevzdaných dotazníků: 120, z toho 50 na nižším stupni gymnázia a 70 na vyšším stupni gymnázia.

Otázka zněla:

„Při rozhodování, že půjdeš studovat na tuto školu (LSG), hrálo roli především (vyber max. 3 důvody):

- a) rodinná zkušenost – někdo ze sourozenců absolvoval či navštěvuje tuto školu
- b) dostupnost školy
- c) kvalitní pedagogický sbor
- d) kvalitní studijní program (nabídka předmětů, počty hodin apod.)
- e) doporučení od někoho, kdo měl se školou vlastní zkušenost

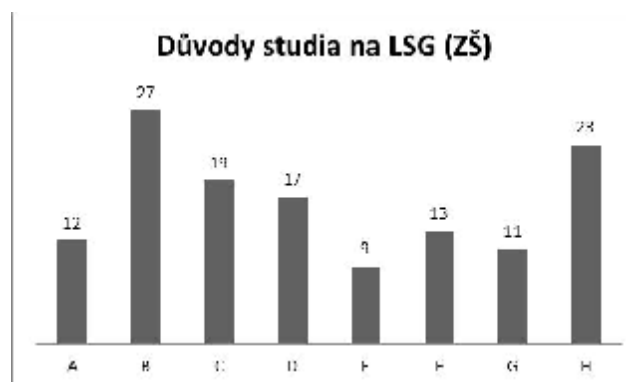
⁴⁴Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s., Letohrad. *Evaluační škola*. 2011, 17stran. Podrobný popis dotazníku viz dále, kap.5.3.2.

- f) prezentace školy (Den otevřených dveří, webové stránky apod.)
- g) velikost školy (počet žáků)
- h) zařízení a vybavenost školy
- i) jiný důvod – uveď jaký“

V odevzdaných dotaznících na nižším gymnáziu neodpověděl 1 žák, v odpovědi i) jiný důvod – uveď, jaký byly zaznamenány tyto odpovědi:

„katastrofální ZŠ, mamka zapomněla dát přihlášku do ÚO, změna školy, bez přijímaček, lehké přijímačky, nedostal jsem se jinam“

Graf 3 Odpovědi žáků nižšího gymnázia

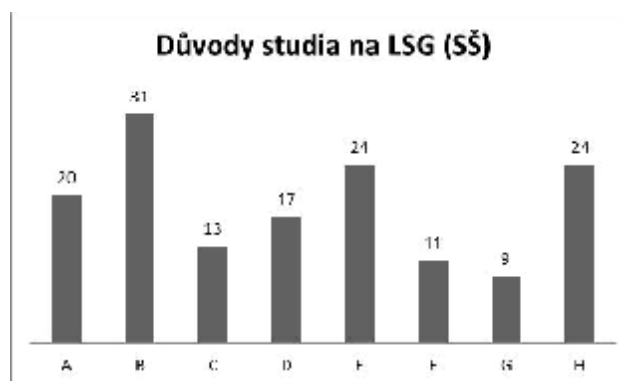


Zdroj: interní (LSG)

V odevzdaných dotaznících na vyšším gymnáziu neodpověděli 4 žáci, v odpovědi „i) jiný důvod – uveď, jaký byly zaznamenány tyto odpovědi“:

„přání rodičů, prostředí, atmosféra předchozí školy, nutná změna školy, nedostal jsem se jinam, rodič učitel, bez přijímaček, nabídka sportovních kurzů“

Graf 4 Odpovědi žáků vyššího gymnázia



Zdroj: interní (LSG)

Z výsledků vyplývá, že při výběru školy je nejdůležitější bod b) – dostupnost školy jak pro žáky nižšího, tak vyššího gymnázia. Z tohoto důvodu byla jako kritérium analýzy konkurence zvolena dostupnost LSG ze spádových oblastí.

5.2.1.3 Zpracování mapy tržního bojiště

Do prvního sloupce jsou zadány všechny obce, ve kterých jsou základní školy a ze kterých se mohou žáci dopravit do některého z gymnázií. Zdrojem byl oficiální seznam školského odboru Krajského úřadu Pardubice.

Do prvního řádku jsou zadány dojezdové vzdálenosti z uvedených obcí do jednotlivých gymnázií. Jsou zvoleny časy dojezdu do 20 min, do 30 min, do 40 min a do 60 min. Pokud nebylo možné se z obce do vybraného gymnázia dopravit do jedné hodiny, není škola (resp. obec) uvedena, protože v tom případě je malá pravděpodobnost dojíždění na příslušné gymnázium a obec má ve své spádové oblasti jiné gymnázium z jiného kraje.

Jako zdroj času dojezdu byly zvoleny údaje ze serveru www.idos.cz, internetový portál pro vyhledávání spojení, kdy se po zadání „odkud - kam“ hledá spoj, zároveň se zobrazí i celkový čas dojezdu. Jako nástupní stanice je pro zjednodušení obvykle zvolen střed obce, doprava je s možností kombinace vlakového a autobusového spojení, i když vzhledem k charakteru regionu převládá spojení autobusové. Čas dojezdu byl zjišťován pro dopravu na vyučování, s příjezdem nejpozději do 7:40 do obce.

Pokud je gymnázium označeno **tučně**, jedná se o gymnázium v obci, tedy bez nutnosti dojezdu.

Školy **v modře označených obcích** jsou z pohledu rozumného dojezdového času nejvhodnější pro cílené marketingové komunikace, ale zároveň se tam bude LSG stěrat s nabídkou konkurence, která je zvýrazněna **použitím stínování pole**.

Tabulka 4 Zpracování mapy tržního bojiště

	Dojezd do 20 min	Dojezd do 30 min	Dojezd do 40 min	Dojezd do 60 min
Bystřec			G La, LSG	G ÚO
Červená Voda				LSG
Česká Rybná		G Ža	LSG	
Česká Třebová	G ČT	G La, G ÚO	LSG	
České Heřmanice				LSG, G ÚO, G ČT
České Libchavy	G ÚO	G Ža	LSG	G ČT
Damníkov	G La	G ČT		
Dlouhá Třebová	G ÚO, G ČT		G La	LSG
Dolní Čermná		G La, LSG		G ÚO, G Ža
Dolní Dobrouč	LSG	G ÚO	G La	G Ža, G ČT
Hnátnice	LSG	G ÚO		G ČT, G Ža
Horní Čermná	G La	LSG		G ÚO
Horní Heřmanice		G La		G ČT
Jablónné nad Orlicí	LSG	G Ža, G ÚO		G La
Jamně nad Orlicí		LSG		G Ža, G ÚO, G La
Kláštevec nad Orlicí	G Ža		LSG	
Králíky			G Ža	LSG
Kunvald	G Ža	LSG		G ÚO
Lanškroun	G La	G ČT	G ÚO	LSG
Letohrad	LSG, G Ža	G ÚO		G ČT, G La
Libchavy	G ÚO	LSG	G Ža	G ČT
Lichkov			LSG	G ÚO, G Ža
Líšnice	G Ža		LSG	G ÚO
Mladkov		LSG, G Ža		
Nekoř	G Ža	LSG		
Orlíčky		LSG		
Ostrov	G La	LSG, G ÚO	G ČT	G Ža
Písečná	LSG	G Ža, G ÚO		G ČT, G La
Rudoltice	G La	G ČT	G ÚO	LSG
Těchonín		LSG	G ÚO	G Ža
Třebovice	G ČT	G La		LSG, G ÚO
Ústí nad Orlicí	G ÚO, G ČT, LSG		G Ža	G La
Verměřovice	LSG		G Ža, G La, G ÚO	
Výprachtice	G La			LSG
Žamberk	G Ža, LSG			G ÚO

Zdroj: vlastní

5.2.1.4 Vyhodnocení výstupů z mapy tržního bojiště

1) postavení **Gymnázia Ústí nad Orlicí** jako konkurenta LSG z pohledu dojezdového času do školy:

- a) Z těchto obcí mají potenciální zájemci o studium gymnázia kratší nebo stejný dojezdový čas: Letohrad, Ústí nad Orlicí, Dolní Dobrouč, Hnátnice, Jablonné nad Orlicí, Ostrov, Písečná, Rudoltice, Těchonín
- b) Z těchto obcí mají potenciální zájemci o studium gymnázia o jednu úroveň delší dojezdový čas: Česká Třebová, Libchavy.

2) postavení **Gymnázia Žamberk** jako konkurenta LSG z pohledu dojezdového času do školy:

- a) Z těchto obcí mají potenciální zájemci o studium gymnázia kratší nebo stejný dojezdový čas: Žamberk, Česká Rybná, Jablonné nad Orlicí, Letohrad, Libchavy, Mladkov, Nekoř, Písečná, Těchonín, Ústí nad Orlicí.
- b) Z těchto obcí mají potenciální zájemci o studium gymnázia o jednu úroveň delší dojezdový čas: Česká Rybná, České Libchavy, Králíky.

3) postavení **Gymnázia Lanškroun** jako konkurenta LSG z pohledu dojezdového času do školy: toto gymnázium je konkurentem pouze v obcích Ostrov, Dolní Dobrouč, Horní Čermná.

4) postavení **Gymnázia Česká Třebová** jako konkurenta LSG z pohledu dojezdového času do školy: toto gymnázium není pro LSG významným konkurentem.

5.2.1.5 Shrnutí výstupů zpracované mapy tržního bojiště

Z výsledků mapy tržního bojiště vyplývá, že z hlediska dojezdového času do obce, kde je gymnázium, jsou pro LSG největšími konkurenty Gymnázium Ústí nad Orlicí a Gymnázium Žamberk.

Výstupy z mapy tržního bojiště např. lze využít jako východisko pro jednu z analýz cílových skupin – podle demografického hlediska a následně pro sestavení plánu komunikačního mixu.

LSG se bude s konkurencí stýkat nejvíce v těchto obcích:⁴⁵

Jablonec nad Orlicí: potenciální zájemci si mohou vybrat 3 gymnázia s přijatelnou dojezdovou vzdáleností.

Letohrad: potenciální zájemci si mohou vybrat 3 gymnázia s přijatelnou dojezdovou vzdáleností, z toho jedno přímo v obci.

Písečná: potenciální zájemci si mohou vybrat 3 gymnázia s přijatelnou dojezdovou vzdáleností.

Ústí nad Orlicí: potenciální zájemci si mohou vybrat 3 gymnázia s přijatelnou dojezdovou vzdáleností, z toho jedno přímo v obci.

Žamberk: potenciální zájemci si mohou vybrat 2 gymnázia s přijatelnou dojezdovou vzdáleností, z toho jedno přímo v obci.

U dalších obcí budou hrát roli ještě další prvky, zejména tradiční spádová oblast (Horní Čermná a Ostrov → Lanškroun, Libchavy → Ústí nad Orlicí)

5.2.2 Analýza názorů odborné veřejnosti

Pro další potřeby práce byla provedena analýza názorů pedagogů – odborné veřejnosti ze škol v obcích, ze kterých mohou potenciální zájemci - budoucí žáci LSG dojíždět s ohledem na požadavek přiměřené dostupnosti, tj. s časem do max. do 40 min.

5.2.2.1 Metoda získání informací pro potřeby identifikace cílových skupin

V této části práce byla využita primární data z kvantitativního výzkumu. Byla použita technika on-line dotazování pomocí webové aplikace www.vyplnto.cz⁴⁶ pro definovanou cílovou skupinu – pedagogy ze škol definovaných v předchozím odstavci. Jako způsob šetření byla u této cílové skupiny použita metoda „**nevyčerpávajícího šetření, výběr záměrný – anketa**“.

Dotazník byl sestaven v rozsahu 18 otázek, v kombinaci uzavřené a polouzavřené. Před zasláním interaktivního odkazu na on-line dotazník byli telefonem osloveni ředitelé škol

⁴⁵ Řazeno abecedně.

⁴⁶ Dotazníková služba Vyplnto.cz je určena pro realizaci internetových průzkumů malých a středních firem, marketingových specialistů, sociologů, studentů, apod. Provozovatelem aplikace je Ing. Marek Demčák.

nebo jejich zástupci a požádání o udělení souhlasu se zasláním dotazníku, zároveň se žádostí o sdílení s ostatními pedagogy. Celkem bylo osloveno 30 zástupců škol. Respondentů (tj. těch, kteří vyplnili dotazník) bylo celkem 41, návratnost dotazníku⁴⁷ je 76,4 %. Mezi respondenty je 34 žen a 7 mužů; 33 pracovníků úplných ZŠ a 8 neúplných ZŠ; dotazník zodpovědělo 17 třídních učitelů/učitelek, 13 ředitelů/ředitelek nebo jejich zástupců/zástupkyň, 4 výchovní poradci/výchovné poradkyně. 7 respondentů projevilo zájem o zaslání výsledků ankety (jedna adresa byla neplatná). Kompletní znění dotazníku a veškeré výstupy jsou uvedeny přehledně v Příloze I.

5.2.2.2 Výstupy z realizované ankety

Pro potřeby analýzy mikroprostředí – odborné veřejnosti jsou podstatné následující položené otázky a výstupy z nich.

Otázka č. 1: Mohou podle vás učitelé na ZŠ ovlivnit žáky ve výběru SŠ?

Charakter otázky: Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky (ano → otázka č. 2, ne → otázka č. 3.)

Otázka č. 2: Pokud ano, tak z pozice: (možnost volby: třídního učitele, výchovného poradce, jiného ped. pracovníka)

Charakter otázky: Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

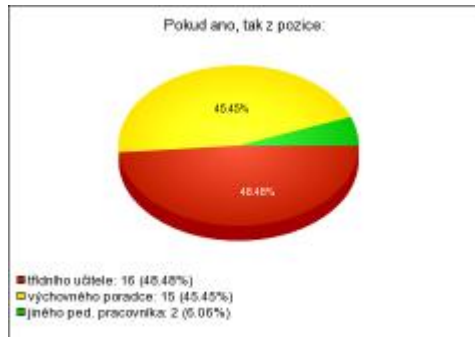
⁴⁷ Návratnost dotazníků je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili úvodní text (neklikli na odkaz na dotazník).

Graf 5 Možnost učitelů ovlivnit u žáků výběr SŠ



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Který pedagog (z pohledu pracovní pozice) může ovlivnit žáka ve výběru SŠ



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Mohou podle vás učitelé na ZŠ ovlivnit žáky ve výběru gymnázia?

Charakter otázky: Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky (ano → otázka č. 4, ne → otázka č. 5).

Otázka č. 4: Pokud ano, tak z pozice: (možnost volby: třídního učitele, výchovného poradce, jiného ped. pracovníka)

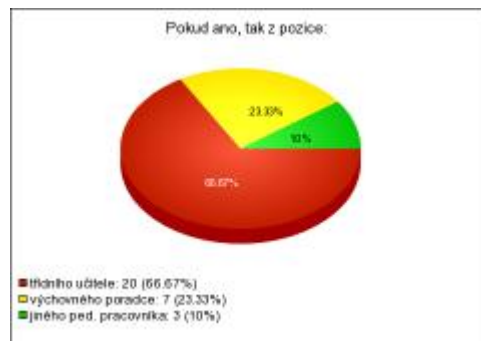
Charakter otázky: Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Graf 7 Možnost učitelů ZŠ ovlivnit žáky ve výběru gymnázia



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Který pedagog (z pohledu prac. pozice) může žáka ovlivnit ve výběru gymnázia

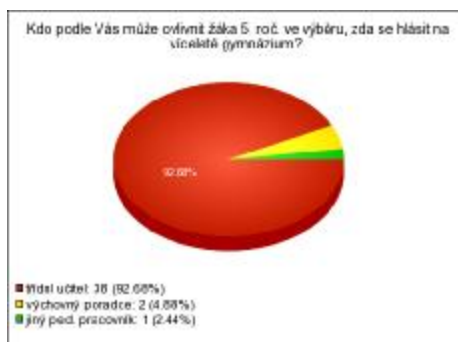


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Kdo podle Vás může ovlivnit žáka 5. roč. ve výběru, zda se hlásit na víceleté gymnázium? (možnost volby: třídní učitel, výchovný poradce, jiný ped. pracovník)

Charakter otázky: Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Graf 9 Kdo může na ZŠ ovlivnit žáka 5. roč. zda se hlásit na gymnázium



Zdroj: vlastní zpracování

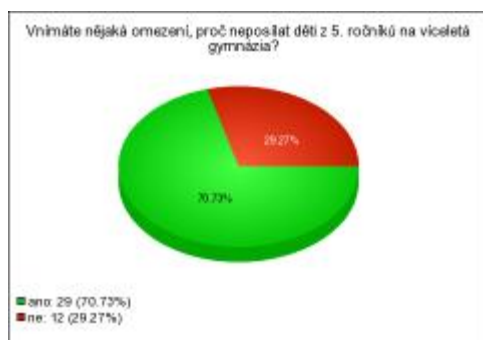
Otázka č. 6: Vnímáte nějaká omezení, proč neposílat děti z 5. ročníků na víceletá gymnázia?

Charakter otázky: Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky (ano → otázka č. 7, ne → otázka č. 8).

Otázka č. 7: Pokud ano, tak jaká?

Charakter otázky: Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí. (Pocit, že děti zbytečně „ztratí“ dětství; Obava z poklesu úrovně tříd, Tlak ze strany vedení ZŠ, aby odcházelo co nejméně dětí z 5. ročníků ZŠ)

Graf 10 Existence důvodů, proč neposílat žáky z 5. tříd na gymnázia



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Které důvody vedou k tomu neposílat žáky z 5. tříd na gymnázia

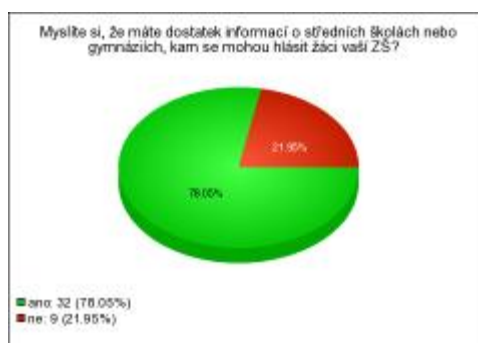


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Myslíte si, že máte dostatek informací o středních školách nebo gymnáziích, kam se mohou hlásit žáci vaší ZŠ?

Charakter otázky: Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano“ a „ne“.

Graf 12 Mají učitelé ZŠ dostatek informací o středních školách?

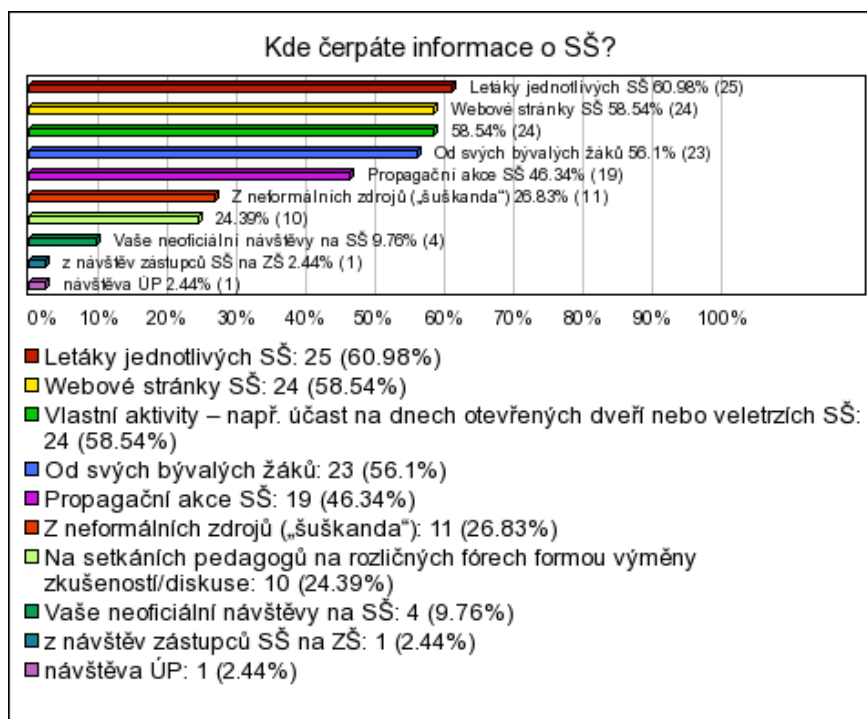


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Kde čerpáte informace o SŠ?

Charakter otázky: Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní (min. 1).

Graf 13 Zdroj informací o středních školách pro učitele ZŠ



Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 10, 11 jsou využity v analýze mikroprostředí pro image LSG. Otázky 12 a 13 slouží pro vnitřní potřebu LSG a v diplomové práci nebyly zpracovány.

5.2.2.3 *Shrnutí – vyhodnocení ankety mezi pedagogy ze spádové oblasti*

Z analýzy odpovědí na položené otázky jednoznačně **vyplývá**, že **učitelé** na všech pracovních pozicích **jsou důležitou cílovou skupinou pro marketingové komunikace LSG**. Pomáhají svým žákům při výběru střední školy, mohou je ovlivnit při výběru gymnázia ať již v 5. nebo 9. ročníku. Je nutné **oslovovat** zároveň **třídní učitele a výchovné poradce**.

Důležitým podnětným výstupem je také odpověď na otázku, zda pedagogové vnímají nějaká omezení, proč neposílat žáky z 5. ročníků na gymnázia. 70 % respondentů nějaké omezení vnímá a odpovědi „Pocit, že děti zbytečně ztratí dětství“ a „Obava z poklesu úrovně tříd“ nabízí **prostor pro témata, které je nutné komunikovat**, tak, jak to je navrženo v projektové části.

Analýza otázky „Kde čerpáte informace o SŠ?“, tj. celkový počet odpovědí⁴⁸ - 142 – a průměrný počet odpovědí jednoho respondenta – 3,46⁴⁹ vypovídá o tom, že učitelé na ZŠ pracují s informacemi o středních školách. Detailní rozbor odpovědí může být také východiskem pro marketingové aktivity středních škol, které chtějí podpořit zájem o sebe sama.

Anketa **potvrdila důležitost této cílové skupiny** a poskytuje východisko pro stanovení **témat komunikačního mixu**.

5.2.3 Identifikace cílových skupin s ohledem na analýzu mikroprostředí

Předpokladem efektivní marketingové komunikace LSG je důkladná identifikace cílových skupin a vypracování jejich profilu. Protože většina z pojmenovaných cílových skupin patří do mikroprostředí, je v této části práce uvedeno členění cílových skupin včetně stručného popisu jejich charakteristik. Cílovými skupinami LSG jsou všechny zájmové skupiny, které jsou součástí vnitřního i vnějšího prostředí školy. Spadají sem osoby a instituce, které mohou nějakým způsobem ovlivnit rozhodnutí žáků studovat příslušnou školu a budoucí potenciální žáci školy. Pro cílové skupiny nejsou rozhodující pouze informace o kvalitě školy, typu a hodnotě vzdělávacího programu, ale potřebují, a v současnosti většinou také

⁴⁸ Každý respondent mohl zaškrtnout minimálně jednu.

⁴⁹ Celkový počet „zaškrtnutých“ odpovědí/počet odpovědí respondentů.

chtějí, mít informace o úspěšnosti školy, o kvalitě vnitřního prostředí a odlišnosti nabídky od konkurence.

5.2.3.1 *Hlavní cílové skupiny pro vnější marketingovou komunikaci LSG⁵⁰ a jejich charakteristika*

Dělení cílových skupin LSG má dvě možná hlediska. Prvním z nich je rozdělení na **hlavní** a **vedlejší** cílové skupiny. Druhým z nich je rozdělení na cílové skupiny **vnitřní a vnější komunikace**. Profil byl vypracován pro zásadní cílové skupiny, ostatní jsou podrobně identifikovány. Profil nejdůležitějších cílových skupin byl vytvořen podle hledisek segmentace uvedených v kap. „3.3.2.1 Hlavní cílové skupiny vnější komunikace“. U některých segmentů nebyl vypracován profil podle všech čtyř hledisek. Pro vypracování profilu některých segmentů byla částečně využita data z dotazníkového šetření provedeného autorkou v roce 2009 pro potřeby bakalářské práce⁵¹ a z ankety uvedené výše.

- **žáci čtvrtých a pátých ročníků základních škol**, kteří zvažují (spolu s rodiči) přechod na osmileté gymnázium a dokončení povinné školní docházky na nižším stupni gymnázia)
- **žáci devátých ročníků základních škol**, kteří chtějí pokračovat ve vzdělávání na střední škole gymnaziálního typu s cílem přípravy ke studiu na VŠ

Výše zmíněné skupiny jsou nejdůležitější cílovou skupinou. Protože jejich rozhodnutí studovat vybranou střední školu musí ze zákona odsouhlasit rodiče, patří sem i oni. Podle názoru autorky práce se proto jejich profil příliš lišit nebude.

- **rodiče potenciálních budoucích žáků** – ti jsou osobami, které ovlivňují výběr školy pro další studium (zejména u žáků 9. ročníku ZŠ) nebo o něm víceméně rozhodují (zejména u žáků 5. ročníku ZŠ)

Profil:

Geografická segmentace: jedná se o žáky (a jejich zákonné zástupce) základních škol, ať úplných (tj. mají 1. – 9. ročník) nebo neúplných (mají pouze 1. – 5. ročník) v obcích,

⁵⁰ MATĚJČKOVÁ, Leona, Bc. Význam marketingových komunikací. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Radomila Soukalová, Ph.D., str. 35 – 36. Převzato.

⁵¹ Závěrečná zpráva (způsob sběru dat, způsoby zpracování a výsledky) jsou uvedeny v Příloze II.

z nichž lze do Letohradu dojíždět, tj. celkem z 14 úplných škol a 8 neúplných, zejména z 5. a 9. ročníků, se zájmem o všeobecné středoškolské vzdělání ukončené maturitou, jehož cílem je připravit na další studium, místně dostupné.

Demografická segmentace: vzhledem k tomu, že na LSG se platí školné, může být studium pro některé zájemce (z nízkopříjmových rodin) nedostupné. Důležitým momentem je to, že LSG nabízí několik typů stipendií, které mohou tento negativní prvek eliminovat. V současném profilu zákonných zástupců nynějších žáků LSG převládá středoškolské a vysokoškolské vzdělání⁵², a dá se předpokládat, že tento projev se nezmění, i s ohledem na vzdělanostní strukturu regionu⁵³. Mírně omezující může být také vysoká míra nezaměstnanosti, ale je nutné brát v úvahu, že samotné Letohradsko a okolní větší obce mají míru nezaměstnanosti nižší, je to ovlivněno působením silných zaměstnavatelů v regionu (OEZ Letohrad, USSPA Dolní Dobrouč, Contipro Dolní Dobrouč a několik menších firem se zaměřením na strojírenství, které si dlouhodobě drží stabilní počet pracovních míst).

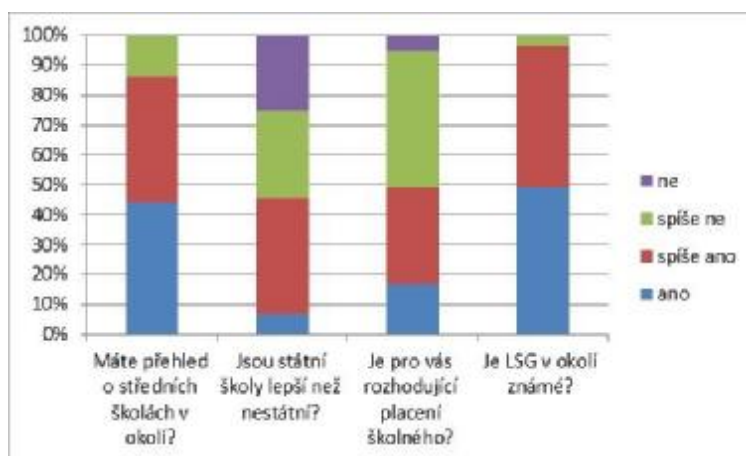
Psychologická segmentace: cílové skupiny LSG jsou charakteristické tím, že pro ně má kvalita dosaženého vzdělání hodnotu, typ školy z pohledu zřizovatele je minimálně neutrální, fakt, že škola není státní, má také vyšší přidanou hodnotu a členové cílových skupin mají přehled o okolních středních školách.

Nákupní chování: pro tyto skupiny je charakteristické, že preferují „známost školy v okolí“ a placení školného není zcela rozhodující, stejně tak to, zda je škola „státní“, či „nestátní“. Proto lze předpokládat, že tyto faktory nákupní chování neovlivní a nákupní chování bude zaměřeno na kvalitu studia.

⁵² Zdroj: Interní evidence LSG

⁵³ Zdroj: ČSÚ

Graf 14 Výstupy dotazníku použité pro vytvoření profilu cílových skupin
– rodiče a žáci školy

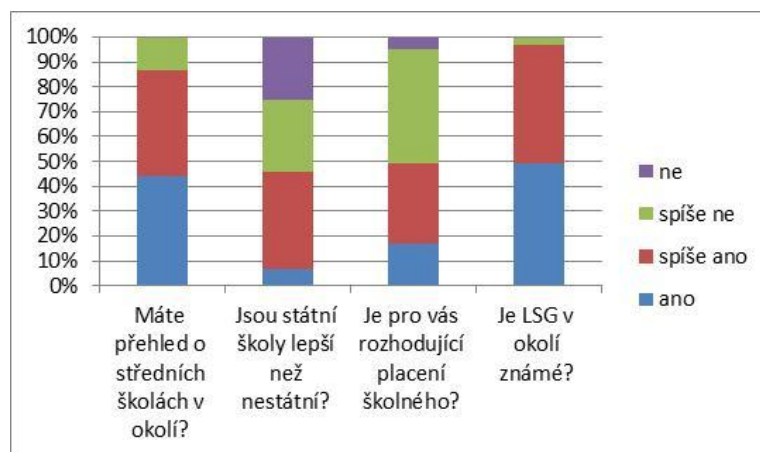


Zdroj: vlastní zpracování

- **široká veřejnost**, ze které mohou později vzejít zájemci o studium, ať už se jedná o žáky nebo o jejich zákonné zástupce, příp. příslušníky rodiny nebo některé z referenčních skupin

Z uvedeného popisu této cílové skupiny vyplývá, že profil bude velmi podobný profilu shora uvedených cílových skupin. Doložením tohoto tvrzení je opět graf zahrnující výsledky zmiňované ankety. Mírné odlišení je v postoji ke středním školám podle zřizovatele – názor je mírně nepříznivější vůči LSG, zrovna tak v otázce placení školného. Oba faktory se však pohybují okolo 50 %, tj. nemají negativní dopad na profil cílové skupiny.

Graf 15 Výstupy dotazníku použité pro vytvoření profilu cílových skupin
– široká veřejnost



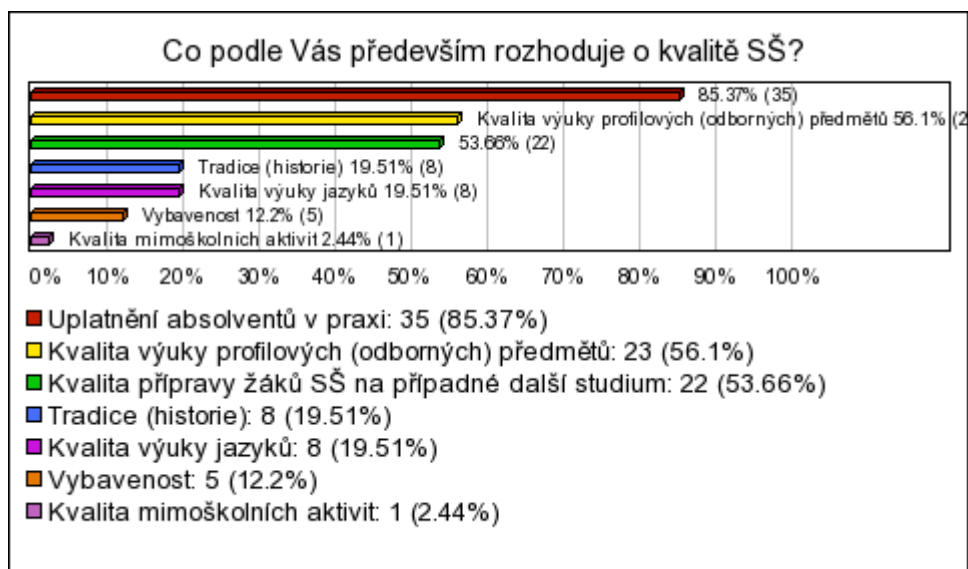
Zdroj: vlastní zpracování

- **odborná veřejnost** – učitelé ze základních škol ze spádových oblastí nebo přímo z Letohradu, kteří jsou pro žáky často v roli rádců nebo těch, kteří pomáhají s rozhodováním při volbě dalšího studia. Patří sem zejména výchovní poradci a třídní učitelé. Toto tvrzení vyplývá z výsledku ankety popsané v kap. 5.2.2 Analýza názorů odborné veřejnosti, je zobrazena grafem „Graf 6 Který pedagog (z pohledu pracovní pozice) může ovlivnit žáka ve výběru SŠ“.

Geografická segmentace: je obdobná jako u žáků základních škol – viz výše.

Demografická segmentace: otázka školného bude mít u této skupiny značnou váhu, mimo jiné proto, že platy pedagogů nejsou vysoké a pro ně samotné by mohlo být placení školného rozhodujícím faktorem, proč nestátní střední školu nevybírat. I zde je důležitým momentem informovat o výši školného a možnostech stipendií. Demografická charakteristika této skupiny je dále vyjádřena odpovědí na otázku 10 realizované ankety (viz kapitola 5.2.2.), ze které vyplývá, že pro pedagogy je rozhodující míra uplatnění se v praxi a kvalita přípravy na další studium (na což jsou gymnázia všeobecně orientována) je až na 3. místě. Charakteristickým rysem proto pravděpodobně bude podpora odborného vzdělání.

Graf 16 Názor učitelů na to, co rozhoduje o kvalitě SŠ



Zdroj: vlastní zpracování

Psychologická segmentace: Nejsilnější rys psychologické segmentace je vyjádřen odpověďmi na otázky zmiňované ankety: otázka č. 6 „Vnímáte nějaká omezení, proč neposílat děti z 5. ročníků na víceletá gymnázia?“ – téměř 71 % respondentů odpovědělo,

že ano; otázka č. 7 Pokud ano, tak jaká? – 48 % respondentů vybralo odpověď „Pocit, že děti zbytečně ‘ztratí’ dětství“ a 41 % respondentů odpověď „Obava z poklesu úrovně tříd“. Z uvedeného vyplývá, že zájem učitelů doporučovat dětem osmiletá gymnázia nebude silný.

Nákupní chování: lze obtížně vyjádřit, částečně lze využít výstupy z grafu 16. Odborná veřejnost, zde zastoupená učiteli základních škol, bude preferovat spíše školy, ze kterých mají absolventi přímé uplatnění v praxi a kde je kvalitní výuka profilových (odborných) předmětů, což gymnázia nejsou. V kombinaci s psychologickou segmentací – prvku vnímaných omezení, proč hlavně osmiletá gymnázia nedoporučovat – bude nákupní chování vůči LSG spíše nepříznivé nebo nevyhraněné.

5.2.3.2 *Podpůrné cílové skupiny vnější cílové komunikace*

- **absolventi LSG**, zejména současní studenti vysokých škol, kteří mohou svoji minulou zkušenost propojit s novými informacemi a podílet se aktivně na propagaci školy
- **odborná veřejnost – další učitelé** (mimo již jmenovaných), pracovníci pedagogických center a pedagogicko-psychologických poraden, zástupci státní správy a samosprávy, kteří mohou širokou veřejnost ovlivňovat zejména prostřednictvím svých (mediálních) vystoupení, zástupci obecní samosprávy města Letohrad a spádových obcí (starostové, členové školských komisí, příp. pracovníci odboru školství)
- **pedagogové místních a okolních škol a pracovníci školských zařízení**, ze kterých sice budoucí žáci gymnázia nepřicházejí, ale mohou na odborných i neformálních setkáních přispívat k šíření povědomí, informací a image LSG
- **zástupci médií**, kteří si mohou průběžně vytvářet povědomí o LSG a informovat o škole v kontextu svých dlouhodobých zkušeností
- **potenciální sponzoři**, kteří v případě, že se rozhodnou školu podpořit, mohou přispívat k informovanosti veřejnosti o LSG
- **významní zaměstnavatelé v regionu**, kteří mohou být v podobné roli jako shora jmenovaní potenciální sponzoři a zároveň mohou mít zájem využívat vzdělávacího potenciálu LSG, technického a odborného zázemí; může se jednat např. o jazykové kurzy pro jejich zaměstnance vedené pedagogy gymnázia a realizované ve výborně

vybavené jazykové učebně, s využitím učebnic a dalších pomůcek podporujících výuku

5.2.3.3 *Hlavní cílové skupiny vnitřní komunikace:*

- **žáci školy**, kteří mohou přispívat k rozhodování o dalším studiu mladších sourozenců nebo jejich kamarádů a spolužáků, kteří mohou šířit dobré povědomí o škole, svými studijními výsledky a úspěchy v mimoškolní činnosti přispívat k budování pozitivní image atd.
- **rodiče, případně další rodinní příslušníci, současných žáků**, kteří jsou v podobné roli jako samotní žáci školy a zároveň informace jimi šířené mají větší váhu „rodičovské“ zkušenosti dospělých
- **pedagogové školy**, kteří mohou školu propagovat na odborném fóru nebo při svých soukromých aktivitách

5.2.3.4 *Podpůrné cílové skupiny vnitřní komunikace:*

- ostatní pracovníci školy

5.2.4 **Shrnutí provedené identifikace cílových skupin a analýzy mikroprostředí**

Provedená identifikace cílových skupin s pomocí analýzy mikroprostředí nyní umožňuje posoudit, zda jsou splněny podmínky efektivní segmentace, tj. zda jsou určené segmenty měřitelné, přístupné, významné a akceschopné. Všechny tři hlavní cílové skupiny, tj. 1) žáci čtvrtých a pátých ročníků základních škol, žáci devátých ročníků základních škol, 2) jejich zákonní zástupci a 3) odborná veřejnost – učitelé těchto základních škol podmínky podle autorky práce splňují. **Měřitelnost** je dostatečná z hlediska počtu škol v obcích, z nichž lze na LSG dojíždět (min. 16) a celkovým počtem škol v těchto obcích (14 úplných a 8 neúplných ZŠ), ale zároveň ovlivněná klesající populační křivkou. Měřitelnost je faktorem, který lze neustále sledovat – shromažďovat údaje o počtu žáků v „zájmových“ školách⁵⁴. Z hlediska kupní síly je závislá zejména na faktorech vnějšího prostředí. Důležité je, aby se v následujícím období ekonomická situace nezhoršovala a management LSG výraz-

⁵⁴ Všechny školy jsou ze zákona povinné vypracovávat a zveřejňovat výroční zprávy, jejich součástí jsou i údaje o počtu žáků.

ně nezvyšoval školné. **Přístupnost** je charakteristická dostupností školy pro potenciální zájemce. Z mapy tržního bojiště mimo jiné vyplynulo, že existuje dostatek obcí, ze kterých je LSG dobře dostupné veřejnou hromadnou dopravou. **Významnost** je vyjádřena perspektivou, že LSG jako jediné v regionu není ohroženo trendem rušit nebo omezovat víceletá gymnázia, protože nepodléhá rozhodnutí krajské politické reprezentace (je nestátní střední školou). V případě, že se rozhodnutím krajských úřadů omezí počet víceletých gymnázií⁵⁵ a budou existovat pouze gymnázia čtyřletá, bude LSG s nabídkou víceletého středoškolského studia ojedinělé, minimálně ve spádovém regionu. Vybrané segmenty jsou **akceschopné**, z provedených anket vyplývá zájem členů cílových skupin o kvalitní víceleté středoškolské vzdělání (viz Autoevaluce školy z roku 2010 a citované výsledky z ankety⁵⁶).

Na základě výběru shora definovaných skupin je v projektové části práce určen cíl komunikace LSG a navrženy komunikační nástroje, jak tohoto cíle dosáhnout.

Nyní má LSG **náležitě informace**, pomocí kterých se může dobře zorientovat v konkurenčním prostředí. Ve spojení s výstupy z následující analýzy vnitřního prostředí získává dostatek podnětů **komu a co komunikovat**.

5.2.5 Vyhodnocení výzkumných otázek 1 – 3

Otázka 1

Z výsledků provedených analýz je zřejmé, že **pro Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s. lze jasně identifikovat cílové skupiny a vypracovat jejich profil**. Bylo identifikováno několik hlavních a několik vedlejších cílových skupin. U třech zásadních pro vnější komunikaci byl vypracován jejich profil: **žáci základních škol**, z obcí, z nichž je možné do Letohradu dojíždět hromadnou dopravou, **rodiče** (zákonní zástupci) těchto žáků, odborná veřejnost – **učitelé základních škol** se spádovou působností vůči LSG.

⁵⁵ Tato situace může nastat v nejbližších několika letech zejména na gymnáziu v Žamberku, protože pro něj jako pro státní školu platí povinnost otvírat třídy při minimálním počtu 22 žáků.

⁵⁶ MATĚJÍČKOVÁ, Leona, Bc. Význam marketingových komunikací. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Radomila Soukalová, Ph.D., str. 35 – 36.

Otázka 2

Zpracovaná mapa tržního bojiště Letohradskému soukromému gymnáziu poskytla informace o konkurenčním prostředí, byly vymezeny obce, ve kterých se bude LSG nejvíce střetávat s konkurencí. Největšími konkurenty LSG jsou Gymnázium Ústí nad Orlicí a Gymnázium Žamberk.

Otázka 3

Provedení vhodné segmentace umožní navrhnout účinný komunikační mix Letohradského soukromého gymnázia. Návrh je zpracován v projektové části diplomové práce.

5.3 Analýza vnitřního prostředí a současných forem komunikace

5.3.1 Hlavní charakteristiky LSG

Letohradské gymnázium samo sebe charakterizuje jako „školu bez stresů, v příjemném prostředí rekonstruovaného letohradského zámku, s partnerskými vztahy mezi učiteli a žáky na základě nestranné pedagogické spravedlnosti.“⁵⁷

Atmosféru ve škole považují žáci, zaměstnanci i rodiče za dobrou a inspirativní, jsou podporovány živé vztahy studentů napříč ročníky.

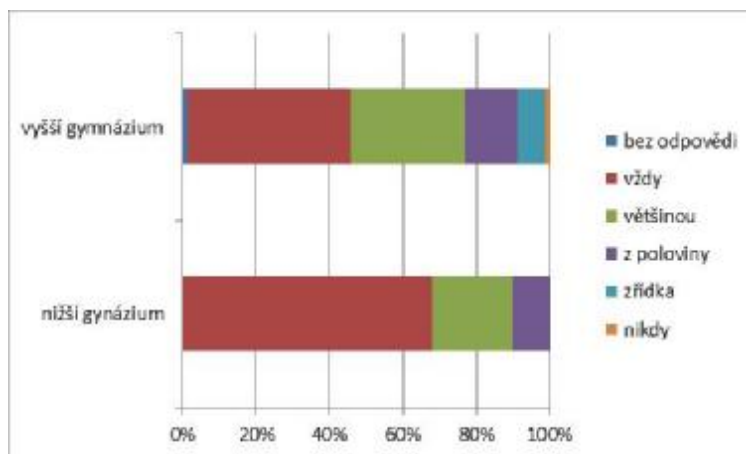
Škola má osm tříd (prima – oktáva), povolená kapacita školy je 180 studentů, v jednotlivých ročnících je 14 – 27 žáků. Počet žáků umožňuje pedagogům přistupovat k žákům a jejich potřebám individuálně, a školu tak mohou absolvovat i děti se specifickými vývojovými poruchami (dyslexie, dysgrafie, apod.) a existují předpoklady úspěšné práce s talenty. V roce 2007 byla rozšířena kapacita školy ze 160 na 180 žáků v 8 třídách. Vývoj ukazuje, že nová kapacita je více než postačující, samotný průměrný počet žáků ve třídě (22,5) je však z ekonomického hlediska na hranici rentability. „Činnost střední školy je v souladu rozhodnutím o zařazení do rejstříku škol a školských zařízení.“⁵⁸

⁵⁷Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s. [online]. 2005 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.lsg.cz/>

⁵⁸Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s., Letohrad, Inspekční zpráva, čj. ČŠI-94/09.10, 2009, 15 stran. Str. 15.

Individuální přístup lze např. doložit odpověďmi žáků z autoevaluačního procesu provedeného v roce 2010⁵⁹ na otázku, zde se v případě, že něčemu nerozumí, mají na koho obrátit.

Graf 17 **Názor žáků, zda se mají na koho obrátit v případě, že něčemu nerozumí**



Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Kvalita výukového procesu

Studenti pracují pod náročným, ale přátelským vedením 18 pedagogů a 8 externistů, škola dále zaměstnává 2 provozní zaměstnance. **Pedagogický sbor je poměrně stabilní** a podle poslední inspekční zprávy dosahuje **aprobovanost** pedagogů přibližně **88%**. „Vzdělávání žáků je poskytováno podle platného školního vzdělávacího programu a učebních dokumentů.“⁶⁰

Gymnázium má všeobecné zaměření, v učebním plánu je kladen důraz na **vyváženost humanitních a přírodovědných předmětů**. Ve škole se vyučuje **5 světových jazyků**, do výuky jsou zapojeni **3 rodilí mluvčí**, žáci jsou připravováni k mezinárodním jazykovým zkouškám FCE. Žákům ve vyšších ročnících gymnázia je umožněno vybrat si z **25 volitelných předmětů** s přírodovědně technickým, jazykovým a humanitním zaměřením. Cca **96 % absolventů nastupuje ke studiu na vysoké škole**. Žáci dosahují vynikajících výsledků v olympiádách a vědomostních soutěžích na krajské i celostátní úrovni. Škola je velmi dobře technicky vybavena a významně spolupracuje s městskou knihovnou. Pro žá-

⁵⁹Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s., Letohrad, Evaluace školy, 2011, 17 stran.

⁶⁰Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s., Letohrad, *Inspekční zpráva, čj. ČŠI-94/09.10.* 2009, 15 stran. Str. 15.

ky je otevřena od 7:00 – 17:00 včetně možnosti přístupu do IT učeben, kde se mohou připravovat na studium nebo zpracovávat svoje studentské práce. Škola organizuje výměnné pobyty v rámci několika evropských zemí a spolupracuje s partnerskými gymnázii ve Španělsku a Finsku. LSG je jediným gymnáziem v Pardubickém kraji, kde působí školní psycholog, důraz je kladen na preventivní programy pro studenty, mimo psychologa aktivně se studenty pracuje výchovný poradce, školní psycholog, koordinátor volnočasových aktivit a školní trenér. Škola je velmi aktivní v preventivních programech pro studenty. „Vzdělávání ve škole probíhá v souladu s platnými učebními dokumenty. Z pohledu sledovaných kritérií má průběh vzdělání standardní úroveň.⁶¹

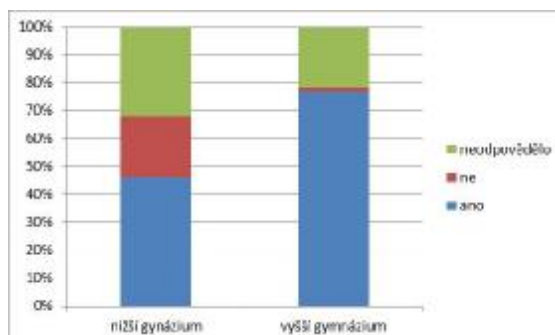
V roce 2010 byl realizován **autoevaluační proces školy**. Management se k tomuto kroku rozhodl z několika důvodů: školy jsou povinny ve stanovených časových intervalech provádět hodnocení sebe sama; výsledky mohou být podkladem pro další inspekční zprávy⁶² a management má zájem neustále ověřovat postoje žáků – svých klientů. Školy jsou Z autoevaluačního procesu⁶³ mimo jiné vyplynulo, že žáci vyššího gymnázia jsou s nabídkou volitelných předmětů vcelku spokojeni. Spokojenost je vyšší u žáků vyššího gymnázia, to je ovlivněno tím, že žáci nižšího gymnázia nemají s volitelnými předměty takovou zkušenost.

⁶¹Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s., Letohrad, *Inspekční zpráva, čj. ČŠI-94/09.10.* 2009, 15 stran. Str. 9

⁶² Od výsledků inspekčních kontrol se odvíjí výše normativu, proto je důležité, aby výsledky inspekce byly dobré.

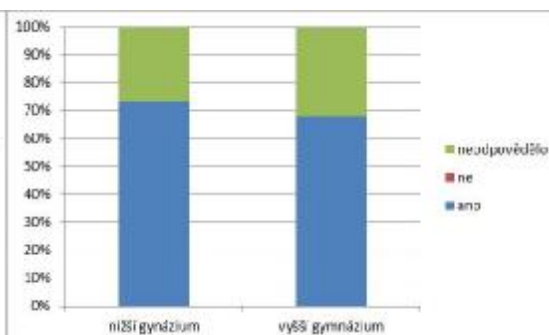
⁶³Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s., Letohrad. *Evaluační proces školy*. 2011, 17 stran. Příloha III.

Graf 18 Spokojenost s nabídkou a kvalitou volitelných předmětů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Spokojenost s nabídkou nepovinných předmětů

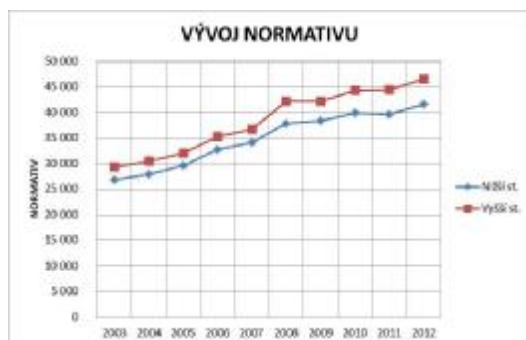


Zdroj: vlastní zpracování

5.3.3 Finanční situace

Škola disponuje finančními prostředky ze státního rozpočtu, školného a dalších zdrojů. Finanční prostředky ze státního rozpočtu se v průběhu let mírně navyšují. Vzhledem k příznivým výsledkům z inspekce v roce 2009 je škole přiznáváno 90 % normativu (ze zákona má škola nárok minimálně na 60 %, max. na 90 % normativu, jeho výše se odvíjí zejména z hodnotících procesů školy), tyto prostředky jsou používány na mzdy. Dále je vybíráno školné, které se sice z dlouhodobého pohledu zvyšuje, ale v posledních letech spíše stagnuje. V současné ekonomické situaci je zvyšování školného pečlivě zvažováno. V roce 2012 se významně zvýšily hlavně ceny služeb, související se změnou DPH a růstem cen energií). Přestože si je management školy vědom nutnosti školné zvýšit, probíhá v současné době poměrně vzrušená diskuse o míře navýšení. Panuje obava, že zvýšení školného může snížit počet zájemců, zároveň ale udržení současných částek může vést k ekonomickým problémům školy. Nynější rozpočet školy již neposkytuje žádný prostor pro úspory a pohybuje se na hranici rentability. Vedení LSG zvažuje míru zvýšení školného a zároveň připravuje kroky na pomoc žákům, pro které by to mohlo být jeho navýšení důvodem k odchodu ze školy, resp. ke stažení přihlášky ke studiu.

Graf 20 Vývoj normativu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 Vývoj školného



Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: normativ: ⁶⁴; školné⁶⁵

5.3.4 Vybavenost školy

„Z pohledu sledovaných kritérií (vztahujících se k vybavenosti školy) mají předpoklady pro činnost školy standardní úroveň, materiální podmínky jsou vzhledem k velikosti školy příkladem dobré praxe“.⁶⁶ Všechny učebny LSG jsou vybaveny dataprojektorem, počítačem a ozvučeny. Učebna výpočetní techniky má 16 PC, nová multimediální učebna biologie 25 PC. Samozřejmostí je využívání vizualizérů. Celá škola je pokryta bezdrátovou WI – FI sítí. Žáci mají možnost využívat laboratoř školy, jazykovou učebnu, učebnu výpočetní techniky a veškeré další vybavení školy i v době mimo vyučování. Dále mají k dispozici několik PC pracovišť, které mohou využívat po celou dobu, kdy je škola otevřená. Každý žák Letohradského soukromého gymnázia se automaticky (bezplatně) stává i členem Knihovny Letohrad.

5.3.5 Image školy a další faktory vnitřního prostředí

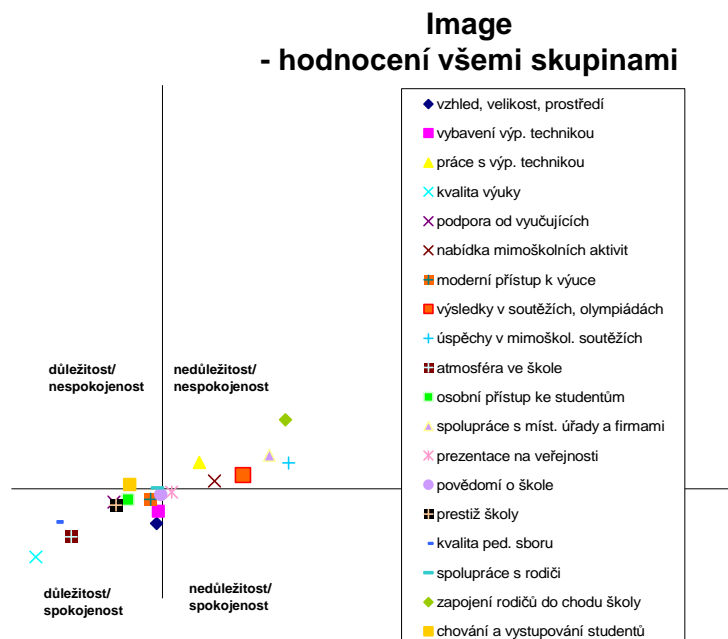
Pro analýzu image a dalších shora nezařazených prvků vnitřního prostředí lze využít data z již citované bakalářské práce autorky.

⁶⁴ Údaje jsou převzaty z Věstníku MŠMT pro daný rok. Nezahrnují případné Rozvojové programy či krácení normativů v průběhu období, např. z důvodu nepříznivého vývoje státního rozpočtu.

⁶⁵ Údaje jsou pro daný školní rok.

⁶⁶ Str.: 7

Graf 22 Hodnocení image všemi skupinami



Zdroj: vlastní zpracování⁶⁷

Z výsledků vyplývá, že existuje poměrně velké množství prvků, které jsou hodnoceny pozitivně a zároveň jsou považovány za důležité (kvadrant důležitost/spokojenost). Prvků, které jsou důležité, a jejich hodnocení není příznivé (kvadrant důležitost/nespokojenost), není tolik.

5.3.6 Vyhodnocení výzkumné otázky 4

Stav vnitřního prostředí LSG poskytuje dostatek důležitých témat a informací pro komunikaci s cílovými skupinami. Jednak nabízí pozitivní prvky, které pomohou škole posílit pozici, jednak upozorňuje na oblasti, které nejsou pozitivně hodnoceny, a komunikací je nutné omezit jejich vliv.

⁶⁷ MATĚJÍČKOVÁ, Leona, Bc. *Význam marketingových komunikací*. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Radomila Soukalová, Ph.D. Str. 47.

5.3.7 Současné formy komunikačních aktivit LSG

LSG využívá pro komunikaci s vnějšími i vnitřními cílovými skupinami formy a způsoby, které jsou „zavedené“ již několik let a částečně ty, které byly doporučeny v závěrech bakalářské práce autorky.

Veškerá propagace školy do roku 2008 byla zabezpečována PR aktivitami v regionálním tisku a provozem vlastních webových stránek. Aktivity nebyly koordinované, vznikaly spontánně. Propagace neměla stanovená žádná pravidla, nebyly určeny cíle komunikace a nebyly vědomě určeny cílové skupiny. Za stěžejní formu komunikace byly považovány webové stránky školy.

Ze závěrů bakalářské práce autorky vyplynulo několik námětů, co, komu a jak komunikovat, aby byla posílena prestiž školy. Do současnosti se podařilo uvést do praxe prezentování „individuálního přístupu k žákům včetně programu Integrace žáků se zdravotním postižením“. Toto téma je ve velké míře zmiňováno na propagačních letáčích školy a na webových stránkách.

5.3.7.1 *Současné formy komunikace s cílovými skupinami*

Webové stránky školy v jejich současné podobě fungují od roku 2005 a poskytují nejobsáhlejší informace o dění ve škole, o aktivitách souvisejících s výchovou a výukou i o aktivitách mimoškolních. Stránky jsou koncipovány tak, aby poskytovaly maximum informací škole. Jejich součástí je přístup do elektronického „studijního průkazu“. Průběžně jsou zveřejňovány informace pro budoucí zájemce o studium. Prostor je také vymezen prezentací kurzů a dalších mimoškolních aktivit, včetně těch určených široké veřejnosti. V posledních dvou letech je výrazně posílena informační rovina webu – vedení školy průběžně, velmi aktuálně a poutavě zveřejňuje veškeré novinky, jako jsou úspěchy žáků v nejrůznějších vědomostních soutěžích a ve sportu, aktuální informace o dění ve škole apod. Jsou koncipovány tak, aby poskytovali informace napříč cílovými skupinami.

Komunikace s rodiči (zákonnými zástupci) je zajištěna jednak standardními nástroji – třídními schůzkami, které se konají min. 2 x ročně, jednak specifickými formami, kterými jsou:

- nepravidelně rozesílané e-maily vedením školy (ředitelem, statutární zástupkyní nebo správní radou). Účelem těchto e-mailů je upozorňovat na novinky, závažné změny ve škole, úspěchy žáků ve školních i mimoškolních aktivitách apod., a u pří-

ležitosti zahájení, ukončení školního roku a v předvánočním období „připomenutí a se“ formou tematického e-mailu.

- pozvánky na akce pořádané školou (Den otevřených dveří, maturitní zkoušky, benefiční akce, kulturně společenské akce).
- komunikace vyučujících (zejména třídních učitelů), obvykle také on-line formou. Záměrem je poskytovat aktuální informace k pořádaným akcím nebo o dění ve třídách.
- do komunikace s rodiči je nutné zahrnout možnost osobních rozhovorů v rámci konzultačních hodin jednotlivých pedagogů, které jsou veřejně známé a rodiče je poměrně často využívají.

Komunikace se studenty je mimo standardní kontakt v rámci vyučování podpořena e-mailovou komunikací třídními učiteli, vedením školy, příp. jednotlivými vyučujícími. Cílem je usilovat o informovanost v zásadních momentech a zajistit, aby všichni žáci měli stejný přístup k informacím nezbytně nutným pro jejich studium. Podstatnou součástí komunikace s žáky jsou pravidelné „třídnické hodiny“, které jsou již několik let regulérně rozvrhovány (pondělní, první vyučovací hodina). Toto rozhodnutí vedení školy se velmi osvědčilo. Třídní učitelé jsou v stálém a pravidelném kontaktu se svými žáky a to i tehdy, pokud ve své třídě učí pouze několik hodin týdně, mohou aktuálně řešit potřeby svých žáků a zprostředkovat i podporovat požadavky ostatních pedagogů. Zařazení této třídnické hodiny, která má spíše podobu „neformální schůzky se svými žáky“ na první týdenní hodinu má také svůj symbolický význam – zahájení celého týdne výuky. Neformální komunikací se studenty a mezi studenty navzájem je vysílání studentského rádia⁶⁸ vydávání časopisu OStudent⁶⁹ a pravidelné obměňování nástěnek a informačních panelů v prostorách školy.

S odbornou veřejností, resp. s učiteli základních škol z nejbližšího okolí komunikuje LSG prostřednictvím pozvánek na akce školy (dny otevřených dveří, kulturně – společenské

⁶⁸**Studentské Rádio kolísající kvality (RKK)** je studentský projekt vycházející z mediální výchovy. Členové redakční rady připravují nepravidelné pořady vysílané školním rozhlasem.

⁶⁹**OStudent** je **nepravidelně vydávaný časopis, který připravují žáci**. On-line forma je rozesílána na všechny e-mailové adresy žáků a na e-mailové adresy rodičů. Veřejnost si jej může koupit v Informačním centru Města Letohrad.

akce⁷⁰, benefiční akce, vědomostní a sportovní soutěže pořádané LSG pro žáky okolních škol, přijímačky „nanečisto“), nebo prostřednictvím osobních rozhovorů na zmiňovaných akcích. Tato komunikace zatím není nijak koordinovaná a nemá stanovený plán.

S **ostatními cílovými skupinami** komunikuje zejména prostřednictvím aktivit public relations, tj. pravidelně vychází články v Letohradském zpravodaji, nepravidelně v ostatním regionálním tisku. Poslední dobou se management školy snaží o propagaci školy ve zpravodajích okolních obcí, obvykle formou inzerce – představení LSG a jeho nabídky a regionálních mutacích celorepublikových deníků v přílohách tematicky zaměřených na střední školství (deník DNES).

Povědomí o škole je každoročně posilováno inzerováním nabídky vzdělávání pro veřejnost (jazykové kurzy, kurzy výuky práce na PC⁷¹). Inzerce probíhá v regionálním tisku, ve zpravodajích přilehlých obcí a prostřednictvím inzerátů umístovaných v prostředcích hromadné dopravy. Podle neformálního zjištění je tento typ inzerce velmi účinný, zasáhne jak cestující, tak další širokou veřejnost, protože tištěné plakáty jsou umístovány tak, aby byly čitelné jak uvnitř autobusu, tak z okolí.

Interní komunikace není nijak zásadně definována, ale v posledních letech byl zvýšen počet provozních porad pedagogických pracovníků, které mají pevně stanovenou dobu konání a mají přímou návaznost na shora zmiňované třídnické hodiny.

5.3.8 Shrnutí analýzy mikroprostředí a současných forem komunikace

Vyhodnocení vnitřního prostředí bylo provedeno na základě dostupných interních (LSG) nebo vlastní (autorka práce) zdrojů. Analýza vnitřního prostředí je dobrým východiskem pro sestavení komunikačních témat pro cílové skupiny popsané v analýze mikroprostředí.

Vymezila, v čem jsou silné stránky školy, ve kterých aspektech je škola dobře hodnocena, a ukázala oblasti, které se jeví jako problematické a které je nutné cílenou a promyšlenou komunikací posunout minimálně do neutrálního vnímání cílovými skupinami.

⁷⁰ Např. literární soutěž „**Nebojte se klasiků**“, kterou LSG každoročně pořádá.

⁷¹ Pro příští školní rok se připravují pro veřejnost kurzy výuky „psaní všemi deseti na PC“.

5.4 Shrnutí analytické části

Výsledky provedených analýz a sumarizace charakteristik LSG ukázala, že škola je poměrně dobře hodnocena, má co nabídnout potenciálním zájemcům o studium a komunikační aktivity vykazují určitou koncepčnost.

Je však nutné stále zvyšovat konkurenceschopnost a způsobilost obstát v konkurenčním prostředí. Škola si musí zachovat svou identitu, je nutné udržovat počet žáků minimálně na hranici rentability, **nabízet žákům podnětné prostředí, poskytovat jim prostor pro všestranný a vyvážený rozvoj osobnosti a připravovat je na plnohodnotné uplatnění se ve společnosti.**

Existují dva závažné momenty, které mohou být ohrožující. Jedním z nich je **nepříznivý demografický vývoj**, tzn. snížený počet zájemců o studium. Druhým je **současná ekonomická situace**. Reálné příjmy rodin minimálně stagnují, v horším případě se zhoršují. Míra nezaměstnanosti dlouhodobě nevykazuje snižující se trend. Zvýšení sazeb DPH u služeb v letošním roce a celkový růst cen zatěžuje všechny rodiny a ty často musí zvažovat, které náklady pro ně jsou zbytné a které nezbytné. Školné se může stát výdajem zbytným, zvláště v situaci, kdy si mohou žáci (a jejich rodiče) vybrat školu, kde se školné neplatí. Proti těmto proměnným může být postaven závazek platit školné jako dlouhodobý a vnímaná možná budoucí nejistota finanční stability rodin. Je obtížné určit, do jaké míry má vysoká kvalita výukového procesu, širší nabídky volitelných předmětů a deklarovaný přístup k žákům na LSG vliv na rozhodování při výběru školy.

Proto je nutné **stále pracovat na kvalitní propagaci školy, s respektem k charakteristikám cílových skupin**. Cílem je získávat pro studium na LSG tolik žáků, aby současná nabídka byla nejen zachována, ale aby mohla být rozšiřována podle aktuálních potřeb vzdělanostní společnosti a zájmů svých žáků. Širší nabídky je přímo úměrná počtu žáků, se zvyšujícím se počtem volitelných předmětů vzrůstá počet odučených hodin, tj. vzrůstají mzdové náklady.

Současná situace předjímá **aplikaci programově diferencovaného marketingu**, tj. škola musí cíleně nabízet dva vzdělávací programy (osmileté a čtyřleté gymnázium) a propracovaný a kvalitní systém volitelných nebo povinně volitelných předmětů. V těchto dvou faktorech má možnost se **výrazně odlišovat od konkurence**. Na rozdíl od „státních“ gymnázií nehrozí zrušení nebo omezení osmiletého gymnázia a systém nabídky volitelných a nepovinně volitelných předmětů je již nyní na vysoké úrovni.

Podpůrným prvkem mohou být vzdělávací programy pro veřejnost, jednak jsou zdrojem příjmů, jednak významně přispívají k propagaci školy.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 PROJEKT NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU LSG PRO HLAVNÍ CÍLOVÉ SKUPINY A JEHO SOULAD S INTERNÍ KOMUNIKACÍ

6.1 Význam projektu

LSG je jediným nestátním gymnáziem nejen ve svém regionu, ale také v celém v Pardubickém kraji. Nabízí středoškolské vzdělání v programu osmiletého i čtyřletého gymnaziálního vzdělávání. Charakter školy předjímá placení školného, což je možné považovat za omezující prvek, na druhou stranu LSG disponuje velmi kvalitně koncipovaným vzdělávacím programem s propracovaným systémem volitelných předmětů a ojedinelou nabídkou mimoškolních aktivit pro své žáky i pro širokou veřejnost. Toto autorka práce považuje za předpoklad dlouhodobé existence školy.

Management školy se marketingem a marketingovými komunikacemi dosud zabýval spíše okrajově, nekonceptně a svým způsobem intuitivně. Před dvěma lety se na základě změny ve vedení školy a s pomocí výstupů a doporučení bakalářské práce autorky situace změnila. Součástí řízení školy je **zaměření se na intenzivní komunikaci** se všemi cílovými skupinami a management si uvědomuje potřebu **vytvořit střednědobý plán marketingových komunikací**. Nynější systém řízení zahrnuje čtyři řídicí pozice: ředitel školy se zodpovědností za komplexní řízení LSG, 1. zástupkyně ředitele se zodpovědností za komunikaci s nadřízenými orgány a odbornou veřejností; zástupkyně ředitele pro studijní záležitosti a zástupkyně ředitele pro jazykovou výuku a mezinárodní spolupráci. Úkolem každého člena vedení je zajišťovat komunikaci v rámci svých kompetencí s příslušnými cílovými skupinami. Členové správní rady se do těchto činností zapojují v rámci svých možností, dávají k dispozici externí zdroje, zejména finanční a lidské. To vedlo k tomu, že některé aktivity jsou nyní více promyšlené a daleko intenzivnější. Tato pozitivní zkušenost byla podnětem pro vypracování projektu v diplomové práci, který bude předán managementu školy. Projekt má ambici nabídnout managementu školy **praktický návod, jak aplikovat marketingové postupy** a tím upevnit pozici LSG na trhu vzdělávání.

6.2 Cíl projektu

Cílem projektu je **navrhnout komunikační mix pro hlavní cílové skupiny**, které byly identifikovány v analytické části práce a to tak, aby byl **v souladu s interní komunikací**.

6.3 Marketingový mix LSG

V teoretické části diplomové práce byl marketingový mix ve službách popsán jako soubor těchto základních nástrojů: produkt, cena, distribuce, propagace, a těchto rozšiřujících nástrojů: lidé, kooperace, tvorba balíku služeb, programování, zisk. Do marketingového mixu LSG pro střednědobý horizont není zahrnut prvek kooperace, programování a zisk.

6.3.1 Náměty pro vypracování střednědobého plánu marketingového mixu LSG

Tabulka 5 Marketingový mix LSG

Prvek marketingového mixu	Současný stav	Návrhy pro střednědobý horizont
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> - gymnaziální vzdělávací program osmiletého a čtyřletého gymnázia, - nabídka volitelných a povinně volitelných předmětů - nabídka kurzů pro veřejnost - široká nabídka mimoškolních aktivit pro žáky školy (kulturní, sportovní). <p>Z provedených analýz vyplývá, že tyto aktivity/produkty jsou cílovými skupinami hodnoceny poměrně dobře.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zpracovat produkt pro odbornou veřejnost (učitelé okolních škol) a vytvořit tak příležitost pro to, by měli možnost se osobně a neformálně seznámit s kvalitou LSG (výuka práce na PC, práce s e-learningovými nástroji, jazykové kurzy pro pedagogy)
Cena	<p>Školné: nižší gymnázium 14.400 Kč, vyšší gymnázium 16.200 Kč</p> <p>Stipendia: - vstupní, sourozenecké, prospěchové, zaměstnanců školy, správní rady</p> <p>Současný stav popisuje Příloha P IV</p>	<ul style="list-style-type: none"> - aktuálně zvýšit školné, které bude částečně pokrývat zvýšenou cenu vstupů, zejména služeb, ale současně připravit opatření pro sociálně potřebné žáky - přepracovat systém prospěchových stipendií, více jej diferencovat - změnit systém prospěchového studia pro žáky, kteří přichází do kvinty (současný stav je nepříznivý pro žáky, kteří postoupili z kvarty do kvinty proti nově přijatým) - adekvátně zvýšit základní stipendium sourozenecké - vypracovat interní pravidla pro udělování stipendií správní rady

Distribuce	Z provedené analýzy vyplynulo, že škola není diskvalifikována svým charakterem , je v okolí poměrně známá a hodnocení image je pozitivní .	Více komunikovat - kvalitu výuky - atmosféru školy Zvýšit intenzitu komunikace s rodiči. Určit odpovědné osoby za kvalitu distribuce služby.
Propagace	V poslední době vzrostla míra propagace LSG. Nemá však ucelenou koncepci , některé prvky komunikačního mixu nejsou využívány a komunikační aktivity nejsou záměrně cíleny na profil cílových skupin.	Využít návrh komunikačního mixu , který je zpracován v další části projektu.
Lidé	Kvalita zaměstnanců, tj. pedagogického sboru – LSG má k dispozici kvalifikované pedagogy a neustále zlepšuje proces řízení .	Posilovat: - racionální a pružný způsob řízení - podporovat vzájemné předávání informací, budovat atmosféru důvěry - vytvářet prostor pro vzájemnou podporu mezi pedagogy ⁷²

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.2 Doporučení k marketingovému mixu ve střednědobém horizontu

Shora uvedené návrhy pro vypracování marketingového mixu pro střednědobý horizont je nyní **potřebné rozpracovat** do konkrétních **aktivit**, se stanovením **zodpovědnosti**, časovým **harmonogramem** a **kontrolním mechanismem**. Vedení školy může využít zkušeností členů správní a dozorčí rady, kteří mají s marketingovými činnostmi zkušenosti ze svých profesí.

6.4 Komunikační mix ve střednědobém horizontu

Má-li být marketingový mix účinný, je důležité vhodně kombinovat co nejvíce prvků a využívat synergického efektu, tj. násobení účinku použitím dalších obdobných prvků marketingových komunikací. Tak lze dosáhnout vysokého efektu. U významných cílových skupin jsou navrženy prvky komunikačního mixu, jednotlivá témata ke komunikaci a forma propagace tématu, případně finanční náročnost a časový horizont. Pro zvýšení pře-

⁷² Náměty vycházejí z výsledků ankety zaměřené na interní komunikaci, kvadrant důležitost/nespokojenost, viz příloha P II.

hlednosti jsou návrhy zpracovány v tabulkách. Tyto tabulky lze pro interní potřebu rozšířit – doplnit o zodpovědné osoby, konkrétní kroky a návrhy kontrolního procesu.

6.4.1 Cílová skupina žáci základních škol

Tabulka 6 Návrh aktivit pro žáky základních škol - reklama

REKLAMA			
<i>Témata</i>	<i>Forma reklamy</i>	<i>Finanční náročnost</i>	<i>Časový horizont</i>
existence LSG obecně	<ul style="list-style-type: none"> - plakáty na veřejnosti, v prostorách základních škol, pokud to jejich vedení umožní, - reklamní tabule na veřejnosti - informační brožury k dispozici na veřejných místech (informační centra). 	Poměrně nízká, využití možností rodičů současných žáků, částečně svépomocí, sponzorský - zejména výroba reklamních tabulí, nebo recipročně – nabídka slevy na kurzech pro veřejnost.	Průběžně, ve zvýšené míře období prosinec – ½ února, tedy doba, kdy se žáci rozhodují o dalším studiu.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Návrh aktivit pro žáky základních škol – podpora prodeje

PODPORA PRODEJE			
<i>Témata</i>	<i>Forma podpory prodeje</i>	<i>Finanční náročnost</i>	<i>Časový horizont</i>
<p>Nabídka vzdělávacích programů (osm a čtyřleté gymnázium, možnost „přestupu“ v každém ročníku)</p> <p>Možnost individuálního studia pro aktivní sportovce</p> <p>Možnost studia i pro žáky s vývojovými poruchami</p>	<ul style="list-style-type: none"> - účast na veletrzích středních škol, zřízení vlastního stánku s možností diskuse se současnými studenty, příp. absolventy - nabídka vzdělávacích programů v tematických přílohách regionálních mutací celostátních deníků (DNES) - Dny otevřených dveří – cílené pozvánky a zajištění možnosti rozhovorů s žáky LSG (např. ve „studentské kavárně“ studovně, ...) 	<p>Na veletrzích: poplatek za účast, náklady na zřízení stánku - spíše nízké, škola má k dispozici kvalitní prezentační panely v dostatečném počtu. Doprava - zajištěna velkoprostorovým autem školního Raft klubu - pouze náklady na provoz vozidla.</p> <p>Temat. přílohy v tisku: dle ceníku</p> <p>DOD: náklady na drobné občerstvení, v řádu několika stokorun, lze zajistit sponzorky s pomocí rodičů nebo příznivců školy.</p>	<p>Veletrhy: dle termínů konání, obvykle podzim, nutná pravidelná účast.</p> <p>Temat. přílohy: dle termínů uzávěrek a vydání, zpravidla 1 x podzim, 1 x únor.</p> <p>DOD: v pravidelných termínech – listopad, únor.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

6.4.2 Cílová skupina rodiče žáků základních škol

Navržený komunikační mix pro tuto cílovou skupinu zahrnuje stejné formy jako u žáků (reklama, podpora prodeje) a třetím důležitým prvkem je Public Relations částečně direct marketing.

V **podpoře prodeje** je nutné se více zaměřit na e-mailovou komunikaci s rodiči.

Tabulka 8 Návrh aktivit pro rodiče žáků základních škol – PR

PUBLIC RELATINONS			
<i>Témata</i>	<i>Forma public relations</i>	<i>Finanční náročnost</i>	<i>Časový horizont</i>
<p>Zvýšení povědomí o škole</p> <p>Zvýšení prestiže školy</p> <p>Prezentace úspěchů žáků ve školních i mimoškolních aktivitách (olympiády, vědomostní soutěže, sportovní úspěchy)</p> <p>Téma „nestátní“ střední školy – jistota, že škola nemůže být zrušena zásahem zřizovatele</p> <p>Existence preventivních programů, individuální přístup k žákům včetně integrace žáků se specifickými poruchami</p>	<p>PR příspěvky v regionálních mutacích celostátních deníků (DNES, Orlické noviny, místní zpravodaje obcí) – buď formou články, rozhovory, reportáže, ...)</p> <p>Pořádání akcí pro širokou veřejnost (Majáles⁷³)</p> <p>Pořádání Benefičních večerů</p> <p>Pořádání slavnostního zakončení literární soutěže „Nebojte se klasiků“ s nabídkou účasti pro veřejnost</p> <p>Veřejné slavností zahájení a ukončení školního roku ve venkovních prostorách letohradského zámku</p> <p>Veřejné slavnostní předávání maturitních vysvědčení v zámecké obřadní síni</p>	<p>PR články: ve zpravodajích obvykle zdarma, v regionálním tisku podle možností, často zdarma.</p> <p>Akce pro širokou veřejnost: řádově 2 – 3 tisíce akce, snažit se zajistit alespoň částečně sponzorsky, ostatní z doplňkové hospodářské činnosti školy.</p> <p>Benefiční večery: pokrytí nákladů částečně sponzorsky, částečně z výnosů Benefice, využít prostředků Nadačního fondu Vitanovský.</p> <p>Slavnostní akce školy: bez nákladů, pro předávání maturitních vysvědčení drobné náklady na malé občerstvení a květiny – využít prostředků z doplňkové hospodářské činnosti.</p>	<p>PR články: ve zpravodajích pravidelně, zejména v Letohradském zpravodaji – v každém vydání. Regionální tisk: dle možností, zejména při výrazných úspěších žáků.</p> <p>Akce pro veřejnost, benefice, slavnostní akce školy: dle plánu a v souvislosti s příležitostmi, nutné zachovávat pravidelnost, pokud se jednou škola rozhodne akci pořádat.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

⁷³ LSG je pořadatelem a garantem městské slavnosti Majáles, kterou žáci školy kreativně nazvali „Selájam“. V loňském roce se Selájam nekonal, důvodem je finanční náročnost.

Podpora prodeje: tato forma se už děje, ale je nutné, aby jí byla věnována větší pozornost. Z pozice vedení školy: e-maily je nutné zasílat pravidelně, soustředit se na grafickou podobu e-mailu, zasílat přílohy ve formě PDF, aby byla čitelná co největšímu počtu adresátů.

Z pozice třídních učitelů a dalších pedagogů: pravidelnost není nutná, rozesílání je závislé na potřebě komunikovat daná témata. V současné době nemají všechny e-maily standardní grafickou úpravu a je žádoucí, aby se jejich podoba sjednotila. Přestože grafickou podobu tato práce neřeší, je níže nad rámec tématu uveden návrh, jak by měl vypadat „podpis“ v každém e-mailu. Stejnou důležitost má také to, aby vyučující důsledně používali „školní“ e-mailové adresy, které jsou všem zřízeny v podobě: jmeno.prijmeni@lsg.cz.

Námět pro vzhled „podpisu“:

<p>Mgr. Vratislav Šembera ředitel školy</p> <p>-----</p> <p>Letohradské soukromé gymnázium, o.p.s. Václavské nám. 1 Letohrad Tel.: +420 111 222 333 www.lsg.cz</p> <p>Nepřednášíme. Učíme.</p>
--

Je samozřejmé, že barva, velikost, typ písma by měly odpovídat zvyklostem a dohodnutým pravidlům.

6.4.3 Cílová skupina odborná veřejnost - pedagogové okolních ZŠ

Aktivita v oblasti reklamy, tak, jak jsou navrženy v kap. 6.4.1, budou působit i na cílovou skupinu odborné veřejnosti, stejně tak aktivita Public relations v kap. 6.4.2. Významně je nutné modifikovat a posílit podporu prodeje a zaměřit se také na osobní prodej.

Tabulka 9 Návrh aktivit pro odbornou veřejnost – podpora prodeje

PODPORA PRODEJE			
<i>Témata</i>	<i>Forma podpory prodeje</i>	<i>Finanční náročnost</i>	<i>Časový horizont</i>
<p>Nabídka vzdělávacích programů (osm a čtyřleté gymnázium, možnost „přestupu“ v každém ročníku)</p> <p>Možnost individuálního studia pro aktivní sportovce</p> <p>Možnost studia i pro žáky s vývojovými poruchami</p> <p>Prezentace školy jako vzdělávacího centra Letohradská</p>	<p>- účast na veletrzích středních škol, zřízení vlastního stánku s možností diskuse s pedagogy LSG, <u>podpořit osobními pozvánkami</u></p> <p>- nabídka vzdělávacích programů v tematických přílohách regionálních mutací celostátních deníků (DNES)</p> <p>- Dny otevřených dveří – cílené pozvánky a zajištění možnosti <u>rozhovorů s pedagogy, ukázky výukových materiálů, tematická prezentace – např. výstupy z projektů ESF, ukázka e-learningových výukových materiálů</u></p> <p>Pořádání kurzů pro pedagogy</p> <p>Pořádání kurzů pro pedagogy základních škol – dlouhodobých (jazyky, výuka práce na PC, výuka tvorby e-learningových materiálů); krátkodobých – příprava žáků ZŠ na přijímačky, info jak psát projekty dotované EU, ...</p>	<p>Na veletrzích: poplatek za účast, náklady na zřízení stánku - spíše nízké, škola má k dispozici kvalitní prezentační panely v dostatečném počtu. Doprava - zajištěna velkoprostorovým autem školního Raft klubu - pouze náklady na provoz vozidla.</p> <p>Temat. přílohy v tisku: dle ceníku</p> <p>DOD: náklady na drobné občerstvení, v řádu několika stokorun, lze zajistit sponzorsky s pomocí rodičů nebo příznivců školy.</p> <p>Kurzy pro pedagogy: drobné náklady na materiálovou podporu akcí, mzdové náklady pedagogů (zejména dlouhodobé kurzy).</p>	<p>Veletrhy: dle termínů konání, obvykle podzim, nutná pravidelná účast.</p> <p>Temat. přílohy: dle termínů uzávěrek a vydání, zpravidla 1 x podzim, 1 x únor.</p> <p>DOD: v pravidelných termínech – listopad, únor.</p> <p>Dlouhodobé kurzy: dle školních pololetí, krátkodobé kurzy – dle příležitosti, ale stanovit min. počet – např. 2 ročně.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Návrh aktivit pro odbornou veřejnost – osobní prodej

OSOBNÍ PRODEJ			
<i>Témata</i>	<i>Forma podpory prodeje</i>	<i>Finanční náročnost</i>	<i>Časový horizont</i>
<p>Atmosféra ve škole (zabránit dojmu, že přechodem na gymnázium děti „ztratí dětství“)</p> <p>Prezentace školy: výše školního, systému stipendií, prezentace „služeb“, které jsou poskytovány nadstandardně (školní psycholog, preventivní programy, rozsah volitelných předmětů, nízký počet dětí ve třídě)</p> <p>Zasílané informace, jak si vedou žáci školy po přechodu na gymnázium</p>	<p>- účast na veletrzích středních škol, zřízení vlastního stánku s možnostmi diskuse s pedagogy LSG, <u>podpořit osobními pozvánkami</u></p> <p>- nabídka vzdělávacích programů v tematických přílohách regionálních mutací celostátních deníků (DNES)</p> <p>- Dny otevřených dveří – cílené pozvánky a zajištění možnosti <u>rozhovorů s pedagogy, ukázky výukových materiálů, tematická prezentace – např. výstupy z projektů ESF, ukázka e-learningových výukových materiálů</u></p> <p>Pořádání kurzů pro pedagogy</p> <p>Pořádání kurzů pro pedagogy základních škol – dlouhodobých (jazyky, výuka práce na PC, výuka tvorby e-learningových materiálů); krátkodobých – příprava žáků ZŠ na přijímačky, info jak psát projekty dotované EU, ...</p> <p>Prezentace školy: tematické letáky určené přímo pedagogům okolních škol</p> <p>Informace pro pedagogy: písemně formou osobního dopisu ředitele, s poděkováním za přípravu na studium.</p>	<p>Na veletrzích: poplatek za účast, náklady na zřízení stánku - spíše nízké, škola má k dispozici kvalitní prezentační panely v dostatečném počtu. Doprava - zajištěna velkoprostorovým autem školního Raft klubu - pouze náklady na provoz vozidla.</p> <p>Temat. přílohy v tisku: dle ceníku</p> <p>DOD: náklady na drobné občerstvení, v řádu několika stokorun, lze zajistit sponzorky s pomocí rodičů nebo příznivců školy.</p> <p>Kurzy pro pedagogy: drobné náklady na materiálovou podporu akcí, mzdové náklady pedagogů (zejména dlouhodobé kurzy).</p> <p>Letáky: lze připravit vlastními silami, náklady minimální.</p> <p>Informace pro pedagogy: téměř žádné (max. poštovné).</p>	<p>Veletrhy: dle termínů konání, obvykle podzim, nutná pravidelná účast.</p> <p>Temat. přílohy: dle termínů uzávěrek a vydání, zpravidla 1 x podzim, 1 x únor.</p> <p>DOD: v pravidelných termínech – listopad, únor.</p> <p>Dlouhodobé kurzy: dle školních pololetí, krátkodobé kurzy – dle příležitosti, ale stanovit min. počet – např. 2 ročně.</p> <p>Letáky: připravit pro každý školní rok nově, aby učitelé „měli důvod je číst“.</p> <p>Informace pro pedagogy: po ukončení prvního pololetí 1. roku studia na LSG, u úspěšných na konci 1. školního roku.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní prodej musí být součástí komunikace s touto cílovou skupinou, jeho realizace se může dít prostřednictvím formální i neformální komunikace s pedagogy z okolních škol, s řediteli, třídními i ostatními učiteli. Témata jsou shodná, jako v případě podpory prodeje, finanční náročnost není – obvykle se bude jednat o „osobní prodej“ při vhodných příležitostech. Vzdělání jako forma služby pro „standardní obchodní schůzky“ není příliš vhodná.

6.4.4 Doplnkové aktivity pro komunikační mix

Aby měl navržený komunikační mix náležitou účinnost, je důležité věnovat pozornost dvěma oblastem, a to webovým stránkám školy a grafické podobě prezentačních materiálů.

Webové stránky představují formu komunikace s vnitřními cílovými skupinami (žáci) i vnějšími cílovými skupinami (rodiče, odborná veřejnost, široká veřejnost). Současná podoba by měla být upravena směrem k větší přehlednosti, jasněji oddělit sekci pro žáky, rodiče a ostatní cílové skupiny. Kvalita „aktualit“ – jejich obsah, forma a jazyk celkově převyšují kvalitu ostatních „sekcí“ webové prezentace. Součástí projektu je doporučení prezentaci aktualit držet min. v současné kvalitě a ostatní části webu přepracovat do modernějšího přehlednějšího vzhledu a udržet informační rovinu webu, tj. neustále prezentovat aktuální informace.

Vizuální stránka prezentačních materiálů není sjednocena. Škola nemá stanovený jednotný vizuální styl, nemá vypracovaný grafický manuál. Finanční náročnost na zpracování komplexního grafického manuálu v současné době přesahuje finanční možnosti školy. Řešit tuto situaci je možné vypracováním jeho zjednodušené formy, např. buď ve spolupráci se Střední uměleckoprůmyslovou školou v Ústí nad Orlicí, nebo s vybranou fakultou některé vysoké školy formou studentské práce. V tom případě by finanční náročnost byla podstatně nižší. Další možností je požádat o spolupráci někoho z rodičů žáků nebo z příznivců školy, kteří mohou pomoci buď finančně, nebo podílem na potřebných pracích.

6.5 Zabezpečení souladu komunikačního mixu s interní komunikací

Hlavním cílem souladu komunikačního mixu s interní komunikací je informovat zaměstnance školy o existenci střednědobého plánu, o jeho cílech, úkolech, o významu, který má škole přinést, dále vhodným způsobem je motivovat, aby se do projektu zapojili a vytvářet všem zaměstnancům vhodné podmínky pro jeho naplňování.

V současné době existuje na LSG systém pravidelných provozních porad. Součástí aplikace navrženého marketingového mixu musí být efektivní vnitřní komunikace. **Celkovou**

zodpovědnost ponese ředitel školy, **dílčí** odpovědnost za svěřené témata vybraní pracovníci.

Navržený postup:

- 1) Dopracovat navržený plán komunikačního mixu.
- 2) Prezentovat všem zaměstnancům jeho cíle, plán ve střednědobém horizontu, rozdělení kompetencí pro jeho realizaci, způsoby zpětné vazby, způsoby ověřování účinnosti. Určit časové období realizace (vymezit pojem „střednědobý horizont“)
- 3) Stanovit dílčí kroky pro nejbližší období a vyhodnocovat období minulé.
- 4) Pomocí zpětné vazby ověřovat motivaci učitelů zapojovat se do propagačních aktivit.
- 5) Na konci stanoveného období (bod 2) provést závěrečné vyhodnocení, příp. navrhnout další postup.

Kroky 3) a 4) opakovat v pravidelných intervalech.

Jedná se o stručný nástin postupu, podrobnější rozpracování přesahuje rámec této práce.

6.6 Shrnutí projektové části

Komunikační mix LSG je doporučen s ohledem na omezené finanční prostředky, které má škola k dispozici. Většina navržených forem nevyžaduje velké vstupní náklady. Pokud budou komunikační aktivity realizovány cíleně, plánovaně, koordinovaně a bude zjišťována jejich účinnost, mohou mít očekávaný a požadovaný význam.

Do komunikačního mixu jsou navržena taková témata, aby posílila povědomí o LSG jako o škole, v jejímž názvu slovo „soukromá“ prezentuje kvalitu, vysokou přidanou hodnotu a nikoliv diskvalifikaci. Celkově je nutné posilovat pozitivní povědomí a zmenšovat negativní povědomí o tématech: kvalita vzdělávacího procesu, profesionalita pedagogického sboru, odlišnost od okolních gymnázií, **pověst soukromých škol obecně**, školné a mýty o něm (celková částka, způsob placení), nedostatečná nebo nevhodná forma propagace možností využívat stipendií, **neznalost veřejnosti o finančních tocích**, o způsobech hospodaření a zejména **otázky související s nároky na žáky ve vztahu k placení školného**. Samozřejmostí musí být podpora ve vnitřní komunikaci a zabezpečení souladu.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat cílové skupiny marketingové komunikace Letohradského soukromého gymnázia, vytvořit jejich profil a navrhnout vhodný komunikační mix pro střednědobý horizont. Motivem pro mne byla praktická zkušenost s využitím výstupů bakalářské práce, která pomohla managementu školy školu více zviditelnit a ovlivnit to, jak ji vnímá veřejnost.

Práce vznikla na základě další „poptávky“ školy a jejím přínosem je praktické a okamžité využití výstupů. Současné podmínky trhu jsou pro školy obecně poměrně obtížné. Chce-li si škola zachovat svou identitu, musí být konkurenceschopná a způsobilá obstát v každé době. Jedině tak může žákům **poskytovat podmínky pro všestranný a vyvážený rozvoj a připravovat je k plnohodnotnému uplatnění se v životě.**

Zásadní část práce zahrnuje analýzu vnějšího i vnitřního prostředí školy. Některé zpracovávané informace jsou obecně známé, jiné jsou nově shromážděné. Jejich syntéza umožnila pojmenovat cílové skupiny a u těch rozhodujících vypracovat jejich profil. Část práce byla věnována sběru názorů odborné veřejnosti (učitelů okolních základních škol). Jejich postoje k pomoci žákům rozhodovat se, zda jít studovat gymnázium, jsou velmi cenné. Některé dosud předpokládané postoje a názory byly potvrzeny, ale v některých momentech byly překvapivé. LSG s touto cílovou skupinou zatím nijak cíleně nepracovalo. Diplomová práce nabídla nové možnosti, jak využít jejího potenciálu.

Definování cílových skupin je důležitým krokem pro nastavení procesů marketingových komunikací. Toto je jenom první krok, na který musí navázat další. V projektové části je navrženo, které části komunikačního mixu a které konkrétní formy je vhodné využívat, aby budoucí komunikace LSG se svými cílovými skupinami jevila znaky **strategické marketingové komunikace**. Pravidelnou a promyšlenou komunikací, která bude v souladu s vnitřními systémy a vnitřní komunikací, si může LSG zvyšovat prestiž a posilovat povědomí o sobě sama. Práce mimo jiné naznačila, že není nutné investovat velké finanční prostředky, ale je důležité **komunikovat promyšleně, cíleně a důsledně**. Propagace škol je v některých učebnicích pro školský management stále popelkou. Přitom je **pro přežití** škol v současných tvrdých podmínkách výkonově normativního systému financování kombinovaného s populační krizí holá **nezbytnost**.

Podstatu a význam diplomové práce podle mého názoru výborně vystihuje vyjádření ředitele školy Mgr. Šembery, „**Skleník, v němž až do této doby školské managementy v**

klidu oddávaly svému „intelektuálnímu poslání“ se rozpadá. Je potřeba vystrčit hlavu do svěžího víchru ekonomiky. Doba sofistikovaného PR managementu dorazila i do školství...".

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Literatura

- [1] DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- [2] EGER, L. *Komunikace školy s veřejností*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2001. 122 s. ISBN 80-7082-825-5.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Computer Press. Brno 2003. ISBN 80-7226-811-2. Počet stran 275.
- [4] HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. 10. vyd. Praha: Management Press, 1992. 206 s. ISBN 80-85943-07-7.
- [5] HOFSTEDE, G. *Cultures Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations*, second edition. London: Sage Publications, 2001. 595 s. ISBN 08039-7323-3
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Aplikace marketingu ve školství*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 141 str. ISBN 80-7082-4653-0.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v čes. jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s. ISBN 80-856-0508-2.
- [9] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1966. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [20] PELSMACKER De, Patrick. MAGGIE, Geuens. JOERI, Van den Bergh. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [31] PŘIBOVÁ, Marie, et al. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. 1996: Grada Publishing, a. s., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [42] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6
- [53] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.

- [64] REKTORŮK, Jaroslav, et al. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2001. 178 s. ISBN 80-86119-41-6.
- [75] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [86] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [97] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

Ostatní:

- [18] JUŘÍKOVÁ, Martina. *Marketingový výzkum I. Metodologie*. Studijní opora. Počet stran 203.
- [19] KŘÍŽKOVÁ, Iveta. *Word of Mouth: aneb o čem se mluví*. Strategie. 16. 6. 2008, 25, s. 17-18. ISSN 1210-3756.
- [20] KŘÍŽKOVÁ, Iveta. Ivo Laurin a Dan Farkaš: *Sami na sobě vidíme, že to funguje*. Strategie. 16. 6. 2008, 25, s. 19. ISSN 1210-3756.
- [21] Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s., Letohrad. *Evaluace školy*. 2011, 17 stran.
- [22] Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s., Letohrad, *Inspekční zpráva, čj. ČŠI-94/09.10*. 2009, 15 stran. Str. 9
- [23] MATĚJČKOVÁ, Leona, Bc. *Význam marketingových komunikací*. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Radomila Soukalová, Ph.D. Str. 47.

On-line zdroje:

- [24] BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. Analýza SWOT a její praktické využití při zpracování školního vzdělávacího programu (ŠVP). In: Metodický portál RVP: *Inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 18.5.2006 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/s/P/564/ANALYZA-SWOT-A-JEJI-PRAKTICKE-VYUZITI-PRI-ZPRACOVANI-SKOLNIHO-VZDELAVACIHO-PROGRAMU-SVP.html>

- [25] BÍLÁ, Klára. *Český rozhlas* [online]. 31.1.2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/zprava/844075>
- [26] BÁČA, Milan. STEP analýza. In: Metodický portál RVP: *Inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. 5.2.2007 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/1127/STEP-ANALYZA.html/>
- [27] *Český statistický úřad*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.csu.cz/>
- [28] Eurybase. The Information Database on Education Systems in Europe (2007/08): *Organizace vzdělávací soustavy České republiky 2007/08*. (on-line) http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0_integral/CZ_CS.pdf
- [29] *Gymnázium Ústí nad Orlicí* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.gymuo.cz/>
- [30] *Gymnázium Lanškroun* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: http://www.gymla.cz/xzakl_inf.php
- [31] *Gymnázium Česká Třebová* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.gymnct.cz/>
- [32] HULÍN, Vladimír. *Týdeník Školství* [online]. 1. 9. 2010 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/25/>
- [33] *Letohradské soukromé gymnázium, o. p. s.* [online]. 2005 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.lsg.cz/>
- [34] *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha* [online]. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001, 98 s. [cit. 2012-04-07]. ISBN 80-211-0372-8. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>.
- [35] *Pardubický kraj*. [online]. 2011 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.pardubickykraj.cz/uvodni-strana>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Č. J.	Číslo jednací
Č. Š. I.	Česká školní inspekce
G La	Gymnázium, Lanškroun
G ÚO	Gymnázium Ústí nad Orlicí
G ČT	Gymnázium Česká Třebová
G Ža	Gymnázium Žamberk
ČSÚ	Český statistický úřad
LSG	letohradské soukromé gymnázium
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
O. P. S.	Obecně prospěšná společnost
PK	Pardubický kraj
PR	Public Relations
RVP	Rámcový vzdělávací program

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Odhad počtu žáků středních škol v Pardubickém kraji – demografický vývoj.....	44
Graf 2 Dynamika hrubého disponibilního důchodu domácností a nominálního HDP (meziročně v %).....	45
Graf 3 Odpovědi žáků nižšího gymnázia.....	50
Graf 4 Odpovědi žáků vyššího gymnázia	50
Graf 5 Možnost učitelů ovlivnit u žáků výběr SŠ	56
Graf 6 Který pedagog (z pohledu pracovní pozice) může ovlivnit žáka ve výběru SŠ.....	56
Graf 7 Možnost učitelů ZŠ ovlivnit žáky ve výběru gymnázia.....	56
Graf 8 Který pedagog (z pohledu prac. pozice) může žáka ovlivnit ve výběru gymnázia.....	56
Graf 9 Kdo může na ZŠ ovlivnit žáka 5. roč. zda se hlásit na gymnázium	57
Graf 10 Existence důvodů, proč neposílat žáky z 5. tříd na gymnázia.....	57
Graf 11 Které důvody vedou k tomu neposílat žáky z 5. tříd na gymnázia	57
Graf 12 Mají učitelé ZŠ dostatek informací o středních školách?	58
Graf 13 Zdroj informací o středních školách pro učitele ZŠ.....	58
Graf 14 Výstupy dotazníku použité pro vytvoření profilu cílových skupin – rodiče a žáci školy.....	62
Graf 15 Výstupy dotazníku použité pro vytvoření profilu cílových skupin – široká veřejnost.....	62
Graf 16 Názor učitelů na to, co rozhoduje o kvalitě SŠ	63
Graf 17 Názor žáků, zda se mají na koho obrátit v případě, že něčemu nerozumí.....	68
Graf 18 Spokojenost s nabídkou a kvalitou volitelných předmětů	70
Graf 19 Spokojenost s nabídkou nepovinných předmětů	70
Graf 20 Vývoj normativu.....	71
Graf 21 Vývoj školního.....	71
Graf 22 Hodnocení image všemi skupinami.....	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled počtu gymnázií z hlediska zřizovatele	18
Tabulka 2 Počet živě narozených dětí v Pardubickém kraji	43
Tabulka 3 Vývoj nezaměstnanosti v Pardubickém kraji	44
Tabulka 4 Zpracování mapy tržního bojiště	52
Tabulka 5 Marketingový mix LSG	80
Tabulka 6 Návrh aktivit pro žáky základních škol - reklama	82
Tabulka 7 Návrh aktivit pro žáky základních škol – podpora prodeje	82
Tabulka 8 Návrh aktivit pro rodiče žáků základních škol – PR	83
Tabulka 9 Návrh aktivit pro odbornou veřejnost – podpora prodeje	85
Tabulka 10 Návrh aktivit pro odbornou veřejnost – osobní prodej	86

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ANKETA MEZI PEDAGOGY (ODBORNOU VĚŘENJOSTÍ) OKOLNÍCH ŠKOL	98
PŘÍLOHA P II: ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ANKETY PROVEDENÉ PRO POTŘEBY BALAKÁŘSKÉ PRÁCE AUTORKY	108
PŘÍLOHA P III: AUTOEVALUACE ŠKOLY 2010 – VYBRANÉ OTÁZKY	119
PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA ŠKOLNÉHO A STIPENDIÍ – 1 MĚSÍC.....	122

PŘÍLOHA P I: ANKETA MEZI PEDAGOGY (ODBORNOU VEŘEJNOSTÍ) OKOLNÍCH ŠKOL

Základní údaje o provedeném průzkumu

Autor průzkumu:	Leona Matějčková
Šetření:	21. 02. 2012 - 16. 03. 2012
Počet respondentů:	41
Počet otázek (max./průměr):	18 / 16.46
Použité ochrany:	Žádné
Zobrazení otázek:	celý dotazník najednou
Návratnost dotazníků:	76.4%

Návratnost dotazníků je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili úvodní text (neklikli na odkaz na dotazník).

Odpovědi respondentů

1. Mohou podle vás učitelé na ZŠ ovlivnit žáky ve výběru SŠ?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [ano → otázka č. 2, ne → otázka č. 3].

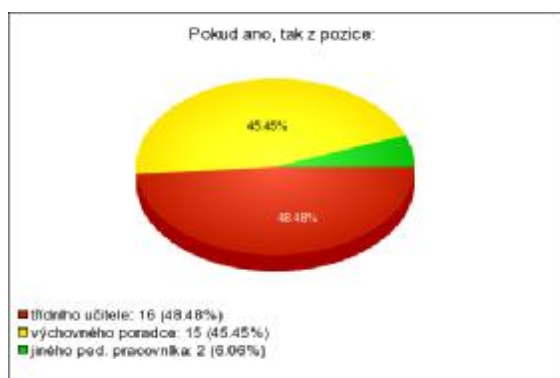
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ano	33	80.49%	80.49%
ne	8	19.51%	19.51%



2. Pokud ano, tak z pozice:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

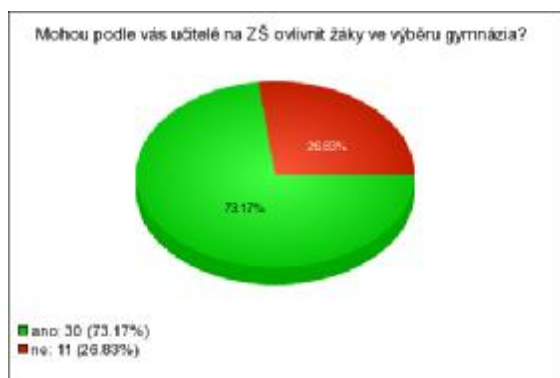
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
třídního učitele	16	48.48%	39.02%
výchovného poradce	15	45.45%	36.59%
jiného ped. pracovníka	2	6.06%	4.88%



3. Mohou podle vás učitelé na ZŠ ovlivnit žáky ve výběru gymnázia?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [ano → otázka č. 4, ne → otázka č. 5].

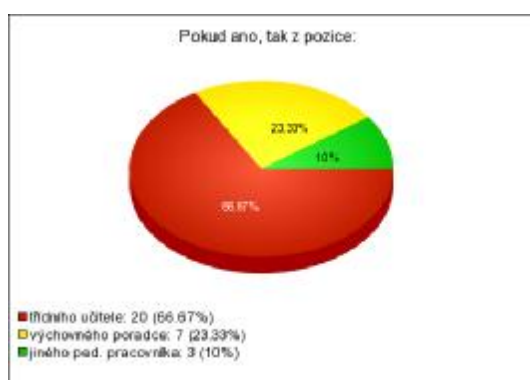
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ano	30	73.17%	73.17%
ne	11	26.83%	26.83%



4. Pokud ano, tak z pozice:

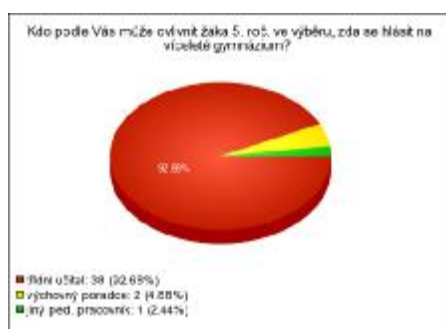
Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
třídního učitele	20	66.67%	48.78%
výchovného poradce	7	23.33%	17.07%
jiného ped. pracovníka	3	10%	7.32%

**5. Kdo podle Vás může ovlivnit žáka 5. roč. ve výběru, zda se hlásit na víceleté gymnázium?**

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
třídní učitel	38	92.68%	92.68%
výchovný poradce	2	4.88%	4.88%
jiný ped. pracovník	1	2.44%	2.44%



6. Vnímáte nějaká omezení, proč neposílat děti z 5. ročníků na víceletá gymnázia?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [ano → otázka č. 7, ne → otázka č. 8].

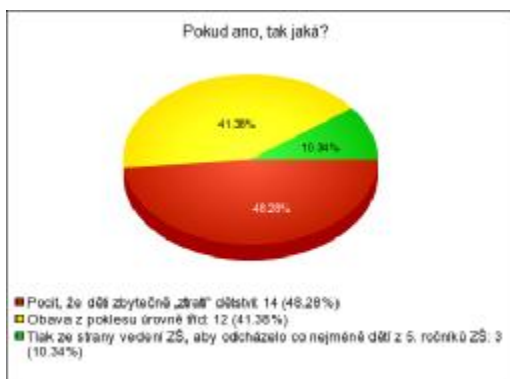
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ano	29	70.73%	70.73%
ne	12	29.27%	29.27%



7. Pokud ano, tak jaká?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

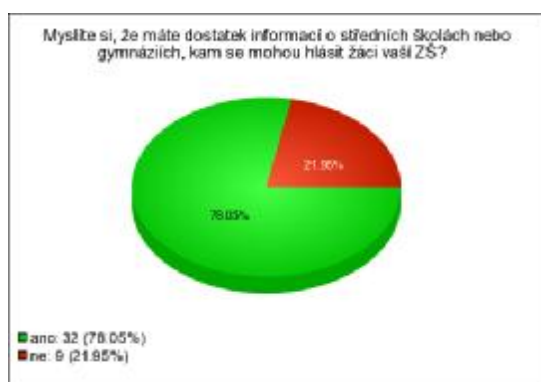
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
Pocit, že děti zbytečně „ztratí“ dětství	14	48.28%	34.15%
Obava z poklesu úrovně tříd	12	41.38%	29.27%
Tlak ze strany vedení ZŠ, aby odcházelo co nejméně dětí z 5. ročníků ZŠ	3	10.34%	7.32%



8. Myslíte si, že máte dostatek informací o středních školách nebo gymnáziích, kam se mohou hlásit žáci vaší ZŠ?

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano” a „ne”.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ano	32	78.05%	78.05%
ne	9	21.95%	21.95%

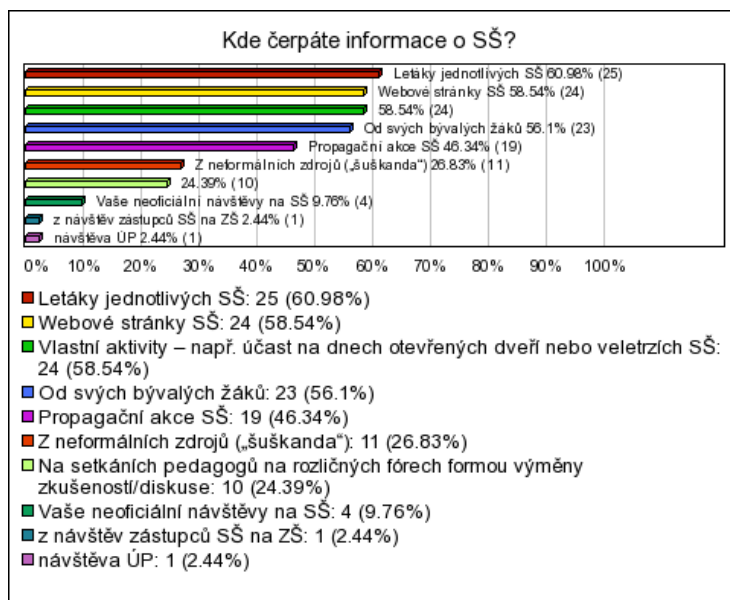


9. Kde čerpáte informace o SŠ?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní (min. 1).

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
Letáky jednotlivých SŠ	25	60.98%	60.98%
Webové stránky SŠ	24	58.54%	58.54%
Vlastní aktivity – např. účast na dnech otevřených dveří nebo veletrzích SŠ	24	58.54%	58.54%
Od svých bývalých žáků	23	56.1%	56.1%
Propagační akce SŠ	19	46.34%	46.34%
Z neformálních zdrojů („šuška“)	11	26.83%	26.83%
Na setkáních pedagogů na rozličných fórech formou výměny zkušeností/diskuse	10	24.39%	24.39%

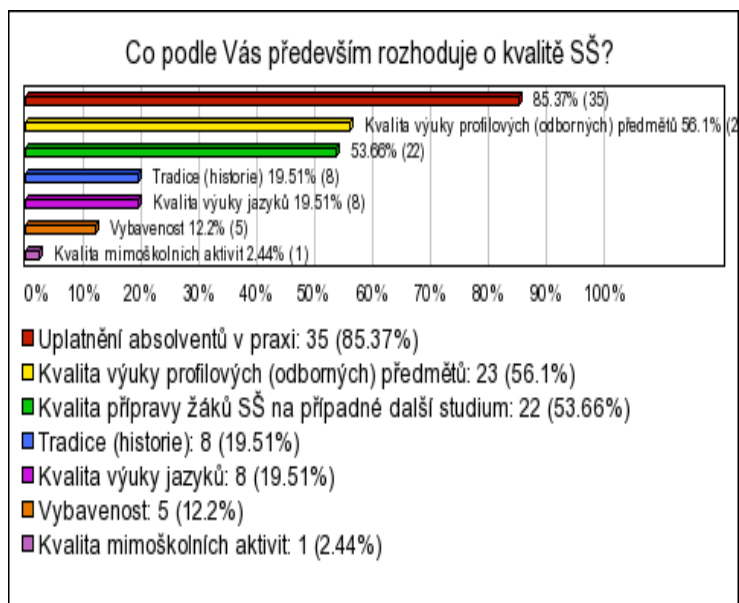
Vaše neoficiální návštěvy na SŠ	4	9.76%	9.76%
z návštěv zástupců SŠ na ZŠ	1	2.44%	2.44%
návštěva ÚP	1	2.44%	2.44%



10. Co podle Vás především rozhoduje o kvalitě SŠ?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí (min. 1).

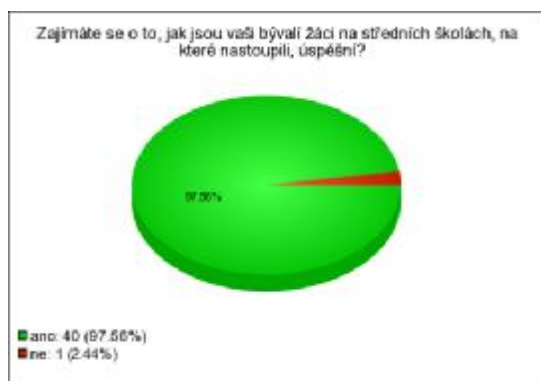
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
Uplatnění absolventů v praxi	35	85.37%	85.37%
Kvalita výuky profilových (odborných) předmětů	23	56.1%	56.1%
Kvalita přípravy žáků SŠ na případné další studium	22	53.66%	53.66%
Tradice (historie)	8	19.51%	19.51%
Kvalita výuky jazyků	8	19.51%	19.51%
Vybavenost	5	12.2%	12.2%
Kvalita mimoškolních aktivit	1	2.44%	2.44%



11. Zajímáte se o to, jak jsou vaši bývalí žáci na středních školách, na které nastoupili, úspěšni?

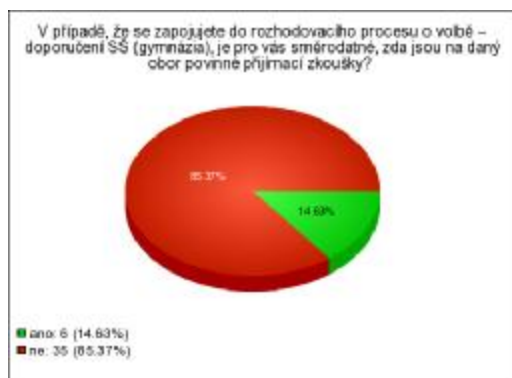
Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano” a „ne”.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ano	40	97.56%	97.56%
ne	1	2.44%	2.44%



12. V případě, že se zapojujete do rozhodovacího procesu o volbě – doporučení SŠ (gymnázia), je pro vás směrodatné, zda jsou na daný obor povinné přijímací zkoušky?

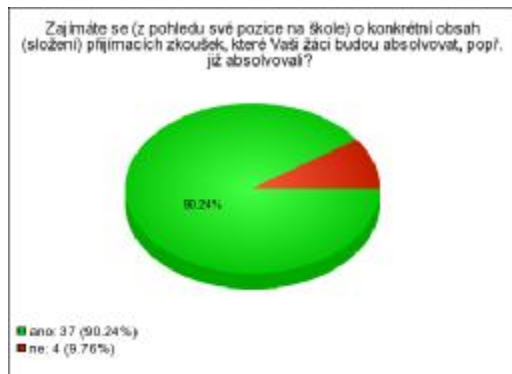
Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano” a „ne”.



13. Zajímáte se (z pohledu své pozice na škole) o konkrétní obsah (složení) přijímacích zkoušek, které Vaši žáci budou absolvovat, popř. již absolvovali?

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano” a „ne”.

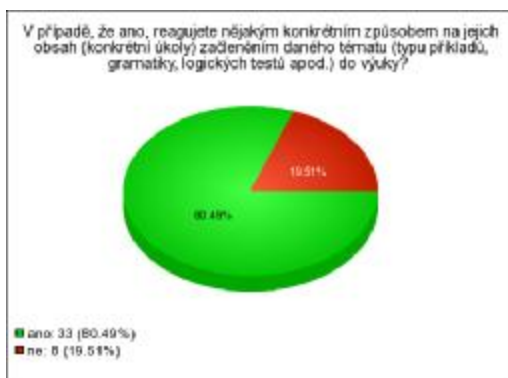
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ano	37	90.24%	90.24%
ne	4	9.76%	9.76%



14. V případě, že ano, reagujete nějakým konkrétním způsobem na jejich obsah (konkrétní úkoly) začleněním daného tématu (typu příkladů, gramatiky, logických testů apod.) do výuky?

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano” a „ne”.

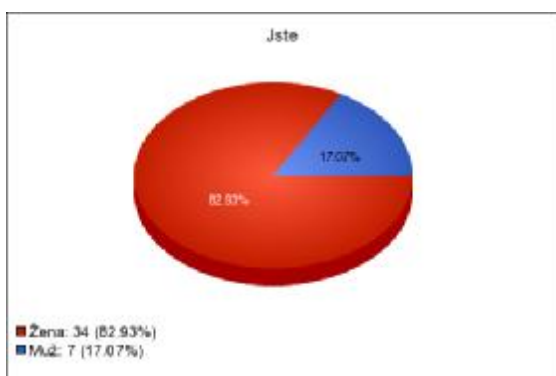
Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ano	33	80.49%	80.49%
ne	8	19.51%	19.51%



15. Jste

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
Žena	34	82.93%	82.93%
Muž	7	17.07%	17.07%



16. Typ základní školy

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
úplná ZŠ	33	80.49%	80.49%
neúplná ZŠ	8	19.51%	19.51%



17. Pracovní pozice

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
třídní učitel/učitelka	17	41.46%	41.46%
ředitel/ka, zástupce/zástupkyně	13	31.71%	31.71%
učitel/učitelka	7	17.07%	17.07%
výchovný poradce/výchovná poradkyně	4	9.76%	9.76%



Příloha P II: Závěrečná zpráva z ankety provedené pro potřeby bakalářské práce autorky

Zvolená metoda získávání informací pro potřeby bakalářské práce – marketingový výzkum

V práci byla použita **primární data z kvantitativního výzkumu**. Byla použita technika **dotazování** pro definované cílové skupiny, formou písemných dotazníků, které kombinovaly otázky otevřené a uzavřené se škálováním (zaznamenávání určité pozice na stupnici, která zrcadlí řadu možných pohledů.)

Jako způsob šetření byly u jednotlivých cílových použity metody: nevyčerpávající šetření, výběr záměrný – anketa, vyčerpávající šetření:

- **žáci LSG: kvarta – oktáva**, vyčerpávající šetření

Žáci zpracovávali dotazník v rámci třídnických hodin, v kvartě pod postupným vedením pedagoga, na vyšším gymnáziu samotně, pouze s vysvětlujícími informacemi.

- **rodiče žáků** (vyčerpávající šetření)

Rodiče obdrželi dotazník prostřednictvím dětí – žáků školy. U sourozenců byl dotazník předán pouze jednou (vždy starší sourozenec). K dotazníku byla připojena informace, že ho má vyplnit jeden z rodičů, podle vlastního rozhodnutí.

- **pracovníci školy** (vyčerpávající šetření)

Na provozní poradě dostali dotazník všichni pedagogičtí pracovníci a pro zachování anonymity byla určena schránka pro odevzdávání. K obsahu schránky měla přístup pouze autorka práce.

- **široká veřejnost** (nevyčerpávající šetření, výběr záměrný – anketa)

Ve dnech konání Dne otevřených dveří a Přijímaček nanečisto byli příchozí oslovení s žádostí o vyplnění dotazníku, který odevzdali vyplněný na konci své návštěvy LSG.

První část dotazníků zachycovala údaje o respondentech (věk/ročník, pohlaví) a **otázky k základním postojům ke středním školám**. Nebyly shromažďovány údaje o respondentech.

Druhá část dotazníků byla navržena tak, aby z odpovědí bylo možné porovnat důležitost **faktoru** (hodnocení důležitosti pro střední školy obecně), na který se otázka zaměřovala, s **hodnocením spokojenosti** s daným faktorem (hodnocení faktoru v rámci LSG). Pro odpovědi byla použita 7 bodová hodnotící škála:

- faktor důležitosti: jak je otázka důležitá pro střední školy obecně

1- mimořádně důležité (- 2 - 3 - 4 - 5 - 6 -) 7 - zcela bezvýznamné

- faktor spokojenosti: jak hodnotí respondent otázku v rámci LSG

1- velmi dobré (- 2 - 3 - 4 - 5 - 6 -) 7 - zcela nevyhovující

Součástí dotazníků byly otevřené otázky. Tato druhá část byla zařazena do dotazníků **pro rodiče, žáky a pracovníky LSG**. Otázky týkající se vnější komunikace byly identické pro všechny skupiny, otázky k vnitřní komunikaci byly kladeny žákům a pedagogům – (komunikace školy s žáky, s rodiči, komunikace mezi žáky) a pro pracovníky LSG byly otázky rozšířeny o oblast vnitřní komunikace vedení školy směrem k pracovníkům LSG a komunikaci pracovníků LSG mezi sebou (vzory dotazníků v přílohách: P II).

Metoda zpracování informací z marketingového výzkumu

Zprvní části dotazníků byly odpovědi na otázky k základním postojům ke středním školám vyhodnoceny jako součet odpovědí zanesených do tabulky a převedeny do grafického vyjádření v procentech, v členění veřejnost, rodiče a žáci a všichni respondenti. Odpovědi na volné otázky byly sumarizovány do samostatného souboru. Ve spolupráci s vedením školy byly odpovědi posouzeny a vyhodnoceny, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu. Odpovědi, které byly shledány jako podstatné pro LSG, byly zařazeny do SWOT analýzy – část O – T, podle toho, jestli se jedná o příležitost nebo hrozbu. Jedním z kritérií zařazení do kategorie bylo to, zda se jedná o prvek, který se v dotaznících neobjevil, a druhým z kritérií byla závažnost prvku. **V druhé části dotazníků** byly výsledky zpracovány do maticového grafu, který kombinoval faktor **důležité/nedůležité** (osa x) vers. **spokojen-**

nost/nespokojenost (osa y). Pro potřeby SWOT analýzy byl střed os posunut do hodnoty celkového průměru odpovědí, aby se zvýšila vypovídací hodnota získaných informací⁷⁴.

Jednotlivé výstupy byly rozčleněny do struktury SWOT analýzy podle toho, zda se týkají vnitřního prostředí – vyhodnocení silných a slabých stránek (S – W) nebo zda se týkají vnějšího prostředí – vyhodnocení příležitosti a ohrožení (O – T). Pořadí je závislé na spokojenosti s konkrétním faktorem, důležitost je pomocné kritérium (ve stanovení pořadí nehraje roli).

Tento postup byl odsouhlasen vedením školy. Na zpracování konečných výstupů ve formě SWOT analýzy se podílelo vedení školy, s cílem vypracovat dokument, který bude akceptován jako východisko pro proces autoevaluace a pro tvorbu Marketingové strategie školy. Následně byly navrženy první změny v komunikačních modelech s cílovými skupinami.

Zdroje pro zpracování analýzy

V následující tabulce je uveden přehled, kolik dotazníků bylo distribuováno a kolik jich bylo zpracováno.

Přehled o realizovaném dotazníkovém šetření

Cílová skupina	Počet oslovených	Počet vrácených dotazníků	Počet vrácených dotazníků v %	Způsob výběru oslovených
Široká veřejnost	65	59	91	Příchozí – Den otevřených dveří, Příjímačky na nečisto
Žáci	115	104	90,5	Ročníky kvarta - kvinta
Rodiče	148	125	84,5	Všechny ročníky, do každé rodiny jedno paré
Zaměstnanci školy	22	22	100	Všichni zaměstnanci

⁷⁴Tento postup není v souladu se způsoby statistického zpracování dat, ale pro potřeby zpracování SWOT analýzy má přesnější vypovídací hodnotu.

Vyhodnocení první části dotazníku

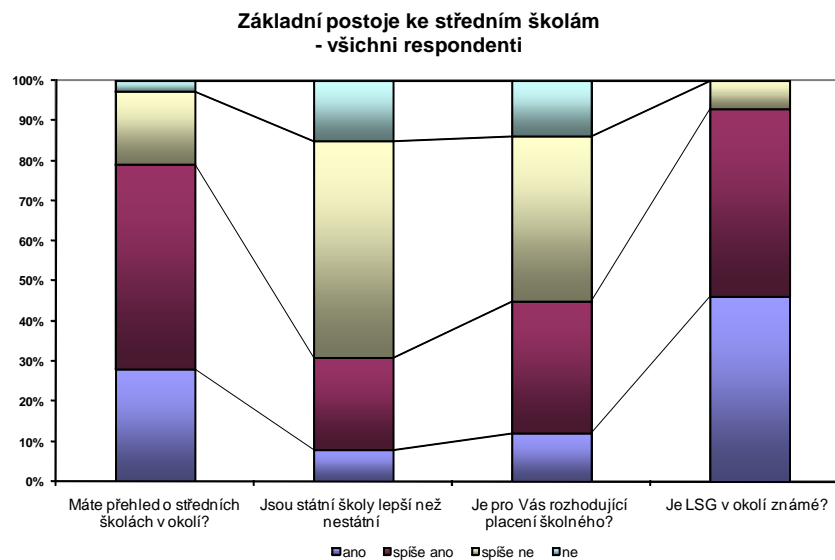
Počet vyhodnocených dotazníků	rodiče	studenti	veřejnost	celkem
		125	104	59

Všichni	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Máte přehled o středních školách v okolí?	81	147	52	8
Jsou státní školy lepší než nestátní	23	66	156	43
Je pro Vás rozhodující placení školného?	35	95	118	40
Je LSG v okolí známé?	133	135	20	0

Veřejnost	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Máte přehled o středních školách v okolí?	26	25	8	0
Jsou státní školy lepší než nestátní	4	23	17	15
Je pro Vás rozhodující placení školného?	10	19	27	3
Je LSG v okolí známé?	29	28	2	0

Rodiče, studenti	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Máte přehled o středních školách v okolí?	55	122	44	8
Jsou státní školy lepší než nestátní?	19	43	139	28
Je pro Vás rozhodující placení školného?	25	76	91	37
Je LSG v okolí známé?	104	107	18	0

Shrnující graf: Základní postoje ke středním školám - všichni respondenti.



Vyhodnocení image školy

Grafické výstupy:

Image - hodnocení rodiči

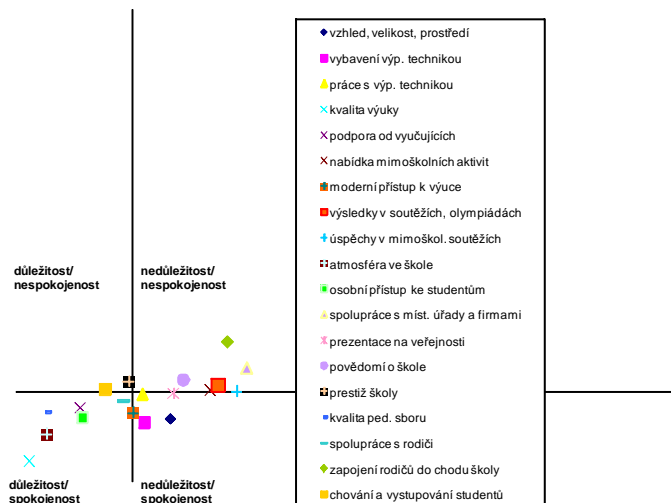


Image - hodnocení studenty

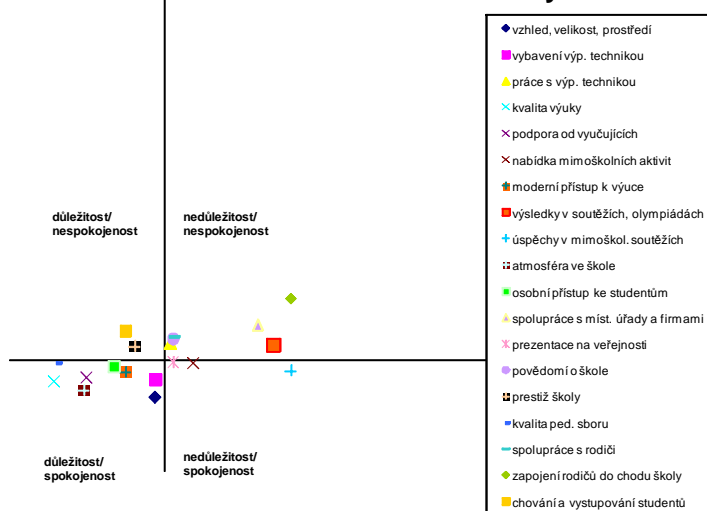
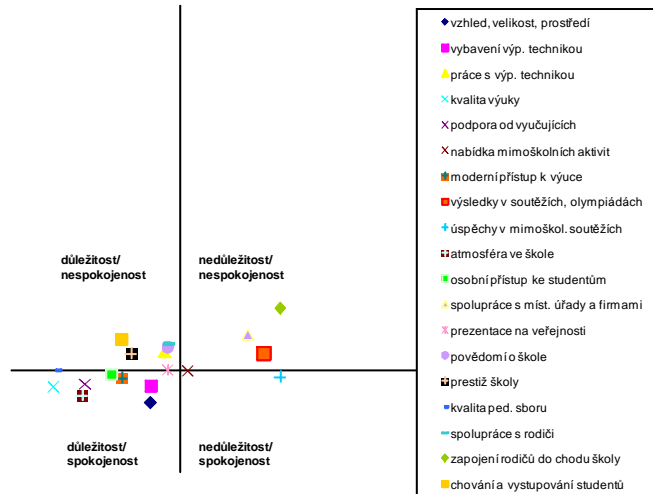


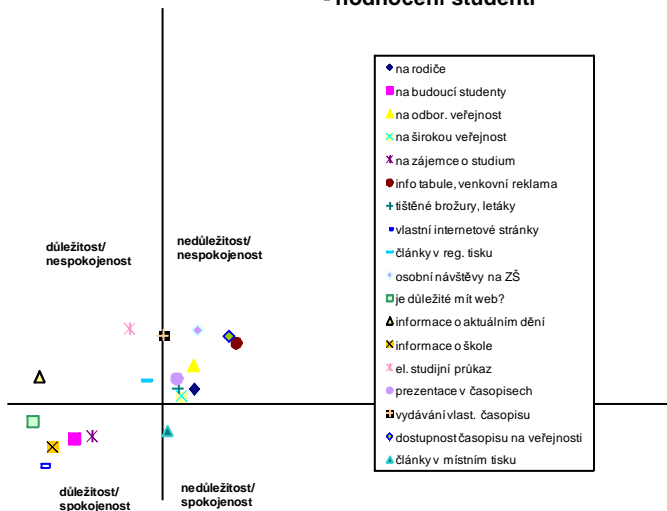
Image - hodnocení pracovníky školy



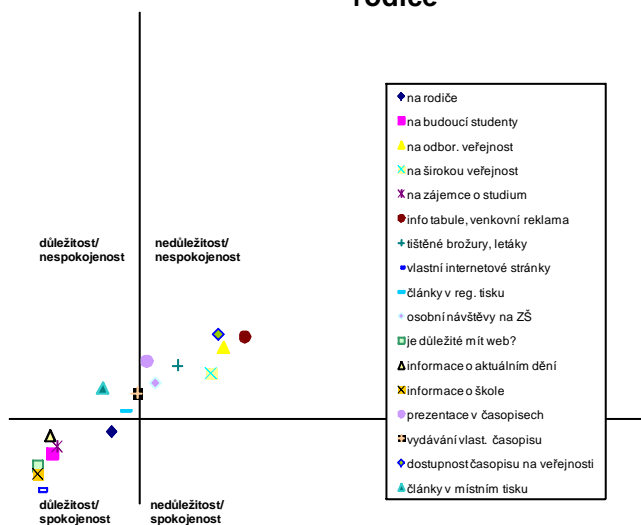
Vyhodnocení vnější komunikace

Grafické výstupy:

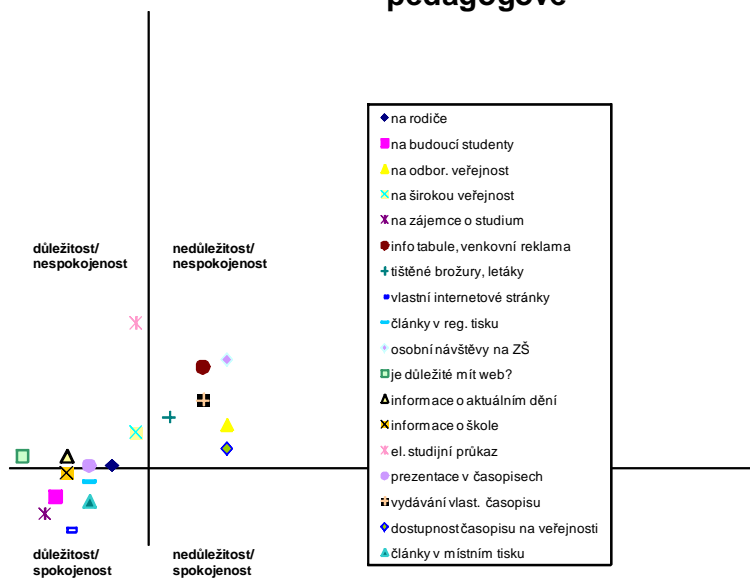
Vnější komunikace - hodnocení studentů



Vnější komunikace rodiče

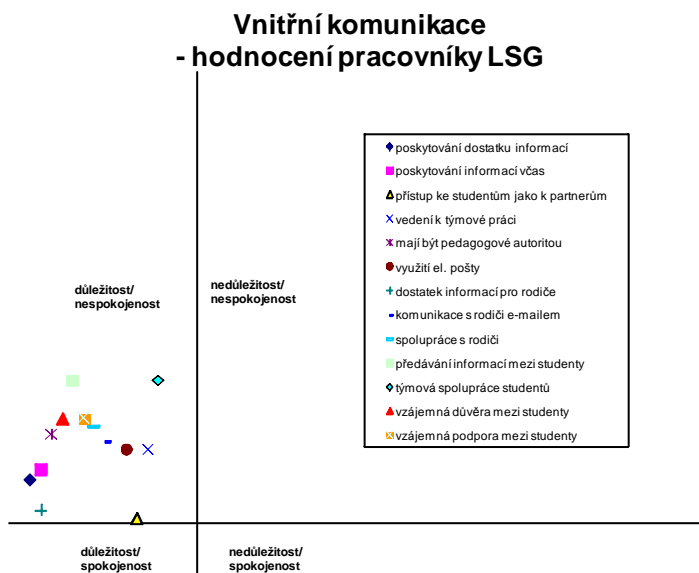
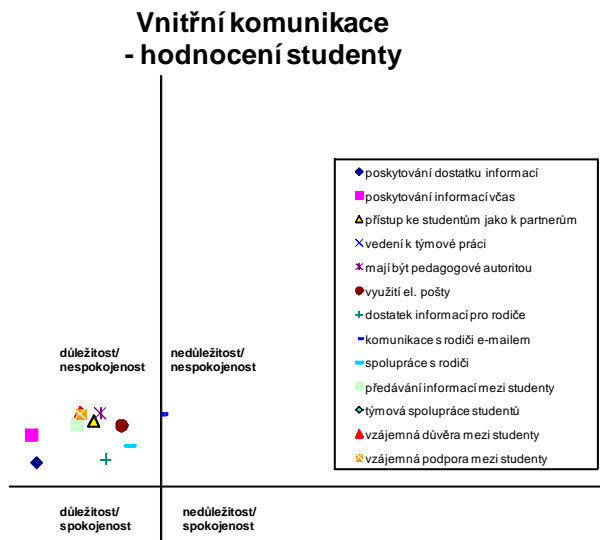


Vnější komunikace pedagogové

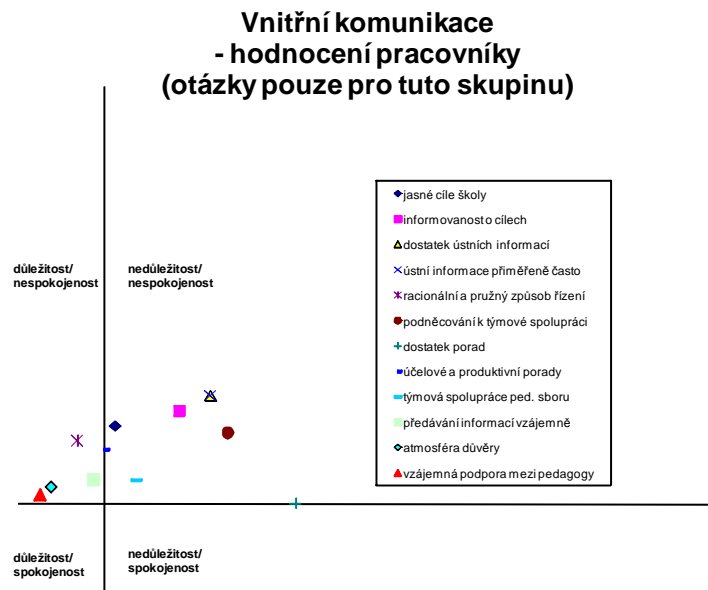


Vyhodnocení vnitřní komunikace

Grafické výstupy:



Vnitřní komunikace – otázky pouze pro pracovníky LSG



Zpracování výsledků do SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<p>výrazné:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ kvalita výuky ○ atmosféra ve škole ○ kvalita pedagogického sboru ○ dlouhodobé budování dobrého jména školy ○ otevřená komunikace ○ spravedlivý přístup ke všem ○ otevřenost, kritika – sebekritika, věcnost ○ jasná koncepce rozvoje školy ○ dlouhodobé budování dobrého jména školy ○ elektronické průkazy – výborné pro komunikaci s rodiči <p>méně výrazné:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ vzhled, velikost, prostředí školy ○ vybavení výpočetní technikou ○ moderní přístup k výuce ○ osobní přístup ke studentům ○ není jasný systém informování rodičů, kteří nemají přístup k internetu vč. alternativy k el. studijnímu průkazu 	<p>výrazné:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ týmová spolupráce studentů ○ předávání informací mezi studenty ○ vzájemná podpora mezi studenty ○ vzájemná důvěra mezi studenty ○ pedagogové mají být autoritou ○ vedení studentů k týmové práci (pedagogy) ○ spolupráce s rodiči ○ pedagogové mají být pro studenty autoritou ○ poskytování dostatku informací (pracovníkům školy jejím vedením) ○ není racionální a pružný způsob řízení ○ vzájemné nepředávání informací mezi pracovníky LSG ○ více anket, které zjišťují názory studentů ○ více informací a jejich včasnost ○ aktuální nástěnka ○ e-komunikace v dostatečné míře (např. změna rozvrhu e-mailem) <p>méně výrazné:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ komunikace s rodiči e-mailem ○ využívání el. pošty pro komunikaci s rodiči ○ poskytování informací včas ○ poskytování dostatku informací pro rodiče ○ vzájemná podpora mezi studenty ○ atmosféra důvěry mezi pedagogy ○ vzájemné podpora mezi pedagogy

Příležitosti	Rizika
<p>výrazné:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ prestiž školy ○ vlastní internetové stránky ○ poskytování informací o škole ○ zaměření webové prezentace na zájemce o studium ○ zaměření webové prezentace na budoucí studenty ○ vlastní webové stránky (kvalita) ○ venkovní reklama jako vhodné místo propagace školy ○ veřejnost má přehled o středních školách v okolí ○ LSG je v okolí známé ○ flexibilita ve způsobu a metodách výuky ○ nízký počet studentů ve třídě 9x ○ v „podnikavém duchu“ školy ○ demokratické řízení, širší možnosti činnosti ○ možný individuální přístup k žákům, různé nadstandardní aktivity ○ můžou se více rozvíjet, být variabilní ○ jiný přístup ke vzdělání ○ spolupráce a domluva s kantory ○ větší nezávislost na státě <p>méně výrazné:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ povědomí o škole ○ poskytování informací o aktuálním dění ve škole ○ propagace školy prostřednictvím článků v regionálním tisku ○ respondenti mají přehled o středních školách v okolí <p>státní školy nejsou lepší než nestátní (názor rodičů, studentů)</p>	<p>výrazné:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ pedagogové mají být pro studenty autoritou ○ placení školného ○ státní školy jsou (mírně) lepší než nestátní ○ předsudky ve společnosti ○ názory veřejnosti ○ větší rozdíly mezi žáky ekonomického charakteru ○ zažitá představa o finanční nedostupnosti ○ zápas o peníze, nejisté finance ○ nízké požadavky na studenty ○ menší prestiž ○ kupování učebnic (pozn. týká se nižšího gymnázia) ○ studenti mohou mít pocit, že se nemusí chovat podle řádu <p>méně výrazné:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ chování a vystupování studentů ○ pedagogové mají být autoritou ○ prezentace na veřejnosti ○ zaměření webové prezentace na odbornou veřejnost ○ články v regionálním tisku – dostatek a kvalita ○ prezentace v časopisech ○ placení školného – názor rodičů a studentů (nutné zvažovat s ohledem na možnost po ukončení kvarty přejít na jinou střední školu a současnou ekonomickou situaci společnosti)

Příloha P III: Autoevaluace školy 2010 – vybrané otázky

Letohradské soukromé gymnázium o.p.s.

Václavské nám. 1

561 51 Letohrad

www.lsg.cz



Evaluace školy

Školní rok 2010 – 2011

(Vyhodnocení evaluačního dotazníku)

Ředitel školy: Mgr. Vratislav Šembera

Statutární zástupkyně: Ing. Jitka Macháčková

červen 2011

(zpracováno červenec 2011)

POČET odevzdaných dotazníků: 120

§ ZŠ: 50

§ SŠ: 70

ROZHODOVÁNÍ – DŮVODY ke studiu na LSG

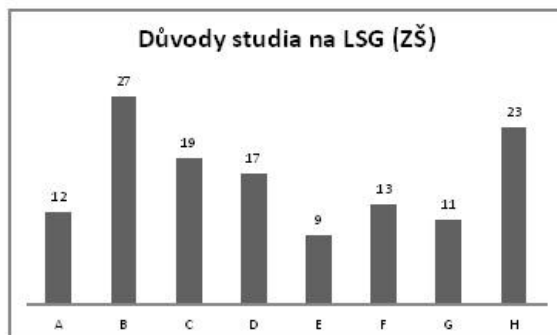
Při rozhodování, že půjdeš studovat na tuto školu (LSG), hrálo roli především (vyber max. 3 důvody):

- a) rodinná zkušenost – někdo ze sourozenců absolvoval či navštěvuje tuto školu
- b) dostupnost školy
- c) kvalitní pedagogický sbor
- d) kvalitní studijní program (nabídka předmětů, počty hodin apod.)
- e) doporučení od někoho, kdo měl se školou vlastní zkušenost
- f) prezentace školy (Den otevřených dveří, webové stránky apod.)
- g) velikost školy (počet žáků)
- h) zařízení a vybavenost školy
- i) jiný důvod – uveď jaký

ZŠ:

neodpověděl: 1 žák

I – „katastrofální ZŠ, mamka zapoměla dát přihlášku do ÚO, změna školy, bez přijímaček, lehké přijímačky, nedostal jsem se jinam“



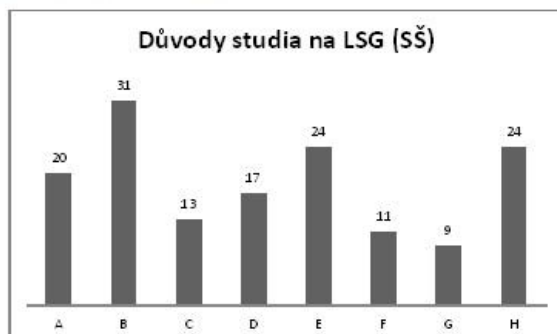
SŠ:

Při rozhodování, že půjdeš studovat na tuto školu (LSG), hrálo roli především (vyber max. 3 důvody):

- a) rodinná zkušenost – někdo ze sourozenců absolvoval či navštěvuje tuto školu
- b) dostupnost školy
- c) kvalitní pedagogický sbor
- d) kvalitní studijní program (nabídka předmětů, počty hodin apod.)
- e) doporučení od někoho, kdo měl se školou vlastní zkušenost
- f) prezentace školy (Den otevřených dveří, webové stránky apod.)
- g) velikost školy (počet žáků)
- h) zařízení a vybavenost školy
- i) jiný důvod – uveď jaký

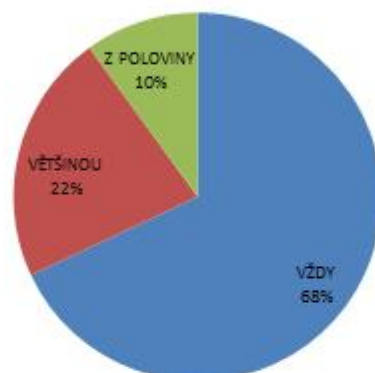
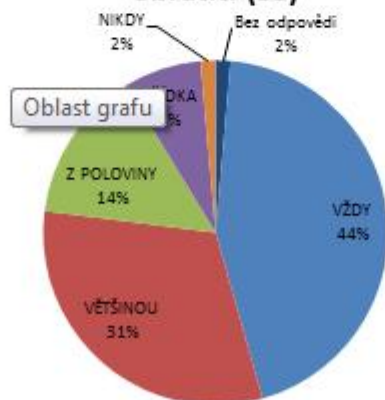
Neodpověděl: 4

I – „přání rodičů, prostředí, atmosféra předchozí školy, nutná změna školy, nedostal jsem se jinam, rodič učitel, bez přijímaček, nabídka sportovních kurzů“



6. Pokud něčemu nerozumím, mám se na koho obrátit.

	Bez odpovědi	VŽDY	VĚTŠINOU	Z POLOVINY	ZŘÍDKA	NIKDY
I. – IV.	0	68	22	10	0	0
V. – VIII.	1,4	44,2	31,4	14,3	7,3	1,4

6. Pokud něčemu nerozumím, mám se na koho obrátit. (ZŠ)**6. Pokud něčemu nerozumím, mám se na koho obrátit. (SŠ)**

Příloha P IV: Ukázka školného a stipendií – 1 měsíc

Školné a stipendia za jeden měsíc

CELKEM škol.	nižší gymn.	59x1200	70800
rozpočtováno podle počtu žáků	vyšší gymn.	80x1350	108000
			178800
STIPENDIA	vstupní	27x1200	32400
nižší gym.	sourozen.	2x900	1800
	zam.školy	4x1200	4800
	prospěch	1x400	400
	spr.rady	1x300	300
	spr.rady	1x1200	1200
STIPENDIA	vstupní	5x1350	6750
vyšší gymn.	sourozen.	5x1050	5250
	soc.k sour.	1x60	60
	zam.školy	3x1350	4050
	spr.rady	7x1350	9450
	spr.rady	2x1350	2700
	spr.rady	1x630	630
	spr.rady	1x300	300
Stip.poskytnutá	celkem		70090
Běžné škol.	nižší gymn.	23x1200	27600
	vyšší gymn.	56x1350	75600
Škol.stipendistů	nižší gymn.		2300
Škol.stipendistů	vyšší gymn.		3210
Školné za měs.	celkem		108710
	Součet		178800

Zdroj: interní materiály LSG

Rozdíl mezi školným, které by bylo možné vybrat a školným sníženým o poskytnutá stipendia je 70.900, což za rok představuje 841.080.