

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Obor Marketingová komunikace a PR

**Martin Svetlák**

**Open Gate Boarding School Babice**

**Analýza marketingové komunikace a sebeprezentace**

*Bakalářská práce*

*vedoucí práce MUDr. Jiří Ježek*

Praha, letní semestr 2008

Autor práce: **Martin Svetlík**

Vedoucí práce: **MUDr. Jiří Ježek**

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

## **Bibliografický záznam**

SVETLÍK, Martin. *Open Gate Boarding School Babice. Analýza marketingové komunikace a sebe prezentace*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2008. 82 s. Vedoucí bakalářské práce MUDr. Jiří Ježek

## **Anotace**

Bakalářská práce „*Open Gate Boarding School Babice. Analýza marketingové komunikace a sebe prezentace*“ se zabývá porovnáním teoretických východisek marketingové komunikace pro školy a pro organizace nadačního typu s jejich praktickou realizací v rámci projektu Open Gate, který právě tyto dvě oblasti marketingové komunikace spojuje a poskytuje jim vhodné materiální zázemí. Jejím cílem je postihnout především ty metody a prostředky komunikace, které jsou specifické pro danou oblast zkoumání a uceleně tyto prostředky pojmout jako doplněk ke standardním prostředkům marketingové komunikace, které jsou společné pro všechny oblasti jejího použití.

Konkrétně práce vymezuje pojetí zákazníka a dalších klíčových cílových skupin pro každou z organizací, definuje jejich marketingový mix, přičemž jeho složky dále používá jako podklad pro vymezení možností marketingové komunikace, která z nich sekundárně vychází. Identifikuje základní prostředky komunikace a jejich potenciální cílové skupiny, přičemž se snaží neztratit ze zřetele specifičnost organizací, kterými se zabývá. V praktické části pak porovnává tato východiska s reálnou komunikací projektu Open Gate a snaží se z této analýzy odvodit a zdůvodnit její strategický rozměr.

## **Annotation**

Bachelor thesis “*Open Gate Boarding School Babice. Analysis of marketing communication and self-presentation*” addresses the comparison of theoretical approaches to the marketing communication for schools and for foundations with their objective realization within the Open Gate project, which contains both of these areas and provides them with appropriate material background. Its objective is to cover above all those methods and instruments that are specific for the given area of research and to deliver them as a complement to the standard methods and instruments of marketing communication, common for all its areas in general.

To be specific, the thesis defines the concept of customer and other key target groups for each of the organizations and their marketing mix, while using its components as a basis for determination of possibilities of their marketing communication. It identifies basic instruments of communication and their potential target audiences, trying not to lose the sight of specificity of the concerned organizations. In the applied part, it compares these approaches with the actual communication of the Open Gate project and, based on the analysis, tries to provide its strategic aspects and give reasons for them.

## **Klíčová slova**

marketingová komunikace, školství, škola, nadace, Open Gate Boarding School Babice, Nadace Educa

## **Keywords**

marketing communication, education, school, foundation, Open Gate Boarding School Babice, Educa Foundation

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně, pouze za použití uvedené literatury a pramenů.
2. Rozsah samotné práce je 109 460 znaků s mezerami, tj. 61 normostran.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 15. 5. 2008

Martin Svetlík

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu své práce MUDr. Jiřímu Ježkovi, zejména za jeho vstřícnost a ochotu, dále Jiřímu Hájkovi a Jiřímu Kučerovi za spolupráci ze strany Open Gate a v neposlední řadě všem svým blízkým, kteří mě podporovali ve chvílích skepse.

## Obsah

Úvod.....	9
1. Souvislosti projektu Open Gate.....	11
1.1. Nerovnost ve vzdělání.....	11
1.1.1. Příčiny vzniku nerovnosti v přístupu ke vzdělání.....	11
1.1.2. Proč je potřeba situaci změnit?.....	13
1.1.3. Situace v ČR.....	14
1.1.4. Projekt Open Gate z pohledu marketingové komunikace.....	14
1.2. Profil a historie školy.....	16
1.3. Program nadace Educa.....	18
1.4. Zařazení projektu do neziskového sektoru.....	19
2. Specifika marketingové komunikace ve školství.....	23
2.1. Škola a trh.....	24
2.1.1. Kdo je zákazníkem školy?.....	24
2.1.2. Prostředí školy.....	26
2.2. Marketingový mix v aplikaci na školství.....	29
2.2.1. Produkt (product).....	29
2.2.2. Cena (price).....	33
2.2.3. Distribuce (place).....	33
2.2.4. Propagace.....	34
3. Specifika marketingové komunikace pro organizace nadačního typu.....	39
3.1. Kdo je zákazníkem nadace?.....	41
3.2. Komunikace směrem k dárcům.....	44
3.2.1. Benefit pro zákazníka (customer benefit).....	44
3.2.2. Náklady (cost).....	44
3.2.3. Dostupnost (customer convenience).....	45
3.2.4. Komunikace (communication).....	45
3.3. Komunikace společenského tématu – sociální marketing.....	48
3.3.1. Benefit pro zákazníka (customer benefit).....	48
3.3.2. Náklady (cost).....	49
3.3.3. Dostupnost (customer convenience).....	49
3.3.4. Komunikace (communication).....	49
3.4. Komunikace jako nástroj budování image.....	51
4. Prostředky marketingové komunikace Open Gate Boarding School Babice.....	53
4.1. ATL média.....	53
4.2. BTL média.....	54
4.2.1. PENCILS jako nástroj public relations.....	54
4.2.2. Internet (web).....	61
4.2.3. Přímá komunikace - direct mail.....	62
4.2.4. Přímá komunikace - osobní komunikace.....	64
4.3. Analýza strategie a komunikační výhled do budoucna.....	65
5. Prostředky marketingové komunikace Nadace Educa.....	67

Závěr.....	69
Summary .....	71
Seznam obrázků .....	72
Použitá literatura .....	73
Použitá literatura .....	73
Seznam příloh.....	76
Přílohy .....	77



## Úvod

Obecně se můžeme setkat s názorem, že marketingová komunikace je pouze nástrojem prodeje a jako taková nemůže mít vyšší ambice než vytváření ekonomického zisku. Ovšem mě vždy více než její komerční uplatnění zajímala možnost podpořit, spíše než úspěch produktu, úspěch myšlenky. Proto jsem si za předmět svého zkoumání vybral Open Gate Boarding School Babice. Tento projekt je veden chvályhodnou touhou po rovném přístupu dětí ke vzdělání – tak, aby každému, kdo má kapacity studovat, bylo reálně dopřáno nejlepšího možného vzdělání, nehledě na sociální situaci, na vliv přímého okolí nebo na nedostatečnou aspiraci. Právě projektům jako je tento může marketingová komunikace pomoci k úspěchu a vyvrátit tak svoji pověst zašpiněnou negativním postojem ke konzumní společnosti.

Proč jsem si ale z mnoha projektů, které propagují společensky prospěšné procesy, vybral právě Open Gate? Díky sociálnímu stipendijnímu programu zajištěnému Nadací Educa spojuje dvě oblasti, které jsou zajímavé svojí specifičností ve vztahu k obecné teorii marketingové komunikace – komunikaci střední školy a komunikaci organizace nadačního typu. Přestože obecně tyto subjekty při své komunikaci vycházejí z univerzálních pravidel, která jsou platná pro marketingovou komunikaci jako celek, je možné vymezit některé metody a prostředky, které jsou typické právě pro tyto typy organizací. Navíc projekt Open Gate je, vzhledem ke svému zaštitění osobou Petra Kellnera a nepřímo i skupinou PPF, ideálním objektem zkoumání, neboť jeho komunikaci neomezuje nedostatek finančních prostředků, jak je běžné v organizacích neziskového sektoru (obzvláště patrné je to například při srovnání Open Gate s průměrným státním gymnáziem).

Cílem této práce tak je právě na příkladu projektu Open Gate porovnat teoretická východiska, která pro školu a nadaci stanovuje odborná literatura, se skutečnou situací v praxi, která není omezena ničím jiným než vlastní marketingovou invencí a efektivitou. Tomuto cíli logicky odpovídá i struktura práce, která se oproti předloženým tezím v zájmu větší přehlednosti změnila pouze v pořadí kapitol. První kapitola poskytuje obecný úvod do problematiky, ať už se jedná o myšlenku (rovnost v přístupu ke vzdělání) nebo její materializaci v projektu Open Gate (profil školy a nadace). Druhá a třetí kapitola jsou shrnutím teoretických poznatků o tom, jak by měla marketingová komunikace školy a nadace obecně fungovat. Přitom je

důraz kladen především na to, co je na takovéto komunikaci odlišné, místo toho, aby bylo poněkoliaké zopakováno to, co platí v marketingové komunikaci obecně. Čtvrtá a pátá kapitola se pak snaží aplikovat tuto teorii na prostředky, které Open Gate i Nadace Educa ve své marketingové komunikaci fakticky používají a na základě jejich analýzy pak vymezit předpokládaná východiska v komunikační strategii obou organizací.

Co se týče literatury, kterou jsem pro toto zkoumání použil, vycházel jsem především z publikací uvedených v tezí své práce. Pouze v tématu řízení neziskových organizací jsem se odklonil od předeslaných pramenů, když jsem místo publikace Neziskové organizace (Ch. Debbasch, J. Bourdon, Victoria Publishing 1995) použil obecnější a teoretičtější zaměřenou knihu Jaroslava Rektoříka Organizace neziskového sektoru (EKOPRESS 2001). Nevyužita zůstala také rovněž velmi prakticky zaměřená kniha J. Plamínka Řízení neziskových organizací (Lotos 1996), ale vzhledem k tomu, že v teoretické rovině ji zastupuje stejnojmenná kniha Petera Druckera, myslím, že jsem tím své práci nezpůsobil žádnou informační újmu. Navíc jsem nad rámec tezí doplnil knihu Ludvíka Egera Image školy (TU Liberec 2000) a také knihu Adriana Payna Marketing služeb (Grada 1996).

*Pozn. Přesné bibliografické údaje viz Použitá literatura.*

Kromě toho jsem pracoval také s propagačními materiály obou organizací, za jejichž poskytnutí na tomto místě ještě jednou děkuji Jiřímu Hájkovi.

# 1. Souvislosti projektu Open Gate

## 1.1. Nerovnost ve vzdělání

### 1.1.1. Příčiny vzniku nerovnosti v přístupu ke vzdělání

Pokud se podíváme na český systém vzdělávání čistě z hlediska formálního, určitě nemáme důvod pochybovat, že zaručuje všem stejné podmínky v přístupu ke vzdělávání. Studovat může každý, bez ohledu na jakékoliv odlišující faktory, které by mohly vést k systémové diskriminaci některých skupin obyvatelstva. Dokonce ani komunistický režim, který naposledy fakticky rozlišoval zájemce o studium podle třídní a politické příslušnosti, neuváděl zákonné limity přístupu ke vzdělání. Přesto dnes velká část veřejnosti vnímá, že opravdu kvalitní vzdělání mohou svým dětem dopřát pouze určité skupiny obyvatelstva.

V rámci společnosti totiž dochází k sociální segregaci zcela přirozeně, a pokud je systém školství nastaven formálně jako rovnostářský, celospolečenská nerovnost se do něj pochopitelně přenáší. Vliv můžeme přičíst v lepším případě evidentním, „tvrdým“ faktorům, jako jsou například ty geografické (velikost sídla, poloha v rámci republiky). Ty mají výhodu v tom, že se dají relativně snadno identifikovat a za pomoci opatření normativního charakteru také relativně snadno vyřešit. Ovšem daleko důležitější a především komplikovanější roli zde hraje velké množství „měkkých“ faktorů, které jsou zakořeněny v hlavách jedinců a potažmo v povědomí celé společnosti a které se dají jen velmi těžko změnit. P. Matějů ve své publikaci (Ne)rovné šance na vzdělání<sup>1</sup> identifikuje čtyři hlavní důvody, kvůli kterým vzniká faktická nerovnost dětí v školském systému:

- politické důvody
- kulturní důvody
- demografické důvody
- historické důvody

Z nich jedině politické důvody v rámci České republiky můžeme považovat za přiměřeně vyřešené s pádem komunistického režimu, ačkoliv je třeba stále se mít na pozoru, zda právě

---

<sup>1</sup> MATEJŮ, Petr; STRAKOVÁ, Jana et al. *(Ne)rovné šance na vzdělání: vzdělanostní nerovnosti v České republice*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2006. 411 s. ISBN 80-200-1400-4

některé politické úvahy nepodporují nerovnost v jiné vytyčené oblasti (například zavedením povinného školného na vysokých školách v oblasti demografické).

Co se týče kulturních důvodů nerovnosti, jako první vytane na mysl obtížná situace romských dětí, které byly posílány do zvláštních škol pouze na základě své kulturní odlišnosti, přestože intelektově stačily na školy normální. Opět můžeme vidět, že do formálně rovnoprávně nastaveného školství se přenáší nerovnost, která postihuje celou společnost. Zjednodušeně - pokud společnost není schopna integrovat romskou komunitu jako celek, pak nelze očekávat, že by romské děti mohly mít stejný přístup ke kvalitnímu vzdělání jako zbytek společnosti. Také je nutno mít na zřeteli, že Romové nejsou jedinou odlišnou kulturou na našem území (velmi aktuální je například zapojení dětí první vlny vietnamských přistěhovalců) a tato situace se bude s naší integrací do evropských struktur posouvat směrem k větší kulturní, rasové i národnostní pestrosti.

Dalším zjevným faktorem je nerovnost vzniklá na základě demografických ukazatelů, z nichž nejprůzračnějším příkladem je socioekonomický status rodiny. Rozdílné rodiny odlišně vnímají poměr mezi přínosy a výdaji na studium potomků a tím přímo ovlivňují podmínky a prostředky, které dítě má k dispozici pro své studium. Neméně důležitá je pro dítě v bouřlivém vývoji osobnosti podpora okolí, které se mu v závislosti na postavení rodiny rovněž dostává různou měrou.

Poslední ze zmíněných faktorů je druhou stranou revolučně-demokratizující mince. Přestože v době minulého režimu byly skupiny, které jsou dnes socioekonomicky znevýhodněné (dělnické rodiny), přímo pozitivně diskriminovány, na míru nerovnosti v porevoluční době to nemělo žádný pozitivní vliv. Matějů dokonce tvrdí, že jsme zdědili jeden z nejnevýrovnanějších školských systémů v Evropě vůbec.

Samotná sociální nerovnost ale není hlavním hnacím motorem toho, že nejvyššího vzdělání fakticky dosahují především děti stejně vzdělaných rodičů. Jak jsme již řekli, formálně je systém nastaven pro všechny, ovšem jejich rozdílné předpoklady, podmínky a prostředky ústí v rozdílnou aspiraci dětí i jejich okolí ke studiu jako takovému – snižují jejich touhu studovat, zapojit se do systému a přinést mu nějaké oběti, což následně vede k jejich vyřazení ze vzdělanostní společnosti. To potvrzuje i studie OECD, která všeobecně přisuzuje sociálně „zvýhodněným“ skupinám větší aktivitu při výběru školy a zároveň vyzývá k takovým

krokům, „*kteř by zvýšily vzdělávací příležitosti pro vrstvy disponující relativně nízkou úrovní sociálního, ekonomického a kulturního kapitálu*“.<sup>2</sup>

### 1.1.2. Proč je potřeba situaci změnit?

Již jsme si ukázali, že formální rovné podmínky jsou nutným základem, ale samy o sobě nemohou zajistit rovnost faktickou. Je složitou sociologickou otázkou, zda je vůbec možné takovou rovnost nastolit v momentě, kdy všichni lidé jednoduše stejní nejsou. Kde pak stanovit hranice těch, kteří jsou ještě dost stejní, aby měli mít stejné právo na vzdělání jako ostatní? To však není předmětem našeho zkoumání a pro naše úkoly bude stačit, když si zodpovíme otázku „proč“ a otázku „jak“ necháme na povolanějších.

Již v roce 1937 vedl sociolog P. A. Sokorin ve své publikaci *Social and cultural dynamics*<sup>3</sup> polemiku o tom, zda děti nutně končí svůj život ve stejných socioekonomických skupinách, jako jejich rodiče. Přitom dochází k poznání, že jednou z možností, jak zabránit tomuto prohlubování sociální segregace a zvýšit sociální mobilitu, je právě poskytnutí vzdělání. Za pravdu mu musíme dát i dnes, o více než sedmdesát let později a možná ještě důrazněji, než kdy dřív. Právě v dnešní době, kdy světu vládne informace, je vzdělání jedinou cestou, jak se úspěšně zapojit do společnosti. To potvrzuje i jiná studie OECD, kterou provedli pánové Coulombe, Tremblay a Marchand ve čtrnácti zemích OECD<sup>4</sup>. Zjistili, že ve znalostní společnosti, kterou dnes zažíváme na každém kroku, je návratnost investice do lidského kapitálu větší než návratnost do kapitálu fyzického.

Pokud ovšem nebudeme investovat do kapitálu „znevýhodněných“ sociálních skupin, v dnešní společnosti nemají až na výjimky výraznější šanci na sociální posun směrem vzhůru. Naopak se budou držet na okraji společnosti, a to i v rámci generačních výměn, a nůžky mezi nimi a vzdělanou částí společnosti se budou v rámci stratifikace společnosti rozvířat stále víc a víc. Již dnes je to patrné na poměru efektivně zaměstnatelných a efektivně nezaměstnatelných lidí, mezi nimiž je jeden významný rozdíl – vzdělání a aspirace k němu.

---

<sup>2</sup> *Škola jako předmět volby: Výtah z publikace „School: A matter of choice“*. Zpracoval Dalibor Holda. Vyd. 1. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - Divize analýzy informací, 1995. 83 s. ISBN: 80-211-0233-0

<sup>3</sup> MATEJŮ, Petr; STRAKOVÁ, Jana et al. *(Ne)rovné šance na vzdělání: vzdělanostní nerovnosti v České republice*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2006. 411 s. ISBN 80-200-1400-4

<sup>4</sup> Tamtéž.

### **1.1.3. Situace v ČR**

V České republice se pověřená vládní místa prozatím spokojují s formálním stavem věcí do té míry, že problematiku rovnosti ve vzdělávání koncepčně neřeší. Opět to souvisí s historickým kontextem, kdy po revoluci každé volání po rovnosti zavánělo touhou po návratu starých struktur. V dnešní pokročilé době se ozývají první hlasy, které na problematiku upozorňují. Pohříchu se tak děje většinou v nevládním sektoru.

Jedním z mála příkladů, které se snaží dát i odpověď na zmíněné „jak“, je projekt Petra a Renáty Kellnerových, který v roce 2005 odstartoval ve středočeské obci Babice. Open Gate Boarding School Babice (dále jen Open Gate) si vytkl za cíl poskytovat špičkové vzdělání na úrovni nejmodernějších zahraničních škol všem zájemcům o studium, nehledě na jejich kulturní, demografické, či jakékoliv jiné podmínky. Díky finančním prostředkům Nadace Educa manželů Kellnerových, která na dárcovské úrovni spolupracuje s širokým portfoliem firem svázaných se skupinou PPF a.s., se tak alespoň malá část dětí, které by za běžných okolností neměly šanci studovat, může prostřednictvím sociálních stipendií dostat k vysoce kvalitnímu vzdělání a tím vlastně z dlouhodobého hlediska buď potvrdit, nebo vyvrátit Sokorinovy teze (viz 1.1.2.).

### **1.1.4. Projekt Open Gate z pohledu marketingové komunikace**

Tento projekt je, kromě svého sociálního dopadu, zajímavý i z mnoha dalších hledisek. Nás pochopitelně bude zajímat hledisko komunikační. To je pozoruhodné zejména proto, že kombinuje několik oblastí marketingové komunikace, které se za normálních okolností málokdy spojují pod jednou hlavičkou. Musíme totiž uvažovat komunikaci školy jako instituce, komunikaci Nadace Educa, která zajišťuje stipendijní programy pro studenty Open Gate, a v neposlední řadě komunikaci samotného tématu nerovnosti ve vzdělání, které zasahuje až do úrovně sociální komunikace.

Vzhledem k jejich charakteru bývá komunikace v těchto tradičně neziskových oblastech často silně limitována nedostatkem prostředků. Právě v projektu Open Gate můžeme vidět, jaké má taková komunikace možnosti, když finanční prostředky nejsou jejím prvním a posledním omezením.

Ve všech zmíněných oblastech přitom hraje marketingová komunikace nepostradatelnou úlohu. Pokud se vrátíme k jedné ze studií OECD<sup>5</sup>, zjistíme, že například při vnímání školy jen velmi malá část rodičů a žáků posuzuje výhradně kvalitu školy. V neziskovém sektoru obecně probíhá trend „marketizace“<sup>6</sup>, který nutí pohlížet i na vzdělání jako na dodávanou službu a nadace používat tržní mechanismy - mezi nimi marketingovou komunikaci. O její důležitosti v rámci sociální komunikace snad není třeba pochybovat. Proto můžeme říci, že právě marketingová komunikace, jako jeden z nástrojů pro úspěch na volném trhu, je nepostradatelným úhlem pohledu při zkoumání projektu Open Gate v aktuálních souvislostech a tím si zaslouží být zkoumána také v rámci této práce.

Je nasnadě, že Open Gate je ideální platformou, na které můžeme analyzovat specifické oblasti marketingové komunikace v nebyvalé šíři a síle. Pokud připočteme, že projekt slouží dobré věci a snaží se změnit to, co se ve společnosti již léta měnit nedaří, myslím, že volba tématu byla oprávněná.

---

<sup>5</sup> *Škola jako předmět volby: Výtah z publikace „School: A matter of choice“*. Zpracoval Dalibor Holda. Vyd. 1. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - Divize analýzy informací, 1995. 83 s. ISBN: 80-211-0233-0

<sup>6</sup> SALOMON, Lester M.; ANHEIER Helmut K. *Nástup neziskového sektoru (mezinárodní srovnání)*. Vyd. 1. Praha: Agnes, 1999. 59 s. ISBN 80-902633-1-3

## 1.2. Profil a historie školy

Hlavním posláním Open Gate, které je také hojně zmiňováno ve všech propagačních materiálech školy, jsou rovné šance nadaných dětí na vzdělání bez ohledu na jejich pozici v rámci společnosti. Tento model předpokládá, že do školy na kvalitativní úrovni špičky evropského vzdělávání budou docházet jak děti „normální“, tak děti ze znevýhodněného prostředí, ať už rodinného, sociálního, kulturního, ekonomického atd. Typicky jsou to děti z dětských domovů, v pěstounské péči nebo děti ze sociálně velmi slabých rodin. Pokrytí nákladů na studium se odvíjí od ekonomických možností rodiny. Nadace Educa hradí stoprocentní výši školného těm dětem, jejichž rodinný příjem nepřesahuje dvouapůlnásobek životního minima. Nad tuto výši rodinného příjmu se rodiče podílejí na hrazení školného přiměřenou spoluúčastí, rodiče přibližně deseti procent pak školné hradí zcela ze svých zdrojů<sup>7</sup>. V tomto modelu dochází nejen ke vzdělávání znevýhodněných dětí, ale také k integraci dětí z různých vrstev společnosti.

Dalším důležitým faktem, který je nutné zmínit, je typ školy. Jak už vyplývá z názvu, Open Gate je škola boardingového typu. Tento druh škol je rozšířen zejména v anglosaském světě, kde má poměrně velkou tradici. V České republice je Open Gate první takovou školou. Je přitom nutné podotknout, že se nejedná pouze o střední školu s dispozicí k bydlení studentů na kolejích. V boardingových školách je činnost studentů v průběhu celého týdne organizována školou uvnitř soběstačného areálu, případně na organizovaných výjezdech mimo něj. Pouze na víkendy a prázdniny se děti vrací domů. Kromě samotného vyučování tak školení pedagogové mají vliv také na trávení volného času studentů či jejich socializační vazby v rámci poměrně uzavřeného kolektivu. Tento model by měl vzhledem k řečenému zajišťovat komplexnější vývoj studenta než běžné školy, neboť kromě rozvoje akademického klade důraz také na rozvoj morální a osobnostní<sup>8</sup>.

Pochopitelně je tento model školy daleko nákladnější než klasický „docházkový“. Kromě nutnosti obrovské investice do vybudování komplexního areálu, který zajišťuje mnohé nadstandardní potřeby (například i kulturní a sportovní), je také třeba zajistit více kvalifikovaného personálu a dotovat celý provoz včetně ubytování a organizace volného času studentů. Proto hraje v rámci projektu významnou roli Nadace Educa, která se v rámci svého

---

<sup>7</sup> Výroční zpráva 2006 - Nadace Educa. Vydala Nadace Educa v roce 2007

<sup>8</sup> Propagační materiály Open Gate Boarding School – osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o.



poslání soustřeďuje právě na podporu vzdělanosti sociálně znevýhodněných dětí v ČR. Nadace vznikla původně účelově pro financování tohoto projektu, ale s jeho spuštěním a definitivním uvedením do provozu se soustředí i na další projekty, o nichž se ještě zmíníme. V rámci projektu Open Gate však díky financím svých dárců pomohla vybudovat celý areál školy a nadále dlouhodobě zajišťuje finance pro pokrytí nákladů na studium znevýhodněných dětí.

Celý projekt má kořeny v roce 2002, kdy manželé Petr a Renáta Kellnerovi Nadaci Educa založili. Stavba areálu trvala patnáct měsíců a skončila v roce 2005, takže již od září tohoto roku mohli do školy nastoupit první studenti, čímž definitivně vznikla první škola boardingového typu v ČR. V současnosti na škole studuje 128 studentů v osmi třídách, což představuje naplněnou kapacitu areálu. Další studenty může škola přibírat v příštím roce, tedy po maturitních zkouškách prvních ročníků oktávy (v tomto roce je vzhledem k omezené kapacitě nejvyšším ročníkem septima), případně po rozšíření kapacity školy, o kterém se kvůli velkému zájmu do budoucna uvažuje.

Historicky se pak škola hlásí k odkazu Koleje krále Jiřího, boardingové školy po vzoru anglických „public schools“, která vznikla v Poděbradech těsně po válce, v roce 1946. Tato škola pro chlapce fungovala na podobném principu, jako dnes Open Gate, kdy děti majetných rodičů platily školné, zatímco sirotci a děti ze sociálně slabých rodin od něj byli osvobozeni. V propagačních materiálech Open Gate najdeme výčet významných osobností, které během tří let fungování školy prošly lavicemi Koleje krále Jiřího. Před jejím politicky motivovaným uzavřením v roce 1948 to stihli například Miloš Forman, Václav Havel nebo Milan Jirásek. Tímto odkazem Open Gate nepřímou naznačuje, že i z jeho bran by měli časem vycházet „zárodky“ takto významných osobností. Na to, aby se v některém ze svých budoucích propagačních materiálů škola mohla pochlubit tak mocným marketingovým nástrojem, jakým by byli vlastní absolventi významu podobného předešlým zmíněným, si však bude muset ještě dlouho počkat.

### 1.3. Program nadace Educa

Jak už bylo řečeno, klíčovou rolí v celém projektu hraje Nadace Educa. Financovala projekt výstavby areálu v řádu stovek miliónů korun a pomáhá udržovat školu v běžném provozu. V roce 2006 podpořila studenty částkou převyšující padesát miliónů korun.<sup>9</sup> Kromě Open Gate, který je hlavním, dlouhodobým projektem nadace, se ale Educa podílí i na dalších, menších projektech, které jsou posvěceny stejným posláním – vzděláním a rovnými příležitostmi při vstupu do života dostupnými pro všechny děti.

Mezi tyto projekty patří podíl na podpoře časopisu Zámeček, který píší děti z dětských domovů. Tento časopis je distribuován právě do dětských domovů a ostatních zařízení ústavního typu v nákladu 2 300 výtisků. Nadace Educa je také generálním partnerem Pražského modelu OSN, který slouží středoškolákům jako simulace této organizace, na jejíž půdě sami mohou zkusit řešit nejobtížnější světové otázky a konfrontovat svoje názory s názory odborníků. V rámci programu Počítače pro úsměv nadace rozdala zatím 41 počítačů do dětských domovů nebo individuálním žadatelům.

Z jednorázových projektů je třeba vyzdvihnout podporu Domu na půli cesty v Kynšperku, podporu seminářů týkajících se vzdělávání a práv dětí (Česká sekce Defence for Children International nebo účast studentů na semináři International Federation of Educative Communities) nebo podporu bývalých studentů Open Gate, kteří se rozhodli přejít na jinou školu.

Všechny tyto aktivity nadace financuje z dobrovolných darů svých dárců, kterými jsou především firmy ze skupiny PPF, a.s. Podle výroční zprávy nadace z roku 2006<sup>10</sup> byli největšími dárci Česká pojišťovna, a.s. (50 miliónů Kč), Home Credit, a.s. (14 miliónů Kč) a další firmy skupiny PPF. Stálým portfoliem dárců nadace získává jistotu operačního kapitálu a může se pouštět i do tak velkých projektů, jako je Open Gate.

---

<sup>9</sup> Výroční zpráva 2006 - Nadace Educa. Vydala Nadace Educa v roce 2007

<sup>10</sup> Tamtéž.

#### 1.4. Zařazení projektu do neziskového sektoru

Poté, co jsem prozkoumal celé pozadí projektu Open Gate, začal jsem váhat nad klíčovou otázkou, zda v práci postupovat podle teoretických východisek marketingové komunikace v ziskovém, nebo v neziskovém sektoru. Tento problém samozřejmě platí pouze pro školu jako takovou, neboť Nadace Educa je pro svoji právní formu legislativně a pro své poslání i obsahově neoddiskutovatelně součástí soukromého neziskového sektoru. Pokud se však budeme snažit zařadit Open Gate, je situace komplikovanější.

Škola funguje pod hlavičkou právnické osoby „OPEN GATE - Boarding school, osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o.“. Tato firma má právní subjektivitu typickou pro komerční sektor, ovšem i v našem právním systému je možné, aby subjekty neziskového sektoru na sebe braly institucionální podobu společností s ručením omezeným či akciových společností. Tím se sice dostávají na pomezí ziskového a neziskového sektoru, avšak jejich neziskovost lze právně zachovat uvedením v zakládacích listinách organizace u příslušného rejstříkového soudu.<sup>11</sup> To se však podle zakládacích listin vedených u Městského soudu v Praze nestalo a z právního hlediska je tak škola zástupcem ziskového sektoru.<sup>12</sup>

Podle faktické definice soukromého neziskového sektoru, jak ji předkládají Salomon a Anheier<sup>13</sup>, lze považovat za neziskovou takovou organizaci, která splní následujících pět podmínek:

- organizace má institucionální stavbu a charakter
- je soukromá, tj. je institucionálně oddělena od státu
- má neziskový charakter, tj. nevrací zisk svým vedoucím pracovníkům nebo „majitelům“
- je samosprávná, tj. zásadně rozhoduje o svých vlastních záležitostech

---

<sup>11</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav et al. *Organizace neziskového sektoru (základy teorie, ekonomiky a řízení)*. Vyd. 1. Praha: EKOPRESS, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6

<sup>12</sup> *Zakladatelská listina o založení společnosti Open Gate – Boarding school, osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o.* In Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=100608238&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c06be8508990688e1a1c2db08e24277b>>

<sup>13</sup> SALOMON, Lester M.; ANHEIER Helmut K. *Nástup neziskového sektoru (mezinárodní srovnání)*. Vyd. 1. Praha: Agnes, 1999. 59 s. ISBN 80-902633-1-3

- je dobrovolná, tj. členství v ní není vyžadováno zákonem a získává do určité míry dobrovolnou podporu v podobě dobrovolné práce nebo financí

Je nasnadě, že dvě z podmínek jsou rozlišující právě mezi soukromým ziskovým a soukromým neziskovým sektorem. Co se týče dobrovolnictví, zde Open Gate podmínku splňuje, neboť finanční prostředky plynoucí ze školného jednotlivých studentů (49 000,- za měsíc) pocházejí z velké části z Nadace Educa, která z peněz svých dárců každý rok hradí školné zcela nebo zčásti průměrně devadesáti procentům studentů školy<sup>14</sup>. Co se týče vracení zisku, zde je situace složitější. Přestože zakládací listiny OPEN GATE - Boarding school, osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o. doslovně připouštějí navrácení zisku společníkům firmy, jak už bylo řečeno, je otázkou, zdali se tak opravdu děje v rozsahu, který můžeme fakticky považovat za ziskovou činnost.

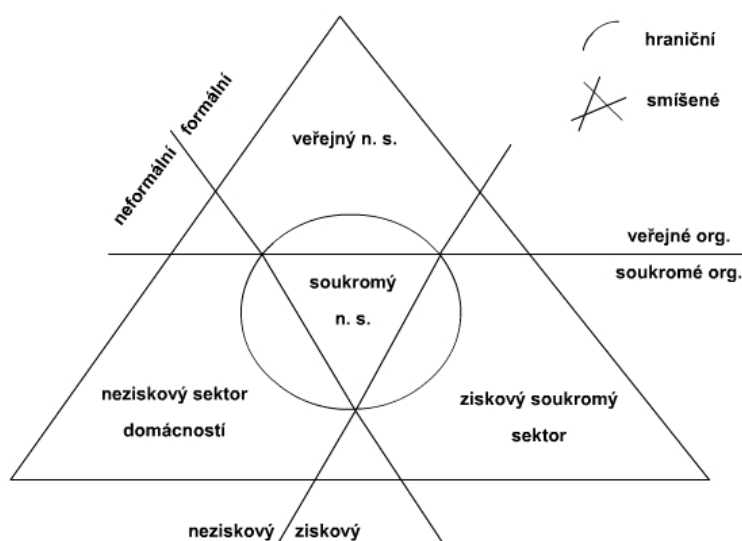
Pokud se totiž podíváme na školu po její obsahové stránce, uvidíme vzdělávací instituci, kde ve špičkovém prostředí studují především děti, které by jinak nemohly na takovéto vzdělání dosáhnout. Plní tak mimochodem přesně roli, kterou neziskovému sektoru připisujeme - stará se tam, kde se stát již postarat nemůže. Co se týče zmíněného finančního aspektu projektu, který je hlavním kamenem úrazu, většina příjmů školy pochází z Nadace Educa, jejímiž dárci jsou především firmy finanční skupiny PPF a.s., patřící zakladateli Nadace Educa i celého projektu Open Gate, Petru Kellnerovi. Těžko můžeme předpokládat, že nejbohatší muž ČR by ve snaze dále zbohatnout zakládal školu pro znevýhodněné děti. Zde podle mého názoru právní forma naráží na realitu, neboť pokud by organizace opravdu využila možnosti vrácení zisku společníkům, fakticky by to znamenalo pouze přelévání peněz z jedné kapsy do druhé, což by projekt školy mohlo jen poškodit.

Přestože tedy právní formou (de iure) je Open Gate součástí ziskového sektoru, faktický pohled na věc za použití rozumu napovídá, že de facto je projekt svým charakterem spíše součástí sektoru neziskového, ať už je jeho právní subjektivita jakákoliv. Právní systém totiž nenutí entity s neziskovým posláním brát na sebe právní formy neziskového sektoru.

---

<sup>14</sup> Výroční zpráva 2006 - Nadace Educa. Vydala Nadace Educa v roce 2007

Kromě toho se zde můžeme opřít i o následující model hospodářství podle Victora A. Pestoffa<sup>15</sup>:



Obrázek 1: Schéma národního hospodářství podle V. A. Pestoffa

Na tomto schématu vidíme, že mezi soukromým ziskovým a soukromým neziskovým sektorem existuje hraniční pásmo, které vytváří určitou měkkou zónu. V tomto pásmu se zejména v zahraničí prosazují takzvané sociální firmy, které jsou také označovány jako „non-for-profit organisations“. Už z názvu je cítit drobný odstup od „non-profit organisations“, ovšem zároveň silný důraz na přetrvávající neziskovost, která v praxi funguje tak, že firma sice podniká stejně jako komerční firmy, ovšem není založena za účelem výdělku, ale za účelem vykonávání prospěšné činnosti. Mimochodem, těmto hraničním (a smíšeným) organizacím prorokuje Pestoff z hlediska neziskového sektoru největší budoucnost.

Právě do hraničního pásma by patrně bylo nejspravedlivější zařadit i projekt Open Gate jako celek, neboť se můžeme domnívat, že nebyl založen za účelem získávání finančních prostředků, nýbrž vykonávání prospěšné činnosti. Navíc prostředky, které získává vlastní činností, což je legitimní (a žádoucí) i u neziskového sektoru, místo klientů z většiny hradí nadace se školou volně svázaná.

<sup>15</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav et al. *Organizace neziskového sektoru (základy teorie, ekonomiky a řízení)*. Vyd. 1. Praha: EKOPRESS, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6

Proto jsem se rozhodl, že ve své práci budu považovat (jak pro Nadaci Educa, kde je to samozřejmé, tak) pro školu východiska marketingové komunikace pro neziskový sektor za platná. Zároveň je ovšem, vzhledem ke zmíněnému hraničnímu pásmu, nepovažuji za východiska jediná a zohledňuji také specifika projektu jako takového (například absence nutnosti klasického fundraisingu vzhledem k zajištěnému financování školy Nadací Educa a její provázanosti s PPF a.s.). A jelikož právě v kombinaci ziskového a neziskového sektoru leží síla celého projektu, i analýza jeho marketingové komunikace by měla tento fakt respektovat a opírat se o východiska klasického i nekomerčního marketingu.

## 2. Specifika marketingové komunikace ve školství

Marketingová komunikace ve školství je, stejně jako ostatní specifické formy, odvozena z komerční marketingové komunikace. Všeobecně bývá v literatuře zmiňována jako součást komunikace neziskového sektoru, přestože její platnost by měla zahrnovat i soukromé školy jako subjekty komerčního sektoru. Vzhledem k tomu, že rozdíly mezi soukromým a veřejným školstvím však většinou neleží primárně v jejich komunikaci, můžeme východiska marketingové komunikace pro školy vztáhnout jak na soukromý, tak na veřejný sektor (pokud není uvedeno jinak).

Přestože tématem této kapitoly je marketingová komunikace jako taková, bylo by velkou chybou snažit se ji vymezit bez návaznosti na zbytek marketingového mixu, neboť jeho podstata tkví právě v synergii a integraci všech jeho složek<sup>16</sup>. Navíc úlohou marketingové komunikace je především předávat informace o zbylých třech složkách marketingového mixu vhodným adresátům. Pokud tedy při snaze rozkrýt specifika marketingové komunikace ve školství budeme postupovat s příslušným důrazem na synergii, nezbývá nám než definovat všechny základní otázky marketingové komunikace – co sdělujeme (marketingový mix), komu (subjekty okolí školy – cílové skupiny) a jak (komunikační mix). To je také úkolem této kapitoly.

---

<sup>16</sup> PELSMACKER, Patrick de; GEUENS, Maggie; BERGH, Joeri Van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1

## 2.1. Škola a trh

V některých školách stále převažuje názor, že tyto se, jako organizace veřejné služby, nepohybují na trhu, a tudíž se jich netýká konkurenční soupeření a už vůbec ne v komerčním sektoru tolik populární věta: náš zákazník, náš pán. Je pravdou, že veřejné školy se dozajista nepohybují na trhu volném, ale v momentě, kdy si navzájem v boji o studenty konkurují, se takovéto prostředí, přestože omezené zákonem, trhem jistě nazvat dá. To potvrzuje i obecně přijímaná teze o marketizaci celého neziskového sektoru, kdy díky stále větší konkurenci musí mezi jednotlivými organizacemi nutně docházet ke konkurenčnímu soupeření<sup>17</sup>.

Daleko více musí být tržní chování patrné u soukromých škol, které na úspěšném konkurenčním boji staví svůj úspěch. Zatímco veřejné školy, které jsou financovány státem, hledí logicky především na spokojenost svého zdroje financí, tedy zřizovatele, soukromé školy jsou bezpodmínečně závislé na každém studentovi jednotlivě, neboť právě on je pro ně přímým a často jediným zdrojem financí. Proto také soukromé školy častěji aplikují ve svém řízení marketingový přístup, neboť je pro jejich vedení snazší (a také nezbytné) si uvědomit, že právě student je jejich zákazníkem, neboli podmínkou jejich existence (viz 2.1.1.).

Zatímco u velké části veřejných škol tak sledujeme tradiční koncepci školy, kdy veškeré aktivity vycházejí z možností školy a učitelů, v úspěšných soukromých školách se již naplno prosazuje koncepce školního marketingu<sup>18</sup>. Ta, stejně jako klasický marketing, na první místo klade přání a potřeby zákazníka, které musí škola uspokojit, aby si udržela jeho i finance s ním spojené.

### 2.1.1. Kdo je zákazníkem školy?

Pokud budeme vycházet z předpokladu, že škola obecně by měla respektovat a plnit přání svých zákazníků (samozřejmě v limitech stanovených zákonem), je na čase si položit otázku, kdo je vlastně jejím zákazníkem.

---

<sup>17</sup> SALOMON, Lester M.; ANHEIER Helmut K. *Nástup neziskového sektoru (mezinárodní srovnání)*. Vyd. 1. Praha: Agnes, 1999. 59 s. ISBN 80-902633-1-3

<sup>18</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Vyd. 1. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8



V tomto bodě můžeme narazit na několik úhlů pohledu. Nejširší z nich, který prezentuje Peter Drucker<sup>19</sup>, trochu filozoficky tvrdí, že zákazníkem je každý, kdo může říci „ne“. Jen o málo užší je pohled J. Světlíka<sup>20</sup>, který tvrdí, že zákazníkem je každý, kdo má z dané směny (produktu či služby) prospěch. Tyto definice jsou jistě velmi zajímavé při komplexním uvažování, ale v praxi jen obtížně použitelné.

Tim Hannagan<sup>21</sup> nabízí konkrétnější definici zákazníka rozlišenou pro komerční a nekomerční sektor. Podle něj v komerčním sektoru je zákazníkem ten, kdo za službu platí, zatímco v nekomerčním sektoru je jím ten, kdo službu využívá. Zde již můžeme najít záchytný bod pro určení zákazníka školy, avšak nejlépe asi problém řeší Adrian Sargeant<sup>22</sup>, když říká, že zákazníkem instituce je ten, kdo se podílí na směnném procesu (exchange process).

Z tohoto hlediska je na první pohled jasné, že zákazníkem každé školy by měl dozajista být student. Koneckonců, škola je určena především pro něj. Službu využívá on a také pravděpodobně vynaloží velké úsilí na to, aby školu vystudoval, což můžeme při zákaznickém pojetí ceny jako nákladů (viz 2.2.2.) považovat i za vynaložené náklady, tedy jakousi dobu platby. Rovněž se podílí na rozhodování o volbě školy.

Ovšem nemenší význam při volbě mají i rodiče dětí. Pokud navíc budeme brát v potaz soukromé školství, můžeme rodiče chápat jako zákazníka ve smyslu toho, kdo za službu platí. Vždyť právě rodič platí za své dítě školné. Přestože tak není spotřebitelem, stává se vzhledem k rozhodovací pravomoci a k účasti na „nákupní“ části směnného procesu nepochybně zákazníkem. Pokud tedy budeme vycházet z takto úzce vymezeného pojmu zákazníka, pak dojdeme ke dvěma skupinám, které mohou zaujímat tuto roli. V různých situacích v soukromém a veřejném školství má ale každý z nich jinou váhu. Proto je třeba uvažovat, kdy je pro školu zákazníkem student a kdy rodič.

---

<sup>19</sup> DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1

<sup>20</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Vyd. 1. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8

<sup>21</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7

<sup>22</sup> SARGEANT, Adrian. *Marketing management for nonprofit organizations*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 1999. 304 s. ISBN 0-19-877566-0

Ovšem i takovéto vymezení slouží spíše pro obecnou akademickou definici než pro praktické užití. V praxi je třeba postoupit v identifikaci zákazníka ještě o krok dál, abychom z celého trhu vybrali přiměřeně velkou skupinu zákazníků, pro které bude právě naše nabídka atraktivnější než nabídka konkurence. K tomu slouží nástroje navýsost vlastní komerčnímu marketingu, kdy nejprve rozčleníme trh na několik homogenních segmentů (segmentace), z nichž vybereme ty pro nás atraktivní (targeting) a určíme, jakou pozici bychom u zákazníků vybraných segmentů chtěli zaujímat v rámci konkurence (positioning). Vzhledem k tomu, že však tento proces funguje u škol i u komerčních subjektů zcela totožně, není třeba ho dále rozebírat.

### 2.1.2. Prostředí školy

V předchozím oddílu bylo řečeno, že škola by měla v první řadě identifikovat svého zákazníka. Kromě něj se však v jejím okolí nalézají ještě další subjekty, které, přestože se nepodílejí na směnném procesu, mají přímý nebo nepřímý vliv na fungování nebo dokonce existenci školy. Sargeant<sup>23</sup> zmiňuje tvrzení Kotlera a Foxe, kteří ve své knize „Strategic marketing for educational institutions“ pro tyto skupiny používají termín klíčové skupiny veřejnosti (key publics). Podle nich se jedná o „určitou skupinu lidí nebo organizaci, která má reálný nebo potenciální zájem o instituci nebo vliv na její fungování.“

Dynamický celek všech těchto subjektů, obohacený o vlivy makroprostředí, tvoří prostředí školy. Při jeho definici můžeme vycházet z výčtu subjektů tak, jak je vymezuje Jaroslav Světlík<sup>24</sup>, přestože ho musíme po konfrontaci s vymezením klíčových skupin veřejnosti podle Sargeanta<sup>25</sup> doplnit. Jednak v něm citelně chybí školy nižšího stupně jako jeden z klíčových partnerů. Právě spoluprací například středních škol se základními v rámci spádové oblasti je možné cíleně a velmi efektivně oslovit téměř všechny potenciální zájemce o studium. Také je dobré rozlišovat mezi současnými a potenciálními studenty a jejich rodiči. Po tomto doplnění zbývá už jen poukázat na význam lokálních (a potažmo i celostátních) médií, který ani jeden

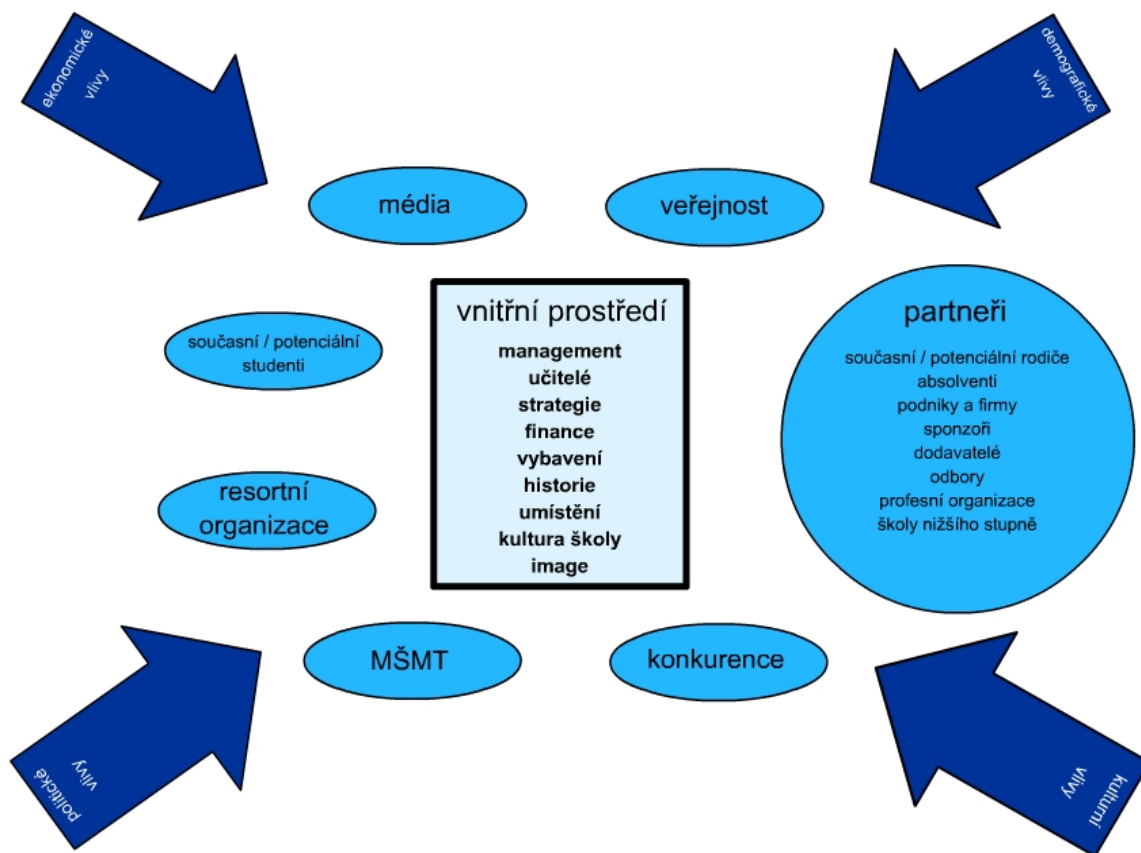
---

<sup>23</sup> SARGEANT, Adrian. *Marketing management for nonprofit organizations*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 1999. 304 s. ISBN 0-19-877566-0

<sup>24</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Vyd. 1. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8

<sup>25</sup> SARGEANT, Adrian. *Marketing management for nonprofit organizations*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 1999. 304 s. ISBN 0-19-877566-0

z výše zmíněných do svého výčtu přímo nezahrnul. Pak by kompletní schéma vypadalo následovně:



Obrázek 2: Schéma prostředí školy

Je z něj patrné rozdělení na tři úrovně – vnitřní prostředí školy, vnější mikroprostředí a vnější makroprostředí. Nejsnáze ovlivnitelné je samozřejmě vnitřní prostředí školy, přestože ovlivnit například image školy může její vedení jen nepřímo - image totiž spoluvytváří veřejnost tím, jak školu vnímá (viz 2.2.4.). Tím se dostáváme do vnějšího mikroprostředí, které obsahuje jak faktory více ovlivnitelné, tak faktory méně ovlivnitelné. Velmi obtížně, pokud vůbec, a pouze na základě spolupráce v rámci celého oboru či dokonce státu lze ovlivnit vlivy vnějšího makroprostředí.

Právě správné ovlivňování jednotlivých subjektů vnitřního i vnějšího prostředí školy by mělo vést k co nejlepším výsledkům na trhu. Toho je při aplikaci marketingově orientovaného řízení možné docílit standardními marketingovými nástroji, mezi nimiž dominantní postavení zaujímá marketingový mix. Marketing ve školství je totiž pouze specifickou formou klasického komerčního marketingu a používá tudíž jeho nástroje, pouze uzpůsobené oboru.

Proto se v další části práce budeme zabývat tím, v čem jsou nástroje marketingu aplikované na oblast školství specifické.

## 2.2. Marketingový mix v aplikaci na školství

V neziskovém marketingovém mixu známých 4P<sup>26</sup> obecně dominují především složky produktu a ceny, a to ve snaze o co největší možný poměr cena/výkon, který si získá zákazník i přes minimální prostředky vložené do propagace a distribuce.<sup>27</sup> Teoreticky by však měl marketingový mix i v podmínkách neziskového sektoru vycházet z vyrovnanosti jednotlivých složek.

To je ještě komplikováno faktem, že některé prameny přiřazují do marketingového mixu služeb a neziskového sektoru ještě páté P – people, neboli personál. Přestože je, jak si vysvětlíme za chvíli, v praxi marketingu služeb velmi důležitý, budeme se držet tradičního rozdělení marketingového mixu na čtyři roviny, neboť, jak říká Kotler, „...čtené marketingové aktivity, o nichž se zdá, že nejsou ve struktuře marketingového mixu uvedeny jako samostatná kategorie typu P, ve skutečnosti vždy do některé z uvedených čtyř kategorií spadají. Otázkou není, zda bychom měli hovořit o čtyřech P, šesti P nebo deseti P, ale nakolik je koncepce čtyř P vyhovující z hlediska přípravy marketingového programu.“<sup>28</sup>

### 2.2.1. Produkt (product)

Přestože přesný obsah produktu bude definován až posléze, již nyní můžeme bez obav prozradit, že produktem školy je v první řadě vzdělání. To můžeme brát jako produkt pouze v obecném slova smyslu, neboť reálně se jedná samozřejmě o službu. Proto nejprve obecně definujeme specifické uvažování o povaze služeb, které vychází ze čtyř základních atributů, jak je vymezuje A. Payne<sup>29</sup>. Podle něj jsou služby:

- nehmatatelné
- nedělitelné
- proměnlivé
- pomíjivé

---

<sup>26</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

<sup>27</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7

<sup>28</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

<sup>29</sup> PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X

Nehmatatelnost pramení z faktu, že, na rozdíl od prodeje produktu, směna v oblasti služeb nevede k vlastnictví.<sup>30</sup> To znamená, že zákazník odchází z pomyslného tržiště s prázdnými rukama a tudíž (navíc jako laik) v podstatě nemůže kvantitativně ocenit provedenou službu. Vzhledem k povaze a komplikovanosti procesu vzdělávání se stává velmi obtížným i kvalitativní posouzení služby a proto i Payne zařazuje vzdělání na samou nejzazší „hranici kontinua nehmatatelnosti“.<sup>31</sup>

Dále jsou služby také nedělitelné, což značí nutnost participace zákazníka na samotném procesu služby. Tato participace se navíc vždy přímo odráží na celkovém výsledku, což je východiskem pro bod tři, neboli proměnlivost služeb. Je nasnadě, že i v těchto oblastech je vzdělání se svojí komplikovanou interakcí učitel-žák na vzdáleném konci zmíněného kontinua. Pomíjivost snad není třeba důkladněji rozebírat.

Majíce na paměti povahu vzdělání jako velmi specifické služby, můžeme se pokusit definovat tuto službu jako produkt, který škola poskytuje svým zákazníkům.

Školství používá pro popis toho, čemu se běžně v marketingové komunikaci říká produkt, pojem kurikulum<sup>32</sup>. Toto kurikulum je základní devizou každé školy a obsahuje v celé šíři vše, co škola může nabízet svým zákazníkům. Mělo by proto být jasně definováno a sloužit jako jeden ze základních dokumentů, které definují samotný smysl existence jednotlivých škol. I rozdělení kurikula na formální, neformální a skryté do jisté míry kopíruje (i když s malým posunem, viz Obrázek 3) rozdělení produktu na jádrový, vlastní a doplňkový, jak ho definují Kotler, Roberto a Lee<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7

<sup>31</sup> PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X

<sup>32</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Vyd. 1. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8

<sup>33</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

Jádrový produkt	
Vlastní produkt	Formální kurikulum
Doplňkový produkt	Neformální kurikulum
	Skryté kurikulum

Obrázek 3: Rozložení vrstev produktu školy

#### JÁDROVÝ PRODUKT

Vrstva produktu, která přesahuje samotný produkt, neboť definuje pouze výsledek či dopad užívání produktu, laicky řečeno, k čemu produkt slouží. Konkrétní jádrový produkt školy je tím pádem poměrně jasný – je jím vyšší vzdělání, které student po úspěšném absolvování školy dosáhne. Tržní motivy, které vedou zákazníky k vyhledání tohoto produktu, mohou být samozřejmě několikerého druhu, avšak to na definici jádrového produktu nic nemění.

#### VLASTNÍ PRODUKT (FORMÁLNÍ KURIKULUM)

Vlastním produktem můžeme nazvat to, co organizace fakticky poskytuje svým zákazníkům. V případě školy je tato rovina, totožná s rovinou formálního kurikula, vymezena vzdělávacím programem dané školy.<sup>34</sup> Největším diferenciacním prvkem formálního kurikula je zaměření školy (její obor), ale jednotlivé školy se liší také důrazem na některé specifické předmětové skupiny (například jazyky, sportovní zaměření nebo určitá specifická část oboru). Velmi důležitá je také kvalita formálního kurikula a v neposlední řadě jeho náročnost (viz 2.2.2.).

#### DOPLŇKOVÝ PRODUKT (NEFORMÁLNÍ KURIKULUM)

Za doplňkový produkt můžeme obecně považovat všechny složky produktu, které nejsou bezprostředně určeny k zajištění jádrového produktu. Pro účely školy mezi ně můžeme zařadit například všechny zájmové aktivity studentů organizované školou, výlety, sportovní dny, kulturní akce apod. Tuto vrstvu produktu lze považovat za přidanou hodnotu, kterou škola poskytuje studentům nad rámec vlastního produktu. Není tajemstvím, že vzhledem ke své vyšší hmatatelnosti a konkrétnosti oproti vzdělávacímu programu mu při posuzování spokojenosti se školou studenti v porovnání s vlastním produktem přisuzují neúměrně vysokou důležitost.

<sup>34</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Vyd. 1. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8

## SKRYTÉ KURIKULUM

Hierarchicky ještě pod úrovní doplňkového produktu se nachází něco, co školská praxe nazývá skrytým kurikulem. Zatímco v „produktovém“ marketingu tuto vrstvu běžně obsáhne doplňkový produkt, ve školství je možné ho vzhledem k povaze produktu (služby), který vyžaduje neobvykle velkou sociální a osobní participaci zákazníků, vymezit jako specifickou vrstvu. Ta obsahuje „měkké“ faktory související s průběhem vzdělávacího procesu, jako jsou například klima na škole nebo sociální struktura.

## MARKETINGOVÝ POTENCIÁL JEDNOTLIVÝCH VRSTEV PRODUKTU

Vzhledem k pozici školství na kontinuu nehmataelnosti je velmi složité přisoudit vzdělávacímu procesu jako takovému nějakou hodnotu. Školy proto, povzbuzeny snahou o maximální efektivitu vložených prostředků, ve své komunikaci inklinují ke zdůrazňování doplňkového produktu, který (kromě toho, že je atraktivní pro děti) je snáze kvalifikovatelný i kvantifikovatelný a lze ho jednoduše komunikovat cílové skupině. Ta ho může lépe uchopit a porovnat s ostatními nabídkami. Nejen u dětí tak často hraje klíčovou roli právě doplňkový produkt a i rodiče pak mají tendenci při rozhodování činit nahodilá a okamžitá rozhodnutí, především kvůli nedostatku informací o vlastním produktu školy<sup>35</sup>.

Velmi dobře tento problém dokumentuje Tim Hannagan, když říká, že díky marketingu lze v soukromém sektoru zvýšit zisk jako jednoznačný efekt, ovšem například škola „...*může zlepšit vzdělávání žáků a studentů, ale těžko to prokáže*“<sup>36</sup>. Proto i mezi školami převažuje tendence prokazovat efektivitu něčím snadno měřitelným, například procentem úspěšnosti studentů, případně se soustředit na doplňkový produkt. Obojí ale vede k zanedbávání důležitějších aspektů.

Specifické postavení má v rámci vnímání veřejností a zákazníky skryté kurikulum, které je nejčastějším obsahem osobně předávané zkušenosti, tzv. word of mouth. Ta má ve službách obecně (a ve vzdělání zvláště) tendenci silně ovlivňovat image organizace.<sup>37</sup> (viz 2.2.4.).

---

<sup>35</sup> Škola jako předmět volby: Výtah z publikace „School: A matter of choice“. Zpracoval Dalibor Holda. Vyd. 1. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - Divize analýzy informací, 1995. 83 s. ISBN: 80-211-0233-0

<sup>36</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7

<sup>37</sup> Tamtéž.



### 2.2.2. Cena (price)

Při uvažování o ceně za vzdělání je nutné nad rámec běžného komerčního pojetí ceny vycházet také z jejího nekomerčního pojetí ve smyslu nákladů (cost)<sup>38</sup>.

Cena v komerčním smyslu, kdy se jedná o množství peněz, které zákazník zaplatí za určitý produkt nebo službu, je relevantní především v soukromém školství, kde je ztělesněna institutem školného. Ale nebylo by moudré se domnívat, že pokud například studenti veřejné školy nepodléhají povinnosti platit školné, cena, kterou „zaplatí“ za své vzdělání je nulová. Peněžní formu mají i vedlejší výdaje na vzdělání (doprava, pomůcky, kurzy).

Ovšem kromě peněžních nákladů cena zahrnuje i náklady nepeněžní, což je typické zejména pro marketing neziskového sektoru<sup>39</sup>. Ať už je to úsilí, které musí student vynaložit k úspěšné participaci na procesu vzdělávání nebo psychická nejistota z přechodu do cizího prostředí, všechny takovéto faktory hrají nepodceňitelnou úlohu při rozhodování a tedy je nezbytné s nimi počítat jako s částí nákladů (cost), tedy nikoliv pouze toho, co zákazník zaplatí, ale toho, co ho to celkově bude stát.

Navíc právě podle rozporu cena (price) / náklady (cost) se může prvotním zákazníkem stát buď rodič, který platí školné a vedlejší výdaje, nebo student, který vynaloží veškeré úsilí na studium. (viz 2.1.1.)

### 2.2.3. Distribuce (place)

Pro distribuci, pokud ji definujeme jako celý proces, během něž se dostává produkt / služba k zákazníkovi, platí velmi podobná pravidla jako pro komerční marketing. Služba by měla být dostupná, blízko zákazníkovi, v atraktivním prostředí apod. Nás ale daleko více zajímá, jaká jsou specifika distribuce pro marketing ve školství.

Například dostupnost je v rámci středního školství specifický fenomén, neboť většina středních škol působí pouze lokálně (o takových organizacích se přitom marketingové publikace příliš nezmiňují). Rádus jejího působení pak definuje termín „spádovost školy“. Ty školy, které mají širší spádovou oblast, než je možné pokrýt standardními prostředky

---

<sup>38</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

<sup>39</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

distribuce (kdy však vzhledem k nedělitelnosti služeb přemísťujeme zákazníka a nikoliv službu), pak musejí při uvažování o ní připočítat například ubytovací a stravovací zařízení atd. To je mimochodem i případ Open Gate. Specifickou záležitostí je pak časová dostupnost. Škola totiž sama prostřednictvím rozvrhů určuje, kdy budou služby čerpány a musí toto svoje rozhodnutí obhájit před váhajícím zákazníkem.

Také atraktivita prostředí a všeobecná vybavenost technickým, sportovním nebo odborným zázemím hraje velmi důležitou roli ve vnímání školy. Zejména u dětí převažuje při rozhodování právě vzhled školy<sup>40</sup>, což souvisí s obecnou preferencí „měkkých“ faktorů, které více působí na emoce a jsou snáze komunikovatelné než dopravní dostupnost a propracovaný rozvrh hodin (viz disproporce mezi doplňkovým a vlastním produktem v 2.2.1.).

#### **2.2.4. Propagace**

Důležitým rozdílem mezi propagací a ostatními třemi složkami marketingového mixu je fakt, že zatímco produkt, cena i distribuce komunikují primárně, propagace komunikuje sekundárně. Jejím obsahem jsou sdělení, která informují o třech zbylých složkách marketingového mixu.<sup>41</sup> Proto je propagace důležitá při snaze ovlivnit subjekty prostředí školy, neboť nám dovoluje zasáhnout je naším sdělením a přinést jim tak libovolnou sekundární informaci o škole, která může změnit jejich postoj či vztah k ní a tím ovlivnit jejich budoucí chování ve prospěch organizace.

Pro úspěšnou komunikaci je nutné nejprve identifikovat tři její klíčové složky. Dají se jednoduše shrnout pod slova „co“, „komu“ a „jak“. První z nich vyžaduje najít příslušný obsah sdělení, druhé najít vhodného adresáta pro tento obsah a třetí nakonec vhodnou formu, kterou obsahu přidělíme (přičemž ideálně by všechny fáze měly probíhat současně, aby sdělení bylo ve všech ohledech konzistentní). Pouze bezchybná identifikace těchto složek zajišťuje konzistentní a efektivní komunikaci.

*Poznámka: Konkrétní příklady komunikačních prostředků rozebírá praktická část práce (viz kapitola 4).*

---

<sup>40</sup> Škola jako předmět volby: Výtah z publikace „School: A matter of choice“. Zpracoval Dalibor Holda. Vyd. 1. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - Divize analýzy informací, 1995. 83 s. ISBN: 80-211-0233-0

<sup>41</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

## OBSAH SDĚLENÍ

Vzhledem k tomu, že každá ze škol má (i v čase) jiné potřeby v ovlivňování okolí, je velmi těžké stanovit všeobecně platné body pro určení obsahu sdělení, nehledě na to, že každá škola může mít potřebu komunikovat i několik sdělení souběžně. Pro každé marketingové sdělení ale platí, že by mělo být především smysluplné, uvěřitelné a distinktivní vzhledem ke konkurenci.<sup>42</sup>

## CÍLOVÉ SKUPINY

Sdělení by navíc mělo být také relevantní pro příjemce. To vyžaduje správné určení cílových skupin. Těch může být celá řada a opět záleží na situaci, ve které se škola nachází. Primární cílovou skupinou komunikace by měli být zákazníci školy, tedy především studenti a jejich rodiče (ať už jako svého druhu zákazníci nebo jako jejich zákonní zástupci). Na druhou stranu musíme brát v úvahu, že vzdělávání je svojí povahou patrně nejkomplexnější částí celého neziskového sektoru, čemuž odpovídá i množství cílových skupin, které ani zdaleka nekončí u zákazníků. Proto by se škola neměla soustředit pouze na ně, ale měla by brát v úvahu i ostatní klíčové skupiny veřejnosti (viz 2.1.2).

## KOMUNIKAČNÍ MIX

V momentě, kdy škola disponuje určitým sdělením, které chce sdělit některé z cílových skupin (například nabídka studijního programu potenciálním studentům), musí vybrat vhodné nástroje, kterými tak učiní. Ty se shodují s nástroji komerčního marketingu, ovšem rozložení komunikačního mixu, zejména co se týče rozdělení ATL / BTL médií, se u většiny škol do velké míry mění s ohledem na ekonomické nároky jednotlivých nástrojů.

Zatímco v komerčním sektoru stále ještě výraznou roli hrají ATL média (above-the-line neboli nadlinková média – televize, rádio, internet, tištěná reklama, venkovní reklama, kino), v komunikačním mixu škol se s nimi téměř nesetkáme. Důvodem je to, že se jedná o masová média, která jsou ekonomicky velmi nákladná a jejich využití se vyplatí až s maximalizací počtu zasažených diváků. Pokud - pro příklad - počítáme s cílovou skupinou potenciálních studentů prvního ročníku střední školy v okresním městě, dostaneme se k číslu v řádu maximálně několika stovek, což téměř vylučuje efektivní použití reklamy. Tu ve školství můžeme vidět spíše u vysokých škol a univerzit, které při svých „náborových kampaních“ již často musejí pracovat s masovým, lokálně neohrazeným publikem.

---

<sup>42</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

Výjimkou i u škol nižších stupňů mohou být cílené taktické výzvy, které mají například přilákat návštěvníky na některou z akcí pořádaných školou, připomenout termín odeslání přihlášek nebo upozornit na nově otevřený studijní obor, který doposud nezískal dostatečnou pozornost zájemců. Tyto se pak většinou objevují v lokálních zpravodajích, ovšem je vždy otázkou, zda by v takových případech nebylo efektivnější investovat čas do přenesení této informace formou redakčního článku.

Daleko více tak školy využívají BTL (below-the-line, neboli podlinkových médií), která se vyznačují především větším důrazem na osobní komunikaci (nejde o masová média) a tím pádem i ekonomickou dostupností pro relativně malé cílové skupiny škol a také celkově větší důvěryhodností.

Mezi rozpoznávaná BTL média můžeme podle komerčního komunikačního mixu řadit sales promotion, sponzoring, public relations, komunikaci v prodejním nebo nákupním místě, výstavy a veletrhy, přímou marketingovou komunikaci, osobní prodej a interaktivní marketing.<sup>43</sup> Je přitom nasnadě, že pro školy nepřipadají v úvahu všechny tyto nástroje.

Vzhledem k povaze vzdělání jako jedné z nejkompexnějších služeb se jeví bez užitku především sales promotion, sloužící k okamžité podpoře prodeje slevou či akční nabídkou, které v dlouhodobém horizontu směny (u gymnázií až osm let studia) nemůže obstát. Naopak důraz je kladen na nástroje zlepšující image organizace, neboť právě image jakožto dlouhodobý ukazatel je relevantní pro dlouhodobé vztahy, které ve vzdělávání musí fungovat. Mezi tyto nástroje patří webová prezentace školy, účast na oborových veletrzích, public relations a přímý marketing (osobní komunikace).

Důvodů pro využívání těchto nástrojů je více. Přímý marketing, zejména ve formě osobní komunikace, se uplatňuje především vzhledem k rozsahu cílových skupin školy, z nichž většinu je možné oslovit osobním setkáním (rodiče při třídních schůzkách, studenty při shromáždění v aule, partnery z podnikové sféry a místní autority na jednání s vedením školy apod.). V těchto případech je osobní komunikace tím nejefektivnějším nástrojem.

---

<sup>43</sup> PELSMACKER, Patrick de; GEUENS, Maggie; BERGH, Joeri Van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1

Školy mají k dispozici také celou škálu nástrojů public relations, které jsou chytře shrnuty do pomůcky PENCILS (podrobně viz 4.2.1.), z nichž zejména různé akce jsou snadno uspořádatelné za pomoci (nebo dokonce z iniciativy) studentů a mívají velký ohlas veřejnosti, čímž plní také funkci komunitní integrace a generují sekundární publicitu. Zprávami ze školy jistě také nepohrdne žádný lokální zpravodaj, ovšem ani další součásti PENCILS by neměly zůstat nevyužity. Například konkrétně v Open Gate můžeme jako v jedné z mála škol u nás vidět důsledné dodržování firemní identity, jejíž součástí jsou kromě symbolů školy (logo, barvy atd.) a médií firemní identity také školní uniformy. Celková vizuální a symbolická jednota posiluje identitu školy a u studentů vyvolává větší pocit vzájemné sounáležitosti a příslušnosti ke škole (tento přístup je dobře znám ze škol anglosaského typu).<sup>44</sup>

Právě public relations a osobní komunikace se nejvíce uplatňují při provádění tzv. relačního marketingu.<sup>45</sup> Ten je postaven na utváření dlouhodobých vztahů se všemi klíčovými skupinami veřejnosti. Tyto vztahy by měly být postaveny na vzájemné oboustranné a trvalé komunikaci a nikoliv na ad hoc uskutečňovaných sděleních. Přestože otevřený přístup ke všem partnerům připravuje školu o soukromí a nutí ji při rozhodování brát v potaz nejen zájem svůj a svých zákazníků, ale také ostatních subjektů v relačním rámci, za běžných okolností převažují pozitiva. Relační rámec školy pomáhá především zlepšovat image organizace u klíčových skupin veřejnosti, ale také snižovat rizika, která by mohla ohrozit fungování školy, neboť je známo, že v případě krize podají organizaci pomocnou ruku pouze ti, kdož byli partnery školy již před krizí. V případě, že škola nemá relační síť, v krizi zůstává na trhu osamocena.

#### IMAGE ŠKOLY JAKO VÝSLEDEK KOMUNIKACE

V předchozím textu jsme několikrát narazili na image školy jako jeden z výsledků komunikace. Přestože totiž různá sdělení mohou mít různý účel, vždy se podepisují (spolu s řadou dalších faktorů) na vnímání školy jako celku. To je důležité především proto, že „...lidé reagují na image školy a nemusejí mít vždy reálnou představu o současné situaci v konkrétní škole“.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Vyd. 1. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8

<sup>45</sup> Tamtéž.

<sup>46</sup> EGER, Ludvík; EGEROVÁ, Dana. *Image školy*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Fakulta pedagogická, Katedra pedagogiky a psychologie, 2000. 22 s. ISBN 80-7083-440-4

Pokud se podíváme na konkrétní příklad rozhodování potenciálních studentů o jejich budoucí škole, pochopíme klíčovou roli image snadno. Toto rozhodování je podle Sargeanta rozděleno do pěti fází, z nichž v první, předvýzkumné fázi, student nehledá aktivně informace, pouze pasivně přijímá image jednotlivých škol. Na jejím základě pak sestaví pomyslný seznam několika možných alternativ, ze kterých dále vybírá až do konečného rozhodnutí.<sup>47</sup> Pokud se tedy škola chce vůbec dostat mezi uvažované alternativy, musí disponovat především dobrou image.

To platí nejen při oslovování potenciálních zákazníků, ale pro všechny klíčové skupiny veřejnosti, které škola má. Jako poskytovatel veřejné služby, navíc pracující s dětmi (což je vždy velmi citlivé téma) a jako jeden z hlavních hybatelů komunity, který má přímý vliv na život každé rodiny s dětmi, je pro školu dobrá image jediným přípustným výsledkem její marketingové komunikace.

Je však třeba mít na paměti, že image školy ovlivňuje vše, co má jakoukoliv (třeba na první pohled minimální) spojitost se školou. The Manchester Metropolitan University například rozeznává 24 různých oblastí, které mohou ovlivnit image školy<sup>48</sup>, ovšem ani tento výčet není a nemůže být kompletní. Jak už bylo řečeno výše, image školy nevzniká vysláním sdělení ze strany školy, ale jeho přijetím na straně veřejnosti, která ho předává dál s určitými deformacemi, které nemusejí zdaleka reflektovat skutečnou situaci. Navíc škola nemá možnost kontrolovat ani všechny faktory, které na veřejnost působí přímo. Může pouze všechny skupiny veřejnosti více či méně ovlivnit, k čemuž slouží právě nástroje marketingové komunikace, popsané výše v této kapitole.

---

<sup>47</sup> SARGEANT, Adrian. *Marketing management for nonprofit organizations*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 1999. 304 s. ISBN 0-19-877566-0

<sup>48</sup> EGER, Ludvík; EGEROVÁ, Dana. *Image školy*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Fakulta pedagogická, Katedra pedagogiky a psychologie, 2000. 22 s. ISBN 80-7083-440-4

### 3. Specifika marketingové komunikace pro organizace nadačního typu

V rámci společnosti existují určité prostory na trhu, které se svojí povahou vymykají jak soukromému, tak veřejnému sektoru. Tam, kde soukromý sektor nemůže smysluplně fungovat především kvůli nízké rentabilitě, nastupuje sektor veřejný. Ten ovšem na druhou stranu může obsáhnout pouze oblasti o určité velikosti, neboť jeho organizace je náročná a není pro ni možné uvažovat například v řádu jedinců, kteří potřebují určité služby či produkty. Dlouho panoval takzvaný neoliberální konsensus<sup>49</sup>, který tvrdil, že tyto „segmenty“ se podaří podchytit při absolutní liberalizaci a podporou volného trhu.

Dnes jsme svědky faktického zpochybnění tohoto názoru, neboť ve všech vyspělých zemích na sebe tuto úlohu berou organizace občanské společnosti, společně označované jako sektor nevládních neziskových organizací. Jsou financovány buď ze státních prostředků, nebo soukromými fyzickými a právníckými osobami. Ty však za poskytnuté finance neočekávají přímý finanční zisk.<sup>50</sup>

Zvláštní součástí nevládního neziskového sektoru, kterou se také bude zabývat tato kapitola, jsou organizace nadačního typu. Ty se zabývají získáváním financí od soukromých dárců a jejich rozdělováním mezi ostatní neziskové organizace, případně fyzické osoby. Stávají se tak vedle přímých státních dotací alternativním zdrojem finančních prostředků pro celý neziskový sektor. Přitom plní roli zprostředkovatelů, kteří mají za úkol dohlédnout na to, aby peníze dárců (fyzických a právníckých osob) byly použity v souladu s jejich přáním.<sup>51</sup>

V rámci českého právního systému mohou tyto organizace nabývat právní subjektivity ve dvou formách – nadace nebo nadační fond. Vzhledem k malým rozdílům v marketingové komunikaci však můžeme obě tyto formy považovat za dostatečně sobě podobné, a proto se,

---

<sup>49</sup> SALOMON, Lester M.; ANHEIER Helmut K. *Nástup neziskového sektoru (mezinárodní srovnání)*. Vyd. 1. Praha: Agnes, 1999. 59 s. ISBN 80-902633-1-3

<sup>50</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav et al. *Organizace neziskového sektoru (základy teorie, ekonomiky a řízení)*. Vyd. 1. Praha: EKOPRESS, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6

<sup>51</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

v souladu s předmětem zkoumání v praktické části (Nadace Educa), pro zjednodušení budeme nadále zabývat pouze problematikou nadací.



### 3.1. Kdo je zákazníkem nadace?

Jako zvláštní typ organizace, která je především správcem peněžních prostředků a prostředníkem mezi jejich dárci a jejich příjemci, je nadace specifická oproti ostatním organizacím neziskového sektoru, kterými se většinou zabývá literatura. Zatímco organizace, které typologicky odpovídají občanským sdružením nebo obecně prospěšným společnostem, poskytují jasně definované služby a mají jednoznačný zákaznický vztah k osobám, které je čerpají, pro nadace je situace o něco složitější. Klíčovou se jeví především otázka, kdo je vlastně zákazníkem nadace, což úzce souvisí s vymezením činnosti nadace jako takové.

V první části definice zákazníka tedy vycházejme z toho, co již bylo řečeno - že nadace jsou primárně správci finančních prostředků svých dárců<sup>52</sup>. Využijeme-li teorii, kterou jsme uplatnili již v minulé kapitole a která říká, že zákazníkem je ten, kdo využívá službu<sup>53</sup>, mohli bychom dojít k závěru, že zákazníkem mohou být jak dárci, tak koncoví příjemci financí (neziskové organizace či jednotlivci), protože obě skupiny služeb nadace svým způsobem využívají. Ovšem zamysleme-li se nad tím, kdo je zákazníkem ve smyslu toho, že volí mezi možnostmi, tedy kdo je tím, kdo může říci „ne“ (kteroužto definici jsme již také použili), pak dojdeme k závěru, že zákaznická volba je zde na straně dárce, neboť právě on je tím, kdo si vybírá mezi jednotlivými nadacemi, vybraným poskytuje prostředky, které zajišťují jejich existenci, a očekává od nich za své peníze co největší benefit. S tím souhlasí i Hannagan, který říká, že dárce je zákazníkem v tom smyslu, že za své vložené finance pocítuje uspokojení<sup>54</sup> (ponechme stranou, že to je jen jeden z možných benefitů).

Nelze přitom říci, že by příjemce finančních prostředků nebyl svázán s nadací zákaznickým vztahem, ovšem podle toho, komu přináleží zákaznická volba a podle směru, kterým směna probíhá, dojdeme k závěru, že v tomto případě je směnný vztah obrácený – nadace je tu v úloze zákazníka, který v zájmu svých dárců vybírá neziskové organizace a od té, která nabídne nejlepší benefit (největší prospěch cílové skupiny v souladu s přáním dárců), tento

---

<sup>52</sup> DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1

<sup>53</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7

<sup>54</sup> Tamtéž.

benefit odkoupí za jejich prostředky. Proto za primárního zákazníka nadací považujeme nadále osobu dárce.

Ovšem situace je ještě o něco složitější, pokud vezmeme v úvahu nadaci nejen jako správce financí svých dárců, ale také jako advokáta určitého společenského tématu, což je role, která nadacím rovněž přísluší. Posláním každé nadace je změna určité problematice části fungování společnosti. K jejímu dosažení bývá nutné nejen vhodně distribuovat finanční prostředky neziskovým organizacím, které je pak přemění v konkrétní akci, ale také se starat o celkové vnímání tématu, o jeho dostatečný dopad, o informovanost veřejnosti, o vyvolávání společenské nebo politické objednávky apod. Toho lze dosáhnout kampaněmi sociálního marketingu.

V tomto ohledu se okruh zákazníků rozšiřuje i o příjemce sdělení sociální kampaně. Jak je vysvětleno později (viz 3.3.1.), sociální marketing si dává za cíl změnu chování cílové skupiny, ať už je to změna názoru, chování, pobídka k akci. Přitom reakce na výzvu, aby příjemci sdělení změnili své chování či jinak přímo konali, je bude stát nějaké úsilí. Toto úsilí, které můžeme považovat za vynaloženou cenu (náklad) v pojetí 4C<sup>55</sup>, pak vyvolá prospěch určité části společnosti (ať už to je společnost jako celek, třetí osoba nebo přímo příjemce sdělení), což je v souladu s podstatou směnného vztahu v nekomerčním marketingu<sup>56</sup>. V tomto případě se do role zákazníků dostávají příjemci sdělení, kteří za prospěch určité části společnosti (jíž mohou být součástí) musejí „zaplatit“ tím, že změní svoje současné chování. Za to se jim dostává stejného základního benefitu jako dárcům, tedy uspokojení, ovšem ani zde to pro ně nemusí být benefit jediný. Kromě dalších, které každá nadace může poskytnout s ohledem na obor svého působení, je zde specifický benefit, který za své úsilí příjemci sdělení dostanou, pokud jsou zároveň součástí benefitující skupiny – typickým příkladem jsou kampaně proti kouření, kdy uspokojení je až sekundárním benefitem po ochraně vlastního zdraví a zdraví ostatních.

Ani při kampaních sociálního marketingu však nepřestávají být zákazníky nadace dárce, neboť jsou to oni, kdo kampaně financuje. Rozdíl je pouze v tom, že nadace je většinou

---

<sup>55</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

<sup>56</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

provádí sama a prostředky již dále nedistribuuje dalším subjektům. Při sociálních kampaních tedy nacházíme dvě zákaznické skupiny – dárce a příjemce sdělení.

To se odráží také v komunikaci nadace. Podle nastolené definice dvou směrů činnosti můžeme vysledovat dvě zřejmé roviny komunikace nadací:

- komunikace směrem k dárcům
- komunikace společenského tématu - sociální marketing

Ale stejně jako každá jiná organizace, ať už komerčního, nebo nekomerčního charakteru, ani nadace si nemůže z hlediska svého postavení na trhu dovolit komunikovat jen se svými zákazníky. Navíc, jakožto organizace, která operuje s penězi získanými na základě dobrovolnosti (a často od široké veřejnosti), se musí nadace potýkat se zvýšeným zájmem o svoji činnost ze všech stran. Proto musí budovat především svoji image, neboť právě tou se lidé řídí daleko častěji než reálným stavem situace. Tomuto tématu tak budeme věnovat zvláštní pozornost.

- komunikace jako nástroj budování image

Každá z těchto tří rovin vyžaduje specifický přístup k marketingové komunikaci, neboť nejen, že oslovuje různé cílové skupiny, ale má i diametrálně odlišné cíle. Zatímco v případě dárců je marketingová komunikace nástrojem fundraisingu a vztahu se zákazníkem v zájmu vybudování loajality, v sociálním marketingu plní roli lobbyisty určitého společenského tématu u veřejnosti a autorit a jako nástroj budování image se snaží o udržení stabilního postavení, které je pro existenci nadace nepostradatelné.

Vzhledem k odlišnostem v těchto třech rovinách se jimi budeme nadále zabývat jednotlivě, avšak stále platí, že jakkoliv specifická marketingová komunikace je jen výběrem či transformací nástrojů klasické komerční marketingové komunikace. Proto i pro komunikaci nadací platí obecná teze, která byla zmíněna v minulé kapitole jako východisko pro zkoumání a která stanoví provázanost komunikace s ostatními částmi marketingového mixu. Tentokrát budeme ovšem vzhledem k povaze činnosti nadace vycházet z nekomerčního marketingového mixu v pojetí 4C.

## 3.2. Komunikace směrem k dárcům

### 3.2.1. Benefit pro zákazníka (customer benefit)

Hlavním benefitem, který nadace nabízí potenciálním či reálným dárcům, je účelné použití jejich peněžního či nepeněžního daru „na dobrou věc“. Jak už bylo řečeno, dvěma stranami směnných vztahů jsou v tomto případě dárce na straně jedné jako zákazníci a nadace na straně druhé jako správce svěřených financí. Pokud bychom měli doplnit jejich vztah podle směnné teorie<sup>57</sup>, pak by pomyslné schéma vypadalo velmi podobně tomu, co popisuje Hannagan jako princip charity - dárce postupuje nadaci své prostředky, za což očekává pocit uspokojení z jejich prospěšného využití.<sup>58</sup> To je ale pouze hrubý základní kámen, na nějž mohou nadace klást další benefity – zlepšení image dárce, jeho mediální zviditelnění v rámci komunikace nadace, případně s ohledem na oblast působení další dílčí benefity (například pokud součástí činnosti nadace jsou reálné služby nebo produkty<sup>59</sup>). Tyto benefity mohou vyvažovat strany směnného procesu a motivovat dárce k (větší) participaci.

### 3.2.2. Náklady (cost)

Vzhledem k řečenému, tedy že dárce poskytuje nadaci prostředky bez očekávání přímého zisku, je nasnadě, že jeho další náklady by měly být co možná nejmenší, v každém případě však nepřesahující váhu výsledného benefitu, který mu směna poskytuje.<sup>60</sup> Proto zaujímá nadace místo prostředníka, který dokáže zefektivnit celý proces směny od dárce až po konečného příjemce a zvýšit jeho dosah i dopad. Tento proces by jinak byl pro všechny zúčastněné velmi organizačně nákladný. Na druhou stranu se zejména velcí dárce finančních prostředků nevyhnou některým dalším nákladům (ať už na čas nebo lidské zdroje), které budou vyčleněny na komunikaci s nadací a zejména na kontrolu její činnosti.

---

<sup>57</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

<sup>58</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7

<sup>59</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

<sup>60</sup> Tamtéž.

### 3.2.3. Dostupnost (customer convenience)

Zde se nadace naopak musí soustředit na širokou veřejnost. Pro velké firmy díky neustálému osobnímu kontaktu s nadací a díky lidským i finančním zdrojům není problém - co se týče dostupnosti - darovat i poměrně velkou sumu peněz nebo velmi rozsáhlé nepeněžní dary. Ale například pro celonárodní sbírky cílené na fyzické osoby je nezbytné, aby člověk, který se již rozhodl darovat nějakou drobnou částku, nebyl odrazen složitým procesem darování. Proto by mechanika dárcovství měla být co nejjednodušší a v rámci komunikace také co nejjasněji vysvětlena. V českém prostředí se v této oblasti vzhledem k obrovské popularitě SMS velmi dobře ujaly takzvané dárcovské SMS, neboli DMS, jejichž samotná jednoduchost často přiměje člověka k dobrému skutku („když je to tak snadné“). I přes jejich nesporné výhody v dostupnosti je však jejich efektivita často otázkou polemik. Proto nadace neopomínají uvádět jako možnost příspěví také bankovní převod (například na transparentní účty), který lidé volí pro větší částky nebo pořádají sbírky, ve kterých se angažují dobrovolníci.

### 3.2.4. Komunikace (communication)

Při komunikaci tak citlivé otázky, jako je faktická žádost o darování finančních prostředků či nepeněžních darů, je samozřejmě osobní komunikace tou nejlepší cestou, jak zajistit nutnou důvěryhodnost, srozumitelnost, oboustrannou zpětnou vazbu a především vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníkem (dárcem)<sup>61</sup>. Každá nadace si totiž nejvíce váží pravidelných dárců, kteří nejen zajišťují stabilitu organizace, ale také se sami mohou podílet na aktivitách nadace a vždy slouží jako neocenitelný nástroj propagace.<sup>62</sup> Osobní komunikace přitom využívá stejných principů jako v komerčním sektoru.

Její stinnou stránkou jsou ovšem náklady na jednoho zasaženého jedince. Proto má dlouhodobě smysl jen u těch nejdůležitějších dárců (přičemž kromě výše daru může hrát roli také například jejich zmíněný marketingový potenciál), krátkodobě při využití dobrovolníků na jednorázové sbírky, kde je ovšem rozsah osobní komunikace velmi omezený.

S nutností masovějšího zásahu se efektivita postupně přelévá do nástrojů adresného přímého marketingu, jako jsou direct mail, telemarketing nebo internet, u celonárodních sbírek, kdy je cílovou skupinou nerozlišená veřejnost, do masových médií. Výhodou je možnost získání

---

<sup>61</sup> PELSMACKER, Patrick de; GEUENS, Maggie; BERGH, Joeri Van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1

<sup>62</sup> DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1

mediálního prostoru jako formy nepeněžního daru, což odpovídá tomu, co Kotler s Robertem a Lee popisují jako „sdělení veřejné služby“ neboli v zámoří velice dobře známý „public service announcement“<sup>63</sup>. Stejně tak je možné získat jako nepeněžní dar práci reklamní a mediální agentury.

Již bylo řečeno, že velká část pozornosti dárců je (nebo by alespoň měla být) soustředěna také na to, zda darované prostředky byly využity v souladu s jejich původním záměrem. Na jejich zájem by měla v rámci budování obrazu důvěryhodnosti a transparentnosti nadace reagovat komunikací zaměřenou právě na reporting své činnosti. Nejedná se přitom jen o velké dárcy, kteří tyto informace povětšinou dostávají v rámci dlouhodobé spolupráce osobním kontaktem s pracovníky nadace nebo ve formě výročních zpráv apod., ale i o drobné pravidelné i příležitostné (a tudíž potenciální pravidelné) dárcy, kteří tvoří nejstabilnější jádro dárcovského spektra.

Ti se mohou o výsledcích činnosti nadace dozvědět opět z tradičních komunikačních kanálů – z adresné přímé komunikace (pokud nadace získala v rámci procesu darování na dárcy kontakt), z webových prezentací nebo z inzertních médií, ale velkou úlohu s efektivním využitím vložených prostředků zde mohou sehrát dobré public relations (opět metoda PENCILS, viz 2.2.4.) se zvláštním důrazem na vztahy s médii. Reporting by se měl - vzhledem k žádoucímu efektu „ujištění“, který nastane u dárců - stát pro každou nadaci nedílnou součástí komunikace se zákazníkem, neboť akcentuje hlavní očekávaný benefit uspokojení. Tím pomáhá posílit loajalitu dárců a tak přispívá k vytvoření stabilního prostředí pro dlouhodobé fungování nadace.

Specifické může být i načasování komunikace nadací. Kromě všeobecně platných pravidel převzatých z komerčního marketingu, mezi něž patří například snaha zasáhnout zákazníka v momentě „decision-makingu“ (v momentě, kdy se rozhoduje, zda přistoupí na směnu nebo ne, ho ovlivníme naším sdělením), se v marketingu nadací můžeme setkat navíc s termínem „opportunity communication“.<sup>64</sup> Tento způsob načasování vychází z potvrzeného předpokladu, že největší odezvu mají taková sdělení, která korespondují se současnou situací

---

<sup>63</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

<sup>64</sup> Tamtéž.

ve společnosti. To lze v některých případech využít k posílení dopadu sdělení. Například nadace, která načasuje svoji fundraisingovou kampaň na pomoc závislým na drogách na dobu, kdy zemře idol mladé generace na předávkování, má velkou šanci s ní uspět daleko lépe než v jiném časovém období, kdy jsou lidé obklopeni nekorespondujícími sděleními.

### 3.3. Komunikace společenského tématu – sociální marketing

*Pozn.: Tuto komunikaci velmi obsáhle a velmi dobře popisují Kotler, Roberto a Lee v knize Social Marketing (Improving the Quality of Life).*

#### 3.3.1. Benefit pro zákazníka (customer benefit)

Na rozdíl od komerčního marketingu, kde předmětem směnného vztahu (prodeje) je produkt nebo služba, sociální marketing „prodává“ změnu chování. Jeho cílem je „za použití prostředků marketingu přesvědčit lidi, aby dobrovolně přijali, změnili, odmítli, nebo opustili určité chování ve prospěch jedince, skupiny nebo společnosti.“<sup>65</sup> Pomyslným produktem sociálního marketingu je tak změna chování člověka - filozoficky, ovšem přesně řečeno - změněná lidská bytost.<sup>66</sup> Přitom častou formou mohou být nejen konkrétní (kouření), ale i abstraktní formy chování, jako je například lhostejnost nebo nezájem o dané téma, neboť právě ty bývají často překážkou v nápravě určitého společenského problému. Takový benefit může být na úrovni doplňkového produktu podpořen hmatatelným produktem nebo službou, která podporuje jádrový produkt – změnu chování (pokud bychom abstrahovali od reálné situace, lze provoz školy typu Open Gate považovat za možný doplňkový produkt Nadace Educa, která tak podporuje změnu chování potenciálních studentů a veřejnosti v otázce přístupu ke vzdělání).

S touto definicí benefitu pro zákazníka souvisí i zcela odlišné pojmání konkurence. Jelikož nekomerční marketing je zaměřen na prospěch cílové skupiny a nikoliv marketéra, musíme konkurenci hledat nikoliv mezi konkurenčními marketéry nebo nadacemi, ale rovněž v cílové skupině. Proto za konkurenci našeho produktu, změněné lidské bytosti, považujeme bytost současnou a její chování.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

<sup>66</sup> DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1

<sup>67</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5



### **3.3.2. Náklady (cost)**

Pohybujeme-li se v nekomerčním marketingovém mixu, opět musíme do ceny produktu zahrnout nejen peněžní náklady, které souvisí s převzetím nového chování, ale také všechny psychologické, sociologické a fyzické aspekty, které změna chování pro příjemce má (strach, vliv okolí, nízká motivace, fyzické překážky atd. dle konkrétního tématu). V tomto pohledu pak v souladu s několikrát naznačenou směnnou teorií, kdy ani v neziskovém sektoru nemůžeme čekat „něco“ za „nic“, musíme uzpůsobit obě strany směny tak, aby byly přinejmenším rovnocenné – buď nabídnout atraktivnější benefity produktu, nebo snížit jeho cenu. Můžeme přitom pracovat s vstupní cenou nového chování nebo výstupní cenou starého chování.<sup>68</sup>

### **3.3.3. Dostupnost (customer convenience)**

Kromě klasického pojetí distribuce, které v tomto případě můžeme vztáhnout na doplňkový produkt nebo službu (viz 3.3.1.), je dostupnost přímo spojená s pojetím ceny jako nákladů, neboť nedostupnost produktu přímo zvyšuje úsilí, které musí být vynaloženo k jeho dosažení a tudíž i celkové náklady. Proto je samozřejmě nutné, jako u každého produktu, zajistit jeho maximální dostupnost. Navíc vzhledem k tomu, že boj s konkurencí zde není čestným bojem obchodních rivalů, ale bojem s nežádoucím chováním, můžeme místo maximalizace dostupnosti našeho produktu (chování) maximalizovat nedostupnost chování konkurenčního.<sup>69</sup> Velmi dobrým příkladem je například lobbying za zákonnou regulaci, která vyhání kuřáky z restaurací.

### **3.3.4. Komunikace (communication)**

Zatímco při žádosti o dárcovství (viz 3.2.4.) nabízíme zákazníkům určitý benefit (prospěch společnosti nebo jedince) za jejich peníze (cena), v případě sociálního marketingu jim nabízíme prospěch společnosti nebo jedince (často jím je samotný adresát) za jejich úsilí (náklady). Vzhledem k této podobnosti můžeme konstatovat, že při komunikaci s širokou veřejností, kdy je cílem vytvoření společenské objednávky, vyvolání diskuze na dané téma a posléze přímo změna chování cílové skupiny, lze použít obdobných kanálů a v obdobném rozsahu, jaký jsme definovali pro masovou komunikaci v oddíle 3.2.4. Jedná se o formy ATL komunikace a o public relations se všemi jeho možnými nástroji (PENCILS), s poukazem na

---

<sup>68</sup> KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

<sup>69</sup> Tamtéž.

to, že nadace často využívají jako jednu z legitimních podob pořádaných akcí také demonstrace a veřejná shromáždění. Je však třeba podotknout, že u nich lze kontrolovat jen přímý dopad na zúčastněné jedince. Přes velký mediální ohlas takových akcí bývá totiž jejich dopad na širokou veřejnost právě prostřednictvím médií často zkreslen a demonstrace tak mohou mít kontraproduktivní efekt na vnímání tématu, nadace nebo dokonce celého neziskového sektoru.

Naopak při komunikaci s autoritami, jejímž působením chceme dosáhnout vyvolání politické objednávky nebo již přímo změny legislativy za účelem ovlivnění současné situace, se z nástrojů PENCILS nejčastěji ke slovu dostávají vztahy s médii, která mohou dát hlas společenské objednávce a násobit dopad ostatních nástrojů za účelem vyvolání tlaku na příslušné authority. Nezanedbatelnou úlohu hraje také přímý lobbying, který se jinak v komerčním sektoru v takovémto rozsahu prosazuje spíše výjimečně.

### 3.4. Komunikace jako nástroj budování image

Image je v neziskovém sektoru jedním z nejdůležitějších aktiv, které organizace může mít, neboť lidé mají tendence vnímat image jako poznanou kvalitu organizace, nehledě na skutečný stav věcí. V případě nadací je navíc vnímání široké veřejnosti klíčové pro vztah nadace se současnými i potenciálními zákazníky. Pouze taková nadace, která již na první pohled působí důvěryhodně a spolehlivě, je možným partnerem pro jednání ve smyslu zákaznického vztahu. Pokud současný nebo potenciální zákazník, který je také samozřejmým členem široké veřejnosti, bude mít sebemenší pochybnost o nadaci, pravděpodobně bude nepoměrně složitější jej přesvědčit, než když ho oslovuje nadace s nejlepší pověstí a perfektní image.

Při jejím budování ale musíme brát v úvahu fakt, že image ovlivňují vlivy, které nemusí být pod přímou kontrolou vedení organizace. Hannagan některé z nich dokonce označuje za nahodilé. Proto by vedení nadace mělo zvažovat všechny možné cesty, kterými se lidé s image nadace setkávají a implementovat do nich žádoucí informace.<sup>70</sup> Kromě toho by se ale organizace měla zabývat také tím, jak působit v pozitivní komplementaritě k těmto rozličným kanálům standardními kontrolovatelnými nástroji marketingové komunikace, které mohou sloužit jako odrazový bod pro následně do jisté míry samonosný proces změny image. Drucker popisuje hlavní úkol této komunikace jako sjednocení názoru všech zainteresovaných skupin na dlouhodobé poslání organizace<sup>71</sup>, což při dosažení velmi usnadňuje budování a především udržování pozitivní image, neboť se lze při komunikaci spolehnout na racionální argumenty a potlačit sílu negativních emocionálních hnutí.

Ony standardní nástroje marketingové komunikace, které slouží k budování image, jsou jako obvykle shodné s komerčním sektorem. Mezi nimi vzhledem k důvěryhodnosti zaujmají přední místo opět public relations. Zejména obraz nadací v médiích je díky jejich širokému zásahu pro nezaujatou veřejnost prvním možným setkáním s organizací. Proto by nadace měly klást dostatečný důraz na vztahy s médii a publikování průběhu a výsledků své činnosti, ať už formou neplaceného redakčního článku, formou inzerce (viz 3.2.4.), nebo na vlastních

---

<sup>70</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7

<sup>71</sup> DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1

webových stránkách, které skýtají téměř neomezený a neredigovaný prostor pro množství relevantních informací.

Latentní, ovšem nepostradatelnou zbraní public relations je také dobře připravená krizová komunikace, která může v případě problémů jako jediná zachránit image na takové úrovni, aby byli vůbec potenciální partneři ochotni s nadací dále jednat. Celkový rozsah a obsah širokého spektra činností public relations však individuálně závisí na konkrétní nadaci, která navíc může využít služeb specializovaných agentur poskytnutých (alespoň částečně) jako nepeněžní dar.

K pozvednutí image organizace mohou sloužit i reklamní ATL média, ovšem ta jsou pro neziskové organizace velmi nákladná. Přestože jak reklamní, tak mediální agentury a média poskytují neziskovým organizacím své služby resp. mediální prostor zdarma, nadace je (i v rámci správného chápání svého poslání) poměrně logicky využívají spíše ke komunikaci v rámci kampaní než k budování vlastní image. Tuto úlohu ale reklamní média plní sekundárně, jak již bylo řečeno.

## **4. Prostředky marketingové komunikace Open Gate Boarding School Babice**

### **4.1. ATL média**

Mezi ATL média zahrnujeme inzertní masová média, konkrétně televizi, rádio, tištěnou reklamu, venkovní reklamu, kino a internet (ve smyslu inzerce na internetu). Jak bylo řečeno v teoretické části, do ATL médií většinou školy neinvestují téměř žádné prostředky ze svých omezených komunikačních rozpočtů. Náklady na efektivní zasažení jedince prostřednictvím ATL médií jsou pro ně příliš vysoké a tak k nim školy přistupují pouze výjimečně, zejména při účelových taktických sděleních.

Stejně tak Open Gate nevyužívá prakticky žádnou inzerci v ATL médiích. Za jedinou výjimku, která potvrzuje pravidlo, můžeme považovat navigační tabule, které se nacházejí na hlavních komunikačních tazích směřujících ke škole (na příslušném dálničním přivaděči a na silnici I/2, nejbližší silnici první třídy v okolí obce Babice). Tyto tabule mají pochopitelně za cíl usnadnit nalezení školy v malé obci všem zájemcům o studium, rodičům, kteří jedou do školy poprvé i mnoha hostům.

## **4.2. BTL média**

Daleko širší spektrum komunikace můžeme najít v BTL médiích. Jak již bylo řečeno (viz 2.2.4.), důraz v komunikačním mixu škol je kladen především na public relations a přímou komunikaci, samozřejmě je dnes využití internetu. Doporučit lze i účasti na veletrzích, naopak bez užítku se pro školu jeví možnosti, které nabízí sales promotion.

### **4.2.1. PENCILS jako nástroj public relations**

Jako jeden z nejjednodušších a přesto nejefektivnějších nástrojů shrnující komplexní možnosti public relations jmenujme model PENCILS, který sestává z počátečních písmen sedmi základních složek – publikace (publications), akce (events), zprávy (news), komunitní aktivity (community), identita (identity), lobbying, sociální aktivity (social activities). Věnujme se jim však konkrétně:

#### **PUBLIKACE**

Veškeré materiály, které vydává sama organizace. Může jít o interní i externí publikace, nejčastější formou jsou výroční zprávy, časopisy atd.

Open Gate vydává na pravidelné bázi studentský časopis (Open Gate Chronicle), což je médium, které na první pohled není pravým nástrojem řízení komunikace, neboť jeho obsah není v rukou organizace, ale studentů (zákazníků). Vzhledem ke specifickému postavení studentů vůči škole ale nemůžeme považovat časopis za fakticky nezávislý, přestože tak působí. Lze ho velmi dobře využít ke sdílení důležitých nebo zajímavých informací nebo k prezentaci názorů vedení školy. Pro komunikaci se studenty a rodiči přitom můžeme považovat studentský časopis za standardní tištěné médium, neboť na studenty i rodiče má dozajista stejný dopad jako jakákoliv jiná tištěná média. Výhodou oproti nim je fakt, že se jedná o médium naprosto otevřené (nepoužijeme-li přímo termín podřízené) obsahu, který generuje vedení školy.

#### **AKCE**

Veškeré akce, které organizace pořádá. Mohou mít zábavní či informační charakter, často vyvolávají sekundární publicitu v médiích.

Hlavní těžiště pořádaných akcí leží ve vztahu školy ke studentům. Jako součást jejich pedagogického vedení i organizování jejich volného času jsou pro studenty pořádány desítky

akcí za měsíc, některé i za spoluúčasti rodičů. Jejich šíře odpovídá možnostem školy a sahá od literárních soutěží přes pravidelná filmová a divadelní představení a sportovní kurzy až po výměnné pobyty na partnerských školách. Vzhledem k jejich rozmanitosti a přesahu do pedagogického aspektu školy je pro nás ale spíše než jejich výčet zajímavé, že o nich studenti následně referují v reportážích ve studentském časopise nebo na webových stránkách školy. Tím akce generují pozitivní sekundární publicitu směrem k rodičům a partnerům školy, kteří tak mají poměrně přesný přehled o šíři aktivit školou aktuálně pořádaných.

Kromě akcí zaměřených na studenty ale škola pořádá i akce přímo zaměřené na prezentaci školy zájemcům i široké veřejnosti. Ke standardním formám takových akcí na všech školách patří den otevřených dveří, který se na Open Gate letos (2008) konal 25. března. Během pěti hodin, kdy se jinak uzavřený a poměrně přísně střežený areál otevřel široké veřejnosti, bylo možné navštívit výuku, absolvovat besedu s vedením školy a zástupci Nadace Educa nebo si prohlédnout ubytovací zařízení.

#### ZPRÁVY

Aktivity, které směřují ke zviditelnění organizace v médiích formou redakčního článku. Patří sem tiskové zprávy, tiskové konference a všeobecně vztahy s médii.

V tomto ohledu vedení Open Gate uplatnilo nadstandardní marketingovou erudici, když vyčlenilo zvláštní pozici manažera pro vnější vztahy. Ten má za úkol starat se zejména o vztahy s médii, ale také o veškeré další žádosti o informace, které nepocházejí přímo od rodičů dětí.

Škola se tak již od začátku připravovala na velký zájem médií, který střídavě provází její fungování. Tento zájem má několik příčin, z nichž nemůžeme pominout osobu Petra Kellnera, který za projektem stojí. Ten alespoň v počátku projektu splňoval dvě kritéria pro zvýšený zájem sdělovacích prostředků – je nejbohatším Čechem a zároveň vzhledem k jeho absolutní mediální uzavřenosti bylo velmi obtížné o něm cokoliv zjistit (dokonce se mělo za to, že existuje jen jedna jeho publikovaná fotografie). Open Gate byl jedním z mála fyzických důkazů jeho činnosti.

Oprávněná očekávání budil i charakter plánované školy, která měla být srovnatelná s elitními školami v západní Evropě a zároveň poskytovat vzdělání dětem z dětských domovů.

Senzacektivější média pak dozajista chtěla informovat i o výši školného a o tom, co se za něj dětem dostává.

Pokud by se jednalo o běžnou firmu, určitě by takový zájem médií byl menším problémem a možná by mohl posloužit jako vítaná propagace, ale škola musí před stresem způsobeným zájmem médií především chránit své studenty (navíc pokud pohromadě studují odlišné sociální skupiny). Proto se vedení školy rozhodlo k většině médií zaujmout po opadnutí první vlny zájmu, která provázela otevření školy, co nejzdrženlivější postoj a splnilo v podstatě všechny zásady, které Anne Gold definuje jako krizovou komunikaci školy<sup>72</sup>:

- v krizi by škola měla mít jediného mluvčího určeného z řad vedení školy, který odpovídá za styk s médii i s veřejností
- prioritním úkolem je ochrana rodičů, žáků a zaměstnanců před zájmem médií
- média nesmí mít přístup do školy, k dětem nebo zaměstnancům
- prioritou je zachovat soukromí všech zúčastněných

Tento rezervovaný postoj ve vztahu k celostátním médiím si škola drží i v současnosti. A přestože zájem o ni již není zdaleka tak velký, významné události zejména negativního charakteru se stále ještě dostávají na stránky celostátních deníků, což je pro jakoukoliv jinou školu nepředstavitelné. Obdobný zájem snad pronásleduje jen projekt Nový PORG při gymnáziu ředitele Václava Klause ml. financovaný Martinem Romanem - z tohoto pohledu se jeví mediálně slavná osoba jako spojující faktor zvýšeného zájmu médií - ten ale k médiím zaujímá mnohem vstřícnější postoj, viz například článek na serveru idnes.cz o akci pořádané přímo za účasti nejširšího spektra médií.<sup>73</sup>

Konkrétními příklady této neobvykle vysoké publicity mohou být články například v Lidových novinách, které velmi rozsáhle reagovaly na odvolání ředitele Petra Albrechta na konci května roku 2007. V opisu článku na serveru lidovky.cz se o vztazích školy k médiím můžeme přesvědčit v praxi:

---

<sup>72</sup> GOLD, Anne. *Řízení současné školy – O práci učitelů na střední úrovni řízení*. Vyd. 2. Žďár nad Sázavou: Nakladatelství FAKTA, v.o.s., 2005. 164 s. ISBN 80-902614-4-2

<sup>73</sup> NEJEZCHLEBOVÁ, Lenka. Na Klausově gymnáziu se na den vrátili do dob soudruhů. *iDNES.cz* [online]. 23. 2. 2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <[http://zpravy.idnes.cz/na-klausove-gymnaziu-se-na-den-vratili-do-dob-soudruhu-pf9-/studium.asp?c=A080223\\_103850\\_studium\\_bar](http://zpravy.idnes.cz/na-klausove-gymnaziu-se-na-den-vratili-do-dob-soudruhu-pf9-/studium.asp?c=A080223_103850_studium_bar)>



***Kellnerova elitní škola: mění se ředitel i učitelé - 31. května 2007<sup>74</sup>***

*Má elitní osmileté gymnázium Open Gate miliardáře Petra Kellnera problémy? Některé zprávy z tohoto zařízení, kde se platí školné téměř půl milionu korun ročně, tomu nasvědčují.*

*Škola v Babicích u Prahy má za dva roky svého fungování už třetího ředitele a část učitelů hrozí výpověďmi. Nejméně tři kantoři už gymnázium opustili, protože nesouhlasí s jeho fungováním. Vedení firmy Open Gate, která gymnázium spravuje, nedávno odvolalo ředitele Petra Albrechta a na jeho místo dosadilo učitele jazyků Petera Nitscheho. Důvody výměny škola tají. „Nebudu se k tomu vyjadřovat, obraťte se na mluvčí,“ řekl zástupce ředitele gymnázia Jiří Kučera. Mluvčí školy Jiří Hájek LN pouze řekl, že „důvodem byly rozdílné názory na kroky související s dalším rozvojem projektu“.*

*Podle informací LN jsou problémy na gymnáziu dlouhodobější. Učitelé mezi sebou nedokážou spolupracovat jako tým a objevují se třenice mezi českými a zahraničními pedagogy. Svě další setrvání proto zvažují i další kantoři. Podle oficiálních vyjádření školy je ale vše v pořádku.*

*(...)*

Zde vidíme v praxi dodrženu zásadu jediného mluvčího, neboť oslovený zástupce odvolaného ředitele odmítá komentovat situaci s odkazem na tehdejšího manažera pro vnější vztahy, Jiřího Hájka. Ten vysvětlil důvody velmi obecně, ale každopádně popsal situaci jako naprosto běžnou a neprozradil médiím nic, co by mohlo ohrozit soukromí jak studentů, tak zaměstnanců, včetně odvolaného ředitele Albrechta. Na škodu ale určitě byla jeho přílišná strohost, která působí jako zjevná snaha sdílet s veřejností co nejméně informací.

V dalším článku ze stejného dne na tomtéž serveru se zásadu jediného mluvčího nepodařilo dodržet, když rozhovor poskytla ředitelka Nadace Educa Hana Halfarová:

---

<sup>74</sup> MACHÁLKOVÁ, Jana. Kellnerova elitní škola – mění se ředitel i učitelé. *www.lidovky.cz* [online] 31. 5. 2007 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.lidovky.cz/kellnerova-elitni-skola-meni-se-reditel-i-ucitele-fbx-/ln\\_noviny.asp?c=A070531\\_000007\\_ln\\_noviny\\_sko&klic=219593&mes=070531\\_0](http://www.lidovky.cz/kellnerova-elitni-skola-meni-se-reditel-i-ucitele-fbx-/ln_noviny.asp?c=A070531_000007_ln_noviny_sko&klic=219593&mes=070531_0)>

### ***Odchází jen jedna studentka - 31. května 2007<sup>75</sup>***

*Jsou to jenom spekulace, říká o problémech v Open Gate šéfka Nadace Educa Hana Halfarová.*

*\* LN Objevují se informace, že ze školy odcházejí žáci i učitelé. Z jakých důvodů se to děje? Nerozumím tomu, kde a proč tyto spekulace vznikají, rozhodně nejde o masový jev. Vždyť co se týče studentů, školu na vlastní žádost opustí pouze jedna studentka. Po skončení letošního školního roku přestoupí na United World Colleges s IB programem ve Spojených státech.*

*\* LN Proč odešel ředitel Albrecht ze své funkce? Podle informací LN v tom hrály roli určité neshody s paní Kellnerovou. Můžete popsat, v čem se spolu neshodli?*

*Pan Petr Albrecht během svého působení v pozici ředitele školy výrazně přispěl k posílení vzdělávacích programů. Proto mu byla nabídnuta pedagogická pozice v týmu Open Gate, nicméně se rozhodl tuto nabídku nevyužít. Odchází tak po vzájemné dohodě se zřizovatelem školy. Důvodem byly rozdílné názory na kroky související s dalším rozvojem projektu. Podobné manažerské změny jsou přirozenou součástí vývoje organizací v komerční i neziskové sféře.*

*\* LN Jak paní Kellnerová zasahuje do chodu školy? Ovlivňuje pedagogickou koncepci? Jakým způsobem a co prosazuje? Shodnou se s ní učitelé, nebo mají výhrady?*

*Paní Renáta Kellnerová, předsedkyně správní rady a zakladatelka Nadace Educa, se pochopitelně zajímá o rozvoj Open Gate. Rozhodnutí o manažerském týmu školy však spadá do kompetence jejího zřizovatele, společnosti Open Gate. Co se týče pedagogické koncepce, za tu je zodpovědné vedení školy.*

*\* LN Jaká je vaše úloha ve škole?*

*Působím v roli školního psychologa, na vytváření pedagogické koncepce se přímo nepodílím.*

---

<sup>75</sup> MACHÁLKOVÁ, Jana. Odchází jen jedna studentka. [www.lidovky.cz](http://www.lidovky.cz) [online] 31. 5. 2007 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.lidovky.cz/odchazi-jen-jedna-studentka-dfv-/ln\\_noviny.asp?c=A070531\\_000019\\_ln\\_noviny\\_sko&klic=219595&mes=070531\\_0](http://www.lidovky.cz/odchazi-jen-jedna-studentka-dfv-/ln_noviny.asp?c=A070531_000019_ln_noviny_sko&klic=219595&mes=070531_0)>

Můžeme správně argumentovat, že personální složení pedagogického sboru nespadá do kompetence ředitelky Nadace Educa a tudíž by měla místo vyjádření rovněž odkázat na mluvčího školy. Ovšem pomineme-li tento fakt, ujala se Hana Halfarová své úlohy mluvčí dobře. Vyvrácení spekulací podepřela pozitivními fakty, která podporují image školy. Navíc byla o něco sdílnější v případě odchodu Petra Albrechta z funkce ředitele, čímž dodala oproti předchozímu článku výpovědi na důvěryhodnosti. Ač je to paradoxní, situaci zvládla lépe než osoba k tomu určená.

Celková povaha vztahů s médii však překračuje nutnost v komplikovaných situacích odpovídat na dotazy novinářů. Mezi jejich nutné nástroje můžeme zařadit i tiskové středisko, které funguje na webových stránkách školy.<sup>76</sup> Najdeme tam kromě kontaktu na manažera pro vnější vztahy také množství fotomateriálu, školou vydané tiskové zprávy a ohlasy zaznamenané v různých médiích. Z pochopitelných důvodů je však posledně jmenovaná sekce dosti selektivní a negativní či konfrontační ohlasy (například citované články z Lidových novin) zde zmíněny nenajdeme.

#### KOMUNITNÍ AKTIVITY

Aktivity, které se snaží o vybudování co nejlepších vztahů s místní komunitou. Patří sem akce pořádané pro přímé okolí organizace a její chování v rámci komunity jako takové.

Již z vydaného letáku, kterým vedení oslovilo obyvatele obce Babice a seznámilo je s jednoznačnými přínosy školy (viz 4.2.3.), je jasné, že vedení školy si chce alespoň v rámci komunity zajistit bezproblémové vztahy. Toho dosahuje jak vstřícným postojem k místním obyvatelům, kteří například mohou po dohodě využívat vybrané části vybavení areálu, tak snahou informovat je o dění uvnitř školy v „nadstandardním“ rozsahu. Příkladem jsou pravidelné příspěvky do lokálního časopisu Zápraží. Ty informují o důležitých událostech v rámci života ve škole, i když se opět vyhýbají konfrontačním tématům. Spíše mají za úkol vybudovat image otevřené instituce, která má ve všech obyvatelích Babic i okolních obcí budit dojem dobrého souseda, viz článek „*Open Gate* otvírá už třetí rok“, který nabízí

---

<sup>76</sup> *Open Gate* [online]. Babice: Open Gate Boarding School – osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o., c2005 [cit. 2008-05-05]. Open Gate - Tiskový servis. Dostupný z WWW: <[http://www.opengate.cz/cs/tiskovy\\_servis/index.shtml](http://www.opengate.cz/cs/tiskovy_servis/index.shtml)>

rozhovor s jednou ze studentek o jejích zážitcích z prázdnin a o návratu zpět do školy. Článek vyšel v zářijovém čísle časopisu a je dostupný i na jeho webových stránkách.<sup>77</sup>

Mezi aktivity, které Open Gate pro místní komunitu přímo pořádá, patří například každotýdenní „Klub babických miminek“. Jeho cílem je podpořit maminky s dětmi do tří let, které žijí v Babicích, a dát jim možnost integrace a společenského vyžití.

#### IDENTITA

Způsob prezentace firemní identity. Základním nástrojem je manuál firemní identity, který udává normu pro použití loga, barev a vizuálního stylu. Měl by být důsledně uplatňován ve všech médiích (v obecném smyslu) generovaných organizací.

Jak již bylo řečeno v teoretické části, Open Gate je jedna z mála škol u nás, které přísně dodržují zásady firemní identity. Všechny tištěné i digitální materiály, které prezentují školu ať už na veřejnosti, nebo jen v komunikaci s některými cílovými skupinami, vycházejí z jednotného vizuálního stylu. Jsou postavené na barevnosti a designu loga Open Gate, které tvoří jednoduché křivky v barvách bílé, tmavě modré a tmavě zelené (viz přílohy).

Specifickou formou firemní identity, kterou v jiné formě nacházíme i v komerčním sektoru, jsou školní uniformy. Rozdíl tkví v tom, že zatímco v komerčním sektoru uniformy nebo stejnokroje nosí zaměstnanci, v Open Gate je nosí zákazníci (to svědčí o zvláštním podřízeném postavení zákazníka vzhledem ke škole jako organizaci). Plní jednak pedagogickou funkci, kdy smazávají viditelné rozdíly mezi dětmi z různých sociálních poměrů, ale také roli nosiče firemní identity. Takto výrazný nosič má distinktivní funkci nejen vůči vnější veřejnosti, ale posiluje vzájemnou sounáležitost i mezi studenty (integrační funkce). Navíc, vzhledem k tomu, že v ČR jsou školní uniformy pro většinu veřejnosti něčím zvláštním, vyvolal tento krok také značnou sekundární publicitu.

#### LOBBYING

Přímé ovlivňování autorit za účelem změny prostředí, ve kterém je organizace vázána (zejména právní). Nejčastějším nástrojem je osobní komunikace.

---

<sup>77</sup> KVASNIČKA, Daniel. Open Gate otevírá již třetí rok. *Zápraží* [online] 15. září 2007 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.zaprazi.eu/2007/09/15/open-gate-otevira-uz-treti-rok/>>

Vzhledem k charakteru lobbyingu nejsou dostupné prostředky ke zkoumání, je však pravděpodobné, že v nějaké formě tato činnost probíhá. Zejména na lokální úrovni (vztahy s komunitou) je lobbying běžnou součástí života každé organizace.

## SOCIÁLNÍ AKTIVITY

Aktivity deklarující sociální zodpovědnost organizace. Tradičním nástrojem v komerčním sektoru je sponzoring.

Open Gate je sama o sobě potenciálním nástrojem sociálních aktivit pro své partnery. Ti však zvolili formu „tichého partnerství“, kdy toto není zdrojem pro další marketingovou komunikaci. To odpovídá i celkově spíše uzavřené komunikační strategii Open Gate směrem k široké veřejnosti. (viz 4.3.)

### 4.2.2. Internet (web)

Webové stránky [www.opengate.cz](http://www.opengate.cz)<sup>78</sup> slouží primárně jako informační portál především pro studenty a jejich rodiče, sekundárně také jako přehled dění pro partnery školy a informační zdroj pro zainteresovanou veřejnost. Každopádně je v první řadě interním médiem, k jehož konzumaci vede publikum jeho vlastní potřeba. V tomto případě není, kromě prvotního navedení k adrese stránek, třeba žádných dalších propagačních kroků. Ty je třeba podnikat spíše směrem k obsahu stránek tak, aby všechny zainteresované skupiny našly v přiměřené době informace, které jsou pro ně nové, relevantní a zajímavé.

Z obsahového hlediska web nabízí rozsáhlou charakteristiku školy včetně personálního obsazení, kontaktů, informací k přijímacímu řízení nebo odkazů na partnerské organizace. Jak jsme ale už řekli, síla internetu tkví v jeho aktuálnosti. I z tohoto hlediska si Open Gate vede obstojně, neboť na svém webu prezentuje jednu až dvě události ze života školy týdně, v nichž poměrně široce využívá možnosti obrázkové dokumentace, která je atraktivnější než prostý text. Také přenáší část zodpovědnosti za obsah na studenty, kteří píšou reportáže z pořádaných akcí, případně jsou uveřejňovány přímo jejich příspěvky.

Dále zde najdeme i několik zvláštních nástrojů komunikace, z nichž byla většina již zmíněna. Místo na webu našlo zmíněné tiskové středisko školy i elektronická verze studentského

---

<sup>78</sup> *Open Gate* [online]. Babice: Open Gate Boarding School – osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o., c2005 [cit. 2008-05-05]. Open Gate. Dostupný z WWW: <<http://www.opengate.cz>>

časopisu Open Gate Chronicle (viz 4.2.1.). Mezi výhradním obsahem vytvořeným pro web pak zmiňme ještě pravidelný čtvrtletní „newsletter“<sup>79</sup>, kterým vedení školy shrnuje nejpodstatnější dění ve škole a přináší krátkodobý výhled do budoucna. Jeho adresováním („*Vážení rodiče, zákonní zástupci*“) a umístěním na veřejně přístupné webové stránky školy se jen dokazuje, že vedení web považuje za interní komunikační kanál a nepředpokládá výraznou účast veřejnosti, což je samozřejmě jeden z možných modelů správy webu.

#### **4.2.3. Přímá komunikace - direct mail**

Z prostředků přímé komunikace využívá Open Gate kromě dalších i neadresné tištěné materiály (letáky, brožury). Ty připravuje při důležitých komunikačních událostech. Jelikož momentálně škola dlí v „klidovém období“ a výrazné komunikační aktivity ji čekají nejdříve příští školní rok (viz 4.3.), musíme vzít zavděk prostředky komunikace nedávno minulé. Z té bylo nejdůležitější a komunikačně nejnáročnější událostí otevření školy v roce 2005. K této příležitosti škola vydala sérii materiálů, které byly zaměřeny na různé klíčové skupiny veřejnosti, které se vedení budoucí školy rozhodlo informovat o vznikajícím projektu.

#### **LETÁK PRO OBYVATELE OBCE BABICE**

Je zároveň součástí komunitních aktivit organizace (viz 4.2.1.). Vznikl za účelem poskytnout úplný informační servis pro všechny obyvatele obce Babice, kterým doslova na návsi začal vznikat poměrně rozsáhlý areál školy. Navíc informace, které obyvatelé měli z různých zdrojů, nemusely vždy reflektovat zcela reálnou situaci. Proto se orgány budoucí Open Gate rozhodly poskytnout základní informace všem občanům formou tohoto letáku. Je v něm představena hlavní myšlenka celého projektu a především jsou zde na pravou míru uvedeny všechny informace, které by mohly být pro obyvatele Babic podstatné - datum otevření, charakter areálu, jeho zabezpečení, program školy atd. Jasně zdůrazňuje přímé výhody, které škola občanům Babic přinese – pracovní příležitosti, finanční podílnictví na výstavbě společné čistírny odpadních vod, přístup na vybrané akce, do knihovny a do krytého bazénu v areálu školy pro občany Babic.

Skrytý informační důraz je pak kladen na odbourání negativních představ o fungování školy, do které budou chodit děti z dětských domovů – za tímto účelem je zmíněna celková minimální interakce studentů s obyvateli obce vzhledem k tomu, že celý program probíhá

---

<sup>79</sup> *Open Gate* [online]. Babice: Open Gate Boarding School – osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o., c2005 [cit. 2008-05-05]. Open Gate – Jarní Newsletter. Dostupný z WWW: <[http://www.opengate.cz/cs/aktuality\\_tiskove\\_zpravy/217.shtml](http://www.opengate.cz/cs/aktuality_tiskove_zpravy/217.shtml)>

uvnitř areálu. Také je, bezpochyby se stejným cílem, ovšem jakoby mimochodem, připomenuto, že ve škole kromě dětí z dětských domovů budou studovat i děti ze standardního rodinného prostředí.

#### BROŽURA PRO POTENCIÁLNÍ PARTNERSKÉ INSTITUCE

Touto brožurou se vedení Open Gate snažilo získat pro svůj projekt další podporu nad rámec spolupráce s Nadací Educa, která projekt zaštiťovala již od samého počátku. Obsahový důraz je kladen na představení projektu a jeho navázání na dlouhou a úspěšnou tradici boarding schools v anglosaském vzdělávacím systému. Jsou zde uvedeny obecné citáty více či méně slavných absolventů boarding schools (například herce Benicia del Tora nebo ředitele Trinity College v Oxfordu Michela J. Beloffa), které propagují myšlenku tohoto typu vzdělávání.

Přesvědčovací cílem této brožury bylo poukázat na fakt, že i v České republice vzniká škola, která je typická pro všeobecně pozitivně vnímaný anglosaský systém vzdělávání a že instituce, které ji podporují, se tak budou podílet na dalším přiblížení naší země směrem k vyspělým západním zemím. Vedlejší důraz je kladen na profil absolventů, ze kterých by měli vyrůst lidé schopní vyrovnat se na trhu práce svým úspěšným kolegům právě z Velké Británie či Spojených států, což je něco, co si každý zaměstnavatel u nás jistě přeje.

#### BROŽURA PRO POTENCIÁLNÍ STUDENTY A JEJICH RODIČE

Brožura určená potenciálním studentům Open Gate a jejich rodičům obsahuje velmi podrobné informace o areálu školy, o charakteru boarding schools obecně, ale nejvíce prostoru je pochopitelně věnováno konkrétním metodám výuky, filozofii přístupu ke studentům, lidem, kteří studenty povedou a v neposlední řadě širokým možnostem, které škola studentům nabízí. Obzvláště zdůrazněna je přitom možnost se díky absolvování školy boardingového typu osamostatnit, která je podána jako důležité pozitivum pro psychický vývoj dospívajících dětí. Tento a další argumenty (například omezení dojíždění, čas strávený v kolektivu) jsou zjevnou marketingovou odpovědí na předpokládanou možnost, že rodiče nebudou příliš nakloněni představě, že své dítě minimálně na pět dní v týdnu odloží do cizího prostředí. K vyvrácení této obavy pak přispívá i zmínka o záštitě celého projektu školní psycholožkou.

Celkově je, na rozdíl od předchozích propagačních materiálů, brožura výrazně více zaměřena na emocionální stránku vnímání. Tomu odpovídá i struktura textu a jeho poměr k obrazovému obsahu, který tvoří ilustrační fotografie usměvavých dětí a mladých lidí. Rozložení brožury

tak reflektuje teoretická východiska, která tvrdí, že především studenti si školu vybírají právě podle toho, jak vypadá a jak na ně emocionálně působí, přičemž rodiče spíše vyhledávají informace.<sup>80</sup>

#### **4.2.4. Přímá komunikace - osobní komunikace**

Osobní komunikaci lze jako nástroj marketingové komunikace s ohledem na její charakter jen velmi těžko vymezit. Denně se v každé organizaci odehrají desítky takovýchto aktivit, často aniž by si to jejich účastníci uvědomovali. V obchodních vztazích s partnerskými organizacemi pak osobní komunikace nabírá efemérní podoby, která je již většinou nástrojů zcela nepodchytilelná. Disponuje ale i takovými kanály, jejichž marketingová podstata se dá podchytit velmi dobře, a přesto bývají doposud brány jen jako rozhovor. Specificky pro školu se jedná například o formalizované podoby komunikace se zákazníky – třídní schůzky, informační schůzky studentů apod. Na konkrétním příkladu Open Gate však vidíme, že formalizovaných podob osobní komunikace, které se dají pojmout jako svébytný marketingový nástroj, je spíše menšina.

Z širokého spektra komunikace, která probíhá na neformální osobní úrovni, můžeme například vyzdvihnout vztahy s partnerskými institucemi Open Gate v zahraničí – Wymondham College v Norfolku nebo Lyceé Campostal v Rostrenen, které jsou předpokladem pro výměnné pobyty studentů. Jako další příklad se nabízí dubnové (2008) setkání s 85 řediteli a učiteli z moravských škol, kteří projevíli zájem seznámit se se studijním programem a budoucími plány školy. Takových případů bychom ale našli mnoho a u velké části z nich bychom nemohli z formálního hlediska konstatovat nic více, než že probíhají.

Obecně sice platí, že osobní komunikace by měla odpovídat teoretickým východiskům komerčního marketingu, ale především by měla reflektovat úroveň vztahů jednotlivých zainteresovaných osob. Pro dosažení tohoto efektu i u neformálních podob osobní komunikace, vedených řadovými zaměstnanci, je však spíše než aplikace univerzálních pouček nutná osvěta ohledně filozofie marketingu, poslání a charakteru organizace, jejích zákazníků a především praktické dovednosti jednotlivých osob, které lze celkově vylepšovat speciálními tréninky.

---

<sup>80</sup> *Škola jako předmět volby: Výtah z publikace „School: A matter of choice“*. Zpracoval Dalibor Holda. Vyd. 1. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - Divize analýzy informací, 1995. 83 s. ISBN: 80-211-0233-0



### 4.3. Analýza strategie a komunikační výhled do budoucna

Z celkového rozložení komunikačního mixu napříč médii i časem můžeme vyvodit několik poznatků, které by mohly společně poskytnout náhled na komunikační strategii Open Gate.

Předně je to velmi rezervovaný vztah k široké veřejnosti a k celostátním médiím jako zdrojům jejích informací. Tento pohled je pochopitelný, neboť Open Gate se momentálně nenachází v situaci, kdy by musela veřejnost hromadně oslovovat. Vzhledem ke svému charakteru škola disponuje velmi dobrou image, která k ní skutečné zájemce o studium, informace atd. přivádí. Z tohoto pohledu je patrně možné souhlasit s myšlenkou, že komunikační otevření školy široké veřejnosti skrze média by především přivodilo ztrátu soukromí studentů a relativního klidu v oblasti „za plotem“. Tento klid je ale vykoupen možností větších či menších mediálních bouří na vnější straně plotu (viz 4.2.1.). To jistě také působí problémy, ale nabývají takového charakteru, že se s nimi mohou vypořádat odpovědní pracovníci a studenti jsou ušetřeni mediálního tlaku a stresu. V komplikovaném soužití širokého sociálního spektra v relativně uzavřeném prostředí je přitom každé snížení potenciálního stresu pozitivní.

Na druhou stranu velmi intenzivní, až otevřenou komunikaci můžeme vysledovat ve vztahu k partnerům školy, ať už jimi myslíme zákazníky (studenty-rodíče), místní komunitu, nebo partnerské organizace. V tomto ohledu se v komunikaci Open Gate uplatňují všechny teoretické zásady marketingu a díky finančním prostředkům je komunikace směrem ke zmíněným skupinám na profesionální úrovni komerčního sektoru.

Již bylo naznačeno, že momentálně se škola pohybuje v oblasti komunikačního klidu, který evidentně zvládá dobře. Velkou výzvou ale budou následující roky, kdy školu čeká hned několik významných komunikačních událostí. Již v příštím školním roce totiž ze školy vyjdou první maturanti. Kromě v podstatě radostných událostí, jakou je například maturitní ples, se ale škola musí připravit i na to, že média by mohla mít zájem upřít pozornost na úspěšnost jejích studentů při přijímacích zkouškách na vysoké školy. Přestože v teoretické části bylo řečeno, že se nejedná o jasný ukazatel kvality školy (viz 2.2.1.), na Open Gate s pověstí elitní vzdělávací instituce budou jistě kladeny nejvyšší nároky a s praktickou nemožností jejich naplnění se bude muset škola komunikačně vyrovnat, pokud nechce utrpět vážný zásah do své image.

Další výraznou událostí, která by v budoucnu měla zvýšit komunikační aktivitu vedení školy, je plánované rozšíření areálu na zhruba dvojnásobek. Přestože ještě není pevně zakotvené v čase, je jasné, že bude vyžadovat dobrou komunikaci s místní komunitou (což výrazně usnadní dosavadní korektní vztahy) a také aktivitu při náboru nových studentů, kteří by měli zaplnit navýšenou kapacitu školy. Navíc je zde samozřejmě vždy možnost neplánované krize, která, stejně jako odvolání ředitele Albrechta v květnu roku 2007, může vyvolat nebývalý zájem a tlak médií. V tomto budoucím období bude patrně prověřena dlouhodobá životaschopnost současné komunikační strategie Open Gate.

## 5. Prostředky marketingové komunikace Nadace Educa

Komunikace Nadace Educa je výrazně ovlivněna jejím postavením v rámci celého projektu Open Gate. Vzhledem k tomu, že jejím zakladatelem je Petr Kellner a jejími stálými dárci jsou firmy z portfolia Kellnerovy PPF, nevyvíjí nadace téměř žádnou relevantní komunikační aktivitu na to, aby získala a udržela si dárcovskou základnu. Tím prakticky eliminuje komunikaci nadace se zákazníkem na formální úrovni (osobní komunikace zde dozajista funguje, avšak je pro naše potřeby neuchopitelná).

Co se týče komunikace společenského tématu, kterým je pro Nadaci Educa rovný přístup dětí ke vzdělání, ani zde neprobíhají významné komunikační aktivity. Přestože nadace financuje několik projektů se zaměřením na rovné šance dětí v čele s Open Gate, její publicita je v tomto ohledu pouze sekundární v návaznosti na samostatnou komunikaci těchto projektů. Sama nadace žádnou komunikaci, která by apelovala na vnímání vymezeného tématu veřejností nebo autoritami, neprovádí.

Zbývá tedy komunikace za účelem budování image, do které můžeme zahrnout jediné dva relevantní komunikační prostředky, které nadace aktivně využívá – výroční zprávy a webovou prezentaci.

### **Výroční zprávy**

Nadace Educa vydává od roku 2002, tak jak jí to ukládá zákonná povinnost, výroční zprávu o fungování. Ta obsahuje základní informace o nadaci, vymezení projektů a u těch nejdůležitějších (Open Gate, Pražský model OSN) také aktuální stav vývoje projektu. Vše je doplněno zprávou o hospodaření. Emocionální náboj dodávají zatím poslední výroční zprávě za rok 2006<sup>81</sup> (zpráva za rok 2007 bude zveřejněna až v srpnu 2008) výpovědi jednotlivých studentů Open Gate, kteří komentují život na škole a přínosy, které pro ně studium znamená.

Komunikačním cílem výročních zpráv je shrnutí činnosti nadace za poslední rok. Toto shrnutí by mělo zajímat především současné dárcy, ale obecně může sloužit také jako základní profilový materiál při získávání nových dárců. Do jaké míry se tomu tak děje ve specifické situaci Nadace Educa se dá ale jen těžko posoudit.

---

<sup>81</sup> Výroční zpráva 2006 - Nadace Educa. Vydala Nadace Educa v roce 2007

### **Internet (web)**

Nejrozsáhlejším a nejpřístupnějším zdrojem informací o činnosti nadace se tak stává její webová prezentace [www.nadace-educa.cz](http://www.nadace-educa.cz).<sup>82</sup> Také zde najdeme informace o fungování nadace, o jejím poslání, možnostech spolupráce, současných projektech a partnerech nadace, kteří se na nich podílejí atd. Ze silných stránek internetu je zde opět i sekce aktuálních informací, leč bohužel jsou zde i několikaměsíční prodlevy mezi po sobě následujícími příspěvky. Ty mají navíc často pouze charakter noticky nebo výzvy k podání žádosti o příspěvek, takže jejich informační hodnota je z pohledu externí komunikace značně malá.

Stejně malá asi bude i odezva návštěvníků na přímé bankovní spojení za účelem finanční podpory, neboť, jak už bylo řečeno v minulé kapitole, webová prezentace sama o sobě negeneruje návštěvnost. Vzhledem k povaze webové prezentace, která kromě informací o nadaci, má reálně opět spíše interní charakter, se pak lze domnívat, že potenciálních nových dárců na stránky nadace nezavítá příliš mnoho. Tuto teorii by však musela prokázat data, která nejsou veřejně přístupná.

### **Analýza strategie**

Celkovou komunikaci Nadace Educa můžeme při nejlepší vůli označit maximálně za pragmatickou. Vychází z postavení nadace v provázaném řetězci skupina PPF – Nadace Educa – Open Gate s manželi Kellnerovými jako volným spojujícím prvkem. Jistě by byla oprávněná námitka, že tato (nejen komunikační) strategie je krátkozraká až účelová, ale zároveň musíme přiznat, že právě účel je to, čeho má být dosaženo. A pokud činnost nadace odpovídá jejímu poslání, tedy usnadňuje dětem přístup ke vzdělání, pak nezbyvá než parafrázovat slavný výrok tvrzením, že účel světlí komunikační prostředky.

---

<sup>82</sup> *Nadace Educa* [online]. Praha: Nadace Educa [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.nadace-educa.cz>>

## Závěr

Ve své práci jsem došel k závěrům, které jsou mírně odlišné pro Open Gate i pro Nadaci Educa, nicméně jejich vyznění je stejné. Obě organizace využívají marketingovou komunikaci jen v tom rozsahu, v jakém je pro ně nezbytně nutná. Efektivní maximum lze přitom považovat za rovnovážnou situaci, neboť komunikace plní to, co je od ní očekáváno a na druhé straně nestojí organizaci zbytečně mnoho prostředků, které může investovat do samotné činnosti. To, v čem se ovšem obě instituce liší, je poloha tohoto rovnovážného stavu na ose mezi oběma póly.

Open Gate si za hlavní cílovou skupinu komunikace vytkl především vlastní zákazníky (rodiče a studenty), místní komunitu a partnery školy. To reflektuje do jisté míry rizikový model školy, který se vedení snaží co nejvíce ochraňovat před nepříznivými vlivy – tam, kde se dají takové vlivy očekávat, tedy u přímo zainteresovaných skupin, je minimalizuje efektivní marketingovou komunikací. U ostatních skupin (zejména u médií a široké veřejnosti) se škola snaží minimalizovat svoji viditelnost tak, aby zájem těchto skupin o školu byl co možná nejmenší a způsoboval tak také co možná nejmenší tlak na vnitřní prostředí školy. Negativem tohoto způsobu komunikace je to, že v případě krize je zájem těchto opomíjených skupin ještě větší a zvládnutí krize bez podepření předchozí komunikací je tak složitější než při otevřeném vztahu. Pokud ale škola disponuje schopností připravovat kvalitní krizovou komunikaci, podaří se jí její komunikační cíle naplnit.

U Nadace Educa je komunikace ještě více omezena. Jedinou aktivní cílovou skupinou nadace jsou její dárci, s nimiž je volně svázána osobou Petra Kellnera. Ohledně prostředků komunikace se můžeme domnívat, že kromě osobní komunikace mají charakter spíše formální než faktický. Za současného stavu, kdy nadace v podstatě není nucena provádět klasický fundraising, je taková komunikace samozřejmě dostačující. Otázkou ale zůstává, zda je takováto závislost na fakticky jediném zdroji příjmů vhodná strategicky. Tato otázka ovšem nespadá do kompetence této práce.

Nadace se nevěnuje ani aktivnímu prosazování tématu rovného vzdělávání na veřejnosti za účelem vyvolání společenského či politického tlaku na změnu situace. To svádí k hodnocení strategického pojetí její komunikace jako účelového a bez vyhlídky na koncepční změnu, což by měl být hlavní cíl existence nadace. Takto se uzavírá ve svých vlastních projektech, které

sice ke změně situace přispívají, ale nemohou ji zapříčinit. I zde už se ale pohybujeme v rovinách, které této práci nepřísluší.

## Summary

The first part of the thesis analyzes theoretical approaches to marketing communication of schools and foundations, which should serve as a comparison to the actual marketing communication of the Open Gate project. The second chapter, which deals with the communication of schools, firstly defines the environment of schools, emphasizing the role of the customer. Conclusion of this claims not only the student, but also the parent to be the customer of school, depending on the situation. This theory should also displace a too-wide definition of the customer presented by several publications.

The chapter further addresses the specifics of the marketing mix and subsequently the communication mix, which uses almost the same instruments as commercial communication – the difference is in the proportion of these instruments. Schools mostly use BTL (below-the-line) instruments.

An introduction to the theoretical part addressing communication of foundations (third chapter) also consists of a definition of the customer – donors are primary customers of the foundations. Concerning social marketing, foundations also have a secondary customer – target audiences of social campaigns. This distinction leads to two different marketing and communication mixes, concluding very similarly to the foregoing chapter.

In the applied part, a comparison of the theoretical instruments and the actual communication of Open Gate (respectively The Educa Foundation) takes place. This comparison defines the communication of both of the organizations as an “effective maximum”. This means, in case of Open Gate, intense communication with customers, partners and the community, while disregarding the general public, whereas in the communication of The Educa Foundation, it means reduction almost to minimum, which is caused by its specific position in the market. This strategy applied on the project as a whole can be seen as functional, but may cause serious problems in the long-term view.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma národního hospodářství podle V. A. Pestoffa .....	21
Obrázek 2: Schéma prostředí školy .....	27
Obrázek 3: Rozložení vrstev produktu školy .....	1



## Použitá literatura

- DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1
- EGER, Ludvík; EGEROVÁ, Dana. *Image školy*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Fakulta pedagogická, Katedra pedagogiky a psychologie, 2000. 22 s. ISBN 80-7083-440-4
- GOLD, Anne. *Řízení současné školy – O práci učitelů na střední úrovni řízení*. Vyd. 2. Žďár nad Sázavou: Nakladatelství FAKTA, v.o.s., 2005. 164 s. ISBN 80-902614-4-2
- HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy. *Social marketing (Improving the quality of life)*. 2nd ed. London: Sage publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5
- MATĚJŮ, Petr; STRAKOVÁ, Jana et al. *(Ne)rovné šance na vzdělání: vzdělanostní nerovnosti v České republice*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2006. 411 s. ISBN 80-200-1400-4
- PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X
- PELSMACKER, Patrick de; GEUENS, Maggie; BERGH, Joeri Van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1
- REKTOŘÍK, Jaroslav et al. *Organizace neziskového sektoru (základy teorie, ekonomiky a řízení)*. Vyd. 1. Praha: EKOPRESS, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6

SALOMON, Lester M.; ANHEIER Helmut K. *Nástup neziskového sektoru (mezinárodní srovnání)*. Vyd. 1. Praha: Agnes, 1999. 59 s. ISBN 80-902633-1-3

SARGEANT, Adrian. *Marketing management for nonprofit organizations*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 1999. 304 s. ISBN 0-19-877566-0

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Vyd. 1. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8

*Škola jako předmět volby: Výtah z publikace „School: A matter of choice“*. Zpracoval Dalibor Holda. Vyd. 1. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - Divize analýzy informací, 1995. 83 s. ISBN: 80-211-0233-0

#### **Internetové zdroje:**

KVASNIČKA, Daniel. Open Gate otevírá již třetí rok. *Zápraží* [online] 15. září 2007 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.zaprazi.eu/2007/09/15/open-gate-otevira-uz-treti-rok/>>

MACHÁLKOVÁ, Jana. Kellnerova elitní škola – mění se ředitel i učitelé. *www.lidovky.cz* [online] 31. 5. 2007 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.lidovky.cz/kellnerova-ELITNI-skola-meni-se-reditel-i-ucitele-fbx-/ln\\_noviny.asp?c=A070531\\_000007\\_ln\\_noviny\\_sko&klic=219593&mes=070531\\_0](http://www.lidovky.cz/kellnerova-ELITNI-skola-meni-se-reditel-i-ucitele-fbx-/ln_noviny.asp?c=A070531_000007_ln_noviny_sko&klic=219593&mes=070531_0)>

MACHÁLKOVÁ, Jana. Odchází jen jedna studentka. *www.lidovky.cz* [online] 31. 5. 2007 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.lidovky.cz/odchazi-jen-jedna-studentka-dfv-/ln\\_noviny.asp?c=A070531\\_000019\\_ln\\_noviny\\_sko&klic=219595&mes=070531\\_0](http://www.lidovky.cz/odchazi-jen-jedna-studentka-dfv-/ln_noviny.asp?c=A070531_000019_ln_noviny_sko&klic=219595&mes=070531_0)>

*Nadace Educa* [online]. Praha: Nadace Educa [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.nadace-educa.cz>>

NEJEZCHLEBOVÁ, Lenka. Na Klausově gymnáziu se na den vrátili do dob soudruhů. *iDNES.cz* [online]. 23. 2. 2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW:

<[http://zpravy.idnes.cz/na-klausove-gymnaziu-se-na-den-vratili-do-dob-soudruhu-pf9-/studium.asp?c=A080223\\_103850\\_studium\\_bar](http://zpravy.idnes.cz/na-klausove-gymnaziu-se-na-den-vratili-do-dob-soudruhu-pf9-/studium.asp?c=A080223_103850_studium_bar)>

*Open Gate* [online]. Babice: Open Gate Boarding School – osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o., c2005 [cit. 2008-05-05]. Open Gate. Dostupný z WWW: <<http://www.opengate.cz>>

*Open Gate* [online]. Babice: Open Gate Boarding School – osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o., c2005 [cit. 2008-05-05]. Open Gate – Jarní Newsletter. Dostupný z WWW: <[http://www.opengate.cz/cs/aktuality\\_tiskove\\_zpravy/217.shtml](http://www.opengate.cz/cs/aktuality_tiskove_zpravy/217.shtml)>

*Open Gate* [online]. Babice: Open Gate Boarding School – osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o., c2005 [cit. 2008-05-05]. Open Gate - Tiskový servis. Dostupný z WWW: <[http://www.opengate.cz/cs/tiskovy\\_servis/index.shtml](http://www.opengate.cz/cs/tiskovy_servis/index.shtml)>

*Zakladatelská listina o založení společnosti Open Gate – Boarding school, osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o.* In Obchodní rejstřík a Sběrka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=100608238&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=c06be8508990688e1a1c2db08e24277b>>

#### **Další použité prameny:**

Propagační materiály Open Gate Boarding School – osmileté gymnázium v Babicích, s.r.o.

Výroční zpráva 2006 - Nadace Educa. Vydala Nadace Educa v roce 2007.

Výroční zpráva 2005 – Nadace Educa. Vydala Nadace Educa v roce 2006.

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Brožura pro potenciální studenty a jejich rodiče – titulní strana (obrázek)

Příloha 2: Brožura pro potenciální studenty a jejich rodiče – obsah (obrázek)

Příloha 3: Brožura pro potenciální partnerské instituce – titulní strana (obrázek)

Příloha 4: Leták pro obyvatele obce Babice (obrázek)

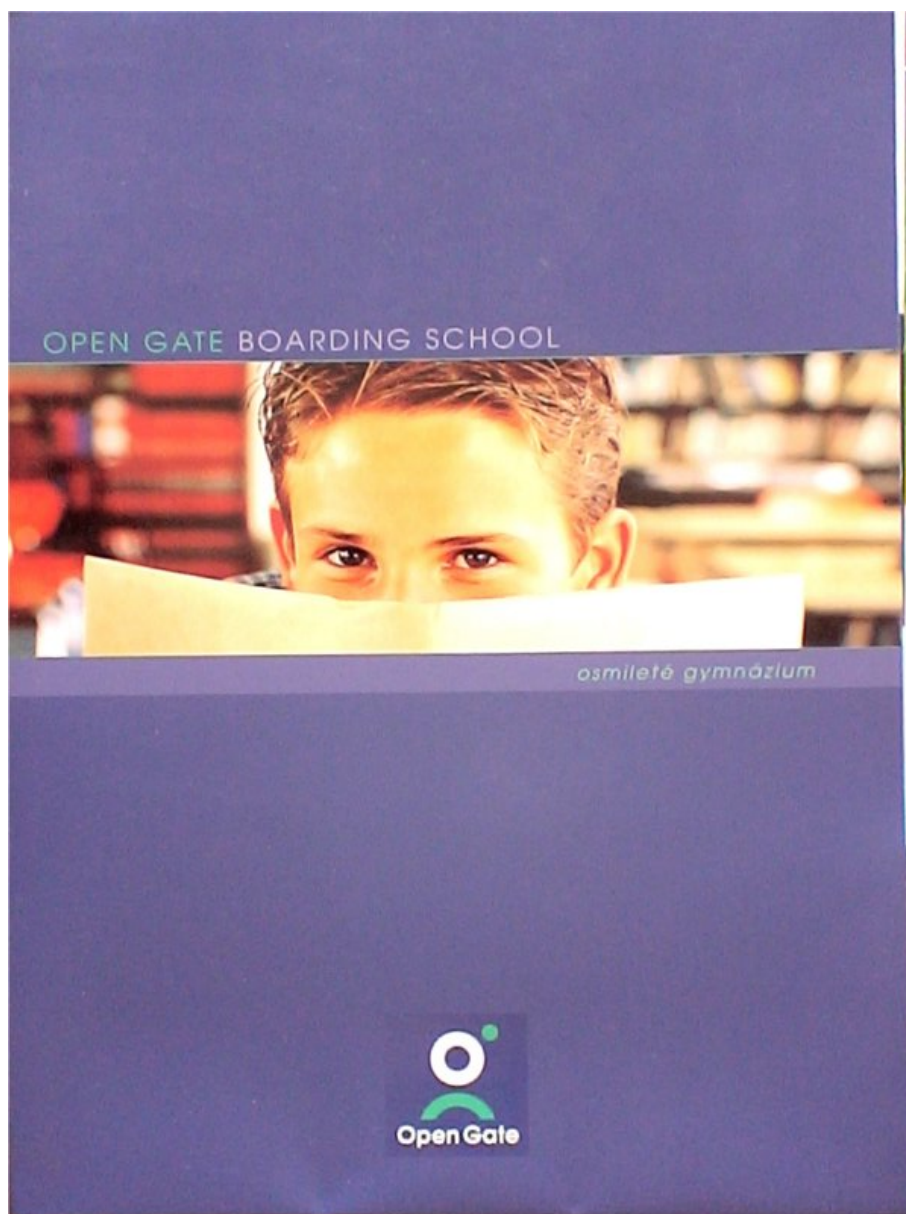
Příloha 5: Výroční zpráva Nadace Educa (2006) – titulní strana (obrázek)

Příloha 6: Výroční zpráva Nadace Educa (2005) – titulní strana (obrázek)

Příloha 7: Logo Open Gate (obrázek)

## Přílohy

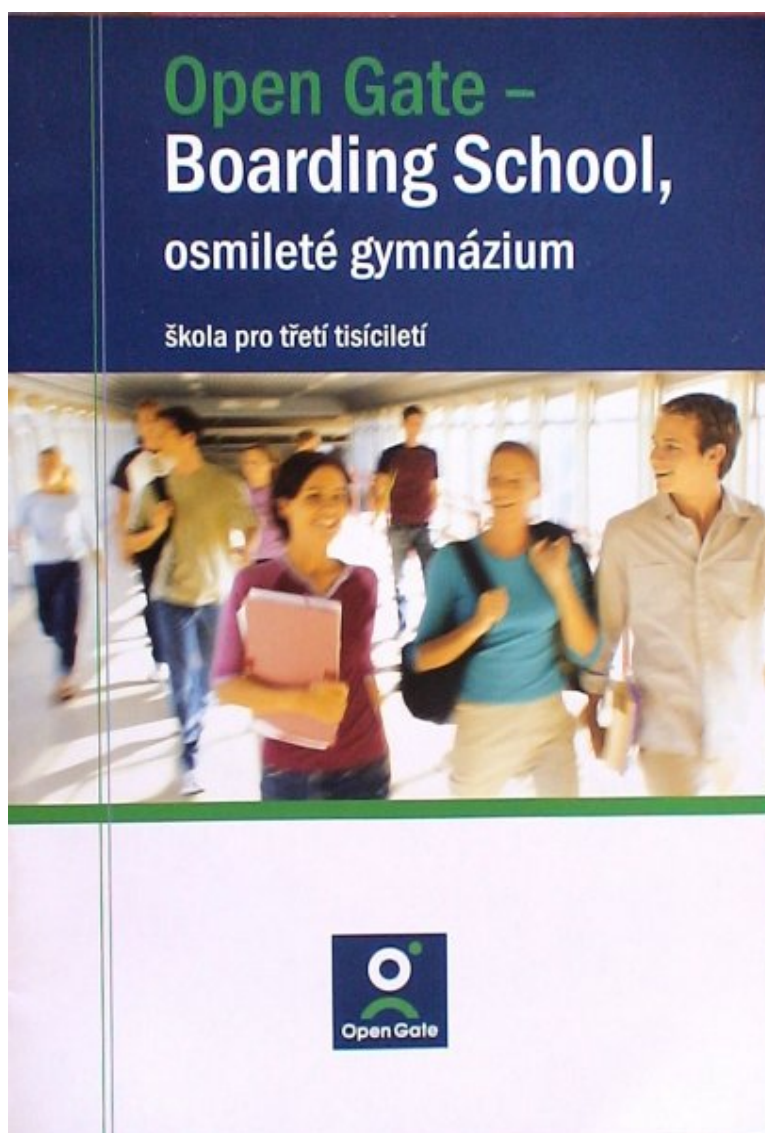
Příloha 1: Brožura pro potenciální studenty a jejich rodiče – titulní strana (obrázek)



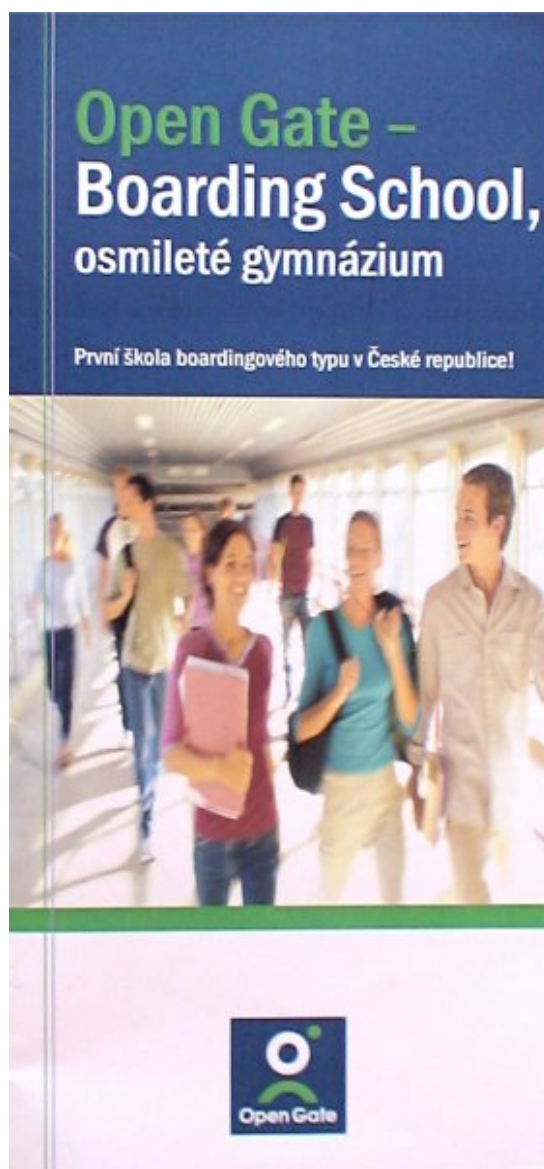
Příloha 2: Brožura pro potenciální studenty a jejich rodiče – obsah (obrázek)



Příloha 3: Brožura pro potenciální partnerské instituce – titulní strana (obrázek)



Příloha 4: Leták pro obyvatele obce Babice (obrázek)





Příloha 5: Výroční zpráva Nadace Educa (2006) – titulní strana (obrázek)



Příloha 6: Výroční zpráva Nadace Educa (2005) – titulní strana (obrázek)



Příloha 7: Logo Open Gate (obrázek)

