



## MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA – VÝZNAMNÝ NÁSTROJ MARKETINGOVÉHO INŠTRUMENTÁRIA ŠTÁTNEJ VYSOKEJ ŠKOLY

Viera Frianová\*

### Úvod

Napriek tomu, že v inštitúciách a organizáciách verejného a neziskového sektora na Slovensku nepatrí marketing medzi tradičné činnosti, naopak je riadiacimi pracovníkmi organizácií často odmietaný, každodenná prax potvrdzuje skutočnosť, že v stále silnejúcom konkurenčnom prostredí sa jeho uplatňovanie aj v tomto sektore javí ako nevyhnutnosť.

Keďže súčasná forma marketingu reprezentuje najmodernejší spôsob riadenia, podnikateľského myslenia a konania v konkurenčnom prostredí, možno marketing, napriek odmietavým postojom niektorých riadiacich pracovníkov, považovať za najvhodnejšiu koncepciu riadenia aj pre všetky typy vysokých škôl (vrátane štátnych), ktoré v trhovom prostredí predstavujú „podniky“ poskytujúce vzdelanie [1].

Dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou marketingového riadenia každej vysokej školy je marketingové inštrumentárium označované aj ako marketingový mix. Osobitosti Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši ako jediného subjektu na Slovensku poskytujúceho služby v špecifickej oblasti vysokoškolského vzdelávania v sústave študijných odborov obrana a vojenstvo sa premietajú aj do potreby využívania špecifických marketingových nástrojov, medzi ktoré nesporne patrí aj marketingová komunikácia.

### 1 Postavenie a význam štátnej vojenskej vysokej školy na trhu vzdelávania

Z pohľadu podnikovohospodárskej náuky, ktorá ponúka kritériá pre členenie subjektov národného hospodárstva SR, možno Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika so sídlom v Liptovskom Mikuláši považovať za subjekt neziskový – je to rozpočtová organizácia [2] financovaná prostredníctvom rozpočtovej kapitoly Ministerstva obrany SR; subjekt verejný – je to verejno-právna inštitúcia, ktorej poslaním je rozvíjať harmonickú osobnosť, vedomosti, zručnosti a tvorivosť študujúcich a prispievať k rozvoju vzdelanosti, vedy, techniky a kultúry v oblastiach dôležitých pre obranu Slovenskej republiky. V súlade s poslaním a zákonmi SR akadémia rozvíja predovšetkým pedagogickú, vedeckú, výskumnú a vývojovú činnosť [3]. V ekonomickom zmysle teda reprezentuje verejný štátny podnik poskytujúci služby v oblasti vzdelávania/vzdelávacie služby, pričom pri plnení jeho úloh prebiehajú v spojení s didaktickými, vedeckými, právnymi a ďalšími procesmi tiež mnohé hospodárske procesy, pri ktorých dochádza k spotrebe vstupných statkov. Na druhej

---

\* Ing. Viera Frianová, Katedra manažmentu, Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš  
tel.: +421 0950 42 35 25  
e-mail: viera.frianova@aos.sk

strane je potrebné zdôrazniť, že sa od tradične ponímaných podnikov škola odlišuje predovšetkým:

- druhom realizovaných výkonov (vzdelávacie služby sa vyznačujú najmä bezplatnosťou výkonov voči študentom, dominanciou ľudského faktora, dominanciou nehmotného charakteru, vysokou spoluúčasťou zákazníka/študenta pri produkcii, zredukovanou úlohou sprostredkovateľov pri poskytovaní, dôležitosťou vzájomného kontaktu medzi poskytovateľom a zákazníkom, pomínutelnosťou, potrebou dospieť k zosúladeniu stále rastúceho dopytu/zájmu o štúdium na danej škole a ponuky atď.);
- cieľmi v oblasti odborného vojenského výcviku, vyučovacími a výskumnými cieľmi a úlohami odôvodnenými a určenými vedou, ktoré sa často vymykajú podnikovohospodárskym prístupom a hodnoteniu;
- vnútornou štruktúrou, ktorá je podmienená predovšetkým štruktúrou odborných disciplín (katedry, ústavy, centrá) ako aj potrebou organizovať a prakticky realizovať vojenský program kadetov (školské jednotky);
- spôsobom financovania, najmä druhom a rozsahom štátom poskytovaných finančných prostriedkov;
- mnohými špecifickými endogénnymi a exogénnymi faktormi, ktoré ovplyvňujú existenciu a činnosť školy;
- povahou vonkajších vzťahov, najmä formou výmenných vzťahov medzi školou a jej zákazníkmi.

Cieľový trh, ktorý sa škola pokúša svojím produktom<sup>1</sup> osloviť, teda zákazníkov školy možno rozdeliť do viacerých skupín. Za zákazníkov školy možno považovať predovšetkým študentov, či už potenciálnych, súčasných, bývalých alebo budúcich. Z iného pohľadu by sme za zákazníkov školy mohli považovať rôzne subjekty z hospodárskej praxe (domáce aj zahraničné), s ktorými škola rozvíja spoluprácu predovšetkým v oblasti vzdelávania, výcviku, vedy a výskumu (napr. vnútorné organizačné útvary ozbrojených síl – či už SR alebo ďalších členských štátov NATO, partnerské vysoké školy, špecializované organizácie a inštitúcie, podnikateľské subjekty a i.). Ak za „výstup“ školy považujeme odborne erudovaného a vycvičeného profesionálneho vojaka pripraveného na plnenie úloh Ozbrojených síl SR, potom za zákazníkov, ktorí sú nositeľmi určitej spoločenskej objednávky možno považovať Ministerstvo obrany Slovenskej republiky a Generálny štáb.

## 2 Podstata a význam marketingovej komunikácie štátnej vysokej školy

Marketingová komunikácia je vo všeobecnosti považovaná za dôležitý nástroj pri vytváraní a rozširovaní trhového podielu a pri budovaní imidžu produktu, značky alebo podniku. Vďaka rastúcej konkurencii na trhu možno práve tento nástroj z hľadiska sledovania jednotlivých marketingových stratégií označiť za najdôležitejší [4]. Marketingová komunikácia je v súčasnosti odborníkmi stále častejšie považovaná aj za jednu z najvýznamnejších zložiek marketingového inštrumentária vysokej školy. Prostredníctvom marketingovej komunikácie vysoká škola informuje verejnosť a svojich potenciálnych zákazníkov o svojich cieľoch, aktivitách a ponukách, vzbudzuje v nich záujem o svoje služby.

Proces marketingovej komunikácie každej vysokej školy je zvyčajne zameraný na dosahovanie viacerých cieľov, ako sú [1]:

---

<sup>1</sup> Poznámka: produkt – vzdelávací program školy v sebe zahŕňa viaceré súčasti, ako sú: cieľové a obsahové zameranie produktu (jednotlivých predmetov), vzdelávacia forma (organizačný rámec vyučovania), dĺžka vzdelávania, odborná a metodická úroveň vyučovania a doplnkové služby (poskytovanie študijných materiálov a pod.) Je potrebné zdôrazniť, že súčasťou komplexného produktu školy je určite aj výchova, vojenský výcvik, výskum a vývoj.

1. poskytovanie informácií o ponuke/produkte školy (vzdelávacích programoch),
2. vytvorenie alebo vylepšenie imidžu školy,
3. budovanie lojality a podpory absolventov školy,
4. získanie potenciálnych sponzorov,
5. upútanie pozornosti potenciálnych študentov a zvýšenie počtu kvalitných uchádzačov o štúdium,
6. upresňovanie nepresných alebo nekompletných informácií o škole,
7. zisťovanie a uspokojovanie informačných potrieb internej verejnosti vysokej školy (súčasných študentov, zamestnancov),
8. budovanie vyššej atraktivity vysokej školy v porovnaní s konkurenčnými vysokými školami (doma aj v zahraničí) a s hospodárskou praxou pri priťahovaní najkvalitnejších odborníkov (vedecko-pedagogických pracovníkov) na danom trhu práce.

Východiskovým predpokladom úspešnosti procesu marketingovej komunikácie vysokej školy je systematické a dlhodobé budovanie a udržiavanie efektívnej komunikácie s jej cieľovými trhmi a publikami.<sup>2</sup> Za najvýznamnejšie publiká alebo tretie osoby Akadémie ozbrojených síl možno považovať: súčasných a potenciálnych študentov, absolventov školy, rodičov študentov, učiteľov a vedeckých pracovníkov, administratívnych úradníkov a zabezpečovací personál školy, subjekty hospodárskej sféry, stredné školy, sponzorov, miestnu samosprávu, akreditačné komisie. Osobitnú kategóriu v rámci publik akadémie predstavujú konkurenčné inštitúcie – najmä civilné vysoké školy, ale tiež vojenské vysoké školy v zahraničí, najmä Univerzita obrany v Brne, ktorú možno považovať jednak do určitej miery za priameho konkurenta akadémie jednak za jej najvýznamnejšieho strategického zahraničného partnera. Azda najvýznamnejšie postavenie medzi cieľovými publikami školy má Ministerstvo obrany SR, ktoré plní funkciu zriaďovateľa školy, ďalej okrem iného predkladá ministerstvu školstva návrhy na zmeny sústavy študijných odborov obrany a vojenstva, vyjadruje sa k žiadostiam a podkladom školy predkladaným akreditačnej komisii, určuje počty prijímaných študentov, teda vymedzuje svoje požiadavky predovšetkým čo sa týka kvantity absolventov. Ďalším významným publikom je Generálny štáb, ktorý stanovuje požiadavky na profil absolventov Akadémie ozbrojených síl, teda požiadavky determinujúce kvalitu absolventov. Netreba opomenúť ani ďalšie dôležité publiká, ktorými sú: Ministerstvo školstva SR, masmediálne prostriedky a všeobecná verejnosť.

Úlohou marketingovej komunikácie školy je v prvom rade zabezpečiť, aby každá cieľová skupina/trh vedela, že daná škola existuje a poskytuje v porovnaní s inými vzdelávacími inštitúciami na trhu určité špecifické služby. Na tomto základe sa následne odvíjajú ďalšie aktivity potenciálnych zákazníkov, ktoré je nutné stimulovať a pobádať k reálnemu záujmu a dopytu po poskytovaných službách školy.

### 3 Systém integrovanej marketingovej komunikácie štátnej vysokej školy

Integrovaná marketingová komunikácia (IMC) predstavuje koncept, ktorý oceňuje pridanú hodnotu zrozumiteľného plánu zohľadňujúceho strategické role rôznych komunikačných nástrojov (napr. PR, reklamy, podpory predaja a i.), ktoré boli v tradičnom ponímaní na sebe nezávislé. IMC kombinuje tieto nástroje, utvára z nich ucelený komunikačný mix tak, aby bola dosiahnutá jasnosť, konzistencia a maximálny komunikačný dopad [3]. Tvorbu komunikačného mixu každého podniku služieb (nevynímajúc podniky poskytujúce vzdelávacie služby) a zastúpenie jednotlivých prvkov v ňom ovplyvňujú najmä nasledovné skutočnosti: či ide o služby v ziskovom alebo neziskovom sektore, či existujú

<sup>2</sup> Poznámka: Konkrétne publikum sa stáva trhom vtedy, keď sa inštitúcia rozhodne, že chce získať isté zdroje (a to nielen finančné) od tohto publika, pričom výmenou za ne mu ponúka určité hodnoty.

obmedzenia v niektorých profesiách, či je intenzita konkurencie vysoká alebo nízka, či je geografický dosah veľký alebo malý, či zvyky v niektorom sektore služieb predurčujú metódy promotion, či je úroveň znalostí a skúseností manažérov vysoká alebo nízka [1].

Podľa odborníkov pre oblasť vysokoškolských vzdelávacích služieb je možné vo väčšine nástrojov komunikačného mixu aplikovať nasledovné pravidlá inzercie služieb [5]:

1. Poskytnúť hmatateľné dôkazy – zaradiť hmatateľné prvky do okolia základného produktu.
2. Vysvetliť službu tak, aby bola pochopená – opäť využiť hmotné atribúty služby.
3. Kontinuita komunikácie.
4. Sľúbiť len to, čo je možné splniť.
5. Podporovať ústne podanie – v propagácii služieb je najúčinnjším osobné odporúčanie.
6. Priama komunikácia so zamestnancami – kvôli častému osobnému kontaktu zákazníkov so zamestnancami je nutné komunikáciou zvýšiť zamestnaneckú motiváciu.

Následne možno konštatovať, že systém integrovanej marketingovej komunikácie Akadémie ozbrojených síl sa usiluje určitým spôsobom pri akceptovaní vyššie uvedených pravidiel dosiahnuť želateľnú zmenu správania sa vybranej cieľovej skupiny/publika. Samozrejme úspech tohto úsilia je výrazne determinovaný mierou pochopenia a akceptovania skutočností uvedených jednak v prvej kapitole daného príspevku a tiež v úvodnej časti danej kapitoly.

Za najvýznamnejší a najvhodnejší nástroj marketingovej komunikácie školy možno považovať aktivity **PR**, t. j. vzťahy s verejnosťou (jednotlivými publikami školy) či už odbornou alebo laickou – bežnými občanmi, ktoré možno najvýstižnejšie charakterizovať vetou „pracuj dobre a rozprávaj o tom“. Pomocou PR aktivít sa škola usiluje budovať pozitívny imidž, resp. tlmiť negatívny imidž. Ide tu teda o komunikačné pôsobenie školy na verejnosti, ktoré vytvára a udržiava pozitívne postoje a vzťahy verejnosti k škole, jej aktivitám, službám, študentom atď. Z realizovaných aktivít Akadémie ozbrojených síl v danej oblasti možno spomenúť: organizovanie tlačových konferencií, vedeckých a odborných konferencií a seminárov, brífingov, recepcií, charitatívnych akcií (spolupráca s detskými domovmi, charitatívne zbierky). Súčasťou PR je aj príprava písomných podkladov, vydávanie interných periodík (časopis Akademik, vedecko-odborný časopis Science & Military), výstupy publikačnej činnosti (učebnice, skriptá, pracovné manuály), ročné správy, brožúry atď. Aj keď vysoká škola v rámci svojej komunikačnej politiky vytvára vzťahy s veľkým množstvom publik, mala by sa zaoberať záujmami a potrebami všetkých týchto publik, najmä však komunikáciou s médiami, ktoré majú v súčasnosti veľký vplyv na vytváranie verejnej mienky, a teda aj tvorbu a udržiavanie dobrých vzťahov medzi vysokou školou a jej publikami. Z tohto dôvodu v rámci marketingovej komunikácie akadémie neustále narastá význam tzv. media relations (vzťahov s médiami), ktoré zahŕňajú: publikovanie PR článkov v tlači, poskytovanie rozhovorov manažmentu školy médiám, resp. vystúpenia v médiách, realizáciu spoločenských podujatí, ktoré priaznivo pôsobia na budovanie imidžu školy (aktivity event marketingu: dni otvorených dverí, športový deň rektora, týždeň vedy, súťaž ŠVOČ, ples rektora AOS, slávnostné vyradenie absolventov, slávnostné udeľovanie rezortných vyznamenaní a čestných titulov, ...), lobizmus (najmä ovplyvňovanie zástupcov mesta, VÚC, ministerstva obrany na presadzovanie záujmov školy legálnym spôsobom), krízovú komunikáciu (komunikáciu školy v čase krízy – pri objavení sa takých javov ako je napr. šikanovanie, korupcia,...), podnikovú identitu (budovanie vlastnej identity školy).

Každá vysoká škola (akadémiu nevynímajúc) v snahe skvalitniť a zefektívniť proces marketingovej komunikácie so svojimi cieľovými publikami by mala pri jeho príprave a realizácii zohľadniť aj skúsenosti z podnikovej praxe. Tie na jednej strane dokazujú, že ani

tie najlepšie aktivity PR nezvládnu komunikáciu so silne negatívne naladenou verejnosťou, predaj nekvalitných služieb, nahradzovanie dobrých činov, zlepšovanie imidžu zlého podniku a pod. Na druhej strane naopak zdôrazňujú význam PR aktivít v krízovej situácii, v ktorej sa každý podnik, teda aj škola, môže veľmi ľahko ocitnúť.

Napriek skutočnosti, že produkt (vzdelávacie služby) sa k zákazníkovi (študentovi) nedostáva prostredníctvom tradične ponímaného predaja, ďalším z využívaných nástrojov komunikácie Akadémie ozbrojených síl je **podpora predaja**. V rámci podpory predaja škola využíva možnosti prezentácie školy a jej aktivít v regionálnej Televízii Liptov, na výstavách (IDEB), prehliadkach, na svojej webovej stránke ([www.aos.sk](http://www.aos.sk)), v publicistických reláciách venovaných problematike profesionálnej armády (Profesionál), študenti reprezentujú školu na rôznych športových súťažiach, škola spolupracuje s vojenskými útvarmi, s ôsmimi regrutačnými strediskami rozmiestnenými v rámci celého Slovenska, so športovými klubmi mesta atď. Vydáva tiež propagačné materiály (audiovizuálne materiály: filmy, CD, video, príspevky v časopisoch a odbornej tlači, ...).

V rámci **priameho marketingu** škola využíva interaktívne médiá, internet, e-mail, spomínanú vlastnú webovú stránku a pod.

Ďalším z nástrojov marketingovej komunikácie školy je **osobný predaj**, ktorý zahŕňa najmä osobné stretnutia zástupcov školy so zákazníkmi (najmä so súčasnými a potenciálnymi študentmi, so zadávateľom spoločenskej objednávky) s cieľom vytvárať a udržiavať osobné vzťahy, ktoré môžu byť nielen profesionálne, ale aj priateľské (budovanie partnerského vzťahu medzi študentmi a učiteľmi).

Vysoká škola môže využívať aj ďalší z nástrojov komunikácie – **reklamu**, aj keď ju v podmienkach školy nemožno uplatniť v jej tradičnom ponímaní, predsa len ponúka možnosti využitia či už v televízii, rozhlase, regionálnych novinách, no najmä v propagačných materiáloch školy. Reklama sa v podmienkach vysokej školy využíva na tvorbu imidžu školy, môže však mať aj podobu informácií napr. o študijných programoch školy, termíne konania prijímacích skúšok, otvorení kurzu a pod. Za hlavné ciele reklamy vysokej školy možno považovať [1]:

- zvýšenie atraktivity vysokej školy predovšetkým pre tieto publiká: kvalitní uchádzači o štúdium, reálni študenti, najkvalitnejší vedeckí a pedagogickí pracovníci na danom trhu práce, významní nositelia verejnej mienky;
- zvýšenie dopytu po službách vysokej školy;
- tvorba pozitívneho, silného imidžu školy;
- posilnenie finančnej pozície školy;
- motivácia pracovníkov školy.

Je potrebné zdôrazniť, že v oblasti vzdelávacích služieb iba samotná reklama zákazníkovi nestačí. Služba musí splniť očakávania zákazníka, ktoré v ňom reklama vyvolá. Iba tak bude zaručený úspech reklamnej kampane služby a tiež splnenie cieľov jej poskytovateľa.

## Záver

Uvedomujúc si potrebu aplikácie marketingu do vnútorných štruktúr a samotného riadenia Akadémie ozbrojených síl, nové vedenie školy si dalo za cieľ vypracovať koncepciu precízne formulovaných programov v oblasti marketingu – s dôrazom na marketingovú komunikáciu, ktorej ťažisko by sa presunulo z doposiaľ v mnohých prípadoch len náhodne či sporadicky realizovaných marketingových akcií a aktivít k ich premyslenému systematickému plánovaniu a uskutočňovaniu.

## Literatúra

- [1] ŠTEFKO, R.: Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy. Bratislava: R. S. Royal Service 2003, ISBN 80-968379-5-8
- [2] KUPKOVIČ, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava: ELITA 2002, ISBN 80-88848-93-8
- [3] Štatút Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika so sídlom v Liptovskom Mikuláši, 2008, dostupné na <http://web.aoslm.sk/>
- [4] KOZEL, R. a kol.: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing 2006, ISBN 80-247-0966-X
- [5] PETERS, T.: Strategy Follows Structure, Developing Distinctive Skills. Callifornia Management Review, 1984, N. 11, p. 111-125, ISSN 0008-1256
- [6] BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, I.: Vybrané aspekty marketingu v rámci vzdelávacích organizácií. Marketing & Komunikace. Vydané: 26. 10. 2007, ISSN 1211-5622, dostupné na <http://www.mandk.cz>
- [7] ČÁBYOVÁ, L.: Marketing pomôže vyriešiť aj problémy vo vašej škole. Učiteľské noviny. 2008, dostupné na [www.unoviny.sk](http://www.unoviny.sk)
- [8] KELEMEN, M. – NEČAS, P.: Marketingový mix v podmienkach štátnej vysokej školy. Vystúpenie na medzinárodnej konferencii „Marketing vzdelávacích inštitúcií“ Žilina: MARVI, Žilinská univerzita FPEDES, Katedra spojov, 6. – 7. november 2008
- [9] KOTLER, P. – FOX, K. – CLIFFTS, E.: Strategic Marketing for Educational Institutions. Prentice Hall 1985
- [10] SVĚTLÍK, J.: Marketing školy. Zlín: EKKA 1996, ISBN 80-902200-8-8
- [11] ŠIGUT, Z.: Úloha marketingu ve vzdělávání dospělých: Marketing školy. Manažér, 13, 2008, č. 49, ISSN 1335-1729