

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

Pedagogická fakulta

**Katedra školského managementu**

**MARKETINGOVÝ MANAGEMENT V PROSTŘEDÍ  
ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Antonín Vacek

Obor: Školský management

Typ studia: kombinované bakalářské r. 2004 - 2007

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Svoboda

Datum odevzdání práce: 13. dubna 2007

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ni uvedených.

Mé poděkování patří celému kolektivu Základní umělecké školy F. L. Gasmanna v Mostě za trpělivost, cenné rady, informace a za vstřícnost projevenou při studiu.

**Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou několika oblastí marketingového managementu a jeho aplikovatelností do systému základních uměleckých škol. Práce vychází z teoreticky zpracované problematiky podle uvedené literatury, i z vlastních zkušeností. Přináší pohled na základní uměleckou školu jako poskytovatele produktu, na její chování příjemcům a komunikaci s nimi. Součástí práce je vyhodnocení empirické sondy, která mapuje určitou oblast trhu, na kterém se ZUŠ může uplatnit.

**Summary:**

The final Bachelor Thesis deals with problems of several fields of marketing management and its application into the system of national art schools. The thesis is based on theoretically elaborated literature, and own experiences. It brings a view of X. A. School as product provider, relationship with consignees and communication with them. Part of the theses is evaluation of empirical survey, which dedicts a specific field of market, on which N. A. school is able to be useful.

**Klíčová slova:**

Marketingový management, lidské zdroje, produkt, příjemce produktu, klient, propagace, strategie rozvoje.

**Abstrakt:**

Také školy a školské organizace musí akceptovat chování, potřeby a požadavky občanů (zákazníků) jako východisko svého rozhodování. K tomu mohou využít marketingové metody, které uplatňují výrobní podniky: analýza prostředí, SWOT – analýzu, formulace cílů, strategií a programů, jejich uskutečňování a kontrolu.

## OBSAH:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Úvod .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1. Ekonomická východiska pro marketingový management základních um. škol..</b> | <b>8</b>  |
| 1.2 Vývoj marketingové koncepce základní umělecké školy .....                     | 9         |
| 1.3 Typologie základních uměleckých škol .....                                    | 10        |
| <b>2. Určení marketingového prostředí .....</b>                                   | <b>12</b> |
| 2.1 Marketingové prostředí základní umělecké školy .....                          | 12        |
| 2.2 Vztah vnějšího prostředí obce a vnějšího prostředí školy .....                | 13        |
| 2.3 Vnitřní prostředí školy .....   | 14        |
| <b>3. Marketingový informační systém a marketingový výzkum .....</b>              | <b>14</b> |
| 3.1 Marketingový informační systém .....  | 14        |
| 3.1.1 Marketingový výzkum .....   | 15        |
| 3.1.2 Analýza údajů a jejich interpretace, prezentace zprávy .....                | 17        |
| <b>4. Hledání postavení ZUŠ v konkurenčním prostředí.....</b>                     | <b>17</b> |
| 4.1 Identifikace a zaujetí tržního postavení (positioning) .....                  | 17        |
| <b>5. Marketingový mix školy .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>6. Produkt .....</b>   | <b>19</b> |
| 6.1 Produkt základní umělecké školy .....   | 19        |
| 6.2 Kvalita vzdělávacích služeb jako významná součást produktu školy .....        | 22        |
| 6.2.1 Měření kvality vzdělávacích a kulturních služeb ZUŠ .....                   | 22        |
| 6.2.2 Problémy měření kvality .....   | 23        |
| 6.2.3 Typy ukazatelů .....  | 24        |
| 6.2.4 Kdo se zabývá hodnocením kvality .....                                      | 25        |
| 6.2.5 Využití hodnocení kvality .....   | 27        |
| 6.3 Vývoj produktu školy .....  | 27        |
| <b>7. Materiální prostředí .....</b>  | <b>29</b> |
| 7.1 Materiální prostředí školy .....  | 29        |
| 7.2 Řízení prostředí .....  | 29        |
| <b>8. Komunikační mix.....</b>  | <b>31</b> |
| 8.1 Nástroje komunikačního mixu .....   | 31        |
| 8.1.1 Propagace a reklama .....   | 31        |
| <b>9. Lidské zdroje .....</b>   | <b>32</b> |
| 9.1 Zákazníci a poskytovatelé služeb .....  | 32        |
| 9.2 Cíle interního marketingu .....   | 33        |
| 9.3 Úloha zákazníků .....   | 33        |
| <b>10. Strategie základní umělecké školy.....</b>                                 | <b>34</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 10.1 Strategické plánování školy .....                | 34        |
| 10.2 Vytvoření strategického plánu a vize školy ..... | 36        |
| <b>11. Empirická sonda .....</b>                      | <b>37</b> |
| 11.1 Úvod .....                                       | 37        |
| 11.2 Stanovení hypotéz.....                           | 38        |
| 11.3 Analýza získaných informací.....                 | 38        |
| 11.4 Vyhodnocení empirické sondy.....                 | 39        |
| <b>12. Závěr .....</b>                                | <b>44</b> |
| <b>13. Použitá literatura .....</b>                   | <b>47</b> |
| <b>14. Příloha.....</b>                               | <b>48</b> |

# Úvod

(charakteristika ZUŠ – obecně, specifika hospodaření oproti ZŠ)

Povaha a úkoly ZUŠ mohou být podle některých názorů v rozporu s marketingovou koncepcí. Většina služeb poskytovaných školami má charakter veřejných služeb, které nejsou vždy předmětem směny, a tudíž nelze stanovit jejich cenu na trhu. To však není zcela přesná definice. Ačkoliv tyto služby jsou skutečně svou povahou veřejné, v množství z nich lze do jisté míry uplatnit některé prvky tržních mechanismů. Toto platí dvojnásob právě v ZUŠ, které mají možnost poměrně rozsáhlé doplňkové činnosti a vybírají školné, které je ne nepodstatnou složkou vlastních příjmů, se kterými ZUŠ hospodaří. Je pochopitelné, že sféru uměleckého školství nelze zcela podrobit tržním principům, ale jejich částečné uplatnění přináší školám tohoto typu nepochybné výhody. Školský systém v České republice dokázal v tomto smyslu projít určitou transformací. Pokud použijeme podnikatelské terminologie, jednalo by se o určité zeštíhlování místní správy a přechod některých jejích činností přímo na školy v rámci získání právní subjektivity. Např. školy provádějí vlastní investiční činnost, sjednávají služby na základě vlastního výběrového řízení. I přes to, že školy jsou obcemi, krajem a nebo státem dotovány, jejich management je nezávislý. Základní umělecké školy nejen mohou, ale měly by uplatňovat ve svém řízení marketingové principy. Některé principy marketingové koncepce lze vhodně použít jako zásadu řízení školy. Jedná se např. o určení cílové skupiny obyvatel, kteří kulturu a umění vyhledávají, potřebují a jsou připraveni poskytnout umělecké vzdělání svým dětem. Hledání místa na trhu školských služeb pro své produkty a uplatnění dalších prvků marketingového mixu. Uplatnění marketingové koncepce může přispět i k lepší analýze potřeb a způsobu jejich poskytování vymezeným skupinám zákazníků s přesněji diferencovanými službami.

**Předkládaná bakalářská práce se snaží ozřejmit, jak zpracovat ucelenou koncepci marketingu základních uměleckých škol. Snaží se vysvětlit a aplikovat základní teoretické pojmy, ukazuje, kdy je použití marketingových nástrojů vhodné, a jaké problémy ředitelům základních uměleckých škol pomáhá řešit. Práce je koncipována do několika částí.**

První část práce vysvětluje možnosti využití marketingu v prostředí ZUŠ. Dále je zde vymezeno marketingové prostředí základních uměleckých škol a jsou zmíněny základní nástroje, bez nichž se neobejde marketingová analýza, např. marketingový informační systém a marketingový informační výzkum.

Obsah druhého celku tvoří kapitoly, které seznamují se základními nástroji marketingu ZUŠ, kterými jsou jednotlivé prvky marketingového mixu. Oproti tradičnímu pojetí čtyř prvků marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, komunikace) jsou tyto prvky obohaceny o specifické nástroje využitelné právě v oblasti marketingu základních uměleckých škol.

Třetí celek je věnován strategii základních uměleckých škol. Jsou zde uvedeny návrhy postupů a metody vytváření a realizace této strategie. Práce si neklade za cíl řešit konkrétní manažerský problém, ale snaží se naznačit cestu a inspirovat.

### *Cíl práce*

Práce se zaměřuje na problematiku školy jako marketingové organizace, která by měla akceptovat chování, potřeby a požadavky zákazníků jako východisko svého rozhodování. K tomu může využít marketingové metody, které uplatňují výrobní podniky. Cílem je hledání odpovědí na otázky "Jaká je aplikovatelnost těchto metod do manažerské práce vedení základních uměleckých škol", "Co všechno podmiňuje úspěšnost marketingového záměru", "Do jaké míry jsou důležité vztahy s veřejností a orgánem zřizovatele". Empirická sonda měla za cíl potvrzení, nebo vyvrácení hypotéz, které byly k této problematice vysloveny. Stanovené hypotézy jsou uvedeny v úvodu empirické sondy. Cílovou skupinou respondentů byla rodičovská veřejnost a úředníci všech odborů magistrátu města Mostu.

# 1. Ekonomická východiska pro marketingový management základních um. škol

## 1.1 Problémy spojené s využitím marketingové koncepce

Přestože využití marketingové koncepce managementem základních uměleckých škol je vhodné, je třeba se zmínit o některých problémech.

- ZUŠ jsou dynamické, dochází zde k častým a mnohdy nepředvídatelným změnám.
- ZUŠ a školství obecně není homogenní, některá rozhodnutí o tomto resortu probíhá na úrovni vlády, MŠMT, Parlamentu ČR a pod...
- Své služby musí ZUŠ poskytovat na základě potřeb a neměly by být předmětem směny na trhu.
- Zdroje ZUŠ jsou omezené a přebujelý marketing by mohl zvýšit poptávku, kterou by nebylo možno uspokojit a škola se může dostat do problému rozpočtové nekázně.

Abychom mohli teoreticky čelit těmto problémům (argumentům) musíme marketing ZUŠ obohatit o další nástroje. Je nutno provést důkladnou analýzu mezi skupinami rodičů, žáků, občanů, mimo školu, orgánem zřizovatele a poskytovanými službami. V tomto smyslu roste soutěživost mezi ZUŠ obecními a krajskými.

V náznacích je již možné vysledovat snahu využívat při řízení škol nástroje zvyšující konkurenceschopnost dané školy. Jedním z dobrých nástrojů je bezpochyby marketing.

Kromě toho je souhlas výše zmíněných činitelů nezbytný pro získání podpory ve prospěch profilace dané školy. Nedostatečný zájem o názor všech klientů školy (i potencionálních) se nevyplácí a sebelepší strategická koncepce rozvoje školy, která k tomuto názoru nepřihlíží, může ztroskotat na nedostatečné podpoře a pochopení ze strany veřejnosti, která se necítí na problému účastna.



## 1.2 Vývoj marketingové koncepce základní umělecké školy

Jeden z nejznámějších teoretiků marketingu Philip Kotler je toho názoru, že koncept marketingu je třeba rozšířit. Představuje se využití marketingu i v jiných souvislostech než těch, které jsou spojeny s prodejem zboží a služeb na průmyslových nebo spotřebitelských trzích. Jedná se o jeho uplatnění i v neziskových organizacích, při propagování lidí a jejich názorů, událostí i míst. Ředitelům menších škol se může zdát, že se pro ně využití marketingu nehodí – považují ho pouze za teoretickou manažerskou disciplínu vhodnou pouze k absolvování nutného funkčního studia. Utápějí se v každodenních bojích vyplývajících z nevelkého rozpočtu. Neuvědomují si, že byt' omezené použití některých nástrojů marketingu by je mohlo řady starostí zbavit. ZUŠ se může napojit např. na základní školu s rozšířeným uměleckým oborem, které jsou téměř v každém městě, nebo na klasickém gymnáziu a připravit společnou strategii z jejichž výsledků by profitovaly obě školy – v tomto případě pak můžeme hovořit o strategii určitého místa, kdy školy využívají marketingu k rozšíření a zkvalitnění vlastní nabídky (příprava středoškoláků ke zkouškám na hudební, výtvarné a divadelní fakulty, výběr talentovaných žáků ve spolupráci s partnerskou základní školou a rozšířená nabídka obou škol na základě „smlouvy o spolupráci“). Školy by měly být z nejbližších okolí, nejlépe aby sousedily.

Upřesněme, co obecně od marketingu očekáváme. Nejedná se o „stav mysli“ (ideologii), jak se často říká, ale v zásadě o soubor metod. Tyto metody jsou používány především ke komercializaci produktů pomocí studia trhů, motivace a vytváření vztahů s veřejností. Prostředkem poznání je výzkum s cílem připravit vše, co škola nabízí, tak aby tato nabídka přilákala zájem nejširší veřejnosti.

Marketing ZUŠ se týká několika úrovní prostoru školy:

- Komplexní operace typu restrukturalizace vnitřních staveb a vybavení školy, které vytvářejí image školy. Podílí se na nich investičně škola a její zřizovatel.
- Úroveň celé školy: Shromažďování základních informací potřebných k představení školy. To pak slouží ke zpracování strategie školy, případně ke zlepšení jejího obrazu v povědomí veřejnosti.

Aby bylo možno postihnout marketing školy v celé složitosti produktu, který škola poskytuje, je nutno tyto úrovně doplnit o:

- vzdělávací služby poskytované ZUŠ
- služby kulturně společenské (kterými se škola stává pevnou součástí kulturního dění ve městě)

Lze mluvit i o specifických službách vycházejících z možnosti doplňkové činnosti, které mají za cílovou skupinu především podnikatelské subjekty.

### 1.3 Typologie základních uměleckých škol

Využití marketingu ZUŠ nebude vždy stejné. Vzhledem k jejich různorodosti a umístění se bude lišit nejen jejich poslání, ale i jejich konkurenční výhody. Proto je vhodné provést základní typologii ZUŠ, jež nám posléze umožní přesněji definovat jejich postavení na trhu a vymezení se vůči konkurenčním školám. Základní umělecké školy můžeme rozdělit podle této klasifikace:

1. Podle vyučovaných oborů
2. Podle kapacity žáků
3. Podle umístění a kulturního zázemí místa

- Podle vyučovaných oborů

Základní umělecké školy vyučují ve čtyřech uměleckých oborech: hudebním, výtvarném, literárně-dramatickém a tanečním.

Některé školy provozují čistě jen hudební nebo výtvarný obor. Větší školy s vysokou kapacitou žáků vyučují ve všech čtyřech oborech.

- Podle kapacity žáků
  - školy do 200 žáků
  - školy do 600 žáků
  - školy do 1000 žáků
  - školy nad 1000 žáků
- Podle umístění a kulturního zázemí

Hlavní město: správní a podnikatelská úloha přitahuje turisty. Vlastní historické památky, muzea národní a světové úrovně, značná koncentrace vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva. ZUŠ se může bez problému účastnit na kulturním dění

města nebo městské části – poptávka převyšuje nabídku. Žáci mají přímý kontakt s uměním na špičkové úrovni. ZUŠ v oblasti hlavního města nemají nouzi o učitele ani žáky. Mohou rozšiřovat nabídku a odvážněji se profilovat bez obav, že budou nuceni nově založené předměty rušit. Marketingový průzkum trhu je smysluplný.

- *Praha, Brno*

Průmyslová města: Jsou ovlivněny průmyslovým vývojem. Nastalé změny v ekonomickém prostředí vedly často k existenčnímu ohrožení a rozsáhlé sociální fragmentaci. Tato města mají často problém s vytvářením nové image. Vzdělanostní úroveň obyvatelstva je často velmi nízká. ZUŠ zde často fungují i jako účinná protiváha proti výchovně patologickým jevům mladých lidí. A jsou chápány spíše jako volnočasová aktivita, než jako systematické školení. Umělecký talent a schopnosti jsou ovšem věc nezměřitelná, a proto nelze říci, že vliv prostředí má přímý dopad na úroveň žáků v ZUŠ. Často právě školy z průmyslových oblastí překvapují vynikajícími výkony svých žáků.

- *Ostrava, Chomutov, Plzeň, Most*

Velká atraktivní historická města: Jsou to města s mnoha funkcemi, která mají významnou historii a zachovaný komplex památek. Na jejich historickém pozadí lze vystavět program marketingu ZUŠ poměrně dobře, protože ZUŠ jsou v těchto městech chápány nejen jako součást vzdělávacího systému, ale i jako nedílná součást kultury města.

- *Pardubice, České Budějovice*

Města s rozvinutým průmyslovým potenciálem orientovaným spíše na lehký průmysl:

Pro ZUŠ je zde situace poměrně lepší než ve městech s těžkým průmyslem a těžbou uhlí.

- *Zlín, Znojmo, Hradec Králové, Brno*

Historické obce: Zde je patrná analogie s velkými atraktivními historickými městy.

Lázeňské obce: ZUŠ zde mají poměrně dobré podmínky a netrpí nezájmem veřejnosti. Jejich produkce bývá v ohnisku zájmu zřizovatele, protože obohacuje kulturní dění obce.

- *Teplice, Karlovy Vary, Poděbrady*

Rezidenční obce: Okrajové části velkých měst kde ZUŠ, pokud existují, vyučují pouze v jednom oboru a jsou většinou součástí centrální školy z města.

## 2. Určení marketingového prostředí

### 2.1 Marketingové prostředí základní umělecké školy

V této kapitole se zaměříme na marketingové prostředí, ve kterém působí ředitelé základních uměleckých škol. Musíme rozlišovat vnější prostředí a vnitřní prostředí.

Vnější prostředí tvoří:

- Demografické prostředí, velikost populace ve městě, jeho sociální, příjmová, kvalifikační, věková a vzdělanostní struktura a jiné demografické znaky, které je možno čerpat z koncepčních záměrů města nebo kraje. Znalost tohoto prostředí znamená zároveň pro vedení škol seznámení se s jednotlivými skupinami zákazníků, kterým nabízí své služby. Je rovněž nutné, aby ředitel školy znal strategii své obce ve vztahu k migraci obyvatel, která často vyplývá z nespokojenosti s nepříznivým prostředím některých měst. Tuto situaci samozřejmě nemůže ředitel ZUŠ ze své pozice ovlivnit, ale může ji pochopit jako situaci nejen sociální, ale i jako marketingovou, protože rozšířená nabídka uměleckého vzdělání dětí za příznivějších finančních podmínek než jinde může u jednotlivců být jazyčkem na vahách, který rozhodne o tom, že dlouhodobě neuvažují o změně bydliště.
- Ekonomické prostředí je v případě ZUŠ tvořeno jednak ekonomickým makroprostředím, tj. hospodářskou situací státu a mezo prostředím, tj. hospodářskou situací regionu. Mikroprostředí je pak tvořeno hospodářskou situací příslušné školy, která má možnost ovlivnit svou hospodářskou situaci pouze v tomto ohledu. Výběr školného a jeho výše, doplňková činnost, grantové programy. Na příznivý vývoj ekonomického prostředí může škola působit realizací vhodné marketingové strategie.
- Politicko-právní prostředí: Toto prostředí vytváří škola především místní správa a samospráva chováním a postoji představitelů obce ke škole. Rámec pravomocí, a tím zároveň i možnosti uplatnění marketingové koncepce při řízení školy je

řediteli vytyčen zákony, vyhláškami a předpisy. (ŠZ, ZP, ZOPP, aj.). Obec může školám pomáhat vytvářet atraktivnější prostředí a aktivně se podílet na vytváření právního prostředí v rámci svých pravomocí daných zákonem č. 367/1990 Sb. o obcích a dalšími zákony. Politické prostředí souvisí s ekonomickým v tom smyslu, že spoluutváří hlavní dva typy makroekonomické politiky, a tím i politiky na mezo úrovni. Ředitelé škol by měli přesvědčovat a nutit regionální politiky, aby jako součást politicko právního prostředí byli respektovány i etické normy a požadavky.

- Sociálně kulturní prostředí uměleckých škol. Pod pojmem sociálně kulturní prostředí rozumíme kulturu, vzdělání, tradice města, regionu, národa, ale i změny hodnotových preferencí. Ty dlouhodobě určují základní modely chování jednotlivců i společenských skupin. V této oblasti se marketingový management základních uměleckých škol musí projevit nejvýrazněji, protože je to jedna z mála oblastí, kterou může přímo ovlivňovat. Správné využití kulturních a historických tradic vnějšího prostředí školy může nejen přispět ke zvýraznění obrazu školy, ale odlišit ji i od jiných. Dokáže i prostřednictvím propagace různých událostí (koncerty, festivaly, vernisáže k historickým událostem), zvýraznit její konkurenční výhodu a možnosti.
- Technologické prostředí je určováno obecným vývojem vědy a techniky a schopností vedení škol implementovat do řízení a výuky poznatky a technologie ICT (vytvoření vnitřního i vnějšího informačního systému, využití komunikační techniky k propagaci školy, apod.)

## **2.2 Vztah vnějšího prostředí obce a vnějšího prostředí školy**

Vnější prostředí obce je většinou totožné s vnějším prostředím, ve kterém působí školy a další organizace ve městě. Zatímco obec může právně-politické prostředí aktivně ovlivnit a spoluvytvářet, školy tuto možnost nemají. Základní umělecké školy a jejich přítomnost ve městě se více či méně aktivně spolupodílejí na vytváření socio-kulturního prostředí.

## **2.3 Vnitřní prostředí školy**

Vnitřní prostředí můžeme z hlediska managementu ZUŠ definovat jako situaci organizace, která je pověřena zabezpečováním umělecké výuky a dalších úkolů svěřených škole ze zákona. Je dána především rozpočtem školy, který závisí na makroprostředí obce, kraje, na dotacích ze státního rozpočtu. Zdá se tedy, že škole samotné zbývá malý prostor pro vlastní „rozpočtovou politiku“ a ovlivnění její finanční situace. Právě marketingový přístup může celou situaci, zejména na straně příjmů, výrazně zlepšit. Dalším prvkem mikroprostředí školy jsou technicko-hospodářští a pedagogičtí zaměstnanci školy.

## **3. Marketingový informační systém a marketingový výzkum**

### **3.1 Marketingový informační systém**

Tento systém vychází z informační potřeby školy a poskytuje informace v čase, v místě a podobě, ve které je management potřebuje. Údaje jsou odvozovány z marketingového prostředí na informace, které ředitelé škol mohou využít při svém rozhodování. rozdíl mezi údaji a informacemi je následující:

- údaje: základní forma znalostí, např. věková a vzdělanostní struktura obyvatel v obci, sociální a vzdělanostní struktura rodičů dětí navštěvující ZUŠ a zda lidé pravidelně navštěvují kulturní akce města. Tyto údaje mají samy o sobě malou vypovídací hodnotu, ale stávají se smysluplnými, porovnáme-li je s jinými údaji, např. s celostátním průměrem nebo se srovnatelnou školou.
- informace: kombinace údajů, které poskytují znalosti potřebné a vhodné pro rozhodování – ku příkladu struktura školního rozpočtu a jeho vývoj v čase.

Marketingový informační systém základní umělecké školy se skládá z těchto prvků: stále interní údaje *ad hoc* a údaje shromážděné v průběhu marketingového výzkumu.

### 3.1.1 Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu školy by mělo být určení vlastností trhu, na kterém se ZUŠ bude ucházet o své zákazníky, dále studium konkurence, odvození dlouhodobých i krátkodobých trendů, analýza silných a slabých stránek školy, jejich příležitostí a toho, co jí hrozí (SWOT analýza).

Přístup k marketingovému výzkumu vychází z velikosti školy, složitosti výzkumu, možnosti a schopnosti vlastní administrativy a možnosti zapojit do výzkumu externí organizace – např. střední umělecké školy, konzervatoře, pedagogické, hudební, výtvarné, divadelní fakulty nebo agentury pro regionální rozvoj.

Etapy marketingového výzkumu:

- zjištění problému
- vysvětlení problému a stanovení cílů výzkumu
- návrh metodiky výzkumu
- sběr údajů
- analýza údajů a jejich interpretace
- prezentace výzkumné zprávy a její využití v marketingovém informačním systému

Marketingový výzkum členíme dle využití informačních zdrojů na sekundární a primární.

- sekundární výzkum: údaje sekundárního výzkumu pochází „z druhé ruky“, tzn. údaje, jež shromáždil v minulosti někdo jiný. Pocházejí z vnitřních údajů školy, z předchozích výzkumů realizovaných školou a z externích zdrojů.

Informační prameny:

- Český statistický úřad
- MŠMT – rejstřík škol
- orgány státní správy
- obecní úřady
- městské úřady
- vzdělávací instituce (konzervatoře, Pedagogické fakulty)
- turistická informační centra (v případě ZUŠ, které s těmito centry spolupracují na základě smlouvy o reklamě a propagaci)
- agentury pro regionální rozvoj

- kulturní agentury
- primární výzkum: označení „primární výzkum“ znamená, že údaje shromažďované tímto výzkumem jsou získávány přímo v terénu od subjektů, o které se škola zajímá. Vychází z názorů a požadavků potencionálních partnerů a klientů školy a z názorů obyvatel města nebo obce.

Můžeme volit několik způsobů primárního šetření:

*a) osobní setkání*

Velmi efektivní metodou získávání kvalitativních informací jsou osobní pohovory s osobami klíčového výzkumu. Výsledkem takových setkání jsou nejen získané informace, ale zároveň setkání přispívají významným způsobem také k dosažení k angažovanosti klíčových osob v koncepčním plánu rozvoje školy (např. podpora ústavních činitelů při navyšování počtu žáků, jistota, že investiční požadavky školy nebudou při schvalování rozpočtu příslušného odboru smeteny pod stůl).

*b) dotazníkové šetření*

Nevýhodou předcházející metody je omezený počet vybraných osob. Většinou potřebujeme znát postoje a názory širšího okruhu, obyvatel města a klientů školy, a chceme získat spíše kvantitativní výsledky než výsledky kvalitativní. Použijeme metodu dotazníkového šetření.

- ústní dotazování
- korespondenční dotazování
- telefonické dotazování (tato forma je bohužel různými marketingovými firmami poměrně zprofanovaná a pro ZUŠ nepříliš vhodná)

*c) semináře a diskusní setkání*

Představují další možnosti primárního šetření v terénu. Tato metoda je velmi neefektivní co do spotřeby času, její účinnost se však projeví, pokud hledáme odpovědi na složité odborné otázky. Základním předpokladem úspěšnosti těchto setkání je vhodná volba účastníků. Kritéria výběru:

- všichni účastníci musí být silně motivováni
- účastníků nesmí být příliš mnoho
- zastoupení různorodých profesí



### 3.1.2 Analýza údajů a jejich interpretace, prezentace zprávy

Kvantitativní analýzu dotazníků provádíme pomocí počítače. Základní analýza může být popisná, komparativní a vztahová, při které pomocí statistických metod hledáme vztahy mezi určitými jevy. Jedná se o regresní analýzy, shlukové analýzy, analýzy příčin a následků.

- Kvantitativní analýzu dotazníků většinou ZUŠ nepotřebuje, ale pokud k ní přistoupí, je dobré ji svěřit do rukou statistiků anebo využívat složitější softwarové programy.

**Nabídka programů je na tomto poli poměrně široká. Lze využít například lineárního programování použitím programu Solver, který je doplňkem programu Excel.**

-----  
Praktickým výsledkem marketingového informačního systému je zpracování profilu školy. Ten má stejně jako marketingový informační systém blízký vztah ke zpracování analýzy silných a slabých stránek školy.  
-----

## 4. Hledání postavení ZUŠ v konkurenčním prostředí

### 4.1 Identifikace a zaujetí tržního postavení (positioning)

Analýza vztahů mezi službami a lidmi, kterým jsou poskytovány jsou předmětem segmentace a zaujetí tržního postavení na trhu vzdělávacích služeb.

Tržní postavení je postavení, které škola zaujímá na trhu. Vymezení se vůči zákazníkům a konkurenčním školám. Proces hledání tržního postavení se nazývá „positioning“. Promítá se v něm image školy, ale i její vize a vyjádření klíčových hodnot. Zpravidla má dvě podoby: statickou a dynamickou. Statická podoba znamená současné postavení školy a dynamická se týká jejího vnímání klienty a konkurence v budoucnosti.

Celkový širší pohled na positioning budou zaujímat především takové ZUŠ, které vyučují ve všech čtyřech uměleckých oborech, a jejich cílová kapacita je minimálně šest set žáků, a jsou situovány ve větších městech.

Úspěšná positioning znamená, že škola musí rovněž znát své konkurenty v rámci dané lokality, regionu a státu.

Tržní postavení ZUŠ souvisí mimo jiné s dominantní kulturou obce. Nejvýznamnějším faktorem podílejícím se na tržní postavení školy je duch místa – *genius loci* – identita specifická pro určité místo ovlivněná kulturně-historickými souvislostmi.

Stávající ředitelé ZUŠ tohoto ducha místa musí umět najít v minulosti a v přítomnosti využít především k propagaci školy.

## 5. Marketingový mix školy

Zavádění marketingové strategie je zpravidla umožněno použitím nástrojů marketingového mixu, které tvoří základ marketingového plánu organizace. Osobně lze postupovat i při realizaci marketingové strategie školy. Je nutno tyto nástroje definovat a blíže se s nimi seznámit.

Škola sama o sobě představuje pro své klienty velmi složitý produkt, který je tvořen soborem hmotných i nehmotných prvků. Složitost a specifčnost produktu je příčinou rozšíření běžných čtyř nástrojů marketingového mixu (produkt, místo, cena, propagace) o další tři (lidé, materiální prostředí a procesy). Jako osmý nástroj marketingového mixu je vhodné zařadit ještě partnerství, tj. spolupráce všech těchto subjektů na společné tvorbě produktu. Z vlastností služeb poskytovaných ZUŠ je pro jejich marketing významná jejich nehmotnost, neoddělitelnost od poskytovatele (vzájemná součinnost spotřebitele a dodavatele), heterogenita, nemožnost služby uchovat a vlastnit.

Nutnost používat v podmínkách základního uměleckého školství rozšířený marketingový mix je podmíněna právě těmito vlastnostmi služeb, které dělají marketing ZUŠ svízelnější. Mnohé služby, které poskytují základní školy, a které jsou součástí její „produkční řady“ jsou poskytovány bezplatně. ZUŠ vybírá na část investičních nákladů, tzv. školné. Tento příspěvek upravuje zákon. To znamená, že určité prvky marketingového mixu, zejména cena, ztrácejí význam a ZUŠ musí klást důraz na jiné služby. Prostřednictvím svého marketingového mixu nabízí škola produkt občanům. To není možné bez zpracování základní marketingové strategie školy a využití některých prvků marketingového mixu.

## 6. Produkt

### 6.1 Produkt základní umělecké školy

Produktem školy rozumíme vše, co škola nabízí veřejnosti a co slouží k uspokojování jejich požadavků nebo potřeb. V nabídce se objevují služby čistě pozitivní, např. vzdělání, kultura, participace na produktu města a obce.

Produkt školy se liší od ostatních produktů (zboží, služeb) určitými vlastnostmi.

- **Služby základních škol lidé musí přijmout ze zákona. V základních uměleckých školách mají možnost volby a její služby v oblasti vzdělání a kultury přijmout nemusí, proto také marketing ZUŠ musí být efektivnější a strategie skutečně funkční.** Protože i přes to, že populační křivka se ZUŠ téměř netýká, musí rovněž bojovat o každého žáka a prostředky marketingu jsou velmi vhodné, pokud je vedení školy dokáže využít.
- Produkt školy je možno nabízet na různých trzích (kultura, cestovní ruch, vzdělávací služby) a propagovat jej.
- Zákazníci ZUŠ mohou svobodně zvolit, zda nabídku produktu přijmou. Mohou ji přijmout i v sektoru soukromého školství, nebo zvolí mezi několika podobnými školami s dopravní dostupností.

Produkt školy musí vycházet z celkové strategie školy, její vize. Můžeme ho členit na následující části:

1. Vzdělávací služby nabízené školou nebo jí poskytované v rámci povinností daných školským zákonem.
2. Nabídka prostoru k užití soukromými subjekty (pronájmy) v rámci doplňkové činnosti.
3. Akce organizované školou nebo jejím uživatelem, jejíž cílem je nabídnout občanům a návštěvníkům města zábavu a poučení a podnikatelům možnost realizace a propagace jejich produktů. Jsou zároveň součástí propagace města.

Vedení školy v partnerství s ostatními činiteli dbá o řádné využití tohoto produktu, jeho image, propagaci a o jeho trvale udržitelný rozvoj.

Prvky produktu jsou hmotné i nehmotné složky celkové nabídky. Při definování produktu školy je zpravidla složitější určení jeho nehmotných prvků.

Převážně nehmotný prvek spočívá v chování a profesionální úrovni všech zaměstnanců školy, v jejich ochotě, přístupu k občanům, flexibilitě a odborné úrovni.

Hmotným prvkem pak je prostředí, ve kterém se poskytnutí služby realizuje. Nejen vybavení konkrétní třídy, nebo vnitřních prostor školy, ale i technické a softwarové vybavení, které může poskytování služeb zjednodušit a celý proces zkvalitnit.

Nehmotné prvky tvoří atmosféra školy, chování a postoje klientů, iniciativa zaměstnanců.

Některé prvky produktu školy jsou kontrolovatelné. Jiné jsou nekontrolovatelné a závisí většinou na vnějších faktorech. Nekontrolovatelným prvkem může být okamžitá nálada ovlivňující chování zaměstnance.

Nekontrolovatelným prvkem jsou i sami příjemci služby školy (žáci a jejich rodiče), kteří se spolupodílejí na poskytnutí služby (např. schopnost a ochota spolupracovat se školou, v případě ZUŠ i dodržování platebních podmínek příspěvku na neinvestiční náklady).

Předvídatelné vlivy můžeme zpravidla přičíst změnám vnějšího makro nebo mezzoprostředí školy. Předvídatelným vlivem je i změna mikroprostředí, např. vedení školy.

Přestože hovoříme o nekontrolovatelných prvcích, je úkolem managementu školy standardizovat poskytování produktu. Standardizace umožní tyto nekontrolovatelné prvky a nežádoucí vlivy minimalizovat. Spočívá ve vytvoření určitých norem chování zaměstnanců školy a v automatizaci některých rutinních procesů v administrativě, informovanosti klientů, lepší zvládnutí procesů poskytování služeb.

Nejvhodnější metodou marketingového managementu tohoto složitého produktu je zjištění jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Příležitosti i hrozby vznikají v důsledku vnějších i vnitřních vlivů. Mělo by je zachytit zpracování alternativních strategií, jejichž cílem je rozvoj školy (produktu).

#### Forma produktu:

Je třeba znát požadavky klientů, příjemců, zákazníků a provést analýzu efektivnosti forem poskytování produktu.

ZUŠ poskytuje svůj produkt prostřednictvím vlastní organizace a vlastních zaměstnanců (jedná se o služby, které nelze ze zákona přenášet na jiné organizace),

nebo prostřednictvím příspěvkových organizací zakládaných na obcích (divadla, muzea, knihovny, výtvarné síně, koncertní síně a jiná kulturní zařízení).

Úroveň produktu souvisí bezprostředně s jeho image a s jeho kvalitou a kvantitou.

Image produktu lze popsat třemi způsoby:

- a) Image školy
- b) Image jednotlivých vzdělávacích nebo kulturně společenských služeb poskytovaných nebo zajišťovaných základní uměleckou školou.
- c) Image školy na trhu v konkurenci s jinými uměleckými školami poskytujícími obdobný produkt.

Na rozdíl od jiných tradičních základních škol, image základní umělecké školy je ovlivňována mimo jiné politickou situací a to nejen v dané obci, ale i ve státě (ne vždy se ZUŠ těší podpoře nově zvolených radních nebo politických osobností na MŠMT).

To ještě neznamená, že je nekontrolovatelným faktorem. Ředitelé škol a zaměstnanci školy se mohou chovat tak, aby tuto image dokázali ovlivnit ve svůj prospěch tím, že si budou vědomi přání a potřeb zákazníků svého produktu a efektivní marketingovou prací přesvědčovali své případné odpůrce o svém právoplatném postavení na trhu vzdělávacích služeb.

Značný význam pro vytváření image školy má efektivní řízení lidských zdrojů. Tím nechápeme jen vlastní zaměstnance, ale i vytváření vztahů s ostatními subjekty, partnerství. Převážnou část produktu školy tvoří totiž vzdělávací služby, při jejichž poskytování hrají lidé podstatnou úlohu.

Nicméně image základní umělecké školy je složitější pojem. Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, na image školy působí její vnější i vnitřní prostředí dané složitým souborem faktorů.

Vychází jak z historie obce a regionu, tak z její současnosti. Image školy souvisí s jejím positioningem na jednotlivých segmentech trhu (vzdělávací služby, kultura), protože na každém z těchto segmentů škola představuje jinou tvář (image). Image základní umělecké školy je důležitou součástí nejen produktu, ale především ji lze využít při vlastní propagaci a v neposlední řadě i při propagaci zřizovatele.

## **6.2 Kvalita vzdělávacích služeb jako významná součást produktu školy**

V současné době je v rámci reformy školství předmětem zájmu českých škol kvalita služeb a klíčové kompetence žáků. Veškeré služby, které jsou školami poskytovány, tvoří součást vnitřní kultury školy. Kultura a kvalita je zásadní vlastností produktu poskytovaného základní uměleckou školou jejím zákazníkům.

### **6.2.1 Měření kvality vzdělávacích a kulturních služeb ZUŠ**

Přestože je měření a hodnocení kvality služeb škol obtížné, měli bychom se o toto hodnocení snažit. Jeho výsledkem je nejen vytvoření určitých norem kvality, ale i rozvoj kultury samotné organizace.

Hodnocení kvality i kvantity je jedním ze způsobů získávání informací o tom, jaké služby, jak jsou poskytovány, a jak je vnímají příjemci. Hodnocení, nebo-li měření kvality služeb lze provést formou veřejných průzkumů, údajů, které poskytují manažerské informační systémy, písemné i ústní zpětné vazby zachycené pomocí zaměstnanců, klientů a veřejnosti. Jeho výsledky přispívají k vytvoření orientačních bodů sloužících k porovnání kvality mezi různými školami, jako producenty služeb. Tyto body jsou důležité k postupnému vytváření standardů a k auditu současných zkušeností s různými druhy služeb. Pomocí této výchozí základny lze hodnotit úroveň dosažení stanovených cílů a úkolů. Hodnocení však samo o sobě nemůže kvalitu zajistit. Musí být součástí strategie, která obsahuje využití výsledků hodnocení v souladu s plánem rozvoje kvality, odpovídající poslání vzdělávací instituce. Pokud je hodnocení zaváděno či vneseno zvenčí (ČŠJ), může být považováno za hrozbu, a tudíž manipulováno s cílem získat co nejlepší výhodu. Není považováno za cestu ke zlepšení služeb, ale za způsob obrany postavení školy. Při vytváření standardů je nutná spolupráce poskytovatele služby, zejména v případech, kdy výsledky jsou součástí rozhodování o dosažených výkonech a jsou spojeny s odměňováním. Pokud je toto pravidlo opomenuto, nejsou standardy samy o sobě schopny zjistit kvalitu služeb a nepřinášejí ani výhody pro veřejnost. Důkazem jsou různé marné pokusy o zavádění hodnocení výkonů ve zdravotnictví.

Měření kvality musí znamenat výhody pro zaměstnance školy, rodičovskou veřejnost, externí klienty i pro organizace. Musí být spojeno s každodenními úkoly a výsledky musí být rychlé, srozumitelné a použitelné pro různé zainteresované strany (zřizovatel, ČŠJ, KÚ, MŠMT, AZUŠ). Získané údaje musí být porovnatelné s obdobnými údaji shromážděnými z jiných informačních zdrojů.

### 6.2.2 Problémy měření kvality

- Jaká kritéria používat? Jak kvantitativní tak kvalitativní kritéria musí být spolehlivá a uznávaná. Na hodnocení spolehlivosti a platnosti různých kritérií neexistuje, zejména ve vzdělávacích službách, jednotný názor. Problém je zejména s ukazateli kvality, které vycházejí z názorů a vnímání. Určitým ukazatelem kvality produktu ZUŠ mohou být výsledky národních a mezinárodních soutěží, nebo procento přijatých žáků na konzervatoře, a jiné střední nebo vysoké školy uměleckého směru. Bylo by to však jen dílčí kritérium, které nepostihuje produkt (školu) v celku.
- Kdo by měl hodnotit? Je nezbytné uznat úlohu kontaktního personálu a široké veřejnosti, protože se podílejí na vytváření kvality, jsou strategickými cíli a koncepčními plány školy. Hodnotit se však musí to, co je z hlediska klientů podstatné, což může za určitých okolností hodnocení velmi rozšířit, protože „kolik klientů, tolik názorů“.

Dalším problémem je skutečnost, že některé skupiny zaměstnanců s větší formální či neformální mocí nebo postavením se snaží vyhnout hodnocení své práce nebo je narušit.

- Jak budou použity výsledky hodnocení?

Ovlivňují různé účely, ke kterým je hodnocení používané, předmět a způsob hodnocení? Pokud se jedná o služby, na jejichž uchování v rámci školy má dotazovaný zájem, pak odpovídá ve svém vlastním zájmu, bez ohledu na případnou neefektivnost té služby, kterou škola poskytuje.

- Existují různé způsoby sběru jak kvantitativních, tak kvalitativních údajů.

Některé metody měření kvality jsou při respektování hodnot, ke kterým se škola hlásí, a vztahů veřejnosti, vhodnější. Proto se kombinují různé metody, např. dotazníkové šetření, statistická data. Významné je vzdělávání a sledování kvality ředitelů škol.

- Kdy by se mělo hodnocení provádět?

Zavádění kvality je dlouhodobou záležitostí. Její hodnocení by tedy a zvláště ve školství nemělo být předmětem tlaku. Mělo by být pravidelnou součástí vnitřního kontrolního systému školy, který je součástí její kultury.

- Jaká kritéria používat k posouzení skutečnosti?

Krátkodobě by se hodnotící kritéria měnit neměla. Nicméně s vývojem potřeb klientů by se měla změnit i hodnotící kritéria, aby nedošlo ke ztrátě jejich aktuálnosti.

### 6.2.3 Typy ukazatelů

Základní otázka se týká problému, zda jsou kvantitativní ukazatele objektivnější než kvalitativní. Hlavní nedostatek kvantitativních údajů spočívá v tom, že měřitelné údaje jsou často odvozeny z neměřitelných jevů. Z hlediska spotřebitelů (klientů) nemusí být numerické hodnoty vždy srozumitelné. Je např. zájem o určitou základní uměleckou školu vždy měřítkem její kvality? Samozřejmě, že není. Působí zde mnoho dalších faktorů (v blízkosti jiná škola podobného typu neexistuje – je dostupná). Rovněž tak víme, že počet nebo hodnota výkonů nevyjadřuje např. kvalitu (lékařské péče), dokonce není ani spolehlivým vyjádřením její kvantity.

Veřejnost má k dispozici jak kvalitativní, tak kvantitativní nástroje hodnocení vzdělávacích služeb, které poskytují základní umělecké školy. Toto hodnocení probíhá většinou v dialogu mezi veřejností a poskytovatelem služby. Diagnostické metody vyvinuté k řešení problému slouží především k nalezení kritických bodů pomáhajících odhalit stávající úroveň kvality a hledat různé variantní způsoby řešení. Dotazováním a pozorováním různých skupin „činitelů“ lze získat různé pohledy a názory na tutéž službu, které lze porovnat a dodat tak závěrům větší míru důvěryhodnosti. problém vypovídací schopnosti je poněkud složitější a ovlivňují ho dva problémy:

1. Působí výběr ukazatele a metody hodnocení na chování poskytovatele vzdělávací služby? Může dojít ve snaze vyhovět zvoleným ukazatelům ke zhoršení některých dalších vlastností dané služby?

Některé ZUŠ ve snaze vyhovět postoji svých klientů, ustupují od kritéria výběrovosti přijatých žáků a ustupují i od nároků na domácí přípravu, nebo úroveň klíčových kompetencí. V řadě případů pak dochází k tomu, že profilace a úroveň školy se podobá spíše volnočasové aktivitě typu Centrum volného času a Dům dětí a mládeže.



V konkurenci se základními školami, které nabízejí v odpoledních hodinách „kroužky“ umělecké výchovy nemá taková ZUŠ příliš argumentů, kterými by podpořila úroveň své služby a úroveň výsledného produktu. Není dobré, když se chování ZUŠ jako poskytovatele účelově mění s cílem vyhovět za každou cenu veřejnosti nebo statistice, protože namísto změření míry kvality dochází ke zhoršení celého procesu poskytování vzdělávacích služeb ZUŠ.

2. Existuje zpětná vazba mezi kvantitativními a kvalitativními ukazateli a službou?

Lze výsledky prakticky využít ve škole i mimo ní?

Přispělo-li hodnocení ke kontrole kvality služeb a pokud následně došlo k jejímu zdokonalení, pak lze doložit i vypovídací schopnost ukazatelů.

#### **6.2.4 Kdo se zabývá hodnocením kvality**

Hodnocení kvality je konstruktivním prvkem při poskytování vzdělávacích služeb pouze tehdy, zúčastní-li se jej učitelé tzv. první linie, žáci a rodiče (klienti) a širší veřejnost – včetně zřizovatele školy. Porovnání a nestranný pohled může do hodnocení vnést externí hodnotitel (např. ČŠI).

Hodnocení vzdělávacích služeb poskytovaných ZUŠ by mělo obsahovat následující dílčí etapy:

- účel hodnocení v souladu s posláním školy a stanovenými normami v oblasti její kvality
- rozsah hodnocení
- metody
- časový harmonogram
- náklady
- využití informací získaných pomocí hodnocení

Řeší se také problém, zda mohou interpretovat a prezentovat získané údaje ti, kteří se podíleli na jejich shromažďování (vedení školy, učitelé, spotřebitelé, kontrolní orgány). Jak ošetřit problém důvěrných údajů a další etické problémy (snížení nebo odpuštění školního sociálně slabým klientům).

Při hodnocení kvality je třeba dávat důraz na přístup „zdola – nahoru“. Tento přístup je výrazem nového typu organizační kultury, která uznává klíčovou úlohu zaměstnanců v pedagogickém procesu, kontaktního personálu (THP) a veřejnosti při

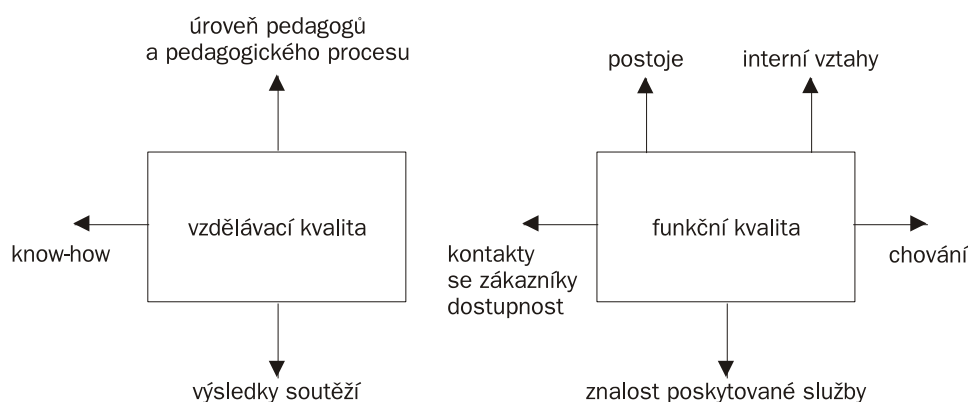
vývoji kvality ve vzdělávacích službách. Vytváří se tím prostředí pro zpětnou vazbu a konstruktivní kriticismus. Konkrétní vyjádření této koncepce v marketingu ZUŠ spočívá v zařazení prvků marketingového mixu „lidé“ (ve smyslu zaměstnanci i klienti) a „procesy“ (ve smyslu úlohy klientů v procesu poskytování vzdělávacích služeb, kterou nelze od spotřebitele oddělit).

Kvalitu nelze měřit, aniž bychom ji předem definovali. Každý proces sledování a hodnocení začíná objasněním vlastností a posláním služby z hlediska hodnot školy. Mezi důležité vlastnosti patří slušnost, rovnost, vytváření demokratických forem stylu řízení, zodpovědnost, kompetentnost. Je třeba brát v úvahu i měřítka kvality z ekonomické oblasti, tj. hospodárnost, efektivnost, úspěšnost.

Marketing ZUŠ vnímá kvalitu jako systém, který tvoří tři složky:

- image
- vzdělávací úroveň (kvalita)
- funkční kvalita

obr.6.1 Vzdělávací a funkční kvalita služeb poskytovaných základní uměleckou školou



Funkční kvalita souvisí se způsobem realizace technických prvků služby. Tuto realizaci zabezpečují lidé v určitém procesu. Funkční kvalitu není možno dost dobře měřit pomocí objektivních ukazatelů. Je však také součástí hodnocení služby klientem.

Funkční kvalitu tvoří:

- postoje a názory zaměstnanců
- chování zaměstnanců
- vztahy mezi zaměstnanci
- vzhled zaměstnanců
- význam kontaktního personálu

- přístupnost služeb školy široké veřejnosti
- znalost poskytované služby

Skutečně hledaná úroveň základní umělecké školy bude výsledkem kompromisu, vyjadřujícím preference různých zainteresovaných zájmových skupin:

- vedení školy
- pedagogové
- kontaktní personál
- žáci a rodiče
- zřizovatel
- poskytovatel dotace
- základní školy v místě
- konzervatoře a střední umělecké školy

#### **6.2.5 Využití hodnocení kvality**

Hodnocení kvality vzdělávacích služeb je významné především ze dvou hledisek:

1. kontrolní hledisko – zajišťuje dodržování kvalitativních standardů, pomáhá hodnocení pedagogického procesu a THP personálu
2. zdokonalovací hledisko – slouží k vytváření cílů v oblasti kvality a porovnání se standardy, případně s konkurencí. Vede ke zdokonalování kvality na základě vytváření operativních plánů

### **6.3 Vývoj produktu školy**

Vývoj produktu školy má svá specifika. Je nutno rozlišovat mezi vývojem určitých služeb jako součástí celkového produktu a mezi vývojem školy jako celku. Proces vývoje nových služeb je v mnoha případech usměrňován formálním procesem, ve kterém ředitelé škol buď z vlastní vůle, nebo na základě poptávky představují své nápady a vize.

Obsah většiny služeb poskytovaných školou se nemění, mění se spíše jejich forma a škola musí dobře rozlišovat mezi tím, co je nový produkt nebo služba, a co lze považovat pouze za zdokonalení stávajícího produktu. Každá nová služba znamená

rozšíření komplexního produktu. Zejména v případě, kdy se jedná o službu spojenou se zdokonalením pedagogického procesu, přispívá ke zdokonalení přitažlivosti školy.

## **Příklad aplikace metody měření kvality**

### **SERVQUAL**

SERVQUAL vychází ze dvou základních pohledů na kvalitu služeb:

- kvalita je souhrn vlastností, které se liší z hlediska svého relativního významu pro různé druhy služeb
- kvalitu lze po určení základních vlastností služby alespoň částečně hodnotit spokojeností zákazníků. Tuto spokojenost určujeme jako rozdíl mezi očekáváním zákazníka [O] a zkušeností [Z].

Metoda SERVQUAL byla vyzkoušena v oblasti služeb, od prodeje nemovitostí po vzdělávání.

*Hodnocení kvality ZUŠ Most:*

| <b>Vlastnosti</b>  | <b>Váha</b> | <b>očekávaná úroveň</b> | <b>celkem bodů</b> | <b>skutečná úroveň</b> | <b>celkem bodů</b> |
|--------------------|-------------|-------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| hmotné prvky       | 1           | 7                       | 7                  | 5                      | 5                  |
| spolehlivost       | 4           | 6                       | 24                 | 7                      | 28                 |
| reakceschopnost    | 2           | 4                       | 8                  | 3                      | 6                  |
| jistota            | 1           | 9                       | 9                  | 8                      | 8                  |
| pochopení          | 2           | 9                       | 18                 | 10                     | 20                 |
| <b>celkem bodů</b> | <b>10</b>   |                         | <b>66</b>          |                        | <b>67</b>          |

Skutečná úroveň je o málo vyšší než očekávaná, to znamená, že služba byla poskytnuta v kvalitě odpovídající očekávání.

## **7. Materiální prostředí**

### **7.1 Materiální prostředí školy**

Hovoříme-li o marketingu školy, může se na první pohled zdát, že máme na mysli pouze školu jako takovou, tj. její celkové prostředí. Nelze si však plést materiální prostředí školy s jejím celkový produktem. K celkovému produktu patří i jeho nehmotné prvky. „duch“ tvořený kulturním, historickým a ekonomickým vědomím, zkušenostmi a vzděláním. Materiální prostředí může škola kontrolovat a ovlivňovat přímo nebo prostřednictvím svého vlivu na orgán zřizovatele.

Proč je materiální prostředí tak důležité, že je zařazujeme mezi prvky marketingového mixu školy? Produkty, které škola poskytuje jsou většinou služby nehmotného charakteru, které nutno zákazníkům nějakým způsobem přiblížit. K tomu především může sloužit materiální prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány.

Materiální prostředí má dvě podoby:

- periferní prostředí
- základní prostředí

Periferní a základní prostředí se podílejí na vytváření image školy a jejích službách. Než se zákazník rozhodne využít nabízené vzdělávací služby, posuzuje je podle viditelných znaků, tedy podle konkrétního hmotného prostředí, které jej obklopuje. Proto je vhodné věnovat pozornost nejen vnitřním a vnějším prostorům školy, ale vstupním prostorům, vývěskám, které jako první působí na smysly zákazníka. Periferní prostředí dotváří dojem, který si zákazník utvoří vstupem do základního prostředí. Může to být přístup kontaktního personálu, úroveň formulářů nebo úroveň propagace interních akcí školy.

### **7.2 Řízení prostředí**

Škola může vytvářet i udržovat svou image kromě jiného i pomocí materiálního prostředí. Image závisí na subjektivním vnímání zákazníků a proto je obtížné ji definovat a usměrňovat. Při řízení prostředí je potřebné zajistit, aby sdělovaná image souhlasila s image požadovanou a tedy i s posláním školy. Materiální prostředí využívá škola k odlišení svého produktu na trhu vzdělávacích služeb a k vybudování konkurenční výhody obohacením nabídky základního produktu. Pro většinu služeb

poskytovaných školou je formování prostředí důležitou součástí plánu marketingového mixu. Prostředí představuje spolupůsobení hmotných prvků a atmosféry v místě, kde je služba prováděna a ve kterém spolu jednají pracovníci školy poskytující službu a zákazníci. Proto zahrnuje vše, co ovlivňuje výkon a komunikaci dané služby.

K vnějšímu prostředí patří: fyzická velikost školy, její umístění a tvar, průčelí, venkovní osvětlení, materiály použité při výstavbě a **logo školy**.

Vnitřním prostředím rozumíme: uspořádání zařízení, kombinaci barev, pomůcky, vybavení, atd.

Schopnost vytvořit a vyjádřit osobitost organizace poskytující vzdělávací služby bývá často omezena faktory, které nelze ovlivnit (např. špatná poloha, omezené náklady a stavební omezení).

Vytváření vhodného materiálního prostředí by mělo být společným úkolem designérů, marketingových odborníků, psychologů a ekonomů směřujících k nalezení identity obce a potažmo školy. Toto je však jistě po vlastních zkušenostech hudba daleké budoucnosti.

Příklad: Budovy ZUŠ v Mostě



### Materiální prostředí ZUŠ

Součástí materiálního prostředí školy je i její logo. Jeho význam po letech úpadku opět vzrůstá a můžeme jej v prostředí uměleckých škol přirovnat k tomu, co pro produkt v marketingu znamená ochranná známka. Logo školy by se mělo objevovat nejen na oficiálních dokumentech školy, ale i na dopisních papírech, propagačních materiálech a vizitkách vedení školy. Znak totiž má i další úlohu, spolupodílí se na vytváření identity školy.

## 8. Komunikační mix

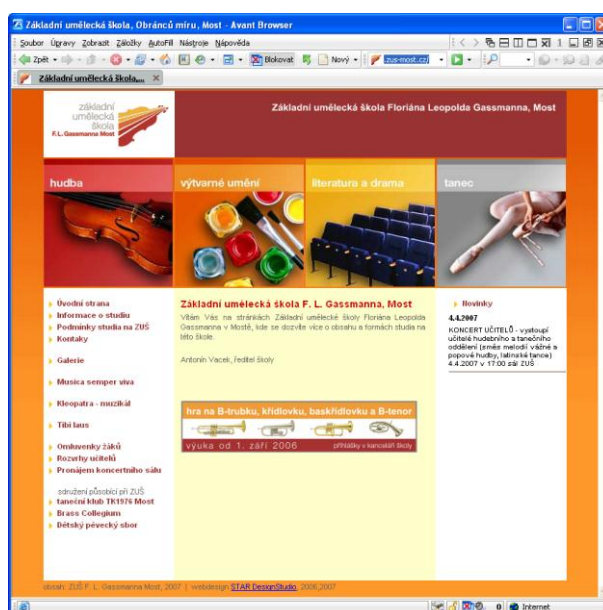
### 8.1 Nástroje komunikačního mixu

V obecné teorii marketingu se jako nástroje komunikačního mixu uvádějí:

- reklama a propagace
- public relations
- osobní kontakty vedení školy

Zatímco výrobní podnik usiluje o maximalizaci své tržní hodnoty, škola se snaží uspokojit potřebu vzdělávacích služeb dosažením řady předem vytýčených cílů. O tom je třeba komunikovat. V marketingu školy se však tento komunikační nástroj stává i nástrojem získávání zpětné vazby na konkrétní každodenní práci pracovníků školy a na programovou a strategickou činnost jejího vedení. Vedle public relations je dalším významným nástrojem komunikace školy její vlastní propagační činnost.. Uplatnění tohoto nástroje je zaměřeno především na externí zákazníky, přes návštěvníky až k potenciálním novým klientům.

#### Příklad: Internetové prezentace ZUŠ



#### 8.1.1 Propagace a reklama

Jedním z komunikačních nástrojů, pomocí něhož může vedení školy prosazovat a zviditelnovat svou organizaci je propagace. Kvalitně zpracované propagační

materiály by měly být nezbytnou součástí vybavení každé základní umělecké školy. To předpokládá umístit propagační materiály v informačních centrech, poskytovat je při jednáních s partnery školy, při významných veřejných akcích apod. Obsah a forma propagačních materiálů je individuální a závisí na účelu propagace. Materiál může mít formu všeobecné nebo speciální propagace, jejímž cílem je vzbuzení zájmu potenciaálních klientů o školu. Přitažlivost těchto materiálů zvyšuje výrazná grafická úprava. Jedním z důležitých prostředků propagace je i internet. Internet je nejostřeji sledovaným informačním médiem současnosti. Tato informační superdálnice je ale základními uměleckými školami využívána maximálně na 40%, protože úroveň webových stránek jednotlivých škol o to jasně svědčí. Mezi další nové nástroje propagace uměleckých škol lze zařadit rovněž internetové rádio nebo účast na projektu velkoplošné reklamní televize, který se již v řadě měst osvědčil.

## **9. Lidské zdroje**

### **9.1 Zákazníci a poskytovatelé služeb**

Lidé, zákazníci i poskytovatelé produktu školy jsou významným nástrojem marketingového mixu služeb. Produkt školy má většinou charakter určité služby a realizace služby není zpravidla možná bez vzájemné součinnosti dodávajícího a příjemce. Pokud ZUŠ chápeme v širším slova smyslu, tj, škola jako celek, pak zde jsou všechny subjekty působící v organizaci zároveň producenty i spotřebiteli produktu. Pro zákl. um. školy, jejichž management závisí především na volbě zákazníků produktu, který nabízí, jsou velmi důležité vztahy s těmito klienty, uživateli a příjemci, jinými slovy veřejností. Zákazníci mají sklon hodnotit management každé organizace podle chování jejich zaměstnanců a tato skutečnost je zvýrazněna i při poskytování vzdělávacích služeb. Proto je nesmírně důležité, aby ředitelé škol, jako manažeři, dbali na určitou firemní kulturu a nastavili, jak kontaktnímu, tak pedagogickému personálu, určité normy chování, které ve svém důsledku mohou poměrně zásadním způsobem ovlivňovat mínění široké veřejnosti i zřizovatele o úrovni školy.



## 9.2 Cíle interního marketingu

- Obecný: získat motivované zaměstnance orientované na marketing školy a na péči o zákazníky, s tím, že uvažují o jejich potřebách
- Strategický: vytvořit vnitřní prostředí, podporující péči o zákazníky a zlepšení kontaktů se zřizovatelem (toto je téměř cyklický problém, protože v některých obcích jsou zastupitelstva a obecní rady schopna vyměnit každé 4 roky)
- Taktický: zainteresovat na vizi obce a propagaci jejího produktu a jí poskytovaných služeb všechny zaměstnance školy a některé pracovníky příslušných odborů obecního úřadu

Nástrojem interního marketingu je jednak správný výběr vhodných lidí, který klade důraz na odborné znalosti, umění komunikovat, udržování dobrých vztahů a schopnost týmově pracovat. Neméně důležité je stálé vzdělávání zaměstnanců (což zákon o pedagogických pracovnících předpokládá). Poměrně důležitý, ale ne snadno realizovatelný je i trénink zaměstnanců v komunikačních dovednostech. Celá problematika interního marketingu by se dala shrnout do této věty: **Úloha zaměstnance při hodnocení potřeb klientů a jeho vliv na image školy jako celku je z marketingového hlediska zásadní.**

## 9.3 Úloha zákazníků

Stejně důležitou úlohu jako zaměstnanci školy mají při vytváření produktu i zákazníci. Vystupují ve třech rolích:

- jako producenti služeb
- jako uživatelé služeb
- jako nositelé podpory prodeje a šířitelé informací

Zákazníci představují ve vzdělávacích službách a službách obecně vstup do procesu realizace produktu. Nejsou pouze kupujícími, ale spoluproducenty, bez kterých služba nemůže vzniknout. Proto si každá škola musí být této úlohy zákazníků vědoma a musí je umět využívat v závislosti na vlastnostech poskytované služby. Spolupráce zákazníků však může přinést i některé konflikty – např. odborné znalosti poskytovatele a neznalosti zákazníka a jeho tvrdší trvání na určitém názoru, jak by měla vzdělávací služba vypadat, mohou sebou nést konflikt.

Těchto konfliktních situací je samozřejmě mnoho druhů a jejich zpracování by si zasloužilo buďto zvláštní kapitolu, nebo odbornou práci takto zaměřenou.

## **10. Strategie základní umělecké školy**

### **10.1 Strategické plánování školy**

Strategické plánování školy je určitou modifikací strategického plánování výrobního podniku. Východiskem, které určuje oblasti zájmu strategického plánu školy, je pak zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a zákon č.563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, a do určité míry i zákon č.367/1990 Sb., §14, který určuje působnost obce a na prvním místě pak jmenuje „schvalování programu rozvoje územního obvodu obce a provádění kontroly jeho plnění“.

Obsah strategického plánu školy a jeho promítnutí v operativních plánech a koncepcích školy naplňují paragrafy školského zákona. Základním předpokladem pro úspěch strategie je schopnost formulování odpovědí na následující otázky:

- kde jsme nyní
- jak jsme se tam dostali
- kam směřujeme
- kde bychom se rádi ocitli
- jak se tam dostaneme
- zda neuhýbáme z cesty

Odpovědi na podobné otázky řeší i tvůrci každé podnikové strategie. Nalézají je pomocí určitých standardních postupů, které však je nutno v případě školy modifikovat vzhledem ke specifickým problémům.

#### **Analýza SWOT**

Analýza silných a slabých stránek školy, je základním nástrojem situační analýzy školy a odpovídá na otázku „kde se škola v současné době nachází a kam směřuje“.

- situační analýza slouží jako základ pro vypracování strategie i vlastních rozvojových koncepcí školy

- slouží rovněž jako nástroj informování interních a externích partnerů školy

| VIZE  |   |
|---|---|
| EXTERNÍ ANALÝZA   | INTERNÍ ANALÝZA   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• analýza klientů (příjemců služby) segmentace, motivace</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• analýza financování školy, spokojenost rodičů a žáků, kvalita poskytovaných služeb</li> </ul>                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• analýza konkurenčních ZUŠ, popř. rozbor úspěšnosti některých akcí realizovaných srovnatelnými školami. Analýza se zaměřuje na image, vize, strategie, kulturu školy, rozpočet, sílu a slabost konkurenčních škol.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• analýza organizace školy, schopnosti a kvalifikace pedagogických i nepedagogických pracovníků, jejich chování a postoje</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• analýza prostředí – materiální, zákonodárné, ekonomické, kulturní, demografické</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozhodující faktory ovlivňující tvorbu strategií, rozbor minulé a současné strategie, její slabá a silná místa</li> </ul>          |

↓

vytváření informačních systémů, projekce minulých trendů do budoucnosti

↓

vytváření scénářů, stanovování cílů

↓

**IDENTIFIKACE A VÝBĚR STRATEGIE**

---

### **Příklad: SWOT analýza ZUŠ F. L. Gasmanna, Most**

#### **Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ovlivňující rozvoj školy.**

základní umělecká škola jako kulturní organizace:

|  |   |
|--|---|
| <p><b>silné stránky</b> – 80letá tradice školy, podíl na společenském životě ve městě, tradice významných a vynikajících pedagogů a umělců, stálá nabídka kvalitních kulturních programů, možnost pořádání akcí ve dvou koncertních sálech, které jsou součástí školy</p>  | <p><b>slabé stránky</b> – prozatím nedostatečně cílená propagace kulturní nabídky a dalších souvisejících aktivit, slabý zájem o kulturu (obecně ve městě), nízká kulturní nabídka mimo sezonu, slabá podpora menšinových žánrů, materiální možnosti školy, nejsou vždy dostatečně využity příležitosti</p>                               |
| <p><b>příležitosti</b> - vytvořit ze školy určité kulturní centrum s širším regionálním rozsahem, nabídka kulturních pořadů by se měla zacílit i v rámci přeshraniční spolupráce, rozvíjet nonverbální divadelní umění (balet apod.), větší propagace výstavní činnosti školy a zřízení školní galerie, nedělní oživení kultury města -např. koncerty žákovských souborů</p> | <p><b>hrozby</b> – ztráta specifičnosti školy (převažující hudební obor se zaměřením na klasickou hudbu) přílišnou komercializací služeb školy (muzikál Kleopatra, neustále se zvyšující kapacita v oddělení elektronických nástrojů), nepochopení mezi místním obyvatelstvem a podnikateli v cestovním ruchu – slabý turistický ruch</p> |

Příklad: opatření přijatá základní uměleckou školou k výsledku SWOT analýzy:

- vyvolat jednání na půdě magistrátu města o větší podpoře základní umělecké školy jako kulturní organizace, která je již dlouhodobě pevnou součástí kultury města
- žádat o podporu kulturní komisi města, jejímiž členy jsou ředitelé všech neziskových subjektů zřizovaných Magistrátem města Mostu,
- vyvolat jednání o realizaci projektu rekonstrukce koncertního sálu školy (280 míst), který by se mohl využívat i víceúčelově např. kongresy firem, školení apod., podmínkou je vybavení odpovídajícími interaktivními prostředky.
- škola by se měla snažit o představení žánrově různorodé kultury s ohledem na různé cílové skupiny návštěvníků.
- dokončit projekt internetového rádia, které by bylo silně propagováno a žáci školy by v něm měli možnost pravidelně vystupovat. Nezanedbatelným dramaturgickým počinem (ale i marketingovým) by byl blok názorů občanů a zastupitelů na produkci školy.

## 10.2 Vytvoření strategického plánu a vize školy

Každá strategie je nástrojem k dosažení určitého cíle. Co je cílem managementu školy? Jak by měla škola vypadat v příštím desetiletí? Jaké budou vzdělávací potřeby obyvatel města a jak je dokáže management školy zjistit a naplnit? Jaká je vize krajského úřadu a MŠMT ve vztahu k základním uměleckým školám?

Jestliže má vedení školy nalézt uskutečnitelnou vizi musí ji sdílet všechny složky vytvářející její vnitřní i vnější prostředí, tj. pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci, místní občané, nejvýznamnější zájmové skupiny, politici i podnikatelé. K uskutečnění vize nestačí pouze nalézt nejnižšího společného jmenovatele v podobě společného zájmu, to by byl příliš pasivní přístup. Vize vyžaduje aktivní podporu a vysokou míru zapojení. Dosažení takové vize je dlouhodobým cílem, jehož vytváření však již začíná v důsledku inovativního procesu marketingu školy. **Cílem marketingové strategie školy, je pak vytvoření takové strategie, která dokáže „prodat“ celou školu, její část nebo jednotlivé služby příslušným tržním segmentům.** Z hlediska přitažlivosti školy a jejího dalšího i ekonomického rozvoje, je nutno posílit její konkurenceschopnost. Tato konkurenceschopnost se pak projeví zájmem potenciálně

vysoce kvalifikované pracovní síly, zvýšeným zájmem obyvatel i návštěvníků města a větší poptávkou po vzdělávacích službách školy. Neustálé zvyšování konkurenceschopnosti školy a získávání konkurenční výhody, by mělo být cílem každého marketingového managementu školy. Škola musí předvídat budoucí vývoj, ten však nikdy není jednoznačný a zpravidla jej nelze ani jednoznačně extrapolovat pomocí matematických metod. Proto je vhodné na základě všech dostupných údajů (analýzy současného stavu školy a budoucích tendencí ovlivňujících systém) vypracovat scénář budoucího možného stavu školy.

## **11. Empirická sonda**

### **11.1 Úvod**

Výzkum byl zaměřen na marketingový management v prostředí základních uměleckých škol a měl za cíl zjištění názorů veřejnosti na produkt Základní umělecké školy F.L.Gassmanna v Mostě a zjištění názorů pracovníků magistrátu města Mostu (průřezem všech odborů magistrátu). Výzkum by měl potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, že marketingový management je vhodný pro tento typ škol a lze ho implementovat z prostředí výrobních organizací. Zároveň by měl potvrdit, že široká veřejnost a zřizovatel školy jsou si vědomi marketingové práce managementu školy.

S pilotním výzkumem a ověřováním srozumitelnosti dotazníku jsem začal v 1. týdnu měsíce listopadu 2006, distribucí dotazníku mezi rodiče žáků naší školy a mezi pracovníky odboru školství magistrátu města Mostu. Dle poznámek jednotlivých respondentů jsem opravil formulaci některých otázek. Pilotní výzkum byl veden pomocí metody rozhovoru a dotazníku.

Celkem bylo rozesláno 100 dotazníků. Spolupráce s úředníky Magistrátu města Mostu byla velmi dobrá, i přes měnící se politickou strukturu vedení. S veřejností byla spolupráce logicky horší, protože anonymita celého šetření nikoho nenutila se tímto problémem příliš zabývat, ale přesto procento odevzdaných dotazníků bylo velké. Pro vyhodnocení dotazníku byl využit tabulkový procesor, jednotlivé výsledky jsou zpracovány v grafech a tabulkách.

Pro lepší monitoring zkoumané skutečnosti jsem mezi pedagogy ZUŠ F.L.Gassmanna v Mostě distribuoval dotazník, jehož účelem bylo zjištění, které

okolnosti nejvíce zvyšují jejich pracovní výkon. Bylo rozdáno 32 dotazníků, vráceno ke zpracování bylo 27, což je 84%.

K tvorbě dotazníku jsem použil formulace Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery.

## 11.2 Stanovení hypotéz

- 1) Pokud chce marketing základní umělecké školy být smysluplný a efektivní, musí brát zřetel na potřeby a přání veřejnosti.
- 2) Marketing základní umělecké školy, která je nejenom organizací vzdělávací, ale částečně i kulturní, musí být v souladu s představou a koncepcí rozvoje obce.
- 3) Efektivním marketingem na trhu může ZUŠ získat konkurenční výhodu, oproti školám stejného typu, které marketingový management typu výrobních organizací považují za neaplikovatelný, tudíž bezpředmětný a svou strategii staví spíše na operativním rozhodování.
- 4) Koncept základního uměleckého školství je v Evropě ojedinělý a marketingový management, který se zabývá důslednou propagací a public relation, může tento typ škol zviditelnit tak, aby byl pochopen v rámci Evropské unie jako přínos a příkladný vzdělávací systém hodný následování.

## 11.3 Analýza získaných informací

celkem bylo rozesláno 100 dotazníků a 72 vyplněné dotazníky byly vráceny ke zpracování = 72% úspěšnost vrácení

Přehled respondentů podle věku a pohlaví

| Věk           | Magistrát | Veřejnost |
|---------------|-----------|-----------|
| do 20         | 0         | 2         |
| 21 - 30       | 3         | 5         |
| 31 - 40       | 10        | 18        |
| 41 - 50       | 5         | 11        |
| 51 a více     | 12        | 6         |
| <b>CELKEM</b> | <b>30</b> | <b>42</b> |

Vyhodnocení otázky „Která okolnost nejvýše zvyšuje Váš pracovní výkon“

Tato otázka by byla případněji k problematice řízení lidských zdrojů, ale její zpracování může dát zajímavou informaci o práci marketingového managementu školy.

Hodnocení jednotlivých částí bylo provedeno číslováním od čísla 1, kdy se jednalo o okolnost, která nevíce zvyšuje pracovní výkon, po číslo 8, kdy je okolnost nejméně motivující.

- 1) pracovní atmosféra
- 2) tlak vedoucího
- 3) zajímavá práce
- 4) finanční ohodnocení
- 5) prezentace výsledků mé práce na veřejnosti
- 6) příjemný kolektiv
- 7) jasná pravidla při přidělování odměn
- 8) uznání práce

| odpověď číslo | počet odpovědí |
|---------------|----------------|
| 1             | 5              |
| 2             | 0              |
| 3             | 10             |
| 4             | 1              |
| 5             | 2              |
| 6             | 2              |
| 7             | 2              |
| 8             | 5              |
| <b>CELKEM</b> | <b>27</b>      |

Dle označených odpovědí respondentů nejméně zvyšuje pracovní výkon:

- 1) zajímavá práce (součet hodnocení = 10)
- 2) pracovní atmosféra a uznání práce (součet hodnocení = 5 + 5)
- 3) prezentace výsledků mé práce na veřejnosti, příjemný kolektiv, jasná pravidla při přidělování odměn (součet hodnocení = 2 + 2 + 2)

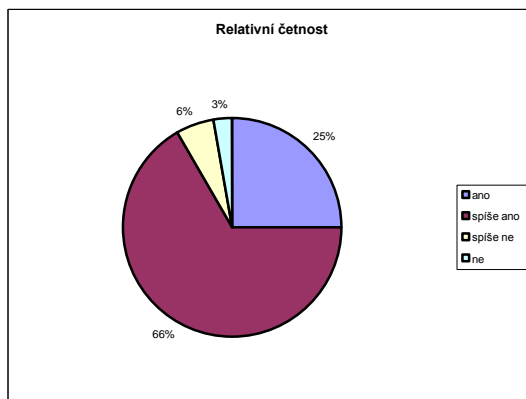
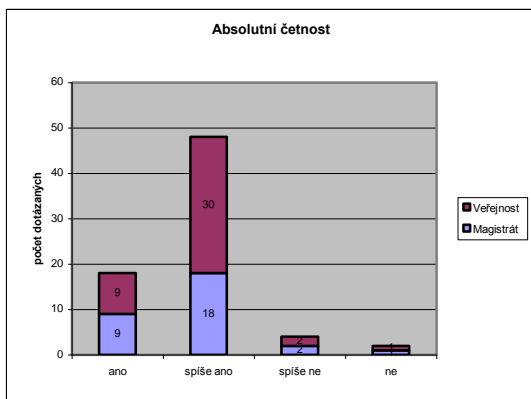
Dle označených odpovědí respondentů nejméně zvyšuje pracovní výkon:

- 1) tlak vedoucího (součet hodnocení = 0)

## 11.4 Vyhodnocení empirické sondy

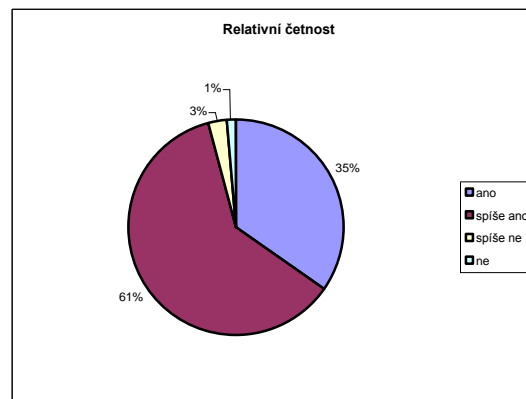
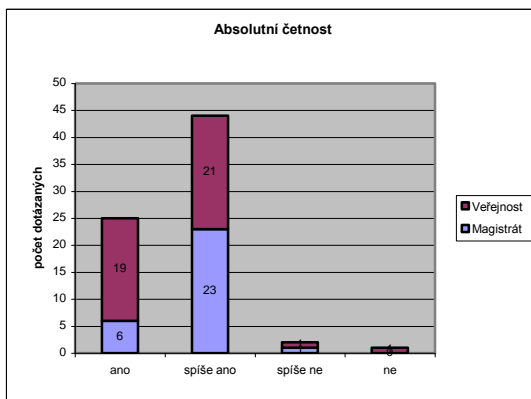
Dotazník je rozdělen do 4 okruhů, které jsou vyhodnoceny k potvrzení, či vyvrácení stanovených hypotéz. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou zaznamenány v grafech.

otázka č. 1



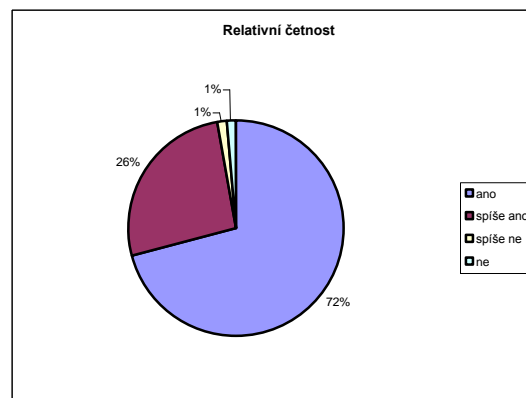
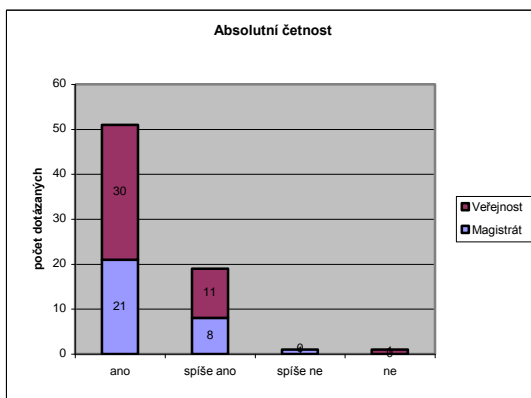
Zhodnocení:  
 91% je se službami ZUŠ v Mostě spokojeno  
 9% se vyjádřilo spíše nespokojeně

otázka č. 2



Zhodnocení:  
 96% je s vystupováním kontaktního personálu spokojeno  
 4% se vyjádřily spíše nespokojeně

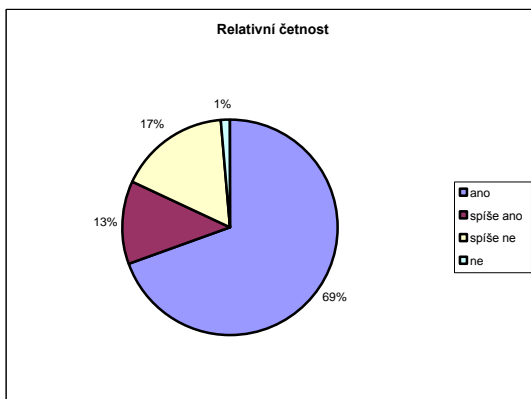
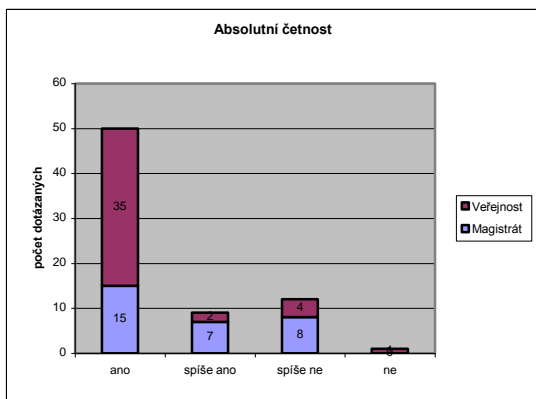
otázka č. 3



Zhodnocení:  
 98% je spokojeno s vystupování a úrovní komunikace pedagogů ZUŠ Most  
 2% nejsou úplně spokojena

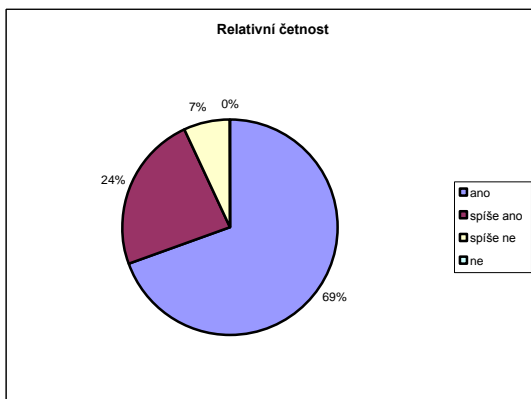
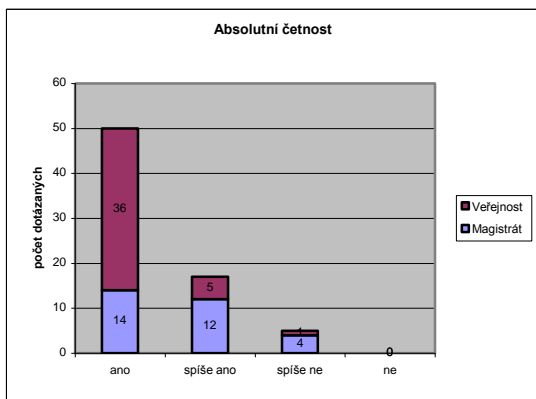


otázka č. 4



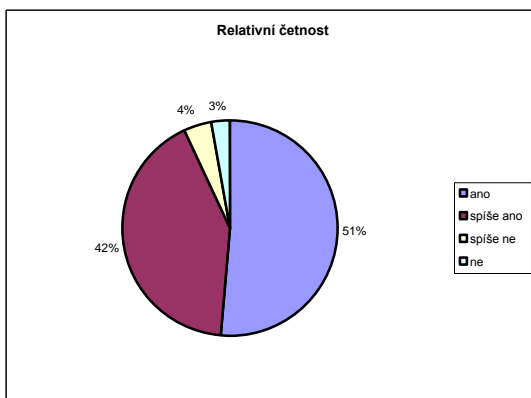
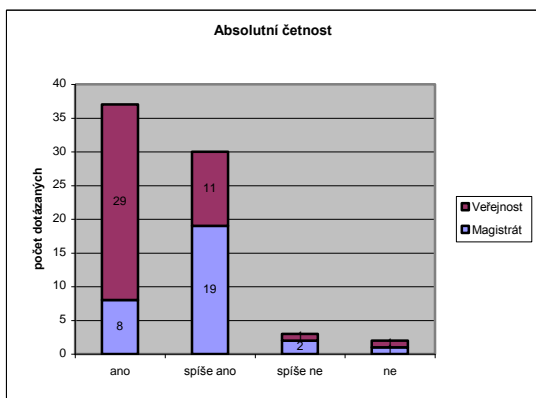
Zhodnocení:  
82% vnímá ZUŠ jako kulturní organizace  
18% spíše nevnímá

otázka č. 5



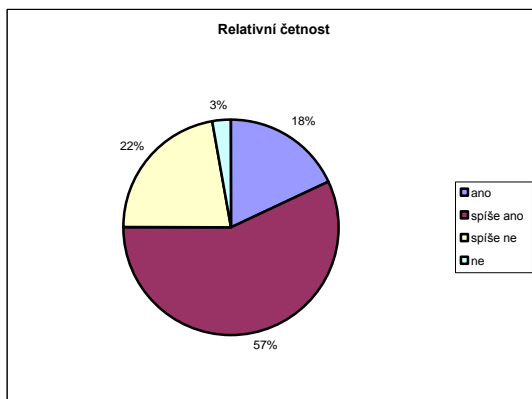
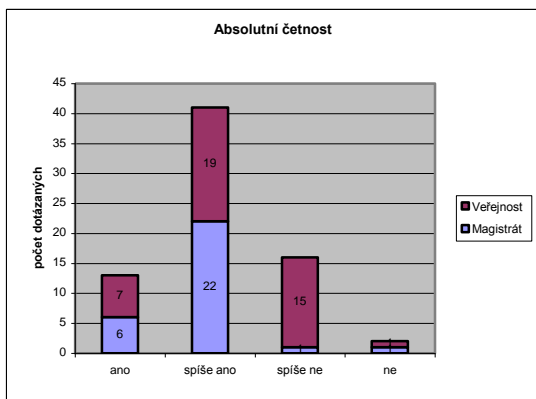
Zhodnocení:  
93% navštěvuje kulturní akce ZUŠ  
7% spíše ne

otázka č. 6



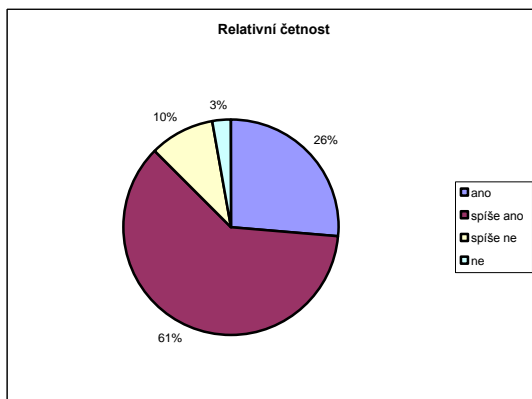
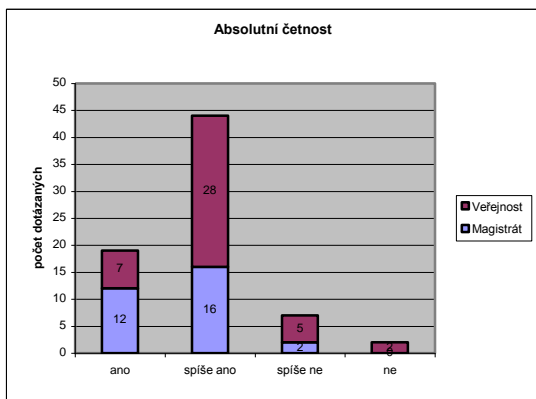
Zhodnocení:  
93% vnímá ZUŠ jako pevnou a důležitou součást kulturního života města  
7% spíše nevnímá

otázka č. 7



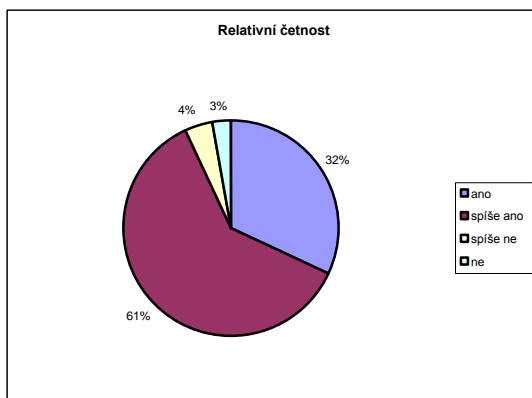
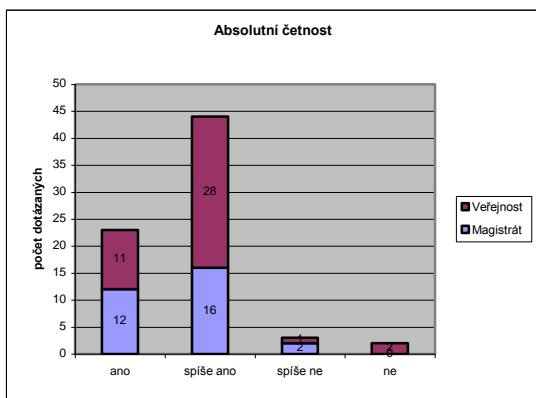
Zhodnocení:  
75% dokáže definovat produkt ZUŠ  
25% spíše nedokáže

otázka č. 8



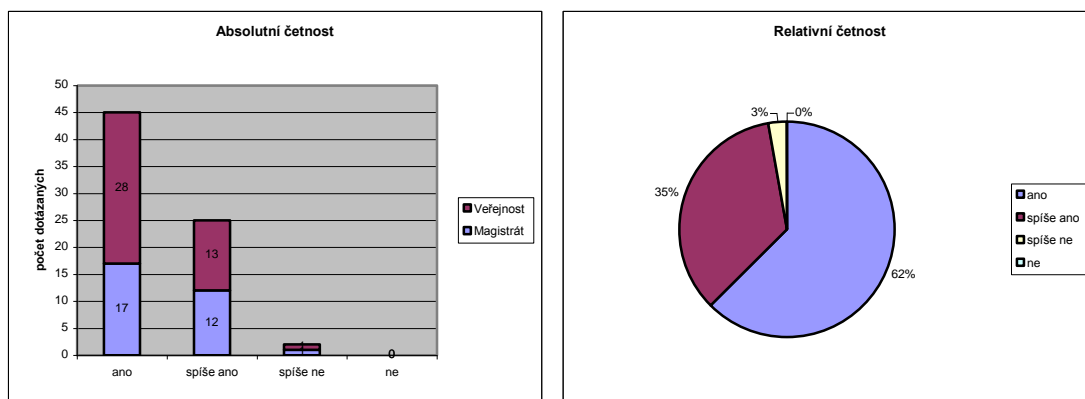
Zhodnocení:  
87% spíše vnímá změny materiálního prostředí ZUŠ  
13% změny spíše nevnímá

otázka č. 9



Zhodnocení:  
93% se domnívá, že úroveň propagace ZUŠ ze strany jejího managementu je spíše dobrá  
7% se domnívá, že ne

otázka č. 10

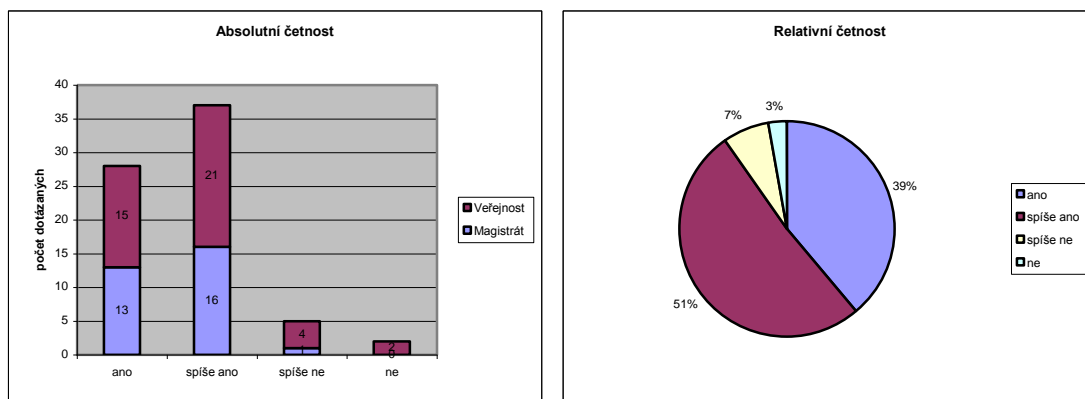


Zhodnocení:

97% si myslí, že umělecké školení je pro kvalitní nastavení hodnotového žebříčku mladého člověka důležité

3% se domnívají, že spíše ne

otázka č. 11



Zhodnocení:

90% považuje koncept základního uměleckého školství v celkovém systému za výjimečný

10% ho nepovažuje za moc výjimečný

**Hypotéza č. 1**

Pokud chce marketing základní umělecké školy být smysluplný a efektivní, musí brát zřetel na potřeby a přání veřejnosti.

Vzájemným porovnáním výsledků hodnot 1. - 3. otázky dotazníku se u tohoto vzorku respondentů stanovená hypotéza potvrzuje.

**Hypotéza č. 2**

Marketing základní umělecké školy, která je nejenom organizací vzdělávací, ale částečně i kulturní, musí být v souladu s představou a koncepcí rozvoje obce.

Porovnáním na odpovědi na otázky 4. - 6. se stanovená hypotéza potvrzuje

### **Hypotéza č. 3**

Efektivním marketingem na trhu může ZUŠ získat konkurenční výhodu, oproti školám stejného typu, které marketingový management typu výrobních organizací považují za neaplikovatelný, tudíž bezpředmětný a svou strategii staví spíše na operativním rozhodování.

Tato hypotéza se potvrdila, respondenti měli problém s definováním produktu ZUŠ, ale znalostí úrovně propagace a všímavostí ke změnám materiálního prostředí hypotézu potvrdili.

### **Hypotéza č. 4**

Koncept základního uměleckého školství je v Evropě ojedinělý a marketingový management, který se zabývá důslednou propagací a public relation může tento typ škol zviditelnit tak, aby byl pochopen v rámci Evropské unie jako přínos a příkladný vzdělávací systém hodný následování.

Hypotéza se potvrdila téměř shodou respondentů, oba segmenty vnímají systém základního uměleckého školství jako ojedinělý, kterým se může republika chlubit.

### **Vyhodnocení empirické sondy**

Cílem empirické sondy bylo zjištění pohledu veřejnosti a orgánu zřizovatele na působení ZUŠ ve městě Mostě a zjištění úrovně její marketingové strategie.

Dotazník byl zaměřen:

na zjištění zpětné vazby veřejnosti na marketingové záměry školy

na zpětnou vazbu zřizovatele

na efektivnost marketingových strategií managementu školy

na přijetí produktu školy jako jedinečné služby

Pro přehlednost byly vypracovány názorné grafy, které jednoznačně dokladují dobrou marketingovou práci managementu ZUŠ v Mostě.

## **12. Závěr**

Marketing je dnes předmětem rostoucího zájmu institucí všech typů a velikostí. Ve zvýšené míře mu věnují pozornost i nevýdělečné organizace; např. veřejné knihovny, muzea, církve, umělecké instituce, jejichž management se snaží o to, aby

prosperovaly navzdory měnícím se spotřebitelským postojům a zmenšujícím se finančním zdrojům. Vládní i soukromé nevydělečné agentury uskutečňují kampaně speciálního marketingu, aby odradily od kouření cigaret, užívání drog a jiných patologických jevů. Ochránci životního prostředí chtějí přispět k udržení ekologické rovnováhy, politické strany bojují za pomoci marketingových prostředků o každý hlas, ZÁKLADNÍ ŠKOLY, ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY a STŘEDNÍ ŠKOLY usilují o každého žáka. Ústředním bodem takového počínání se stává marketingový management orientovaný na klienta (návštěvník, žák, klient, volič apod.).

Marketingově orientovaná škola tedy jedná se zřetelem na současného i budoucího klienta a přijímá chování, potřeby a požadavky své cílové veřejnosti za východisko svého rozhodování. Činnost základních uměleckých škol, i když mají svá specifika, lze považovat za službu. Služba je nehmotná, nelze se jí dotknout, nelze jí vlastnit, lze ji jen přijmout, resp. spotřebovat. Produkce a spotřeba služby probíhá současně, služba se realizuje v tom okamžiku, kdy se spotřebovává. Rozhodující roli tedy hraje ZUŠ jako poskytovatel. Klient však také často službu spoluvytváří, musí být tedy ochoten spolupracovat. K tomu se musí cílevědomě připravovat.

Důvěra klienta je tak založena na zdánlivých maličkostech, jako je materiální zabezpečení školy, chování zaměstnanců, použití symbolů apod. Pro vedení školy, jako poskytovatele služby je významné, co si o něm okolí, které pak vytváří veřejné mínění, myslí. Velkou roli hraje osobní komunikace, proto je nutné u klientů vytvářet pozitivní zkušenosti. Vedení školy vytváří systém vztahů s uživateli produktu a institucemi ovlivňujícími veřejné mínění (formuje svou image).

Marketingová „trojice“ (hodnota, komunikace, reputace) je rozhodujícím prvkem i ve vztahu mezi školou a jejími klienty. Přitom právě reputace hraje svoji úlohu při tvorbě hodnot a v komunikaci. Pověst školy sestává ze všech pozitivních i negativních asociací, které si klient vytváří svojí vlastní zkušeností i zkušenostmi jiných a pozorností, kterou věnují organizaci media. Reputace (image) se jen obtížně mění a často je založena na pocitech, mnohdy považovaných klientem za fakta.

Škola musí své klienty o své existenci, cílech, aktivitách a nabídce informovat a vyvolat u nich zájem o své služby. Nejde jen o to, jak je poskytnout, ale o oboustrannou výměnu sdělení. Proto je součástí marketingové komunikace (vedle propagace) také nutná zpětná vazba, tj. naslouchání připomínek klientů a na jejich

základě vyvození potřebných opatření. V procesu komunikace je důležitý obsah sdělení, kterým se pokoušíme oslovit cílovou skupinu. Je možné se opřít o racionální hledisko (informace o kvalitě služby a výsledného produktu, možnost slev na neinvestičních nákladech) nebo emocionální hledisko (videozáznam, fotografie, velkoplošná televize). Mimo obsah též ovlivňuje pozornost struktura a úprava sdělení (např. atraktivní titulek informativního článku v novinách).

Nástrojem realizace marketingových aktivit je marketingový plán. V něm si škola vymezuje směr a způsob řízení marketingových činností. Standardní marketingový plán zahrnuje analýzu příležitostí, vytýčení cílů, strategií a jejich přenesení do všech možných konkrétních aktivit. Plán stanoví kdo co kdy udělá, určí, jak bude vývoj těchto činností monitorován a jaké úpravy se provedou, jestliže dojde k odlišnému vývoji.

Nejprve se zjišťuje stav i předpokládaný vývoj vnějšího i vnitřního prostředí, v němž škola působí. Následuje analýza SWOT, která se použije k sumarizaci potenciálních příležitostí a hrozeb, interních silných a slabých stránek. Důležité je ovšem pochopení zájmů cílové veřejnosti. Organizace si stanoví okruh potenciálních klientů, provede jeho segmentaci a určí si cílovou skupinu. Veškeré aktivity školy jsou současně propojeny s formulováním marketingové strategie. Nepominutelnou součástí kvalitní strategie je stanovení alternativ, které škole umožní po provedení analýzy vyřešit její problémy a dosáhnout očekávaných výsledků specifikace nákladů na plánované marketingové činnosti (rozpočet).

I kdyby škola zvolila jasnou strategii a dobře promyšlené systémy a podpůrné programy, nemusí to stačit. Může totiž selhat při jejich realizaci. Aby se tak nestalo, měli by se všichni zaměstnanci organizace vyznačovat podobným stylem chování, myšlení a současně kompetentností. Zaměstnanci také sdílejí hodnoty, podílejí se jasně vymezeným způsobem na úspěších, ale i „prohrách“ své školy. Strategická přizpůsobivost školy vůči prostředí se může oslabit v důsledku toho, že změny v okolí jsou daleko rychlejší než změny její strategie, struktury a systému. Škola se tak i nadále může udržet v dobrém výkonu, ale neefektivně.

„Je důležitější dělat správně věci, než dělat věci správně“ (efektivnost – účinnost) P.Drucher

Antonín Vacek

### **13. Použitá literatura**

Bacík F., Kalous J., Svoboda J. - Úvod do teorie a praxe školského managementu  
Praha: UK Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6

Svoboda J. - Leadership, manažerské styly vedení lidí, Praha 2003, Textyro distanční  
vzdělávání

Veber Jaromír a kol. - Management, Praha, Management Press, 2003. ISBN 80-7261-  
029-5

Walterová Eliška a kol. - Úloha školy v rozvoji vzdělanosti, Brno 2004, Paido. ISBN  
80-7315-083-2

Vomáčková H. - Metodické problémy vyjadřování výkonnosti ve školství, In:  
Teoretické a praktické aspekty veřejných financí, Studia oconomia Praha, VŠE 2000

Kotler, P. – Haider, V. – Rein, M.: Marketing Places: Attracting Investment, Industry  
and Tourism to Cities, States and Nations, The Free Press, new York 1993

Meffert, Herbert: Marketing management, Grada Publishing, Praha 1996

Smith, Hedley: City Management, Oxford University Press 1993

## 14. Příloha

Vážené dámy, vážení pánové,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který má za cíl zjistit marketingovou pozici základní umělecké školy v Mostě. Studuji na UK v Praze, obor školský management, a Vámi vyplněný dotazník mi poslouží jako podklad pro zpracování závěrečné diplomové práce.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Antonín Vacek

Základní umělecká škola F. L. Gassmanna v Mostě

### Dotazník

#### otázka č. 1

Jste spokojen/a se službami základní umělecké školy?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 2

Jste spokojen/a s vystupováním kontaktního personálu ZUŠ?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 3

Jste spokojen/a s vystupováním a úrovní komunikace pedagogů ZUŠ?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 4

Vnímáte ZUŠ i jako organizaci kulturní?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 5

Navštěvujete kulturní akce ZUŠ?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 6

Vnímáte ZUŠ jako pevnou a důležitou součást kulturního života města?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 7

Dokážete definovat produkt ZUŠ?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 8

Vnímáte změny materiálního prostředí ZUŠ?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 9

Myslíte si, že úroveň propagace ZUŠ ze strany jejího managementu je dobrá?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 10

Myslíte si, že umělecké školení je pro kvalitní nastavení hodnotového žebříčku mladého člověka důležité?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne

#### otázka č. 11

Považujete koncept základního uměleckého školství v celkovém systému za výjimečný?

- 1) ano
- 2) spíše ano
- 3) spíše ne
- 4) ne