

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**MARKETING
ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Aleš Hajiček, DiS.
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Pavla Kovalová
Datum odevzdání práce:	9. duben 2010

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

.....
Aleš Hajčec, DiS.

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá marketingem základních uměleckých škol a jejich komunikací s veřejností. Je v ní obsažena obecná část charakterizující marketing a formy jeho využití na základních uměleckých školách a část výzkumná, která zkoumá jaké možnosti marketingu tyto organizace využívají při své činnosti.

Vychází z odborné literatury, jejíž seznam je uveden na konci práce.

Přináší zjištění, v jakých oblastech marketingu mají základní umělecké školy rezervy a návrhy řešení, jak se v těchto oblastech zlepšit.

Summary:

The final Graduation theses considers the marketing of schools of art and their communication with public. It includes the general part defining the marketing and forms of its use at schools of art and the research part, which examines what kind of possibilities of marketing are used by these organisations at their activities.

It results from professional literature which is listed at the end of the theses.

It comes to the finding, in which spheres of marketing have the schools of art reserves and suggestions of solving how to improve at these spheres.

Klíčová slova:

Marketing, marketingový mix, základní umělecká škola, strategie, segmentace, reklama, komunikace s veřejností, public relations.

Poděkování

Poděkovat chci touto cestou vedoucí práce Mgr. Pavle Kovalové za ochotu, trpělivost a cenné připomínky při vzniku práce, a také všem vedoucím pracovníkům základních uměleckých škol, kteří obětovali svůj cenný čas a vyplnili výzkumný dotazník.

Aleš Hajíček

Obsah

Úvod.....	7
1. Charakteristika marketingu.....	8
1.1 Co je to marketing?.....	8
1.1.2 Funkce marketingu.....	8
1.2 Marketingové plánování a strategie.....	9
1.2.1 Tržní výzkum.....	10
1.2.1.1 Situační analýza.....	10
1.2.1.2 Bostonská matice.....	11
1.2.2 Segmentace.....	12
1.2.3 Marketingový mix.....	13
1.2.4 Strategie.....	15
1.2.5 Reklama.....	16
1.2.6 Public relations.....	17
2. Možnosti marketingu na základních uměleckých školách.....	18
2.1 Charakteristika základních uměleckých škol.....	18
2.1.1 Zákazníci základní umělecké školy.....	19
2.2 Marketingové plánování z pohledu ZUŠ.....	20
2.2.1 Poslání, vize a image školy.....	20
2.2.2 Průzkumy a analýzy.....	20
2.2.3 Segmentace.....	22
2.2.4 Konkurence ZUŠ.....	23
2.2.5 Marketingový mix ZUŠ.....	24
2.2.5.1 Produkt.....	24
2.2.5.2 Cena.....	25
2.2.5.3 Distribuce.....	25
2.2.5.4 Propagace.....	26
2.2.5.5 Lidé.....	26

2.3 Propagace a komunikace ZUŠ.....	27
2.3.1 Reklama.....	27
2.3.2 Public relations.....	28
2.3.3 Osobní prodej.....	30
2.3.4 Podpora prodeje.....	31
2.3.5 Komunikace se zákazníky školy.....	31
2.3.6 Prezentace školy na internetu.....	32
2.3.6.1 Internetové stránky školy.....	32
2.3.6.2 Blogy a sociální sítě.....	33
3. Využití marketingu na základních uměleckých školách - výzkumná část.....	34
3.1 Výzkumný problém, hypotézy a forma výzkumu.....	34
3.1.1 Popis výzkumného problému.....	34
3.1.2 Formulace hypotéz.....	34
3.1.3 Forma výzkumu a popis zkoumaného vzorku.....	35
3.2 Výsledky výzkumu.....	36
3.2.1 Struktura respondentů.....	36
3.2.2 Komunikace základní umělecké školy se svými zákazníky.....	37
3.2.3 Propagace základních uměleckých škol.....	39
3.2.4 Strategické plánování školy.....	41
3.2.5 Vzdělávací nabídka školy.....	42
Závěr.....	44
Seznam použité literatury.....	46
Přílohy.....	47

Úvod

Tématem závěrečné bakalářské práce jsem si zvolil marketing základní umělecké školy. Sám na základní umělecké škole pracuji a marketing považuji za obor, který je důležitý nejen pro ředitele, ale i pro ostatní pracovníky podílející se na vedení tohoto typu školy. Zabývá se totiž tvorbou nabídky pro uchazeče, vztahem k zákazníkům školy i strategií rozvoje organizace. To jsou pro management školy důležité oblasti, které si zaslouží pozornost.

Marketing je dnes nepostradatelnou součástí při řízení organizací. Aktuálnost tohoto oboru není již pouze v organizacích vykazujících zisk, ale i u organizací, jejichž smyslem vytváření zisku není. Proto si pokládám otázku, zda a jakou formou je tento obor činnosti managementu využíván na základních uměleckých školách.

V této práci bych chtěl zpracovat charakteristiku nástrojů marketingu a v návaznosti na to i jejich uplatnění na základních uměleckých školách. Cílem výzkumné části bude porovnat možnosti marketingu s jeho praktickým využitím na tomto druhu organizací v naší republice. Součástí šetření bude i zkoumání, v jaké míře jsou využívány moderní formy komunikace se zákazníky školy, zda školy pořádají vlastní akce a zda se zúčastňují soutěží základních uměleckých škol.

Zaměřím se také na práci s veřejností a na formy reklamy, které základní umělecké školy využívají při prezentaci své vzdělávací nabídky. Formulují vedoucí pracovníci vize školy a pomáhají tak budovat vizi organizace? To je otázka, jejíž zodpovězením se také pokusím přispět k výstupům výzkumu. Přínosem práce bude popsání marketingových možností organizací se zaměřením na základní umělecké školy, jejichž výzkumem bude práce i doplněna.

1. Charakteristika marketingu

1.1 Co je to marketing?

Marketing je soubor činností a dovedností, který managementu ziskových i neziskových organizací zajišťuje jejich trvalou prosperitu a činí spokojeným i zákazníka. Cílem marketingu je stabilní, stále se rozvíjející organizace, jejíž produkt je pro zákazníky atraktivní a její služby (případně výrobky) jsou klienty opakovaně využívány ve vzájemně výhodné směně.

1.1.2 Funkce marketingu

Marketing má několik funkcí, které jsou zásadní pro prosperitu organizací a patří k důležitým činnostem marketingových oddělení velkých firem, případně přímo nejvyššího managementu středních a menších organizací. Vedení každé organizace by se těmito dovednostmi mělo zabývat. Marketing je mnohdy považován pouze jako nástroj zajišťující prodej hotového produktu, tato představa je však mylná. Jak píše Philip Kotler¹², marketing by se měl podílet už na tvorbě firemní strategie i produktů, a následně zajišťovat plnění slibů daných zákazníkům.

Mezi funkce marketingu patří například hledání a vyhodnocování nových příležitostí. Zaměstnanci pověřeni marketingem by měli neustále analyzovat trh, na němž působí (případně působit chtějí), posuzovat ho z hlediska konkurence a zákazníků, hledat nové možnosti zkvalitnění svých produktů i služeb. Na základě svých zjištění by měli svými poznatky přispět ke zefektivnění chodu celé organizace. Po implementaci případných inovací by neměla chybět analýza jejich dopadů na chod společnosti.

Mapování názoru spotřebitelů, jejich preferencí a přání je bezpochyby další důležitou marketingovou funkcí. Je řada moderních způsobů (dotazníky, ankety, statistiky prodeje, výzkumy chování zákazníků aj.) jak získat informace o trendech budoucích i současných

¹ narozen 27. května 1931 v Chicagu, profesorem na Northwestern University Kellogg Graduate School of Management v Chicagu, jedna z největších osobností současného marketingu. Autorem mnoha stěžejních publikací o marketingu.

² KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. S. 12. ISBN 80-7261-082-1.

klientů a přizpůsobit se tak jejich požadavkům. Neustálá kontrola spokojenosti zákazníků může včas odvrátit hrozby spojené s neodhalenými chybami, vedoucími ke ztrátě důvěry ve značku.

Náplní marketingových pracovníků je také komunikace s tvůrci výrobků a jejich následné konfrontace s informacemi získanými analýzou potřeb zákazníků. Na základě zákaznických dat je možné vyvinout nejvhodnější produkt, případně přizpůsobit své služby novým podmínkám a požadavkům trhu.

Marketingem se také rozumí propagace značky, výrobků a tvorba reklamy, což je často povrchně vnímáno jako jediná a nejdůležitější činnost marketingových pracovníků. Snaha hotový produkt prodat by však měla ideálně následovat po spolupráci vývojového a marketingového oddělení na samotném vytváření výrobku. Logicky se tak dá předejít vývoji pro trh neatraktivního zboží či služeb a zbytečné ztrátě finančních prostředků.

Řízení marketingových funkcí a aktivit se dá shrnout do pěti na sebe navazujících kroků:

- 1.) Tržní výzkum
- 2.) Segmentace
- 3.) Marketingový mix
- 4.) Realizace
- 5.) Kontrola

1.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE

Každý podnik, který si v dnešní době chce udržet růst a své kvality, musí mít formulovanou jasnou vizi, na ní navazující strategie a jejich následné realizace. Managementu ziskových i neziskových organizací je k dispozici nespočet moderních metod a teoretických postupů, jenž mohou poskytnout ověřené rady i postupy pro jejich přípravu. Pokusím se některé nejdůležitější z nich popsat.

1.2.1 Tržní výzkum

Součástí výzkumu trhu jsou nástroje, od nichž se odvíjejí další marketingové aktivity a jsou jimi také ovlivněny. Tyto činnosti by se měly pravidelně aplikovat nejen v počátcích organizace či v případě jejího neúspěchu, ale také v případě úspěchu. „Usnout na vavřínech“ a dát tak příležitost konkurenci je osudová chyba, jejíž náprava může být jen s těžší možná. Především jí je možno analýzami.

Analýzy jsou důležitým nástrojem každé organizace, která chce lépe poznat jak svého zákazníka, tak i sama sebe a stát se tak učící se organizací zvažující kroky minulé, současné, budoucí, i počínání konkurence. Tyto aktivity ovlivňují všechny marketingové snahy ve všech časech a přispívají k ověřování funkce celé organizace. Následně mohou spouštět řízené inovace způsobující trvalé změny, mající na chod podniku významný vliv.

1.2.1.1 Situační analýza

Situační analýzou se rozumí rozbor vnějšího a vnitřního prostředí organizace, posuzující jednotlivé aspekty a činitele, které ji ovlivňují. Podle počátečních písmen anglických slov se jí říká SWOT analýza (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Cílem je rozpoznat jednotlivé prvky ovlivňující organizaci a včas na ně vhodně reagovat.

Silné stránky vycházejí z pozitivních a stabilních opor podniku. Mohou představovat jasné vize, kompetence, kvalitu materiálních, personálních zdrojů i dobrou image a značku podniku. Je nutné silné stránky dále podporovat, v ideálním případě do nich také přesouvat pojmy ze stránek slabých a získávat tak konkurenční výhodu.

Slabé stránky jsou naopak zrcadlem nedostatků organizace, představujícím negativní vnitřní podmínky. Zahrnují špatné strategie, nekvalifikované pracovníky, nedostatečné materiální vybavení, ale i nekvalitní management podniku, což se nezřídka velmi těžko v těchto analýzách přiznává. U neziskových organizací je často slabou stránkou nedostatečná fundraisingová³ strategie.

Příležitosti mohou být jakékoliv vnější faktory (současné i budoucí), z nichž může organizace těžit. Příznivý demografický vývoj, pozitivní změny v zákonech, příhodně

³ obor činnosti neziskové sféry, jehož cílem je získávání finančních i jiných prostředků

nastavené podmínky pro čerpání dotací (např. z fondů EU), dobrá spolupráce s úřady i participace s jinými institucemi. Mohou být samozřejmě i v hospodářském růstu země či možnostech rozšiřovat své podnikatelské aktivity. Příležitosti jsou důležitým indikátorem pro další směřování organizace.

Hrozby jsou současné i budoucí vlivy, které mohou fungování organizace ohrozit. Jsou opakem příležitostí, je možné si je tedy představit například jako nepříznivý demografický vývoj, negativní změny v zákonech, špatnou hospodářskou situaci apod. Management by měl hrozby dobře identifikovat a následně jim přizpůsobit své počínání.

Philip Kotler⁴ doporučuje provádět tuto analýzu v obráceném pořadí, to znamená TOWS (hrozby, příležitosti, slabé stránky, silné stránky). Z pohledu organizace se tak postupuje zvenčí dovnitř, čímž je zajištěna lepší identifikace vnějších faktorů z pohledu zákazníka, nikoliv silných stránek organizace.

1.2.1.2 Bostonská matice

Posouzení portfolia organizace je další možností analýzy. Nazývá se BCG (Boston Consulting Group) analýza, nebo také bostonská matice. Hodnotí růst a podíl jednotlivých produktů organizace, čímž pomáhá určit, na které služby či výrobky je dobré se dále zaměřit, případně od kterých je vhodné upustit.

Hvězdy představují silné karty organizace, jež jsou perspektivou do budoucna. Produkty hodné zařazení do políčka „Hvězdy“ jsou rychle rostoucí s prozatím nižším tržním podílem, ovšem se známkou dobrého zacílení trhu a zasluhují další pozornost i investice, protože jsou pro firmu velmi důležité. Pokud jsou účelně podporovány zdroje, z nichž vychází, budou pro organizaci produkty z tohoto kvadrantu do budoucna jedním z hlavních zdrojů příjmů.

Peněžní krávy mají veliký tržní podíl, jsou hlavním zdrojem příjmů a je z nich možné financovat produkty, jejichž úspěch je teprve možné očekávat. V přítomném čase jsou hlavními tahouny organizace, z nichž těží jako ze zdroje zákazníků a tím i finančních prostředků. Tempo růstu je však nízké, což je dáno ustáleností na trhu.

⁴ KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. S. 66. ISBN 80-7261-082-1.

Schéma č. 1

Tempo růstu trhu	<i>vysoké</i>	Relativní tržní podíl	
		<i>vyšoký</i>	<i>nížký</i>
		Hvězdy (Stars)	Otazníky (Question Marks)
	<i>nížké</i>	Peněžní krávy (Cash Cows)	Psi (Dogs)

Otazníky jsou produkty s vysokým tempem růstu, ale malým tržním podílem. Zpravidla se jedná o nově zavedené výrobky/služby, v nichž by management organizace rád uspěl. Malý tržní podíl může zapříčiňovat také veliká konkurence, proto lze další osud výrobků v tomto kvadrantu zvažovat s odstupem času. Pokud se do otazníků investuje mnoho prostředků, je to nepochybně veliké riziko, které je nutné dobře zvážit.

Psi mají malý podíl na trhu a nízké tempo růstu. Trh oboru v tomto kvadrantu je neperspektivní, nerozvíjející se. Jejich udržení je finančně nákladné a management by měl zvážit, zda se jimi bude dále zabývat. Pokud je však jejich existence v portfoliu organizace navázána na image či prestiž, je možné je dále podporovat za účelem udržení zákazníků.

1.2.2 Segmentace

Odpověď na otázku, kdo je zákazníkem firmy v současnosti, již nelze odbýt odpovědí, že každý. Dnes se organizace snaží rozlišovat mezi nejrůznějšími segmenty trhu a podle toho své produkty realizovat a propagovat. Zacílení na určité skupiny potenciálních zákazníků může uspořit nemalé peníze, zbytečně vynaložené například neúčelnou reklamou či špatným směřováním samotného produktu.

Pokud se firma zaměřuje na všechny potenciální zákazníky, jedná se o nediferencovaný marketing. Tento marketing, který se dá označit také za hromadný, je

vhodný pouze pro specifické typy organizací, jejichž produkty či služby se dají nabízet širokému spektru klientů. Ze školního prostředí lze uvést například základní školy.

Prostřednictvím diferencovaného marketingu se management zaměřuje na dva a více segmentů trhu, jimž přizpůsobuje svoji nabídku a je mu tak umožněno lépe reagovat na změny trhu v daném segmentu. Potenciál získat si zákazníka i šance získat si ho pro svůj produkt se tak zvyšuje.

Rozlišujeme tři různá hlediska možností segmentace. Jako první bych rád uvedl *demografickou*, pomocí níž můžeme rozlišovat své zákazníky z pohledu věku, pohlaví, národnosti, vzdělání, výše příjmů, početnosti rodiny i podle zaměstnání. Toto hledisko je spíše určitým sektorem v rámci celé populace, nežli populační segment.

Geografická segmentace zahrnuje členění na jednotlivé země, oblasti, regiony a spádové oblasti, u nichž je dále důležitá jejich dopravní obslužnost, hustota služeb i skladba obyvatelstva apod. Pro nejrůznější druhy služeb je geografická segmentace a její důsledné zmapování nezbytnou součástí jejich úspěšného působení na trhu.

Segmentaci podle příslušnosti k určité sociální třídě, životního stylu, osobnosti zákazníka, jeho vztahům k tradicím, koníčkům a názorům se říká *psychografická*. Bývá často rozhodující v procesu rozhodování o zacílení produktu a jeho následné propagaci, která může podpořit jeho žádaný objem prodeje.

1.2.3 Marketingový mix

Marketingový mix je označován jako soubor nástrojů, pomocí kterých může marketing ovlivňovat tržby. Tradičně se do marketingového mixu zahrnují takzvaná 4P: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). V současné době se však již ustálilo páté P – lidé (people). Jsou ale odvětví, která si své páté (případně i šesté a sedmé) P určují podle svých pracovních potřeb.

Manažery služeb jsou využívány termíny personál (personel), postupy (procedures) a materiální prostředí (psychical evidence), kosmetické firmy považují za své páté P obal výrobku (packaging). Některá specializovaná oddělení se domnívala, že jim nejlépe vyhovující termín není v marketingovém mixu uveden z důvodu špatného počátečního písmene. Pracovníci servisu vyžadovali přidat služby – ty jsou však považovány za součást

výrobku, obchodní ředitelé pro změnu žádali prodejní síly (sales force), ty jsi naopak součástí propagace.

Výrobek je výsledkem činnosti organizace. Marketingové aktivity by měly předcházet jeho samotnému vzniku, na němž by se následně měly podílet a již hotový produkt dále podporovat k prodeji. Měl by odpovídat požadavkům trhu, opatřen jasným posláním, jímž může být i jednoduchý slogan využitelný v reklamě.

Cena je standardně určována spočítáním nákladům s připočítanou přírážkou. To však nemusí odpovídat hodnotě výrobku, kterou zákazníci nemusí být ochotni zaplatit. Jak to řekl Lee Iacocca⁵: „Když máte správný výrobek, nemusíte být skvělý marketingový pracovník“. Je proto důležité s určováním ceny navázat na marketingový výzkum, kdy je předurčena hodnotou produktu pro zákazníky.

Místo prodeje, či distribuční kanály výrobku (produktu) výrazně ovlivňují samotný prodej. Zákazník může preferovat vzdálenost, dostupnost, samotné umístění prodejního místa od jeho bydliště i vzhled prodejního místa a další individuální faktory. Z hlediska distribučních kanálů výrobce lze rozlišovat několik forem, jak je uvádí Kotler⁶ (pro organizaci i zákazníka jsou nejvýhodnější co nejkratší distribuční cesty výrobku):

- Přímý distribuční kanál = Výrobce - Spotřebitel
- Jednoúrovňový = Výrobce – Maloobchod - Spotřebitel
- Dvojúrovňový = Výrobce – Velkoobchod – Maloobchod – Spotřebitel
- Tříúrovňový = Výrobce – Velkoobchod – Zprostředkovatel – Maloobchod – Spotřebitel

Při propagaci výrobku vítězí kreativita a jednoduchost. Organizace by měla velmi dbát na zvolený způsob svého zviditelňování a nevolit jich příliš mnoho. Je důležité postavit se před otázkou zda a jakým způsobem propagovat své služby (výroky), případně není-li rozumnější určené prostředky investovat do inovací. Nezvratně nejlepším a nejlevnějším druhem reklamy je spokojený zákazník, ověřené je i tvrzení „*Čím lepší je výrobek, tím méně zdrojů je nutné vynakládat na jeho podporu*“⁷.

⁵ KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. S. 16. ISBN 80-7261-082-1.

⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. S. 486. ISBN 80-247-0016-6.

⁷ KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. S. 109. ISBN 80-7261-082-1.

Dříve, než organizace začne pracovat s výše uvedenými čtyřmi (a více) P, měla by se zajímat o 4C, zabývajícími se nikoliv pohledem na organizaci zevnitř, ale z pohledu zákazníka. Jejich autorem je Robert Lauterborn⁸ a výrobek v nich nahrazuje hodnotou pro zákazníka (customer value), cena zákaznickými náklady (customer costs), místo střídá pohodlí (convenience) a propagaci komunikace (communication). Po analyzování těchto zákaznických pohledů je mnohem snazší určit 4P.

1.2.4 Strategie

Stěžejním krokem je rozhodování o marketingových strategiích, potažmo strategiích celé organizace. Smyslem strategií je nastavení jasné cesty, po které se bude organizace dále ubírat a jejíž určení zvýší celkovou hodnotu společnosti. Podstatné je odlišení své strategie od konkurence, čím odlišnější, nenapodobitelnější a originálnější strategie je, tím se násobí cenná konkurenční výhoda.

Organizace by si měly vymezit jasný cílový trh a potřeby, pro něj vytvořit jedinečnou, specifickou hodnotovou nabídku a úspěšnou distribuční síť, jejíž podoba se liší podle druhu činností. Nirmalya Kumar⁹, který se zabývá strategickým marketingem jako základním stavebním prvkem společností, to označuje jako pravidlo tří hodnot – 3H: hodnotový cíl, hodnotová nabídka a hodnotová síť.

Jak uvádí Philip Kotler¹⁰, jedním z nejlepších pravidel tvorby marketingové strategie je snažit se zjistit, co se líbí a nelíbí cílovým zákazníkům. Následně toho dělat ještě více pozitivního a co nejméně negativního. Doplnuje to (Kotler) citátem: „Strategie by měla vznikat v blátě na tržišti, ne v antiseptickém prostředí věží ze slonoviny“.

Ideální strategie by měla být souborem: specifických vlastností, designu, jakosti, služeb a nákladů. Pokud je jedinečnou, přináší organizaci výhodnou tržní pozici a konkurenční náskok, který je možné překonat pouze v dlouhodobém horizontu při vynaložení velikého úsilí a nákladů. Takováto tržní výhoda jistě stojí za pečlivou, neustálou práci na firemní strategii, jenž přináší nesporné výhody.

⁸ KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. S. 70. ISBN 80-7261-082-1.

⁹ KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. S. 131. ISBN 80-7261-082-1.

¹⁰ KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. S. 131. ISBN 80-7261-082-1.

1.2.5 Reklama

Reklama je jedním ze způsobů propagace služeb/výrobků organizace a slouží tak k oslovení cílových zákazníků. Dnešní svět však je nejrůznějšími formami reklamy přesycen, proto vítězí její netradiční a nápadité podoby, které dokáží svojí originalitou zaujmout. Management firmy by si nejdříve měl klást otázku, zda není podstatnější určené finanční prostředky využít ke zdokonalování produktu a následně volit formy reklamy.

Reklama by se měla ubírat nikoliv směrem sdělování informací o výrobku, nýbrž směrem oslovování tužeb a přání zákazníků, měla by nabízet řešení problémů. Pokud se podaří vystihnout problém zákazníka, který může produkt řešit, případně najít touhy určitého segmentu zákazníků a správně je formulovat reklamou, je možné zvažovat její vhodné umístění.

Při vytváření dobré reklamy je vhodné zvážit takzvaných „pět M“: poslání (mission), sdělení (message), média (media), peníze (money) a měření (measurement). Její poslání může mít za úkol přesvědčit, připomenout, informovat či potvrdit správnost zákaznickova rozhodnutí o nákupu produktu. Informování a přesvědčování bývá zpravidla úkolem nováčků na trhu, potvrzování či připomenutí pak doprovází matadory trhu.

Sdělení by mělo pomocí vizualizace a slov zastupovat hodnotu značky. Oslovit by mělo především cílovou skupinu zákazníků, na níž se produkt zaměřuje. Zadavatel reklamy by měl umět zodpovědět otázky co je hlavním sdělením reklamy, čeho chce reklamou dosáhnout, zda je přesvědčivá a jaké její formy zvolí.

Média by měla být vybírána s ohledem na cílové zákazníky. Kromě běžných inzertních míst jako jsou noviny, časopisy, televize, rozhlas či nejrůznější formy výlepu jsou dnes velikou výzvou média nová, mezi které lze zařadit nejrůznější formy internetové reklamy, emaily, případně reklamy v obchodech nebo MHD.

Cena reklamy je ovlivněna jejím dosahem, četností, náklady na výrobu, případnými provizemi reklamním agenturám i jinými faktory. Čím méně je reklama originální, tím menší je šance, že si jí budoucí zákazník všimne a aby si takové reklamy člověk všiml, musí ho oslovit několikrát. To ovšem dnes platí i u kreativních kampaní, proto je nutné dobře zvážit její formy a množství finančních prostředků, které jsou na reklamu použity.

Měřit reklamní kampaně je třeba před i po jejich zveřejnění. Analýza nám může říci, jaký účinek reklama po její realizaci měla a jakým způsobem se to projevilo na tržbách.

Aby nebyla jen jednostrannou komunikací směrem k zákazníkovi, je vhodné na základě dat z výzkumů (nejen účinnosti reklamy) reagovat přizpůsobením se zákazníkům, jinak je výzkum a měření zbytečné.

Lidé si pod pojmem marketing často představí právě reklamu, která je pouze jedním z jeho nástrojů, úzké spojení těchto pojmů však často mají i odborníci. Philip Kotler v jedné ze svých knih cituje Sergia Zymana, bývalého viceprezidenta Coca-Coly: „Reklama obnáší mnohem víc než pouhé televizní spoty – zahrnuje péči o značky, tvorbu obalů, využívání známých osobností jako ‚mluvčích‘ výrobků, sponzorské akce, publicitu, služby zákazníkům, způsob, jakým se chováte ke svým zaměstnancům a dokonce i způsob, jakým vaše sekretářka odpovídá na telefony.“¹¹ Jak Kotler komentuje, autor citace ve skutečnosti definuje nikoliv reklamu, ale celý marketing.

1.2.6 Public relations

Public relations (dále jen PR) se překládá jako vztah k veřejnosti a hlavním cílem tohoto souboru metod a technik je vytváření příznivých a pozitivních představ o organizaci. Pomocí nástrojů PR by se mělo soustavně vytvářet silné jméno společnosti, která by zároveň měla vyvolávat věrohodnost a důvěru. Podobně jako reklama využívá PR ke komunikaci s veřejností média, jenž se snaží přesvědčit o pozitivním přístupu k organizaci a vytváří tak „reklamu zdarma“.

Jak uvádí Václav Svoboda¹², práce s veřejností není myšlena pouze ve vztahu k zákazníkům, ale také směrem k zaměstnancům organizace. Ti, pokud jsou spokojeni, vytvářejí také nemálo významný obraz celé organizace. Komunikace s vnějším prostředím pak zajišťuje budování vztahů se zákazníky (i potencionálními), partnery a médii.

Soubor nástrojů PR se řadí jako PENCILS (v překladu „tužky“). Pod jednotlivými písmeny se skrývají: publikace (Publications), události (Events), zprávy (News), zapojení do místní komunity (Community affairs), identifikační média (identity media), lobbování (Lobbying) a služby veřejnosti (Social investments).

¹¹ KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. S. 112. ISBN 80-7261-082-1.

¹² SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. S.22. ISBN 80-247-0564-8.

2. Možnosti marketingu na základních uměleckých školách

2.1 Charakteristika základních uměleckých škol

Základní umělecké vzdělávání je zakotveno v zákoně č. 561/2004 Sb. („Školský zákon“) a dále ho upravuje vyhláška ministerstva školství č. 71/2005 „O základním uměleckém vzdělávání“. Probíhá v základních uměleckých školách, které mohou poskytovat výuku v následujících uměleckých oborech: hudebním, výtvarném, tanečním a literárně – dramatickém; neposkytují ovšem stupeň vzdělání.

Zřizování jednotlivých oborů závisí na individuálních možnostech a vlivech. Všechny jednotlivé obory se však vždy podílejí na kulturním životě v regionu působení základní umělecké školy (dále ZUŠ) i mimo něj a vychovávají děti k jeho rozvoji. Vytvářejí tím hodnoty pro dnešní svět mimořádně důležité.

ZUŠ poskytují vzdělání ve výše uvedených čtyřech oborech, z nichž je stále nejpopulárnějším obor hudební. Ve výtvarném, tanečním a literárně – dramatickém je forma výuky kolektivní, v hudebním oboru je výuka realizována především formou individuální či skupinovou, kterou doplňuje až sedmiletá kolektivní výuka zaměřená na vzdělávání všeobecné hudební teorie.

Posláním základních uměleckých škol je vzdělávání a rozvoj talentovaných žáků i příprava na jejich budoucí umělecký život. ZUŠ své žáky také připravují ke studiu na středních a vysokých uměleckých školách, případně učilištích, kde je potřeba prokázat talent a specifické dovednosti s ním spojené.

Umělecké vzdělávání má na českém území dlouhou tradici, jeho počátky se datují již od 17. století, zákonně je prvně ustanoveno císařskou vyhláškou č. 309 říšského zákona z roku 1850. Od 20. let minulého století začíná vznikat síť hudebních škol, z níž vycházejí „Základní hudební školy“ vzniklé po druhé světové válce. Ty jsou roku 1960 přejmenovány na „Lidové školy umění“, veřejným označením známé jako „lidušky“. Tento výraz je známý (a používán) dodnes.

Po sametové revoluci vznikají dnešní „Základní umělecké školy“, které na historickou tradici navazují. Přídomek hudební se v průběhu historického vývoje vytratil, neboť školy začaly postupně poskytovat vzdělání i v jiných uměleckých oborech, proto v návaznosti na „Základní hudební školy“ je tento přídomek nahrazen výrazem „umělecké“.

Současná síť v naší zemi čítá 476 základních uměleckých škol. Kromě škol zřizovaných obcí či krajem funguje také 37 soukromých a 3 školy církevní. Soustavné umělecké studium navštěvuje zhruba 218 822 žáků. Tato síť uměleckých škol i způsob jejich samostatného fungování je na evropské poměry obdivuhodná.

Základní umělecké školy mají vlastní organizaci, v níž se sdružují. Jmenuje se Asociace základních uměleckých škol (AZUŠ) a vznikla v roce 1999. Z celkového počtu ZUŠ jich zastupuje 339, a je tak největší školskou asociací na našem území, se členstvím v Unii školských organizací (CZESHA).

2.1.1 Zákazníci základní umělecké školy

Za zákazníky školy lze považovat osoby, mající z užívání jejích služeb prospěch. Na prvním místě jsou to nepochybně žáci a jejich rodiče, kteří v případě ZUŠ za studium svých dětí hradí úplatu za vzdělávání. Dále absolventi školy (protože čerpají a zhodnocují naučené dovednosti), zřizovatel školy (očekává od školy jasné zastoupení její úlohy a poslání), veřejnost (ZUŠ je financována z veřejných daní, proto může očekávat jejich efektivní využití), školy, pro které je žák potencionálním budoucím zákazníkem a v širším hledisku jsou zákazníky také pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci.

Na prvním místě jsou spokojení žáci školy, jejichž úspěšné vzdělávání uspokojuje všechny další uvedené zákazníky ZUŠ. Spokojený, talentovaný žák činí spokojeného rodiče, zřizovatele i veřejnost a stává se spokojeným absolventem. Takový žák jen stěží může vzejít od nespokojeného učitele, který nemá rád děti.

Spokojený žák ovšem od školy očekává flexibilitu a přizpůsobení se jeho potřebám. Jeho spokojenost ovlivňuje přidělení vyučujícího, tvorba rozvrhu, způsob výuky i materiální vybavení, poskytnuté pomůcky, možnosti umělecké prezentace (pokud je ochoten veřejně představovat své umělecké dovednosti) a nutno přiznat, že na jeho spokojenost má značný vliv spokojenost jeho rodičů. Žák mnohdy kvalitu vzdělávání docení až s odstupem času.

2.2 Marketingové plánování z pohledu ZUŠ

2.2.1 Poslání, vize a image školy

Posláním základních uměleckých škol není, jak jsem již psal v kapitole 2.1, pouze vzdělávání talentovaných žáků a další rozvoj jejich schopností, ale také podílení se na utváření kulturního života regionu školy i okolí. Vzhledem k dlouhé tradici uměleckého vzdělávání na našem území je počet žáků, kteří navštěvovali některý z uměleckých oborů značný, a mnoho z nich se uměleckou činností dále zabývá, případně z ní dále těží (ať už při svém zaměstnání, nebo při svých zájmech). Vliv činnosti ZUŠ tak rozhodně není krátkodobý. Poslání by mělo jasně definovat co škola chce a kam míří.

Vedení a zaměstnanci (nejen pedagogičtí) ZUŠ by měli poslání školy dobře znát, případně ho dále rozvíjet. Vedení školy by ho mělo formulovat do jasné, stručné vize, kterou by bylo možno dále prezentovat. Vize by měla skrz současnou činnost nahlížet do budoucna a podporovat tak reálné možnosti potenciálu školy v očích veřejnosti, žáků, rodičů, zaměstnanců i zřizovatele.

Image základní umělecké školy ovlivňuje mnoho faktorů – historická tradice školy, velikost, geografické umístění, úroveň managementu a pedagogického sboru, materiální vybavení i schopnost její prezentace. Na ZUŠ mohou image ovlivnit také úspěchy v národních i mezinárodních soutěžích, četnost výstav, vystoupení a koncertů.

2.2.2 Průzkumy a analýzy

Pro činnost každé organizace, a tedy i ZUŠ, je nezbytné hodnocení sebe sama i vnějšího prostředí, ve kterém škola působí. Analýzu SWOT a bostonskou matici jsem již zmínil v kapitole 1.2.1. Jsou ale i další způsoby hodící se do prostředí ZUŠ.

Jedním z nich je analýza zdrojů školy, jejímž cílem je podobně jako u SWOT analýzy zjistit silné i slabé stránky organizace a následně jim přizpůsobit strategii rozvoje školy. Je možné posuzovat a analyzovat různá hlediska: lidské zdroje, materiální zajištění, řízení a strategie a jiné prvky. Světlík uvádí následující příklad analýzy zdrojů školy¹³:

¹³ SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. S. 174. ISBN 80-902200-8-8.

Schéma č. 2:

Vnitřní zdroje	Silné stránky				Slabé stránky		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
<i>Lidské zdroje</i>							
1. Počet učitelů							
2. Kvalita výuky							
3. Vztah k žákům							
4. Vztah ke škole							
<i>Materiální zajištění</i>							
5. Finanční zajištění							
6. Kapacita							
7. Technické vybavení							
8. Umístění školy							
<i>Řízení a strategie</i>							
9. Inf. systém školy							
10. Kvalita plánování							
11. Kvalita kontroly							
12. Organizace školy							
<i>Ostatní</i>							
13. Zájem o školu							
14. Úroveň absolventů							
15. Vazby na praxi							
16. Image školy							

Tato analýza složí hlavně jako zamyšlení managementu školy nad jejím stavem a slouží jako vodítko k porovnávání jednotlivých aspektů, které mají na chod školy vliv. ZUŠ by měla opírat svoji budoucnost o příležitosti, k nimž má silné zdroje a slabiny by se měla snažit postupně zlepšovat, případně se snažit riziky s nimi spojená eliminovat.

Další vhodným nástrojem marketingového řízení ZUŠ je analýza kultury školy. Posuzuje sdílené, nehmátelné hodnoty a normy školy. Zahrnuje posuzování vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci, sdílení hodnot školy a společných cílů, vztahy k autoritám, týmovou práci kolektivu i vztah k rizikům a jiná hlediska. Vypadat může podobně jako

analýza vnitřních zdrojů, analýzu kultury školy je však nejlepší nechat vyplnit anonymně všemi zaměstnanci ZUŠ.

Kromě interních analýz jsou důležitým marketingovým prvkem, který může vést ke změně, průzkumy externích zdrojů. Mezi zdroje žáků základních uměleckých škol patří především mateřské a základní školy. Management ZUŠ může oslovit jednotlivé instituce s žádostí o data počtu žáků ve vybraných ročnících a následně zkusit oslovit potenciální žáky reklamou (plakátem, letáky apod.). Jako lepší se ovšem jeví různé formy výchovných koncertů, na kterých škola využije vrstevníky oslovovaných žáků, případně starší žáky ZUŠ, učitele apod. Ideálně je představení doplněno o tematickou výstavu, choreografií tanečního oboru či literárně – dramatickým představením.

2.2.3 Segmentace

Zaměření na segment trhu určuje zmíněná vyhláška o základním uměleckém vzdělávání. Talentovaní žáci se mohou vzdělávat v I. a II. stupni studia od 5 (výjimečně při výrazném talentu již od 4 let) do 18 let věku, následovat může čtyřleté studium pro dospělé, samostatně výdělečně činní žáci ZUŠ platí úplatu v plné výši nákladů na vzdělávání. To je segment značný, umělecká škola je však při přijímání žáků vázána na jejich talent, který nemusí vyhovovat ideálu perspektivního žáka.

V první kapitole (1.2.2) se zabývám demografickou, geografickou a psychografickou segmentací zákazníků. Myslím, že první dvě jmenované jsou u každé ZUŠ lokálně určené, psychografické cítění škola teprve u žáků vyvíjí a ovlivňuje tak jejich budoucí zájmy, kulturní život i názory. Je třeba se proto zaměřit na děti, které mají o umělecké obory zájem a jejich rodiče je ve studiu budou podporovat.

Při volbě strategie oslovení tohoto trhu je nutné nabídnout vhodnou studijní nabídku, která může být buď nediferenciovaná (zaměřená na celý trh, všem potenciálním žákům), nebo diferenciovaná (cílená na určitou skupinu). V případě nediferenciované studijní nabídky může být rizikem nedostatečné zacílení uměleckých zájmů. Znamená to, že snaha přizpůsobit se velkému segmentu trhu může snížit celkovou kvalitu a prestiž školy.

Cílenou studijní nabídkou se škola zaměřuje na vybranou skupinu zájemců o studium a poskytuje jim možnost studovat jimi požadovaný obor. Z toho je jasné, že by zaměření

studijní nabídky mělo navazovat na průzkum trhu. Jak uvádí Jaroslav Světlík¹⁴, cílený marketing by měl mít tři základní etapy: segmentaci trhu s posláním zjistit, jak cílový segment vypadá. Následuje tržní zacílení, kdy by mělo vedení ZUŠ hledat odpovědi na otázky, jaký segment je pro školu atraktivní a jakou strategii při jeho oslovení zvolit. Posledním krokem je tržní umístění – volba prostředků pro získání příslušného segmentu.

Příkladem segmentace v praxi ZUŠ může být zavedení moderních multimediálních metod zpracování uměleckých děl (výtvarný, hudební obor) vedle klasických. V hudebním oboru je příkladné zřízení možnosti studovat kromě klasické kytary i elektrickou s ohledem na moderní styly hudby, což je u mladých žáků velmi žádané, podobné je to i s bicími nástroji. V tanečním oboru je možné nabídnout výuku moderních tanců, případně choreografie stavět na náročnějších hudebních stylech, které při prezentaci tanečního oboru mohou více upoutat. Kromě toho, že tyto inovace mohou být dalším motivačním prvkem pro současné žáky, upoutat mohou i nové talentované zájemce, kteří jsou výukou klasických stylů odrazeni.

Segmentace může být i zvýhodnění žáků ze sociálně slabších rodin, kteří jsou sice talentovaní, ale rodina nemá na úplatu za vzdělávání, případně na další výdaje spojené se studiem. Ředitel ZUŠ může tyto žáky zvýhodnit buď snížením školného či možností ho splácet, případně zapůjčením hudebního nástroje, kostýmů, výtvarných pomůcek apod.

2.2.4 Konkurence ZUŠ

Vzhledem k tomu, že výuka na ZUŠ probíhá odpoledne, jsou její konkurencí všechny instituce nabízející aktivity ve volném čase dětí. A nemusí se jednat pouze o instituce vzdělávací – při omezených finančních možnostech rodin je mnohdy rozhodováno o jedné mimoškolní aktivitě dítěte, na další nezbývají prostředky, časové možnosti apod.

Jako nepřímou konkurenci tak lze brát i nabídku sportovních klubů, jazykových center, různých organizací mládeže apod. Přímou konkurencí jsou pro ZUŠ domy dětí a mládeže, které se snaží nabízet podobné obory vzdělávání, divadelní spolky, různé hudební i výtvarné kurzy u soukromých i veřejných subjektů. Základní školy pro své žáky nabízejí také mnohé odpolední vzdělávací aktivity. Od konkurence by se měla základní umělecká škola odlišit především kvalitou nabízených služeb.

¹⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. S. 201. ISBN 80-902200-8-8.

2.2.5 Marketingový mix ZUŠ

2.2.5.1 Produkt

Produkt ZUŠ je její vzdělávací nabídka, kterou nabízí veřejnosti. Je součástí komplexního kurikula školy, tvořící tři části: formální kurikulum, neformální kurikulum a skryté kurikulum. Formální kurikulum zahrnuje celou vzdělávací nabídku školy – cíle, obsah, organizaci, prostředky vzdělávání i způsob realizace při vzdělávání.

Na základní uměleckých školách brzy nastanou ve vzdělávací nabídce změny. Připravuje se rámcový vzdělávací program, který je již na vybraných ZUŠ pilotován a nahradí tak zastaralé osnovy. Podle rámcového vzdělávacího programu bude každá ZUŠ psát svůj vlastní školní vzdělávací program a každá jedna základní umělecká škola tak bude mít možnost profilovat své silné stránky, lépe se zaměřit na silný segment ve svém regionu i posílit roli svých učitelů.

Neformální kurikulum obsahuje rozšiřující aktivity základní umělecké školy. Patří sem školní, národní i mezinárodní soutěže, výstavy, koncerty, vystoupení tanečního a literárně – dramatického oboru, soustředění orchestru, partnerské koncerty aj. Většinou jsou to motivující a obohacující aktivity, žáky mnohdy velmi oceňované.

Skryté kurikulum je vyjádřeno těžko uchopitelnými znaky, jako jsou: klima školy, postavení školy ve vzdělávací soustavě, vztahy mezi učitelem a žákem, rivalita mezi jednotlivými žáky, případně i učiteli, složení učitelského sboru, partnerství s dalšími školami apod.

Produkt, který ZUŠ prodává není však pouze její vzdělávací nabídka a prostředí, v němž jí uskutečňuje. Jako produkt školy se dá označit také její žák, orchestr, libovolný soubor, koncert, vystoupení, výstava i výsledek v soutěži a mnohé jiné aktivity, vzniklé činností školy.

2.2.5.2 Cena

Výše školného na ZUŠ je ohraničeno již zmíněnou vyhláškou¹⁵, která horní hranici stanoví na 110% skutečných průměrných neinvestičních nákladů na žáka v uplynulém kalendářním roce (vyjma studia pro dospělé, ti platí částku ve výši skutečných nákladů na studium). Z úplaty za vzdělávání je tedy většinou hrazeno vše, kromě mzdových prostředků a dalších povinných odvodů a nákladů na zaměstnance, investičních nákladů, přidělů do fondu kulturních a sociálních potřeb a výdajů na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Cenu úplaty stanoví ředitel ZUŠ.

Je v možnostech ZUŠ vytvořit takovou vzdělávací nabídku, která bude pro zákazníky lákavá a její výše bude převyšovat vynaložené finance. Cena určuje hodnotu produktu, a ta je v případě ZUŠ hrazena zákazníkem pouze z menší části, pokud je tedy vzdělávací nabídka školy (a všechny její výše uvedené složky) hodnotná. Kvalitní nabídku potencionální i stávající zákazníci školy ocení.

Ředitel školy může cenu přizpůsobit regionální konkurenci, zvýhodnit sociálně slabší žáky, žáky významně reprezentující školu, případně studující méně lákavý obor, díky kterému škola čerpá výhody (např. různé málo rozšířené nástroje uplatněné následně v orchestru ZUŠ apod.). V kompetenci ředitele školy je také umožnit úplatu za vzdělávání hradit po částech, určuje také frekvenci plateb, která je nejčastěji pololetní.

Cena by v případě produktu ZUŠ měla být prezentována jako jednoznačně výhodná. Kvalita a služby, které škola může svým zákazníkům poskytnout, jsou svojí hodnotou nad finanční stanovení úhrady za vzdělávání. Při vhodné prezentaci školy a smysluplné vzdělávací nabídce jistě upoutá zákazníky.

2.2.5.3 Distribuce

Distribuční cesta základní umělecké školy je jednoduchá: ZUŠ – zákazník. Problémem bývá místo výuky, které by ideálně mělo být dopravně dostupné, v blízkosti centra regionu působení. ZUŠ mohou zřídit (a zřizují) svá odloučená, detašovaná pracoviště. V současné době je v České republice téměř 1 100 detašovaných pracovišť základních uměleckých škol.

¹⁵ *Vyhláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání*. Sbírka zákonů ČR, částka 20, Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005. ISSN 1211-1244, §8.

Jedním z distribučních nástrojů školy je rozvrh vyučovacích hodin. Při stanovení rozvrhu kolektivní výuky základní umělecké školy by mělo vedení školy zvážit nejrůznější aspekty: věk žáků, navštěvujících kolektivní výuku a jejich potřeby z toho vyplývající (zda žáky doprovází rodiče - mladší žáci, nižší ročníky apod.), časové možnosti vyučujícího, dopravní spojení do školy, odpolední výuka žáků atd. Ředitel školy může žáka z pravidelné docházky do povinného předmětu ze závažných důvodů uvolnit¹⁶ (např. hudební nauka). V individuální výuce probíhá domluva rozvrhu výuku přímo mezi učitelem a žákem, díky tomu je výrazný prostor pro to, přizpůsobit se konkrétním potřebám žáka.

Vnitřní materiální vybavení školy, podporující kvalitu výuku je další součástí distribuce. Kvalitní zázemí ovlivňuje rozhodování zákazníků o tom, zda na škole budou studovat. V prostředí ZUŠ se může jednat o zázemí jednotlivých oborů a jejich učeben, výtvarných ateliérů, koncertních sálů apod.

Pokud škola poskytuje nějakou individuální formu výuky, je možné jí zpestřit o možnost studovat materiály na internetu. Dnešní technologie umožňují také testování žáků přes internetové aplikace (např. Moodle a mnohé jiné systémy), které lze využít například při individuální formě výuky hudebních nauk.

2.2.5.4 Propagace

Další součástí marketingového mixu je propagace, která má za úkol oslovit cílový segment zákazníků i širokou veřejnost a představit tak vzdělávací nabídku školy včetně jejích výsledků. Úkolem propagace, jenž se dá označit za komunikaci s veřejností, je zviditelnění školy s cílem zajistit příchod zákazníků, případně si zákazníky ZUŠ udržet a propagovat výsledky školy. Protože je propagace školy rozsáhlým tématem, budu se jím více zabývat v kapitole Komunikace.

2.2.5.5 Lidé

Ve školství jsou nezanedbatelným prvkem marketingového mixu lidé. Nejenom učitelé, distribuující vzdělávací nabídku školy, ale i nepedagogičtí zaměstnanci, kteří přijdou do

¹⁶ *Vyhláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání.* Sbírka zákonů ČR, částka 20, Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005. ISSN 1211-1244, §1.

styku se zákazníky školy. Pokud si chce vedení ZUŠ udržet, případně zlepšit kvalitu organizace, vždy se musí opřít o své zaměstnance. Motivování, vzdělávající se zaměstnanci školy, kteří sdílejí a podporují vizi školy jsou k nezaplacení.

Zaměstnanci by měli mít k dispozici veškeré možné informace, potřebné k jejich práci, i informace o směřování školy, nových trendech a událostech, ovlivňujících činnost školy. Měli by mít možnost vyjadřovat se ke vzdělávací nabídce školy, případně se podílet na jejím vzniku (ŠVP). K tomu je nutné podporovat je umožněním dalšího vzdělávání, například různými kurzy, workshopy, účastí na oborových setkáních apod. Je to ale závislé i na vůli každého jednoho zaměstnance.

Důležitým prvkem pružného fungování školy je týmová práce. Týmová práce zaměstnanců je na ZUŠ nepostradatelná napříč všemi zřizovanými obory, které tak mohou spojit své umělecké síly a zrealizovat společné vystoupení či koncert. Dobrý pracovní tým sdílející jednotné hodnoty může vytvořit velmi dobré pracovní i studijní prostředí, stávající se tak nejcennější hodnotou školy.

2.3 Propagace a komunikace ZUŠ

2.3.1 Reklama

Obecně o reklamě jsem psal v kapitole 1.2.5, nyní bych se rád podíval na možnosti, které lze využít v prostředí základní umělecké školy. Školská zařízení nemají na reklamu převratné finanční prostředky, je proto nutné dobře reklamu zvážit a zacílit. Pokud má reklama navíc oslovit tužby a přání zákazníků, je před managementem školy nelehký úkol jí formulovat a vybrat způsob propagace.

Z hlediska již uvedených (kap. 1.2.5) pěti „M“:

- Poslání reklamy má za úkol přesvědčit, připomenout, informovat či potvrdit správnost zákaznickova rozhodnutí. Lze využít při zápisu do jednotlivých oborů ZUŠ (přesvědčovací), může inzerovat vizi školy (připomenutí), informovat o koncertech, výstavách a vystoupeních (informativní), případně o úspěších školy (potvrzovací).

- Reklamní sdělení může obsahovat formulované poslání či vizi ZUŠ. Mělo by vhodně kombinovat celkový obsah s účelem reklamy. Nemělo by být složité, naopak by mělo srozumitelně oslovovat cílovou skupinu ZUŠ.
- Volba média je velmi důležitá a často je vzhledem k finanční náročnosti rozhodující hlavně cena. Reálným a výhodným se jeví výlep plakátů na frekventovaných plochách k tomu určených, inzerce v místním tisku (deníky, týdeníky, bezplatné inzertní časopisy apod.). Inzerce v celostátních denících či časopisech je velmi nákladná a oslovuje příliš mnoho lidí mimo dosah působnosti školy. Je v dnešních možnostech využít k reklamě i regionální televize a rádia, případně také internetová reklama na stránkách navštěvovaných cílovou skupinou zákazníků. Pro ZUŠ není příliš účelná prezentace na školském veletrhu.
- Cena reklamy se dá snížit jejím rozumným zacílením a hledáním cest, jak obejít nutnost platit provize reklamním agenturám. Participovat na tvorbě reklamy mohou žáci a učitelé výtvarného oboru a oslovení konkrétních médií lze učinit prostřednictvím managementu školy.
- Měření účinnosti reklamy je možné pozorovat na reakci současných žáků, tak na přílivu uchazečů o studium. Pokud ovšem reklama není pravdivá a klame, aby přilákala více zájemců, může odradit i současné žáky a mít celkově spíše destruktivní než pozitivní vliv na chod školy.

Nejlepší reklamou pro každou školu je spokojený žák (zákazník). Může přivést další zájemce o studium a je inspirací pro své okolí. Spokojeného žáka škola získá vlivem mnoha faktorů, které zároveň pomohou ho na škole udržet. Odměnou pro školu jsou „studující generace“ – pokud ke studiu na ZUŠ přihlásí své dítě bývalý absolvent. Vzhledem k tradici uměleckého školství a mnoholeté výročí, které nemálo základních uměleckých škol slaví to je poměrně časté.

2.3.2 Public relations

Obecně se Public relations (dále PR) zabývá v kapitole 1.2.6, základním uměleckým školám mohou být tyto dovednosti dobrým marketingovým nástrojem, který pomůže školu bezplatně zviditelnit. Vhodnou strategií práce s veřejností lze budovat silné image školy, důvěryhodnost, lépe komunikovat novinky a změny ve škole i představovat své vize

a plány do budoucnosti. Ty pak veřejnost lépe přijímá a může se také prosazovat o jejich uskutečnění.

Mezi hlavní úkoly PR patří utváření, udržování nebo změna názorů veřejnosti na školu. Tyto cíle jsou dlouhodobým procesem, nikoliv krátkodobou záležitostí. Stejně jako reklama by se aktivity PR měly zaměřovat na cílový segment školy, kterému by měly především ukazovat smysluplnou aktivitu a roli školy ve veřejném životě.

PR základní umělecké školy z hlediska nástrojů PENCILS:

- Publikace mohou v prostředí ZUŠ znamenat tištěné brožury o studiu a o škole, výroční zprávy. Významnou „publikací“ by se jistě staly školní noviny, vydávané například jednou za pololetí, seznamující čtenáře s novinkami ze školního prostředí, reportáže z pořádaných akcí apod. Jeho distribuce nemusí být realizována pouze tištěnou formou, ale například také formou emailu, nebo zveřejněním na webových stránkách školy.
- Událostmi by měla fungující ZUŠ překypovat. Možností veřejných prezentací práce školy a jejich žáků je mnoho – koncerty hudebního oboru (i tematické: vánoční, velikonoční, k příležitostem nejruznějších výročí atd.), výstavy a představení tanečního a literárně – dramatického oboru. Tyto akce je možné spojit s dalšími prezentacemi činnosti školy.
- Zprávy zahrnují komunikaci s médii, materiály pro novináře, usnadňování práce novinářům a snaha o publicitu školy. Vedení školy, nebo pracovníci pověřeni PR by měli systematicky pracovat s novináři a informovat je o významných akcích školy. Pokud budou mít zájem se o akci zajímat, je to pro ZUŠ významnou reklamou s nulovými náklady.
- Zapojení do místní komunity může významně ovlivnit smýšlení občanů o škole. Škola může například poskytovat volné kapacity místním spolkům (sbory, orchestry, divadelní sесkupení), podporovat a podílet se na regionálních kulturních aktivitách, pořádat nejruznější druhy akcí, na kterých se budou podílet i jiné organizace, zřídit sdružení rodičů a přátel školy apod.
- Identifikační média vyjadřují organizační kulturu školy. Jednotné vizitky zaměstnanců školy, hlavičkový papír a dopisní obálky jsou v možnostech ZUŠ. Jednotné uniformy zaměstnanců a žáků školy reálné nejsou (pokud se ovšem

nejedná například o orchestr školy), ale sjednocené emailové adresy učitelů s koncovkou organizace za zavináčem působí na veřejnosti dobře.

- Lobbyování je snaha o prosazení důležitých záměrů ZUŠ, zviditelnění organizace a představení jejích vizí u vlivných osob (komunální i celostátní politici, manažeři významných firem regionu apod.), ale i aktivity spojené se zadržením negativních informací, které by mohly školu poškodit.
- Služby veřejnosti se mohou prolínat se zapojením do místní komunity. Lze si pod nimi ale představit i zvýhodňování sociálně slabších žáků, pořádání preventivně – výchovných akcí a realizace kulturních pořadů pro izolované skupiny obyvatel (domovy důchodců, domy dětí i nejrůznější druhy ústavů).

Dalšími nástroji PR mohou být tiskové konference školy při zahájení významných projektů školy, odborných seminářů, otevření nových prostor, seznámení s novým vzdělávacím plánem ZUŠ a další mimořádné příležitosti. Vystupování zástupců školy v regionálních médiích a při příležitosti významných společenských událostí také v očích veřejnosti zvyšuje renomé organizace.

2.3.3 Osobní prodej

Do kontaktu se zákazníky se dostávají všichni zaměstnanci ZUŠ, dá se tedy říci, že všichni „prodávají“ – nabízejí vzdělávací nabídku školy potencionálním zákazníkům. Učitelé často propagují svůj obor, na který se zaměřují, i v okruhu svých známých a přátel. Často pak přicházejí se svými „vlastními“ uchazeči o studium. Případně se známí současníků ZUŠ přijdou zeptat na vzdělávací nabídku školy přímo vyučujícího oboru, který je zajímavá, a ten jim podává relevantní informace o studiu a „prodává“ tak produkt školy.

Základní umělecká škola může podobné situace záměrně vyvolávat například zorganizováním dne otevřených dveří. Uspořádáním akce, kdy veřejnost může navštívit školu, prohlédnout si její prostory, nahlédnout do výuky a komunikovat přímo s učiteli jednotlivých oborů a předmětů. Potencionální zákazníci si tak mohou ověřit kvalitu výuky i vnitřního vybavení školy, ale hlavně přijdou do ZUŠ a vedení má k dispozici zájemce o studium, které je možné přímo oslovit a využít tak neopakovatelnou příležitost.

Při každém jednom přímém setkání se zákazníkem dochází k osobnímu prodeji produktů a je nesmírně důležité potencionálního zákazníka zaujmout a přesvědčit. Pokud ovšem zaměstnanec, který „osobní prodej“ uskutečňuje podá špatné informace (třeba z důvodu vlastní neinformovanosti), zákazník se může následně (např. při zápisu do studia) zklamat a jeho opětovné získání je málo pravděpodobné.

Zaměstnanci by tedy měli být dostatečně informovaní, aby při styku se zákazníkem mohli poskytnout relevantní informace. Jejich kompetence k prodeji by dále měla být zastoupena příjemným a důvěryhodným vystupováním, empatií, ale i vhodným oblečením a úpravou zevnějšku.

2.3.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje (z angl. Sales promotion) je motivování zákazníka k okamžitému nákupu při využití slev, zvýhodněných nabídek a nejrůznějších dárků pro potencionální zákazníky. Tyto činnosti jsou krátkodobé, s cílem získat v krátkém čase co nejvíce zákazníků.

Nástrojů na podporu prodeje by se mělo využívat s rozvahou, mohou totiž přilákat pouze krátkodobé zákazníky a jejich skutečný vliv na naplněnost školy by pak byl (i vzhledem k nákladům) mizivý. Navíc tyto akce na podporu prodeje mohou snižovat prestiž a image školy u stávajících zákazníků, případně také absolventů.

V podmínkách ZUŠ lze z podpory prodeje využívat zejména propagačních předmětů s logem školy: tužky, kalendáře, hrnečky, bloky, notové sešity apod. Kromě obdarování případných budoucích zákazníků školy mohou sloužit i jako odměna na nejrůznějších soutěžích, které základní umělecká škola pořádá.

2.3.5 Komunikace se zákazníky školy

Přestože jsou učitelé jednotlivých oborů a předmětů v pravidelném kontaktu se svými žáky (a většinou i jejich rodiči), je vhodné, aby vedení ZUŠ s nimi bylo v kontaktu také a získávalo tak informace potřebné pro další směřování školy i pro doplnění přehledu o kvalitách svých učitelů. Kontakt může být přímý a nepřímý.

Nepřímým kontaktem mohou být zastoupeny různé dotazníkové průzkumy a analýzy (například v rámci autoevaluace školy i mimo ní), emailové průzkumy či textové zprávy (SMS) na mobilní telefony. Poslední dvě možnosti vyžadují zavedení centrálního adresáře zákazníků, který lze dále využít při propagaci akcí školy, informování rodičů a žáků o neplánovaném zrušení výuky a podobných důležitých událostech.

Přímým kontaktem školy může být setkání rodičů a žáků se zaměstnanci školy, které se může konat buď v rámci již zmíněného dne otevřených dveří, nebo formou obdoby třídních schůzek. Jsou to sice činnosti časově náročné, někteří zákazníci školy je však mohou ocenit. Vedení ZUŠ může s rodiči komunikovat také pomocí sdružení rodičů a přátel školy, zastupující určitý „vzorek“ zákazníků.

2.3.6 Prezentace školy na internetu

2.3.6.1 Internetové stránky školy

Základní umělecká škola s veřejností komunikuje i prostřednictvím internetových stránek, jejichž význam neustále stoupá a jsou pro školu jakousi výkladní skříní. V dnešní době má naprostá většina zákazníků školy přístup k internetu a umějí ho využívat, bylo by tedy chybou se na internetu neprezentovat a neoslovovat tak své současné (kterým mohou webové stránky zároveň prokazovat službu) i potenciální zákazníky.

Samotná adresa webových stránek by měl jasně vystihovat název školy, neměla by být zbytečně komplikovaná. To může být i nevýhodou při pořadí v internetových vyhledávacích (např. www.seznam.cz, www.google.com, aj.), které jsou uchazeči často využívané, adresa však není zdaleka jediným prvkem ovlivňujícím toto pořadí.

Obsah internetových stránek by měl odpovídat programové nabídce školy, měl by nabízet informace: kontaktní, potřebné ke přihlášení ke studiu, o průběhu vzdělávání, o zřizovaných oborech a předmětech, o personálu školy, o výsledcích, kterých škola dosáhla případně i informace o současných projektech a akcích doplněné o galerie či hudební ukázky. Zaujmout by mělo grafické zpracování obsahující firemní identitu školy a stránky by měly být neustále aktuální a obnovované.

Při vzniku (i při samotném fungování) webových stránek by vedení školy by mělo brát ohled na požadavky a přání zákazníků. A to nejenom svých žáků a jejich rodičů, ale také

zaměstnanců ZUŠ, kteří mohou mít specifické přání a potřeby vzhledem k obsahu stránek. Ty jim mohou následně usnadnit nebo zpříjemnit práci a zvýšit atraktivitu školního webu. Grafickou podobu stránek lze zadat žákům výtvarného oboru, kteří si tak obohatí výuku a přidají na originalitě webové prezentace.

2.3.6.2 Blogy a sociální sítě

Možnosti internetu jsou i pro základní uměleckou školu velkou příležitostí k oslovení stávajících i potencionálních zákazníků. Dnešní „internetový svět“ neumožňuje pouze prezentaci pomocí vlastních webových stránek, ale je k dispozici i zapojení organizace (nebo některých jejích členů) do virtuálních sdružení, blogovacích služeb a sociálních sítích.

Prostřednictvím blogu, osobních nebo profesních stránek může učitel realizovat svoji publikační činnost, prezentovat své odborné názory i realizovat zájmové stránky pro svoje žáky. Může tím zvýšit svoji profesní i osobní prestiž a zvýšit tak celkovou pracovní hodnotu. Je to činnost náročná časově, nikoliv finančně. Bezplatných blogovacích služeb i služeb umožňujících bezplatné vytvoření stránek je na internetu mnoho.

Doslova fenoménem poslední doby jsou sociální sítě (např. Twitter, Facebook, aj.). Umožňují sdružování osob i institucí, které následně navzájem sdílí informace o sobě a dále doporučují k propojení s dalšími jednotkami. Zejména Facebook je celosvětově velmi rozšířen a jeho popularita raketově stoupá i u nás. Vzhledem k tomu, že jeho uživateli je mnoho lidí ve věku případných žáků ZUŠ i jejich rodičů, dá se využít jako další informační kanál školy s dobrým přehledem o příjemcích jednotlivých sdělení.

3. Využití marketingu na základních uměleckých školách – výzkumná část

Součástí bakalářské práce je výzkum využití marketingu a jeho možností na základních uměleckých školách, ve kterém si kladu za cíl zjistit rozsah aplikace nástrojů marketingu a práce s veřejností v těchto organizacích. Výzkum vychází z teoretické části této bakalářské práce a doplňuje jí tak o praktické posouzení jednotlivých aspektů marketingových a PR teorií.

3.1 Výzkumný problém, hypotézy a forma výzkumu

3.1.1 Popis výzkumného problému

V návaznosti na cíl bakalářské práce (*Zjistit, jaké jsou možnosti marketingu na základních uměleckých školách a zmapovat, jakou formou jsou využívány.*) je definován následující výzkumný problém: *Jaký je na základních uměleckých školách vztah mezi možnostmi marketingu a rozsahem jeho využití.* Obsahuje dvě porovnávané proměnné: možnosti marketingu na ZUŠ a rozsah využití marketingu na ZUŠ.

Charakteristikou ZUŠ se zabývá kapitola 2.1, popisující existenci škol včetně historického vhledu. Možnosti marketingu jsou pak zpracovány v celé druhé kapitole, na jejímž základě jsem vytvořil dotazník pro vedoucí pracovníky ZUŠ, který reflektuje a vybírá možnosti rozsahu základních principů marketingu a PR.

Výzkumný problém si klade za cíl zodpovědět otázku, zda jsou marketingové strategie na základních uměleckých školách praktikovány v dostupném rozsahu, případně jaké jsou jejich rezervy. Každá škola má jiné potřeby aplikace marketingových nástrojů vzhledem k prostředí, ve kterém působí. Přesto je dobré zhodnotit, zda neexistují další možnosti rozvoje prosperity školy.

3.1.2 Formulace hypotéz

Hypotéza 1: Základní umělecké školy při komunikaci se svými zákazníky využívají malou část dostupných prostředků a značné rezervy mají ve světě internetu.

Hypotéza 2: Propagaci škola zajišťuje pestrými formami reklamy. Součástí propagace většiny ZUŠ je pořádání akcí v regionu působnosti i mimo něj a účast na národních i mezinárodních soutěžích.

Hypotéza 3: Základní umělecké školy již běžně používají SWOT analýzu jako pomocný nástroj při tvorbě strategie školy, většinou však nemají potřebu formulovat své poslání, cíle a vize.

Hypotéza 4: Základní umělecké školy přizpůsobují svojí vzdělávací nabídku potřebám trhu, na jehož změny dokáží jeho prostřednictvím reagovat.

3.1.3 Forma výzkumu a popis zkoumaného vzorku

Výzkum proběhl formou dotazníkového šetření prostřednictvím emailové komunikace. Dotazník byl zaslán 332 základním uměleckým školám ve všech krajích České republiky (nezávisle na jejich zřizovateli) z celkového počtu 476 základních uměleckých škol zapsaných ve školském rejstříku. Vyplněných dotazníků se navrátilo celkem 80. Procentuelně bylo tedy osloveno 69,7% základních uměleckých škol, z nichž odpovědělo 24 %.

Anonymní dotazník (příloha č.I) obsahuje celkem sedm okruhů. První část se táže na základní údaje o škole: na zřizovatele, zřizované obory studia, počet žáků a také na to, zda je škola pilotem rámcového (potažmo školního) vzdělávacího programu. Podle těchto údajů jsem třídil další data získaná výzkumem.

Ve druhé části zjišťuji jak je zajišťována komunikace školy s jejími zákazníky, které faktory ovlivňují tvorbu vzdělávací nabídky ZUŠ, jaké formy reklamy a propagace škola používá i jakými nástroji je podporována strategie školy. Mezi okruhy je také část věnující se využití internetu.

Dotazník byl nejprve zaslán 20 základním uměleckým školám z různých krajů, abych si ověřil jeho srozumitelnost. Protože jsem v něm následně nečinil žádné změny, byly navrácené dotazníky také zahrnuty do výsledků výzkumného šetření.

3.2 Výsledky výzkumu

Tato podkapitola se zabývá výsledky výzkumného šetření vzhledem k jednotlivým hypotézám. Výsledky jsou následně interpretovány a analyzovány, doplňuje je také jejich grafické znázornění. Východiska jednotlivých otázek, které se přímo nevztahují k rozebíraným hypotézám, jsou součástí příloh v grafické podobě.

3.2.1 Struktura respondentů

Vyplněný dotazník jsem obdržel od škol, které jsou zřizovány obcí nebo krajem, jiná právnická osoba zřizující ZUŠ nebyla ve výzkumu zastoupena. Obě možnosti zřizovatelů byly dokonce rovnoměrně zastoupeny (50% = 40 škol). Obory základních uměleckých škol zahrnutých v šetření jsou v různé kombinaci všech čtyř možných.

Schéma č. 3:

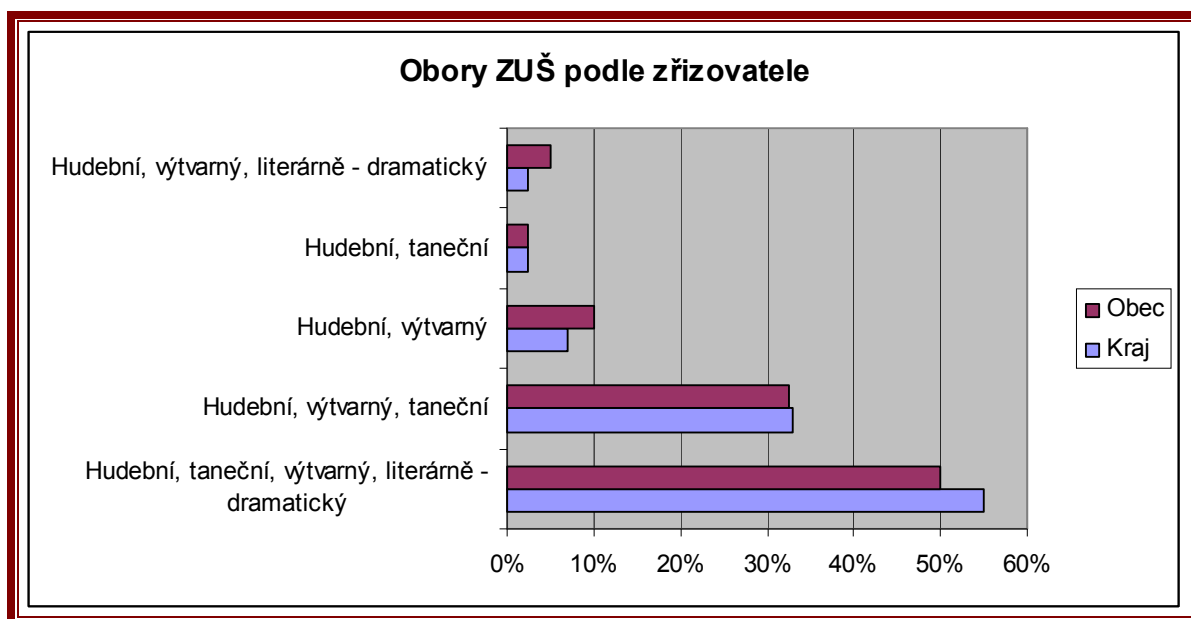
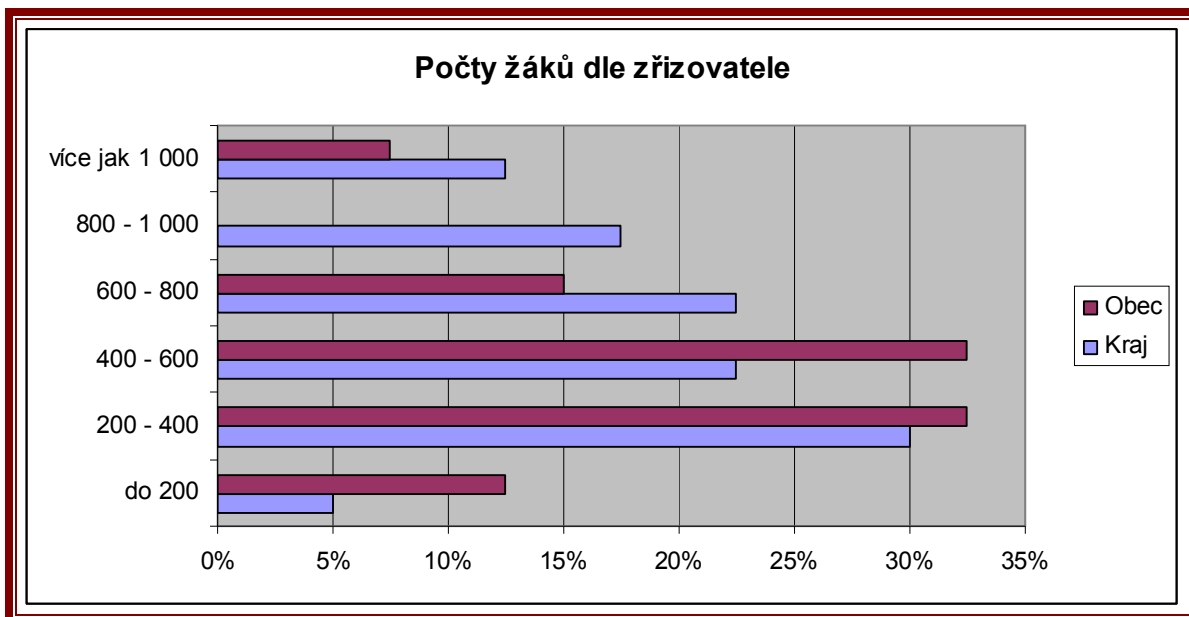


Schéma č. 4:

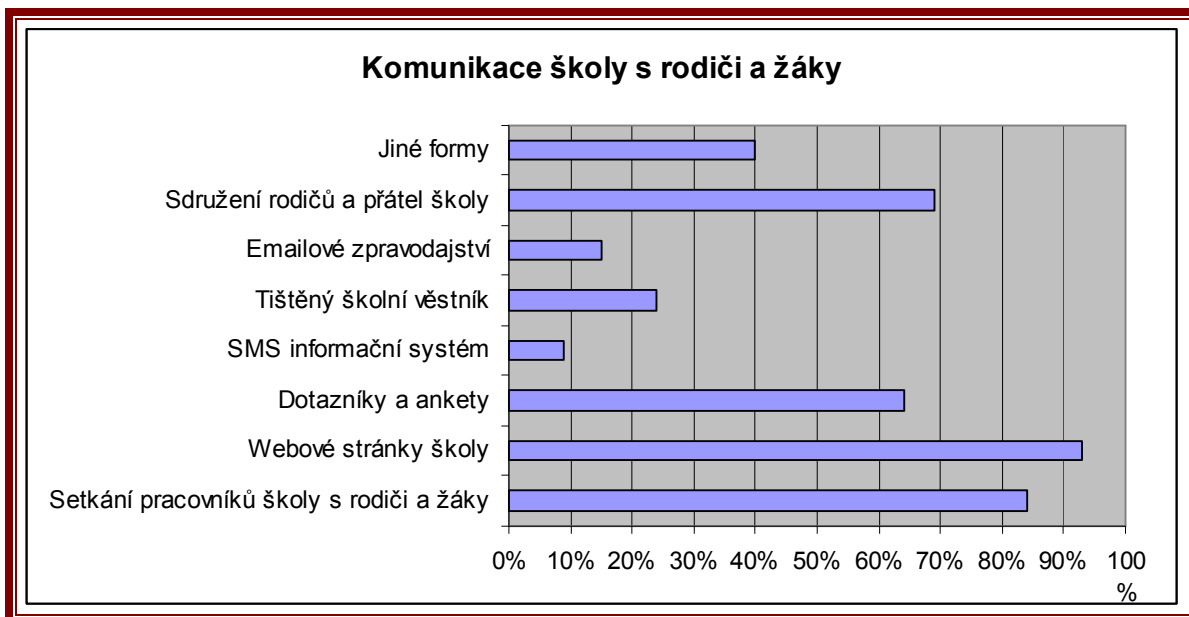


3.2.2 Komunikace základní umělecké školy se svými zákazníky

Hypotéza 1: Základní umělecké školy při komunikaci se svými zákazníky využívají malou část dostupných prostředků a značné rezervy mají ve světě internetu.

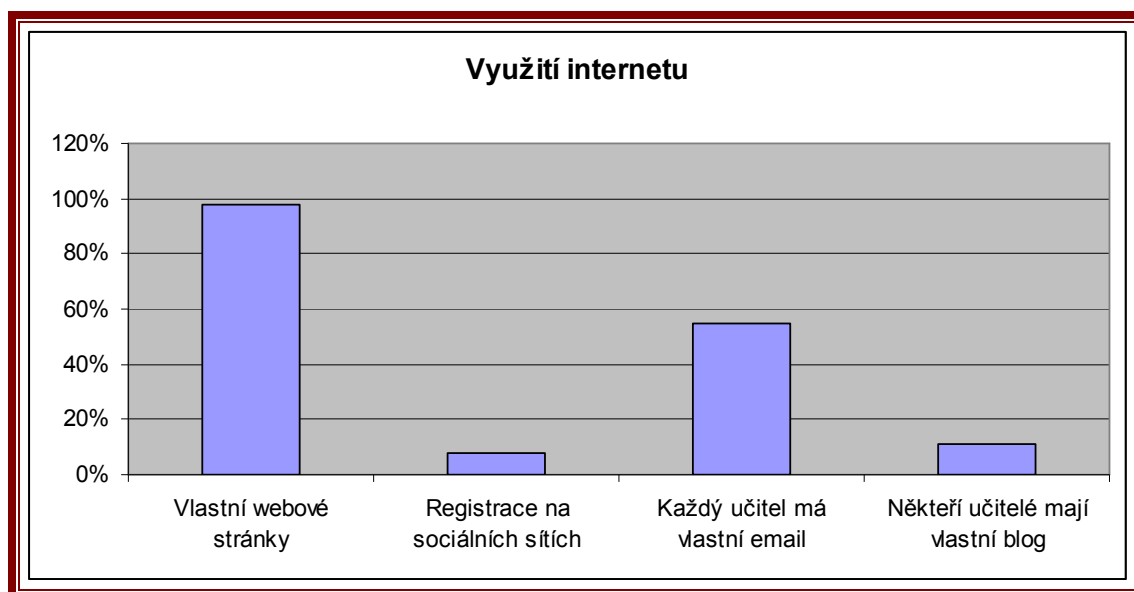
Komunikací ZUŠ se zákazníky školy a využitím internetu se zabývá 1. a 5. bod druhé části dotazníku. Výzkum ukazuje, že nejčastěji ZUŠ komunikují se zákazníky pomocí setkání se zaměstnanci školy (84%), skrz ankety a dotazníky (64%), nebo prostřednictvím webových stránek (93%) a sdružení rodičů a přátel školy (69%). Tištěný školní věstník (24%), emailové zpravodajství (15%) a využití SMS zpráv (9%) jsou málo uplatňovanými prostředky.

Schéma č.5:



Z výše uvedeného zkoumání je patrné, že webové stránky dnes patří k významnému způsobu komunikace školy s veřejností a je téměř samozřejmé, že je škola vlastní. Přesto je dvě školy, jak uvedly v dotazníku, nevlastní. Emailová komunikace je také poměrně běžná, proto se dotazují, zda mají všichni učitelé svoji vlastní emailovou schránku (55%). Jistou novinkou je možnost prezentovat školu na sociálních sítích (8%) i blogy učitelů (11%), příliš používané formy internetové prezentace to však nejsou.

Schéma č.6:



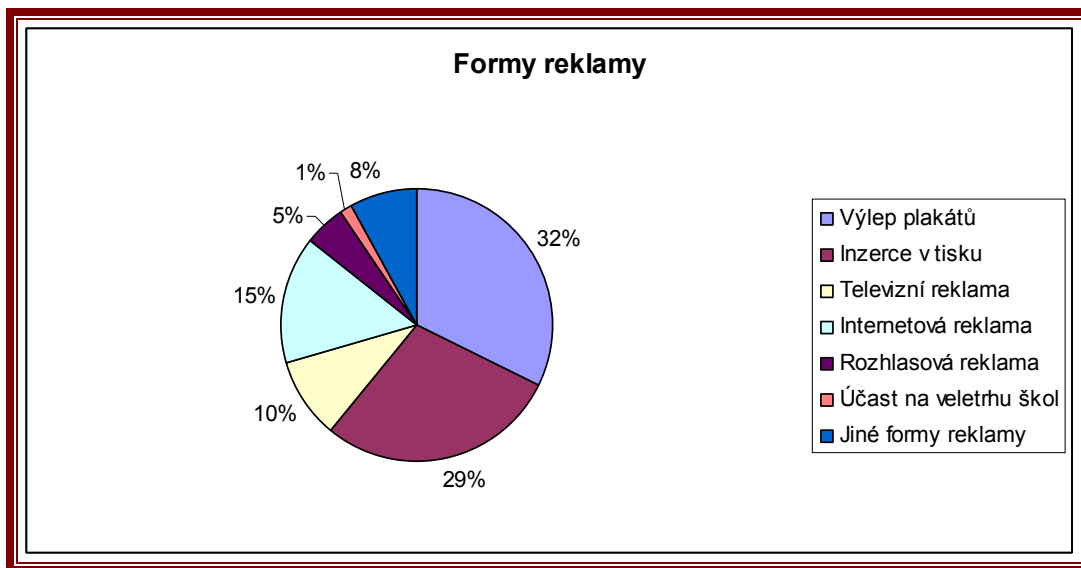
Myslím si, že zejména první část hypotézy pravdivá není. Školy se snaží s veřejností komunikovat nejrůznějšími dostupnými způsoby. Bylo by však jistě v možnostech škol ve větší míře vydávat vlastní noviny s informacemi o aktuálním dění v ZUŠ, případně o připravovaných akcích. Druhá část hypotézy, o značných rezervách ve světě internetu je nepravdivá. Značný podíl škol již k prezentaci a komunikaci s veřejností používá webové stránky, vlastnímu emailu a blogu učitelů může bránit handicap ve formě nedostupnosti internetového připojení, který by vyřešil například veřejný počítač pro zaměstnance školy. Slabý podíl zastoupení sociálních sítí může vysvětlovat jejich nedlouhá existence a využívání především mladými lidmi – to však může být pro školu příležitostí. Tyto aspekty nelze označit za značné rezervy, ale spíše za výzvy do budoucna.

3.2.3 Propagace základních uměleckých škol

Hypotéza 2: Propagaci škola zajišťuje pestrými formami reklamy. Součástí propagace většiny ZUŠ je pořádání akcí v regionu působnosti i mimo něj a účast na národních i mezinárodních soutěžích.

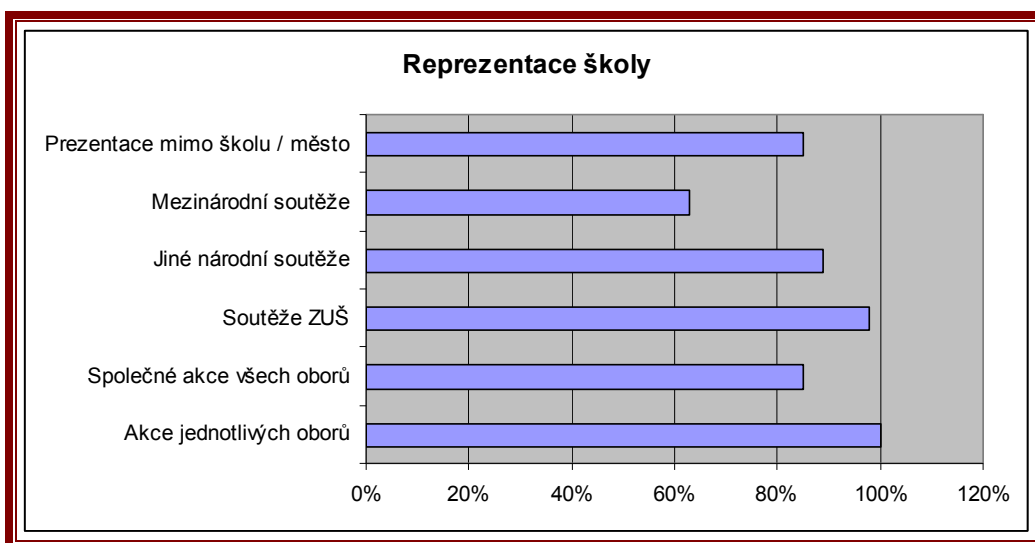
Propagace se týkaly dva body výzkumného dotazníku – druhý bod zjišťoval formy reklamy, šestý reprezentaci školy. Jako naprosto běžné formy reklamy se ukázaly výlep plakátů (93%) a inzerce v tisku (83%), jako méně frekventované potom televizní (28%) a internetové reklamy (43%), mizivě zastoupena je ve výsledcích průzkumu rozhlasová reklama (15%) a účast na veletrhu škol (4%). Jiné formy reklamy, než výše uvedené, jsou voleny ve 23 procentech.

Schéma č. 7:



Reprezentace školy formou pořádání vystoupení zřizovaných oborů a zúčastňování se národních i mezinárodních soutěží se ukázalo jako silná stránka základních uměleckých škol. Pokud školy zřizují umělecké obory (hudební, výtvarný, taneční, literárně - dramatický), tak všechny pro každý z nich vytvářejí příležitosti pro prezentaci jeho činnosti. 85% z nich dokonce pořádá společné akce všech svých oborů, stejné procentuální zastoupení mají i umělecké aktivity nad rámec školy / města. Soutěže základních uměleckých škol se zúčastňuje 98% dotázaných, velká většina soutěží i v jiných národních (89%) a mezinárodních soutěžích (63%).

Schéma č.8:



Druhá hypotéza se potvrdila, ZUŠ používají nejrůznější formy reklamy, které jsou v jejich možnostech. Nemalý podíl dokonce zastupují internetová a televizní reklama. Osvědčený výlep plakátů je pro zacílení na cílový segment ZUŠ ideálním prostředkem pro oslovení veřejnosti, pochopit lze také zanedbatelné zastoupení na školních veletrzích. Vzhledem k širší oslovovaných zákazníkům a regionálnímu ohraničení působnosti základních uměleckých škol nejsou pro prezentaci příliš vhodné.

Reprezentační aktivita škol je výrazná, potvrzuje se tím i podíl škol na kulturním životě v regionu působnosti i mimo něj. Chvályhodné jsou vysoké zastoupení mimoškolní prezentace, účasti na mezinárodních soutěžích i společné akce všech zřizovaných oborů. Bezpochyby lze říci, že z hlediska reprezentace školy mají ZUŠ velmi dobrou úroveň.

3.2.4 Strategické plánování školy

Hypotéza 3: Základní umělecké školy již běžně používají SWOT analýzu jako pomocný nástroj při tvorbě strategie školy, většinou však nemají potřebu formulovat své poslání, cíle a vize.

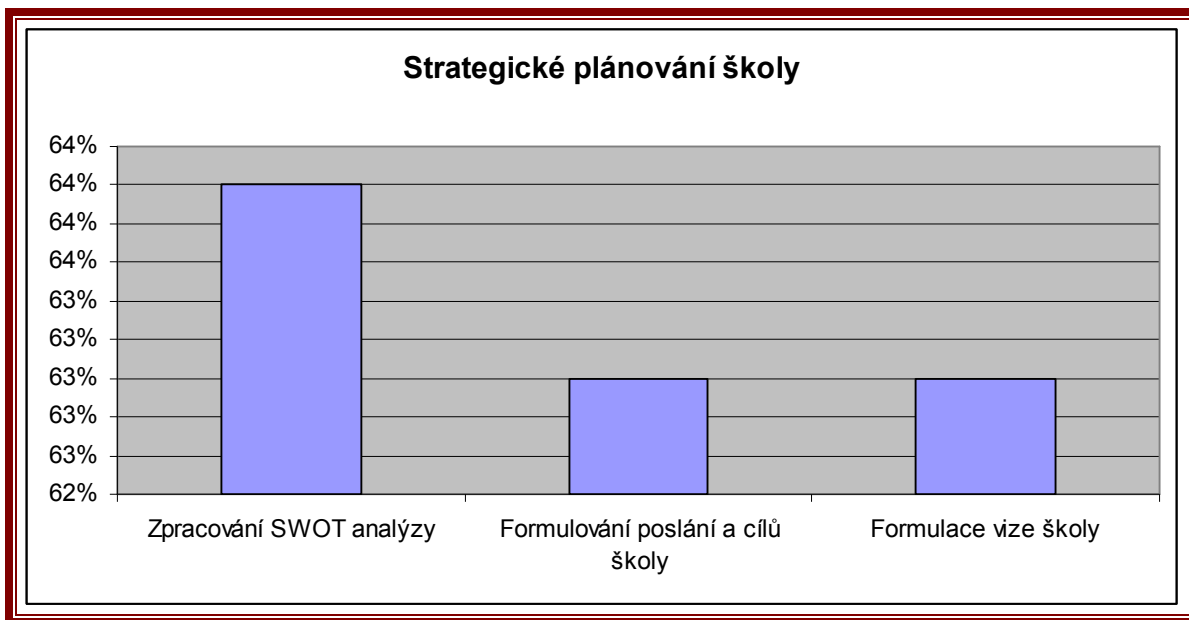
Součástí marketingové činnosti ZUŠ je strategické plánování, kterým se zabývá samostatný bod dotazníku – třetí. Výzkum ukazuje, že více jak polovina škol zpracovává SWOT analýzu (64%) i analýzu kultury školy (59%), s 63% jsou shodně zastoupeny pečlivá formulace poslání a cílů školy a formulování vize školy. Zdroje školy analyzuje 41% dotazovaných škol, bostonskou matici ZUŠ téměř nevyužívají (4%).

První část hypotézy, která předpokládá běžné používání SWOT analýzy při strategickém plánování se nepotvrdila. Výzkumem prokázané procentuální rozšíření této analýzy nelze považovat za běžné. Druhá část hypotézy také není pravdivá – většina škol své poslání, cíle a vize formuluje, procentuálně dokonce stejným poměrem. Ne všechny školy zřejmě mají potřebu zkoumat důvody svých úspěchů či neúspěchů a sázejí na trvalý přísun nových žáků, případně nepovažují za nutné školu rozšiřovat (nebo k tomu nemají možnosti).

Vedoucí zaměstnanci základních uměleckých škol by se analýzami svého vnitřního a vnějšího prostředí měly zabývat více, a následně pomocí výstupů těchto zkoumání mohou definovat své poslání, cíle i vize. Vedoucím pracovníkům ZUŠ bych doporučoval

zamyšlení se nad těmito činnostmi, protože pomáhají v marketingových a PR aktivitách školy. Zároveň také ovlivňují budoucnost školy i její image.

Schéma č. 9:



3.2.5 Vzdělávací nabídka školy

Hypotéza 4: Základní umělecké školy přizpůsobují svojí vzdělávací nabídku potřebám trhu, na jehož změny dokáží jeho prostřednictvím reagovat.

Poslední část výzkumného šetření, zastoupená pátým bodem v dotazníku, se zabývá vzdělávací nabídkou školy. Posuzuje, zda nabídku vyučovaných předmětů školy přizpůsobují požadavkům uchazečů (64%), jestli nabízí různé varianty výuky jednotlivých předmětů pro uspokojení zájmu žáků (59%) a v jaké míře analyzují příčiny snižování zájmu o předmět či obor (63%). Poslední body se týkají poskytování slevy na školném pro sociálně slabé žáky (49%) a pro obory s nižším zájmem uchazečů (30%).

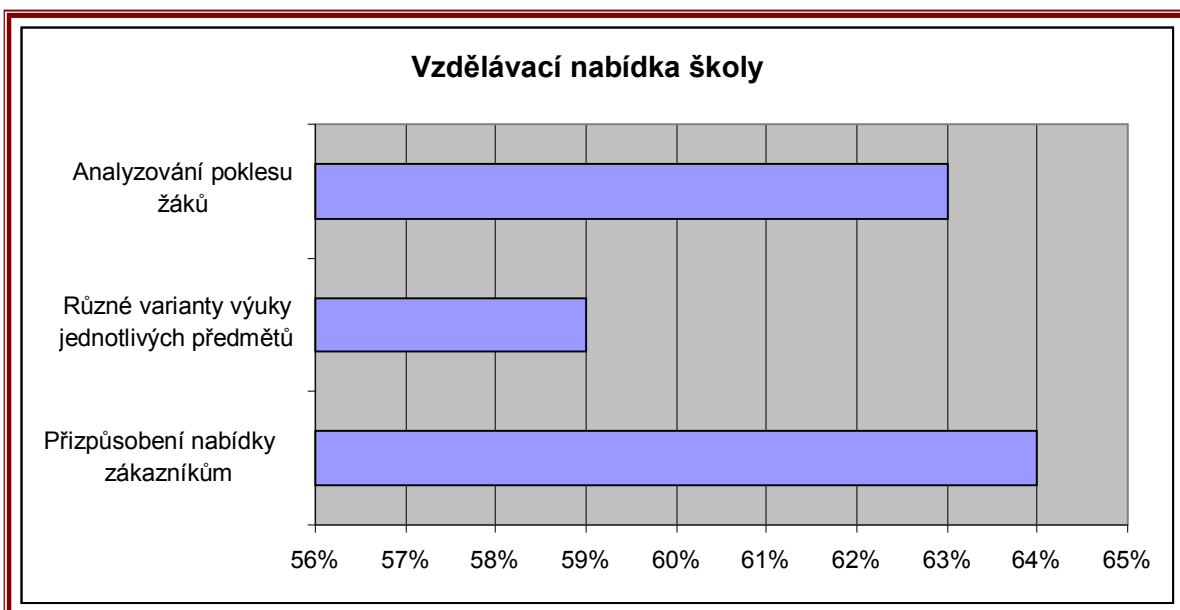
Přizpůsobení nabídky potřebám uchazečů a variabilita výuky nemusí být důležitá pro školy, které mají větší počet uchazečů než umožňuje přijmout jejich kapacita. Vzdělávací nabídka je tím pádem považována za vyhovující a vedení školy nevidí nutnost jí měnit. To však může být rizikem (např. při snížení počtu žáků), stejně jako nezkoumání příčiny poklesu žáků v některém ze zřizovaných oborů. Malá podpora sociálně slabých žáků

a žáků, kteří se věnují okrajovým předmětům, má zřejmě příčinu v nedostačující výši financí na provoz školy.

Čtvrtá hypotéza je platná. Většina ZUŠ svojí vzdělávací nabídku potřebám trhu přizpůsobuje a reaguje tak na jeho změny. Významnou příležitostí bude pro školy zavedení rámcového vzdělávacího programu, díky kterému budou moci vytvořit svůj individuální školní vzdělávací program, který lépe vyhoví potřebám uchazečů o umělecké vzdělávání.

Přesto je v možnostech škol se více zabývat potřebami uchazečů i změnami prostředí trhu. Je vhodné více sledovat vnější prostředí školy a naslouchat problémům svých současných zákazníků. Neatraktivní obory (v případě ZUŠ zejména v hudebním oboru – hra na málo rozšířené nástroje jako jsou tuba, fagot, hoboj, pozoun aj.) je možno podpořit snížením či úplným odpuštěním školného a škola tak v těchto předmětech může získat talentované žáky, kteří budou rozšiřovat celkové portfolio školy (dále využitelné například ve školních souborech).

Schéma č. 10:



Závěr

Cílem závěrečné bakalářské práce bylo zjistit, jaké jsou možnosti marketingu na základních uměleckých školách a zmapovat, jakou formou jsou využívány. Marketing není nedílnou součástí práce pouze vedoucích pracovníků ziskových, ale i neziskových organizací a ukázalo se, že aplikací jeho nástrojů lze přinést užitek také základní umělecké škole. Výzkum potvrdil, že ředitelé (i jiní vedoucí pracovníci) jsou si významu marketingu vědomi a jeho obecné možnosti využívají.

První kapitulu práce jsme věnovali obecným marketingovým teoriím, představují v ní základní pojmy marketingu a práce s veřejností. Oběma pojmy se dále zabývám ve druhé kapitole, která popisuje možnosti využití těchto nástrojů na základních uměleckých školách. Marketingové teorie jsou pro práci nejvyššího managementu ZUŠ pomocné při stanovení vhodné strategie školy, pomáhají při tvorbě vzdělávací nabídky i v komunikaci s veřejností.

Výzkumná část byla zaměřena na posouzení, zda a v jakém rozsahu jsou ve skutečnosti využívány možnosti marketingu na ZUŠ, popisované ve druhé kapitole. Výsledkem výzkumu je, že marketingové a PR nástroje základními uměleckými školami využívány jsou. Některé prvky jsou aplikovány většinou škol, od kterých se mi navrátil dotazník, jiné prostředky marketingu jsou využívány velmi zřídka.

Je v možnostech vedoucích pracovníků ZUŠ lépe řídit jednu ze základních marketingových činností – tvorbu vzdělávacího produktu, který bude zákazníkovi přizpůsobován. Potenciál škol umožňuje lépe reagovat na přání zákazníků i před tvorbou vlastního školního vzdělávacího programu a být tak na trhu silnějším. Z tohoto výzkumu však vyplývá, že nemálo škol se přizpůsobením své nabídky příliš nezabývá a nevyužívá tak dostatečně svůj potenciál.

Ředitelé škol by měli zvážit zlepšení komunikace se svými zákazníky. V době, kdy má téměř každý zákazník školy mobilní telefon, je možné ho efektivně využít ke komunikaci se školou. Ať již při naléhavých událostech, nebo například k pozvání na školní akce. Stejně doporučení platí pro emailovou komunikaci. Jak vyplynulo z výzkumu, obě tyto formy jsou velmi málo rozšířené. Emailová komunikace je bezplatnou možností, jak šířit zprávy svým žákům a jejich rodičům, SMS zprávy je dnes možné také zadávat pomocí

webových služeb, včetně nabídky tvorby vlastních adresářů s minimem vynaložených nákladů.

Shodu s literaturou zabývající se firemním marketingem spatřuji i ve zvyšujícím se významu public relations. PR zastanou důvěryhodněji a účinněji úlohu reklamy, navíc s téměř zanedbatelnými náklady. Dotázané školy pořádají mnoho různorodých akcí, které jistě stojí za pozornost, nabídnout je jako zprávu rozličným médiím může vést k efektivní prezentaci školy s nulovými náklady.

Vize školy, její cíle a poslání jsou důležité pro propagaci školy, pro vytváření její image, ale také pro rozhodování o dalším směřování školy a jejím celkovém smyslu bytí. Přestože více jak polovina škol zahrnutých v průzkumu je o tom přesvědčena také, myslím si, že podíl ZUŠ, které se nad těmito prvky dokáží pozastavit a formulovat je by měl být vyšší. Samotným školám by to mohlo pomoci při určování cesty svého směřování, zvláště při nadcházející tvorbě jejich školního vzdělávacího programu.

Propagace formou vlastních akcí a účastí na nejrůznějších soutěžích základní umělecké školy potvrzují svoji svébytnost i vysokou kulturní úroveň. Je na zamyšlení nejen vedoucích pracovníků, ale i učitelů, jak si tuto vysokou úroveň prezentací uměleckého školství udržet a „neusnout na vavřínech“. Ředitelé by se měli pokoušet vytvářet podmínky pro vystupování svých žáků mimo školu/město a motivovat tak své žáky i zviditelňovat činnost školy.

Cíl, který jsem si stanovil, práce splnila. Popisuje možnosti marketingu a zkoumá, v jaké míře jsou na základních uměleckých školách využívány. Domnívám se, že je využitelná řediteli ZUŠ (případně pracovníky odpovídajícími za marketing školy) při rozhodování o marketingové strategii školy. Ta je velmi důležitá, protože základním uměleckým školám vzniká nejrůznější konkurence. Kvalitním strategickým vedením je však možno si před ní udržet náskok. Doufám, že má práce tomu může alespoň trochu přispět.

Seznam použité literatury

- ČSN 01 6910 (016910). *Úprava písemností zpracovávaných textovými editory*. Praha : Český normalizační institut, 2007.
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- HÁLEK, Vítězslav. *Halek.info* [online]. 2009 [cit. 2009-12-20]. *Základy marketingu*. Dostupné z WWW: <http://halek.info/dokumenty/marketing_prednaska2_02.pdf>.
- HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.
- KATZOVÁ, P. *Školský zákon : komentář*. Praha : ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-412-3.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd., Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- Marketingové noviny* [online]. 15.10.2001 [cit. 2010-01-11]. *Marketing a jeho funkce*. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=70>.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 1.9.2010 [cit. 2010-01-15]. *Rejstřík škol a školských zařízení*. Dostupné z WWW: <<http://rejskol.msmt.cz/>>.
- SENGE, P. *Pátá disciplína*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
- SCOTT, D. M. *Nová pravidla marketingu a PR*. Brno : Zoner software, 2008. ISBN 978-80-86815-93-0.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
- SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0564-8.
- ŠEDIVÝ M, MEDLÍKOVÁ O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.
- Vyhláška č.71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání*. Sbírka zákonů ČR, částka 20, Praha:Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005. ISSN 1211-1244, §1.

Seznam příloh

Příloha č. I: Dotazník pro vedoucí zaměstnance ve školství.....	49
Příloha č. II: Porovnávací grafy.....	51
Příloha č. III: Souhrnné výsledky dotazníkového šetření dle jednotlivých otázek.....	53

PŘÍLOHY

Dotazník pro vedoucí pracovníky ve školství Marketing základní umělecké školy

Označujte, prosím, písmenem X

I. Informace o škole

Zřizovatelem školy je:			
<i>Kraj</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Obec / město</i>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<i>Jiná právnická / fyzická osoba</i>	<input type="checkbox"/>
Vyučované obory:			
<i>Hudební</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Výtvarný</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Taneční</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Literárně dramatický</i>	<input type="checkbox"/>
Počet žáků:			
<i>do 200</i>	<input type="checkbox"/>	<i>200 - 400</i>	<input type="checkbox"/>
<i>400 - 600</i>	<input type="checkbox"/>	<i>600 - 800</i>	<input type="checkbox"/>
<i>800 - 1000</i>	<input type="checkbox"/>	<i>více jak 1000</i>	<input type="checkbox"/>
Jste pilotní školou ŠVP?			<input type="checkbox"/>
	<i>Ano</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Ne</i>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Marketing základní umělecké školy

1. Nástroje komunikace naší školy s rodiči a žáky jsou:

<i>Setkání pracovníků školy s rodiči a žáky</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Tištěný školní věstník</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Pomocí webových stránek školy</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Emailové zpravodajství</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Dotazníky / ankety</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Sdružení rodičů a přátel školy</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Aktuální SMS informační systém</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Jiné formy komunikace</i>	<input type="checkbox"/>

2. Reklama školy je zajištěna prostřednictvím:

<i>Výlepy plakátů</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Internetové reklamy</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Inzerce v tisku</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Rozhlasové reklamy</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Televizní reklamy</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Účastí na veletrhu škol</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Jiné formy reklamy</i>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

3. Strategické plánování školy tvoří:

<i>Pravidelné zpracovávání SWOT analýzy</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Pravidelné analyzování dle Bostonské matice*</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Analýza kultury školy</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Analýza zdrojů školy</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Pečlivé formulace poslání a cílů školy</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Formulování vize školy</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Jinou formou</i>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

* analýza tržního podílu organizace

4. Vzdělávací nabídka školy:

<i>Nabídku vyučovaných předmětů přizpůsobujeme požadavkům uchazečů</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Nabízíme různé varianty výuky jednotlivých předmětů pro uspokojení zájmu žáků</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Při snižování zájmu o předmět / obor analyzujeme příčiny</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Poskytujeme slevu na školném pro sociálně slabší žáky</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Poskytujeme slevu na školném pro obory / předměty s nižším zájmem uchazečů*</i>	<input type="checkbox"/>

* např. méně populární hudební nástroje potřebné v souborech či orchestrech školy

5. Využití internetu:

<i>Naše škola má vlastní internetové stránky</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Naše škola je zaregistrována v některé ze sociálních sítí (např. Facebook)</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Každý náš učitel má vlastní email</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Někteří naši učitelé mají vlastní blog</i>	<input type="checkbox"/>

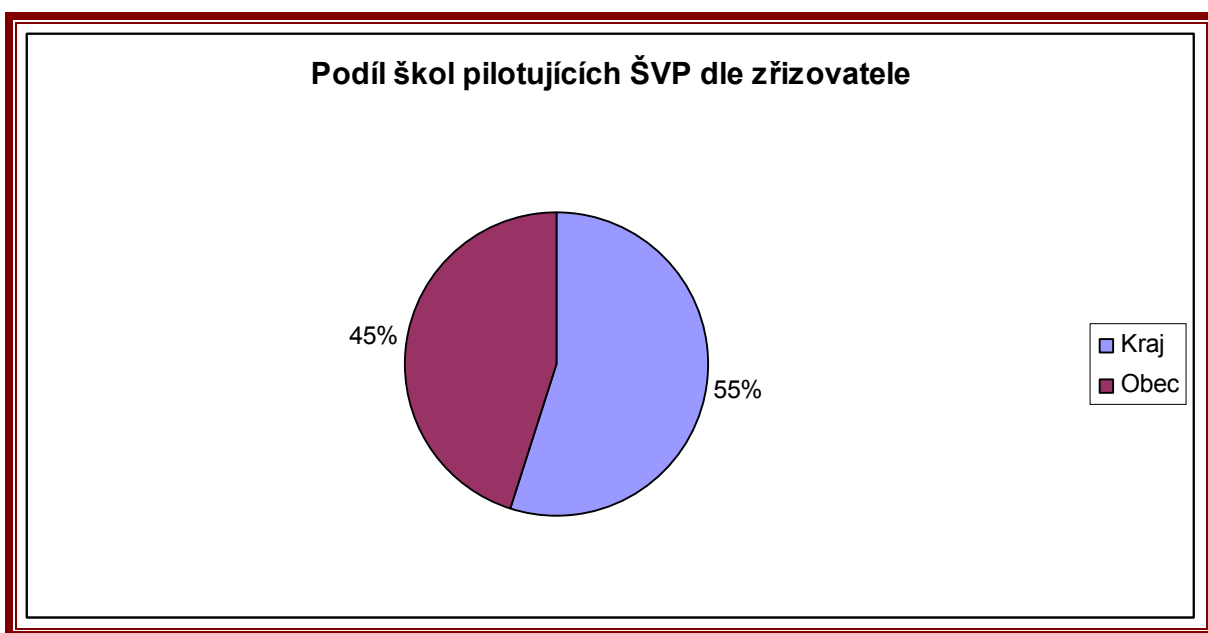
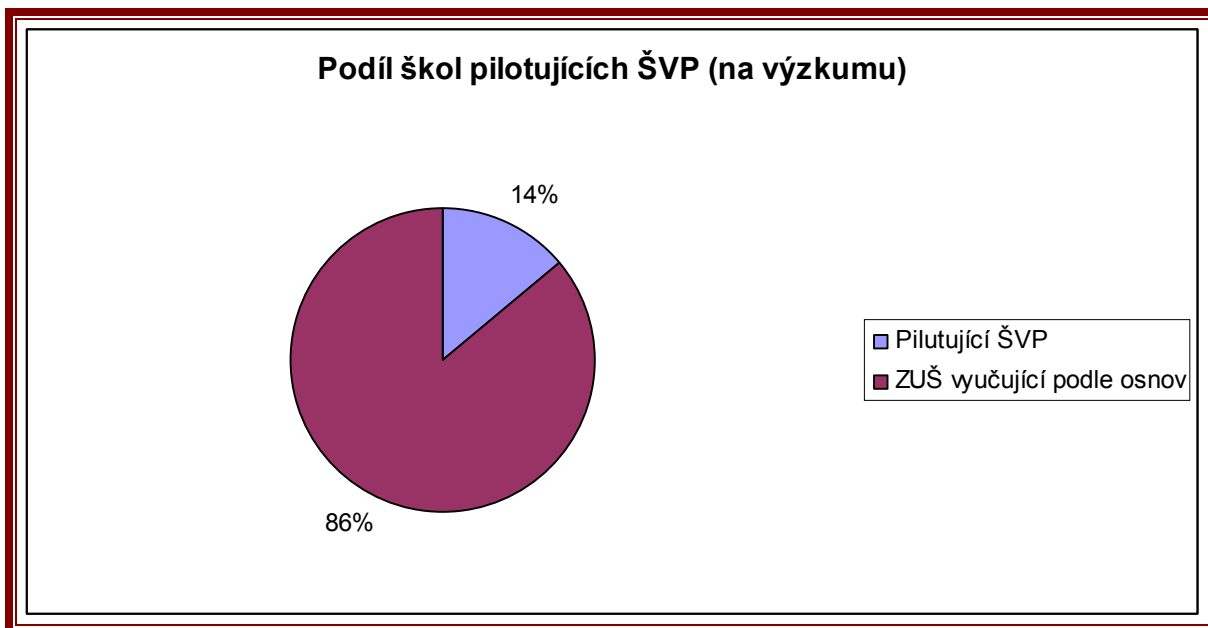
6. Reprezentace školy:

<i>Pořádáme koncerty hudebního oboru</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Pořádáme výstavy výtvarného oboru</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Pořádáme taneční vystoupení</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Pořádáme dramatické večery</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Naše akce školy se konají nad rámec školy / města</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Organizujeme projekty se zapojením všech našich oborů</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Žáci naší školy se zúčastňují soutěží ZUŠ</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Žáci naší školy se zúčastňují i jiných národních soutěží</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Žáci naší školy se zúčastňují mezinárodních soutěží</i>			<input type="checkbox"/>

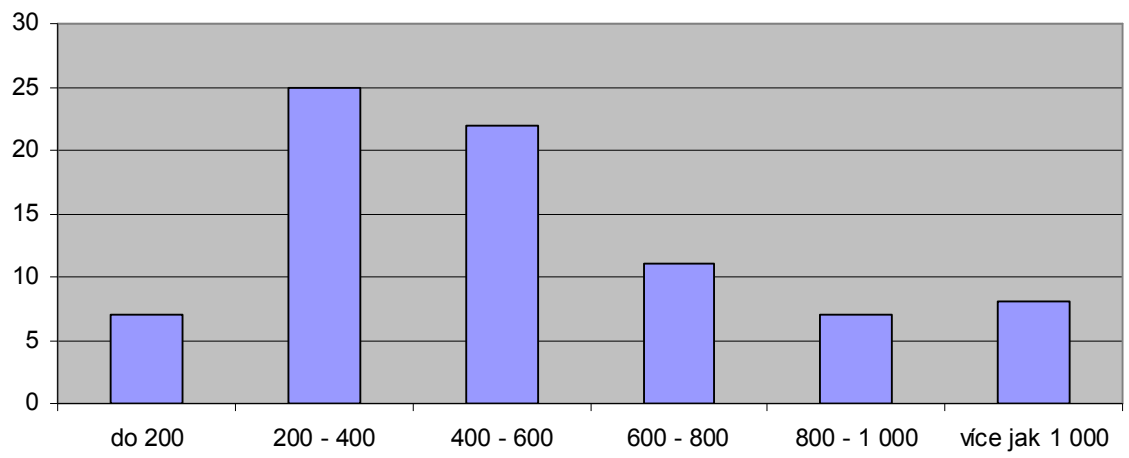
DĚKUJI VÁM ZA VÁŠ ČAS!

Aleš Hajíček.

Příloha č. II:



Řazení dle počtu žáků



Příloha č. III:

Otázka č. 1 – zřizovatelem kraj

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 1								
					a	b	c	d	e	f	g	h	
Kraj	a	1											
		2	6	1	4	5	5		2	2	3	2	
		3	3		2	3	3	1	1	1	3	2	
		4	3	2	2	2	3	1			1	1	
		5	5	1	4	5	3		1	1	2	3	
		6	5	1	3	4	4		2		5	1	
	b	1											
		2	4		4	4	2				3	3	
		3	5		5	5	2		1		3	3	
		4	2		2	2	1		1		2	1	
		5	2		2	2	1				2	1	
		6											
	c	1	1		1	1					1		
		2	1		1	1	1				1		
		3	1		1		1				1		
		4											
		5											
		6											
	d	1	1			1	1					1	
		2											
		3											
		4											
		5											
		6											
	e	1											
		2	1		1	1	1						
		3											
		4											
		5											
		6											

Otázka č. 2 – zřizovatelem kraj

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 2							
					a	b	c	d	e	f	g	
Kraj	a	1										
		2	6	1	6	5	4	2		2	1	
		3	3		3	3	3	2			1	
		4	3	2	3	3	1	1			2	
		5	5	1	4	5	1	1	1		2	
		6	5	1	4	4	1	3			2	
	b	1										
		2	4		4	2	1	2			1	
		3	5		5	5	1	1	1		1	
		4	2		2	2	1	1	1			
		5	2		2	2	1		1			
		6										
	c	1	1			1		1			1	
		2	1		1			1				
		3	1		1	1						
		4										
		5										
		6										
	d	1	1		1	1		1	1			
		2										
		3										
		4										
		5										
		6										
	e	1										
		2	1		1							
		3										
		4										
		5										
		6										

Otázka č. 3 – zřizovatelem kraj

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 3							
					a	b	c	d	e	f	g	
Kraj	a	1										
		2	6	1	5	4	4		2	4	2	
		3	3		3	2	2		1	2		
		4	3	2	3	3	1		1	2	1	
		5	5	1	4	2	3		2	2	1	
		6	5	1	1	2	4		5	5	2	
	b	1										
		2	4		1	1	2		1	1	1	
		3	5		3	3	4		1	3		
		4	2		2	2	2		1	i		
		5	2		2	1	1		1	i		
		6										
	c	1	1				1			1		
		2	1		1	1	1		1			
		3	1						1		1	
		4										
		5										
		6										
	d	1	1				1					
		2										
		3										
		4										
		5										
		6										
	e	1										
		2	1				1		1	1		
		3										
		4										
		5										
		6										

Otázka č. 4 – zřizovatelem kraj

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 4				
					a	b	c	d	e
Kraj	a	1							
		2	6	1	3	3	4	3	4
		3	3		2	3	1	2	1
		4	3	2	2		2	2	
		5	5	1	3		4	1	1
		6	5	1	2	5	4	2	2
	b	1							
		2	4		3	3		1	
		3	5		4	5	1	1	
		4	2		2	1	1		
		5	2		1	2	1	1	1
		6							
	c	1	1		1	1	1		
		2	1		1		1		
		3	1					1	1
		4							
		5							
		6							
	d	1	1		1			1	1
		2							
		3							
		4							
		5							
		6							
e	1								
	2	1		1	1	1	1		
	3								
	4								
	5								
	6								

Otázka č. 5 – zřizovatelem kraj

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 5			
					a	b	c	d
Kraj	a	1						
		2	6	1	6	2	4	1
		3	3		3		1	
		4	3	2	3		2	
		5	5	1	5		5	
		6	5	1	5		3	
	b	1						
		2	4		4		2	
		3	5		5		1	1
		4	2		2			
		5	2		2			
		6						
	c	1	1		1		1	1
		2	1		1			
		3	1				1	
		4						
		5						
		6						
	d	1	1		1			
		2						
		3						
		4						
		5						
		6						
e	1							
	2	1		1		1		
	3							
	4							
	5							
	6							

Otázka č. 6 – zřizovatelem kraj

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 6								
					a	b	c	d	e	f	g	h	ch
Kraj	a	1											
		2	6	1	6	6	6	6	5	5	5	6	3
		3	3		3	3	3	3	2	3	3	3	2
		4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
		5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5
		6	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4
	b	1											
		2	4		4	4	4		3	3	3	2	2
		3	5		5	5	5		5	5	5	5	5
		4	2		2	2	2		1	1	2	2	1
		5	2		2	2	2		1	1	2	2	2
		6											
	c	1	1		1		1		1	1	1	1	1
		2	1		1		1		1		1		
		3	1		1		1		1		1	1	1
		4											
		5											
		6											
	d	1	1		1		1	1		1	1		
		2											
		3											
		4											
		5											
		6											
	e	1											
		2	1		1	1			1	1	1		
		3											
		4											
		5											
		6											

Otázka č. 1 – zřizovatelem obec

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 1							
					a	b	c	d	e	f	g	h
Obec	a	1										
		2	4		1	4	2	1	1	1	3	1
		3	9	4	9	9	5		2		7	3
		4	4		4	4	2	1	2	1	4	2
		5										
		6	3		3	3	2		1	2	2	2
	b	1										
		2	8		8	7	4	1	1	1	5	3
		3	3		3	3	3		1		2	2
		4	2	1	2	2	2			1		
		5										
		6										
	c	1	4		3	3	2	2	2	2	2	
		2										
		3										
		4										
		5										
		6										
	d	1	1		1	1			1		1	
		2	1	1	1	1					1	1
		3										
		4										
		5										
		6										
e	1											
	2											
	3	1				1	1			1		
	4											
	5											
	6											

Otázka č. 2 – zřizovatelem obec

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 2							
					a	b	c	d	e	f	g	
Obec	a	1										
		2	4		3	2		2				
		3	9	4	9	8	3	1	3			2
		4	4		4	4		3	1			1
		5										
		6	3		3	2	1	3			1	
	b	1										
		2	8		7	6		4				2
		3	3		3	2	2	2	1			
		4	2	1	2	2	1		1			
		5										
		6										
	c	1	4		4	3	1	2	1			1
		2										
		3										
		4										
		5										
		6										
	d	1	1		1	1						
		2	1	1	1	1		1				
		3										
		4										
		5										
		6										
e	1											
	2											
	3	1		1	1						1	
	4											
	5											
	6											

Otázka č. 3 – zřizovatelem obec

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 3							
					a	b	c	d	e	f	g	
Obec	a	1										
		2	4		2	2	1	1	1	3		
		3	9	4	8	5	4		3	7		
		4	4		2	4	3		4	3	1	
		5										
		6	3		3	3			2	2		
	b	1										
		2	8		5	6	7	2	3	5	1	
		3	3		2	3	2		1	3		
		4	2	1	1		1		1			
		5										
		6										
	c	1	4		3	1	3			3		
		2										
		3										
		4										
		5										
		6										
	d	1	1			1	1					
		2	1	1			1					
		3										
		4										
		5										
		6										
e	1											
	2											
	3	1				1			1			
	4											
	5											
	6											

Otázka č. 4 – zřizovatelem obec

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 4				
					a	b	c	d	e
Obec	a	1							
		2	4		2	3	2	4	3
		3	9	4	4	3	7	5	3
		4	4		3	3	4	1	
		5							
		6	3		2		3		
	b	1							
		2	8		4	6	5	3	3
		3	3		2	3	2	3	3
		4	2	1	2	2	1	2	
		5							
		6							
	c	1	4		4	1	3	3	1
		2							
		3							
		4							
		5							
		6							
	d	1	1		1	1	1		
		2	1	1	1			1	
		3							
		4							
		5							
		6							
e	1								
	2								
	3	1				1	1	1	
	4								
	5								
	6								

Otázka č. 5 – zřizovatelem obec

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 5			
					a	b	c	d
Obec	a	1						
		2	4		4		3	
		3	9	4	9		5	1
		4	4		4		2	1
		5						
		6	3		3	1	2	2
	b	1						
		2	8		8		2	1
		3	3		3	1	3	
		4	2	1	2		2	
		5						
		6						
	c	1	4		3	1	3	
		2						
		3						
		4						
		5						
		6						
	d	1	1		1		1	
		2	1	1	1	1		1
		3						
		4						
		5						
		6						
e	1							
	2							
	3	1		1				
	4							
	5							
	6							

Otázka č. 6 – zřizovatelem obec

Zřizovatel	Obory	Počet žáků	Počet škol	Z toho pilotní ŠVP	Ot. 6									
					a	b	c	d	e	f	g	h	ch	
Obec	a	1												
		2	4		4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
		3	9	4	8	9	9	7	7	7	7	9	9	5
		4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		5												
		6	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
	b	1												
		2	8		8	8	8		7	6	8	6	3	
		3	3		3	3	3		3	3	3	3	2	
		4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	
		5												
		6												
	c	1	4		4		4	1	2	4	4	3	1	
		2												
		3												
		4												
		5												
		6												
	d	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	
		2	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	
		3												
		4												
		5												
		6												
	e	1												
		2												
		3	1		1				1		1	1		
		4												
		5												
		6												

Pozn.:

<i>Vysvětlivky písmen u zřizovaných oborů</i>				
a	b	c	d	e
<i>Hudební, výtvarný, taneční, literárně - dramatický</i>	<i>Hudební, výtvarný, taneční</i>	<i>Hudební, výtvarný</i>	<i>Hudební, taneční</i>	<i>Hudební, taneční, literárně - dramatický</i>

<i>Vysvětlivky čísel u počtu žáků</i>					
1	2	3	4	5	6
<i>do 200 žáků</i>	<i>200 – 400 žáků</i>	<i>400 – 600 žáků</i>	<i>600 – 800 žáků</i>	<i>800 – 1 000 žáků</i>	<i>více jak 1 000 žáků</i>