

České vysoké učení technické v Praze  
Fakulta elektrotechnická  
Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd



Diplomová práce

## **Budování značky v prostředí akademických institucí**

*Bc. Aleš Górecki*

Vedoucí práce: Ing. Pavel Náplava, Ph.D.

Studijní program: Elektrotechnika, energetika a management, Navazující magisterský

Studijní obor: Ekonomika a řízení elektrotechniky

Praha 2019



## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Górecki** Jméno: **Aleš** Osobní číslo: **406512**  
Fakulta/ústav: **Fakulta elektrotechnická**  
Katedra/ústav: **Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd**  
Studijní program: **Elektrotechnika, energetika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a řízení elektrotechniky**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Budování značky v prostředí akademických institucí**

Název diplomové práce anglicky:

**Brand management in academic institutions**

Pokyny pro vypracování:

- Definujte pojmy marketing, marketingová strategie, značka, povědomí o značce.
- Proveďte rešerši využití marketingu a marketingových nástrojů v odvětví vzdělávání.
- Vyberte konkrétní jednotku ČVUT v Praze a analyzujte současný stav, použití a přístup této jednotky k marketingu.
- Pro vybranou jednotku ČVUT v Praze definujte cíle, sestavte kritéria hodnocení naplnění cílů a navrhnete konkrétní marketingovou strategii.
- Zhodnoťte očekávané přínosy.

Seznam doporučené literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.  
SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing školy. Zlín: EKKA, 1996. ISBN isbn:80-902200-8-8.  
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Čtrnácté vydání. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Pavel Náplava, Ph.D., katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **18.09.2018**

Termín odevzdání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Platnost zadání diplomové práce: **19.02.2020**

\_\_\_\_\_  
Ing. Pavel Náplava, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Pavel Ripka, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta



## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Ing. Pavlu Náplavovi, Ph.D., za užitečné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Díky patří také panu prof. Ing. Stanislavu Zvánovcovi, Ph.D. a panu Ing. Stanislavu Vítkovi, Ph.D., za jejich spolupráci a poskytnuté konzultace. A v neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za velkou trpělivost a podporu.



## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne 24. 5. 2018

.....





# Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingu a budování značek v prostředí akademických institucí. Práce je rozdělena na několik částí. V první části jsou vymezeny klíčové pojmy a představeny analytické metody, použité dále v práci. Následuje výběr vhodné jednotky, která byla podrobena bližšímu zkoumání. Pro danou jednotku jsou pak stanovené cíle a navržena marketingová strategie a sada doporučení, vedoucí ke zvyšování vnímané hodnoty jednotky jako značky.

**Klíčová slova:** Marketing, značka, brand, management značky, budování značky, marketingová strategie

# Abstract

Master thesis is focused on marketing and brand management in academic institutions. The work is divided into multiple parts. The first part defines concepts and analytical tools, used in the rest of the work. Next it selects suitable unit, which was subjected to closer examination. For selected unit, work then sets goals and proposes marketing strategy and a set of recommendations, suggested to increase the perceived value of the selected unit as a brand.

**Key Words:** Marketing, Brand, Brand management, Marketing strategy

**Překlad názvu:** Brand management in academic institutions.



# Obsah

|          |   |          |
|----------|---|----------|
| <b>1</b> | <b>Úvod</b>   | <b>1</b> |
| <b>2</b> | <b>Definice pojmů a popis metod</b>                     | <b>3</b> |
| 2.1      | Vývoj podnikatelských koncepcí . . . . .                | 3        |
| 2.1.1    | Výrobní koncepce . . . . .                              | 3        |
| 2.1.2    | Výrobní koncept . . . . .                               | 4        |
| 2.1.3    | Prodejní koncepce . . . . .                             | 4        |
| 2.1.4    | Marketingová koncepce . . . . .                         | 4        |
| 2.1.5    | Holistická koncepce . . . . .                           | 4        |
| 2.2      | Nová ekonomika . . . . .                                | 4        |
| 2.3      | Strategické řízení . . . . .                            | 6        |
| 2.3.1    | Vazba mezi strategickým řízením a marketingem . . . . . | 7        |
| 2.3.2    | Marketingová strategie . . . . .                        | 8        |
| 2.4      | Analýza prostředí . . . . .                             | 8        |
| 2.4.1    | Vnější prostředí . . . . .                              | 8        |
| 2.4.1.1  | Makroprostředí . . . . .                                | 8        |
| 2.4.1.2  | Mikroprostředí . . . . .                                | 9        |
| 2.4.2    | Vnitřní prostředí . . . . .                             | 13       |
| 2.4.3    | SWOT analýza . . . . .                                  | 13       |
| 2.5      | Řízení na základě cílů . . . . .                        | 14       |
| 2.5.1    | Stručný přehled typů plánování . . . . .                | 15       |
| 2.5.2    | Metody pro stanovení cílů . . . . .                     | 15       |
| 2.5.3    | Operacionalizace cílů . . . . .                         | 16       |
| 2.6      | Informační systém a sběr informací . . . . .            | 16       |
| 2.6.1    | Informační systém školy . . . . .                       | 16       |
| 2.7      | Marketingový výzkum . . . . .                           | 17       |
| 2.7.1    | Definice problému a cílů výzkumu . . . . .              | 17       |
| 2.7.2    | Příprava plánu výzkumu . . . . .                        | 18       |
| 2.7.3    | Výběr respondentů . . . . .                             | 18       |
| 2.7.4    | Sběr dat . . . . .                                      | 19       |
| 2.7.5    | Analýza dat . . . . .                                   | 19       |
| 2.7.6    | Interpretace a rozhodnutí . . . . .                     | 19       |
| 2.8      | Značka a povědomí o značce . . . . .                    | 19       |
| 2.8.1    | Historie a definice značky . . . . .                    | 19       |
| 2.8.2    | Hodnota a budování značky . . . . .                     | 20       |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.9      | STP   | 21        |
| 2.9.1    | Segmentace  | 22        |
| 2.9.2    | Targeting   | 22        |
| 2.9.3    | Positioning   | 22        |
| 2.10     | Marketingový mix  | 23        |
| 2.11     | Shrnutí   | 23        |
| <b>3</b> | <b>Literární rešerše</b>  | <b>25</b> |
| 3.1      | Marketing a marketingové řízení v neziskových organizacích a školství | 25        |
| 3.1.1    | Marketing v neziskových organizacích                                  | 25        |
| 3.1.2    | Marketing v oblasti vzdělávání  | 26        |
| 3.2      | Shrnutí   | 27        |
| <b>4</b> | <b>Výběr a charakteristika jednotky</b>                               | <b>29</b> |
| 4.1      | ČVUT v Praze, Fakulta elektrotechnická                                | 29        |
| 4.1.1    | Bakalářské studium  | 30        |
| 4.1.2    | Magisterské studium   | 30        |
| 4.2      | Studijní program Elektronika a komunikace                             | 31        |
| 4.2.1    | Historický vývoj  | 31        |
| 4.2.2    | Analýza programu  | 32        |
| 4.3      | Shrnutí   | 35        |
| <b>5</b> | <b>Situační analýza vybrané jednotky</b>                              | <b>37</b> |
| 5.1      | Makroprostředí  | 37        |
| 5.1.1    | Metoda PEST   | 37        |
| 5.2      | Mikroprostředí  | 40        |
| 5.2.1    | Partneři - dodavatelé a odběratelé                                    | 40        |
| 5.2.2    | Zákazníci   | 41        |
| 5.2.2.1  | Marketingový výzkum   | 42        |
| 5.2.3    | Analýza konkurence  | 44        |
| 5.2.4    | Veřejnost   | 47        |
| 5.3      | Vnitřní prostředí   | 47        |
| 5.3.0.1  | Marketingový výzkum – pokračování                                     | 48        |
| 5.3.0.2  | Analýza primárních dat  | 50        |
| 5.4      | Shrnutí situační analýzy  | 51        |
| <b>6</b> | <b>Návrh marketingové strategie</b>                                   | <b>53</b> |
| 6.1      | Vize a definice cílů  | 53        |
| 6.1.1    | Vize  | 53        |
| 6.1.2    | Cíle  | 53        |
| 6.2      | Segmentace, Targeting, Positioning                                    | 54        |
| 6.3      | Marketingový mix  | 55        |
| 6.3.1    | Produkt   | 55        |
| 6.3.2    | Cena  | 56        |
| 6.3.3    | Marketingová komunikace   | 56        |
| 6.3.4    | Distribuce  | 56        |

|          |                                    |           |
|----------|------------------------------------|-----------|
| 6.3.5    | Lidé a osobnosti . . . . .         | 56        |
| 6.4      | Marketingová strategie . . . . .   | 57        |
| 6.5      | Akční plán . . . . .               | 57        |
| 6.5.1    | Obsah . . . . .                    | 58        |
| 6.5.2    | Forma . . . . .                    | 58        |
| 6.5.3    | Kanály . . . . .                   | 58        |
| 6.6      | Další kroky a doporučení . . . . . | 59        |
| 6.7      | Shrnutí . . . . .                  | 61        |
| <b>7</b> | <b>Závěr</b>                       | <b>63</b> |
| <b>A</b> | <b>Seznam zkratk</b>               | <b>69</b> |



# Seznam obrázků

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.1 | Proces marketingového řízení; zdroj: [16], upraveno autorem . . . . .  | 7  |
| 2.2 | Vnější a vnitřní prostředí, zdroj: [16] str. 82 . . . . .  | 9  |
| 2.3 | Porterův model pěti sil, zdroj: [16] . . . . .   | 10 |
| 2.4 | Tradiční versus moderní organizace zákaznický orientované společnosti; zdroj [22], upraveno autorem . . . . .                                      | 12 |
| 2.5 | SWOT analýza, zdroj: vytvořeno autorem . . . . .   | 14 |
| 2.6 | Proces marketingového výzkumu, zdroj: vytvořeno autorem . . . . .  | 17 |
| 4.1 | Vývoj přihlášených, přijatých a zapsaných studentů do bakalářského studijního programu KME, resp. EK; Zdroj dat:[48], vytvořeno autorem . . . . .  | 33 |
| 4.2 | Vývoj přihlášených, přijatých a zapsaných studentů do magisterského studijního programu KME, resp. EK; Zdroj dat:[48], vytvořeno autorem . . . . . | 34 |





# Seznam tabulek

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.1 | Vývoj podnikatelských koncepcí, zdroj: [20] . . . . .   | 5  |
| 2.2 | Srovnání tradičního a nového přístupu k marketingu; zdroj: [42] . . . . .   | 5  |
| 4.1 | Vývoj počtu přihlášených, přijatých a zapsaných studentů do programu KME (prezenční+kombinovaná forma), resp. EK; Vytvořeno autorem, zdroj dat:[48] | 33 |
| 5.1 | Podíl studentů technických oborů, spokojených s jednotlivými oblastmi; zdroj: [10], upraveno autorem . . . . .                                      | 43 |
| 5.2 | Podíl zapsaných a přijatých studentů do bakalářských prezenčních programů; zdroj: [48], vytvořeno autorem . . . . .                                 | 44 |
| 5.3 | SWOT; zdroj: zpracováno autory . . . . .  | 52 |



# Kapitola 1

## Úvod

Svět je krásný a rozmanitý, ale také poněkud chaotický. Abychom se ve světě lépe vyznali, jednotlivé věci, rostliny a zvířata, souhvězdí nebo lidi pojmenováváme. Jména nám pomáhají od sebe dvě podobné věci odlišit. A stejně v dnešním světě funguje značení produktů a služeb.

Se značkami se setkáváme již od starověkého Egypta. I v starověkém Řecku, Římě nebo na čínském porcelánu nalézáme symboly, jako první vizuální formy značek. Dnes nás značky obklopují na každém kroku a představují cenná nehmotná aktiva společností.

Značka se už dávno neskládá jen z názvu a loga. Tvoří ji vše, co jsou lidé v souvislosti se značkou schopni vnímat. Právě pozitivní vnímání a důvěra zákazníků ve značku je to, o co se marketéři snaží. Emoce a důvěra jsou hodnotnější a trvalejší než produkt nebo služba.

Práce se značkami a přístup k marketingu v prostředí akademických institucí je to, co zkoumáme v rámci této práce. Implementace marketingu je již zcela běžným, ba nezbytným, předpokladem pro úspěch v konkurenčním prostředí. Přestože i o odvětví vzdělávání můžeme říct, že je konkurenčním prostředím, domníváme se, že marketingové myšlení zde není standardem.

V práci nejprve představíme pojmy a metody, které jsou pro danou problematiku důležité. Následuje literární rešerše, kdy jsme se zabývali již existujícími výzkumy a studiiemí použití marketingu v neziskových organizacích a v odvětví vzdělávání. Poté přichází na řadu výběr a charakteristika jednotky, kterou jsme v rámci práce blíže zkoumali. Vybranou jednotkou je jeden ze studijních programů elektrotechnické fakulty ČVUT v Praze, konkrétně studijní program Elektronika a komunikace (dále jen EK). Pro daný studijní program jsme připravili návrh marketingové strategie a sadu doporučení, jež by měly vést ke zvyšování vnímané hodnoty EK jako značky.



## Kapitola 2

# Definice pojmů a popis metod

Slovo marketing je v dnešním světě skloňováno prakticky všude. Marketing je totiž jedním ze základních pilířů dnešního podnikání. Encyklopedie Britannica definuje marketing jako: „*Soubor aktivit, které vedou k řízenému toku produktů a služeb od výrobců k zákazníkům.*“<sup>[25]</sup> Philip Kotler, známý a uznávaný guru marketingu, uvádí: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“<sup>[22]</sup>

V úvodu práce se zaměříme na definici pojmů a popis metod, se kterými budeme v práci dále operovat. Stručně popíšeme historický vývoj přístupu podnikatelů k trhu, který vyústil až v dnešní marketingovou koncepci. Vysvětlíme pojem strategické řízení a způsob, jak řídit na základě cílů. Pro kvalitní marketingovou strategii je nezbytná kvalitní situační analýza, tedy analýza prostředí. V práci se také zabýváme pojmy značka a hodnota značky, které si proto definujeme.

### 2.1 Vývoj podnikatelských koncepcí

Vznik marketingu je spjatý s historickým vývojem, změnou myšlení i vývojem přístupu k podnikání. Idea marketingu je spojena s relativní nadvýrobou krátce po druhé světové válce, kdy se management firem (hlavně v USA) snaží řešit otázky „co vyrábět“ a „komu prodávat“.

Způsob, jak podniky přistupovaly k trhu, resp. zákazníkovi se v čase vyvíjely. Impulsem pro změnu přístupu byly jak historické události (např. druhá světová válka), tak různé přístupy managementu k pojetí trhu. Tomek a Vávrová<sup>[42]</sup> rozlišují čtyři tradiční podnikatelské koncepce. Dnes se pak často mluví o páté koncepci, tzv. holistickém přístupu k marketingu. Vývoj podnikatelských koncepcí názorně ilustruje tabulka 2.1.

#### 2.1.1 Výrobní koncepce

Jedna z nejstarších koncepcí, kterou se výrobci řídili vychází z předpokladu, že spotřebitelé upřednostní široce dostupné a zároveň levné výrobky. Pro podnik to znamená snažit se o maximální možnou efektivitu, tedy o zvýšení produktivity a důraz na minimalizaci nákladů díky standardizaci, či hromadné výroby.

### 2.1.2 Výrobová koncepce

Tato koncepce předpokládá, že zákazníka přiláká tzv. „dokonalý výrobek“. Jde o výrobek vysoké kvality a funkčnosti, který sám o sobě stačí k tomu, aby jej zákazník koupil. Výrobce se proto soustředí na neustálé zdokonalování vlastního výrobku. Prostředkem je zejména posun v řízení jakosti a technologický i konstrukční rozvoj.

### 2.1.3 Prodejní koncepce

Pozornost výrobců se přesouvá z výroby na prodej. Na nasyceném trhu je třeba aktivně vyhledávat potenciální zákazníky a přesvědčit je o koupi výrobku. Toho je dosaženo podporou prodeje v různých formách, včetně agresivní reklamy. Výhodiskem pro činnost podniku je – jako v případě předchozích dvou koncepcí – výrobní základna.

### 2.1.4 Marketingová koncepce

Reaguje na nedostatky předcházejících koncepcí. V případě marketingové koncepce východiskem již není výrobní potenciál firmy, ale trh. Primárně tedy jde o zákazníky, protože zisku je dosaženo prostřednictvím uspokojení jejich potřeb. Tato koncepce vychází z přesně definovaného trhu a čerpá informace od potenciálních i současných zákazníků. Zároveň chce nabídnout celou škálu produktů, individuálně cílených na určité skupiny zákazníků. Management si uvědomuje důležitost spokojeného a loajálního zákazníka.

### 2.1.5 Holistická koncepce

Podle Tomka a Vávrové[42] pak v současné době nejnovější marketingovou koncepcí představuje koncepce společenského marketingu. Jiní autoři mluví o tzv. holistické koncepcí. Toto pojetí podnikání navazuje na výše zmíněné podnikatelské koncepce a ze všech si bere to nejlepší. Cílem je vyrábět efektivně co nejlepší produkt. Zároveň úzce komunikujeme se zákazníkem, snažíme se pochopit a uspokojit jeho potřeby a motivovat ho ke koupi lepšího a dražšího produktu. Holistická koncepce dále jedná v kontextu globálních problémů společnosti. Typicky se jedná o sociální, etické a enviromentální otázky, jako je například problém s chudobou, hlad ve světě, nedostatek/omezenost zdrojů, znečištění životního prostředí apod. Cíle této koncepce jsou prakticky shodné s globálními cíli udržitelného rozvoje, definované OSN[40]. Jde o to nalézt rovnováhu mezi ziskem firmy, spokojeností zákazníků a veřejným zájmem společnosti. Tato koncepce pak úzce souvisí s pojmem „nová ekonomika“.

## 2.2 Nová ekonomika

Pojem „nová ekonomika“ (New Economy) je výsledkem přechodu od ekonomiky založené na výrobě k ekonomice orientované převážně na služby. Reflektuje změny, které proběhly v poslední dekádě minulého století. Tradiční hmotné statky ztrácí na důležitosti nebo úplně pozbývají významu a klíčovým prvkem úspěchu se stávají informace. Kotíková a Zlámal[20] tvrdí, že se zásadně změnila podoba obchodu, podnikání i vzájemná komunikace lidí. A protože je marketing ve velké míře ovlivňován změnami v ekonomice, proměnil se také. Základními prvky tradičního marketingu jsou: standardizace produktů i následného servisu, dále

|                   | <b>Koncepce výrobní</b>                                | <b>Koncepce výrobku</b>                | <b>Koncepce prodejní</b>   | <b>Koncepce marketingová</b>   |
|-------------------|--|--|--|--|
| <b>Východisko</b> | Výrobní základna                                       |  |  | Trh, zákazník, služba  |
| <b>Těžiště</b>    | Výrobky  |  |  | Potřeby zákazníků  |
| <b>Cíl</b>        | Tržby, zisk podle objemu výroby                        |  |  | Tržby, zisk podle uspokojení zákazníka   |
| <b>Způsob</b>     | Standardizace organizace                               | Jakost                                 | Prodej   | Marketingová koordinace  |
| <b>Vymezení</b>   | Zvyšování objemu prodeje a snižování výrobních nákladů | Zvyšování kvality a funkčnosti výrobku | Propracované techniky prodeje, důraz na distribuční systémy, cenová politika | Výzkumy trhu, orientace na zákazníka a poznání jeho potřeb, dlouhodobost aktivit |

Tabulka 2.1: Vývoj podnikatelských koncepcí, zdroj: [20]

zákazník je vnímán jako nestálý prvek a kritériem úspěchu je získat víc zákazníků. Naproti tomu základním prvkem nového přístupu k marketingu je konkrétní, „individuální“ zákazník, pro kterého jsou určeny konkrétní produkty a služby. Kritériem úspěchu je mít stabilní zákazníky a růst společně s nimi. Rozdíly lze porovnat v tabulce 2.2.

|                          | <b>Tradiční marketing</b>                    | <b>Nový přístup k marketingu</b>              |
|--------------------------|--|---|
| <b>Produkt</b>           | Standardizace                                | Individualizace                               |
| <b>Zákazník</b>          | Vnímán jako nestálý prvek                    | Konkrétní zákazník                            |
| <b>Kritérium úspěchu</b> | Získat víc zákazníků, zvyšovat objem prodeje | Mít stabilní zákazníky a růst společně s nimi |

Tabulka 2.2: Srovnání tradičního a nového přístupu k marketingu; zdroj: [42]

Dle Kotíkové a Zlámala[20] jsou pro současnou etapu rozvoje marketingu charakteristické následující prvky:

- Dynamicky roste význam internetu pro podnikání a obchodování (e-commerce)

- Roste význam segmentace zákazníků, přičemž důležitým kritériem segmentace se stává chování zákazníků
- Hlavním nástrojem řízení je zákaznická databáze
- Velká pozornost je věnovaná hodnotám, které oceňuje zákazník
- Tržní podíl je nahrazován podílem u zákazníka
- Budování a řízení značek

Tomek s Vávrovou[42] dodávají, že vývoj marketingu vyúsťuje do marketingu vztahů – relačního marketingu. Vztah mezi zákazníkem a dodavatelem již není chápán jen jako směnný vztah. Důraz je kladen na navázání dlouhodobých vztahů se zákazníky, ale také ostatními subjekty na trhu, se kterými podnik na trhu přichází do styku (dodavatelé, distributoři, trh lidských zdrojů atd.) Mezi zásady marketingu vztahů patří:

- Důraz na udržení zákazníka
- Orientace na užitek produktu pro uživatele
- Dlouhodobost vztahů
- Poskytování komplexních služeb
- Intenzivní kontakt se zákazníkem
- Odpovědnost vůči zákazníkovi

Spolu s vývojem podnikání se změnil i pohled na způsob řízení. Pokud chce podnikatelský subjekt udržet krok se změnami trhu a prosperovat, musí se zabývat také strategickým řízením.

### 2.3 Strategické řízení

Strategické řízení firmy definuje Jakubíková jako: „*Dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolií pro celou firmu*“[16].

Jde tedy o řízení, vycházející z dlouhodobých cílů a směřování firmy, či organizace. Právě zaměření na budoucnost a celkový kontext rozlišuje strategické řízení od taktického nebo operativního řízení. Základní úlohou strategického řízení je zamezit rozhodnutím a činnostem založeným na náhodě. Vše, co se ve firmě nebo organizaci děje, by mělo mít jasný důvod a mělo by směřovat k dosažení stanovených záměrů a cílů.

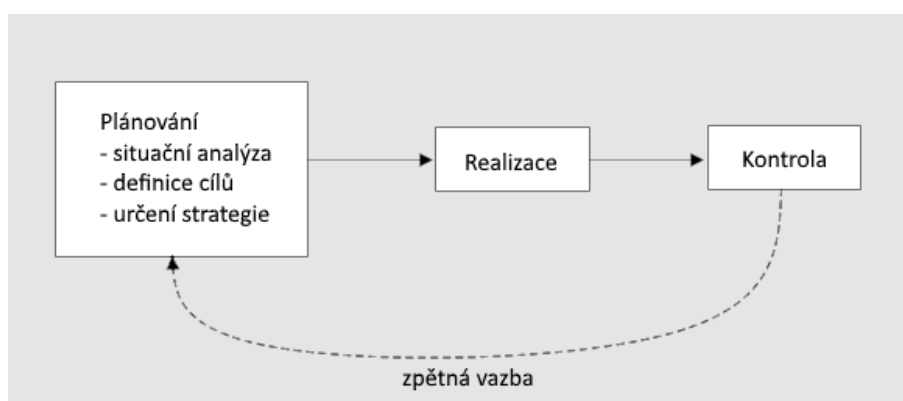
Strategické řízení, jako iterativní proces řízení, lze aplikovat i v sektoru vzdělávání, kterým se budeme v práci podrobněji zabývat. Pro strategické řízení školy platí stejné předpoklady jako pro strategické řízení firmy – základem je formulace dlouhodobých cílů, analýza prostředí, volba a implementace strategie a následná kontrola s možností úpravy jednotlivých fází procesu.



### 2.3.1 Vazba mezi strategickým řízením a marketingem

Strategické řízení se v dnešním světě stává nezbytností. Jak píše Jakubíková[16] – v konkurenčním prostředí vítězí ti, kdo jsou schopni předvídat budoucí vývoj, včas na něj reagovat a efektivně provést změny.

Jakubíková dále předkládá efektivní způsob strategického marketingového řízení jako proces o třech fázích – plánování, realizace a kontrola. Proces ilustruje obrázek 2.1, který v mnohém připomíná Demingův cyklus, známý také jako PDCA cyklus. Jde o široce používanou metodu pro postupné inkrementální zlepšování kvality výrobků, služeb, procesů apod. PDCA představuje akronym anglických slov Plan, Do, Check, Act.



Obrázek 2.1: Proces marketingového řízení; zdroj: [16], upraveno autorem

Nedílnou součástí strategického řízení je plánování, resp. marketingové plánování. Podle Tomka a Vávrové[42] je vhodné rozdělit marketingové plánování do několika dílčích kroků. Nejprve je potřeba řešit, jaká opatření budou prosazována s ohledem na aktuální stav prostředí a vytyčené cíle. Následně lze vybrat kombinaci marketingových nástrojů a strategie, které povedou k dosažení stanovených cílů. Až nakonec, ve fázi realizace, je přistoupeno k samotné exekuci. Marketingové plánování tedy můžeme rozdělit do tří, po sobě jdoucích kroků, kdy je potřeba:

1. Zjistit aktuální stav uvnitř i v okolí firmy (provést situační analýzu)
2. Vytyčit marketingové cíle
3. Formulovat marketingové strategie takové, které směřují k dosažení daných cílů

Při marketingovém plánování je důležité projít všemi třemi kroky při zachování jejich pořadí. Až poté lze přejít do fáze realizace. Opačný přístup můžeme nazvat jednáním ad-hoc. Marketingově orientované organizace jednotlivé kroky marketingového plánování i pořadí kroků respektují. Když se blíže podíváme na odvětví vzdělávání, tak podle Světlíka[41] se v praxi setkáváme s jiným přístupem. Školy často podceňují důležitost strategického marketingového plánování a energii soustředí zejména do operativních, případně taktických aktivit. Až v okamžiku, kdy se škola dostává do vážných problémů, se vedení většiny škol o strategické marketingové řízení začíná zajímat .

### 2.3.2 Marketingová strategie

„Marketingové strategie určují základní směry, vedoucí ke splnění cílů. Prezентují prostředky a metody, s jejichž pomocí bude stanovených cílů dosaženo.“[16]

Jakubíková[16] dále píše, že marketingová strategie úzce souvisí s politikou a cíli organizace. Dokonce je současně pomáhá utvářet. Návrh marketingové strategie vychází z kvalitního poznání okolního prostředí i vlastních silných a slabých stránek.

## 2.4 Analýza prostředí

Prostředí, které obklopuje tržní subjekt je velmi dynamické a proměnlivé. Úkolem managementu a marketingových pracovníků je prostředí poznat, analyzovat a identifikovat příležitosti a hrozby. Jakubíková[16] píše, že marketingově řídit znamená velmi dobře znát vnitřní i vnější okolí organizace nebo firmy, umět odhadnout možný budoucí vývoj a na základě toho dělat strategická rozhodnutí.

V následující kapitole popíšeme rozdíly mezi vnějším a vnitřním prostředím. V kontextu práce se zaměříme na popis prostředí v kontextu školy. Také představíme vybrané metody, které nám slouží k systematickému zkoumání prostředí.

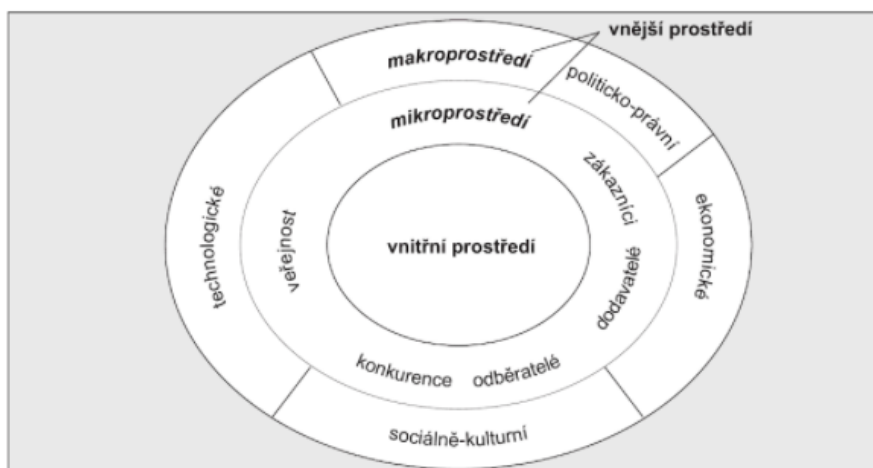
### 2.4.1 Vnější prostředí

Logickým předpokladem pro jakékoli plánování či tvorbu strategie je znalost aktuálního stavu vnějšího prostředí z pohledu firmy. Kvalita poznání okolního prostředí, zejména příležitostí a hrozeb, určuje rámec, ve kterém lze podnikat a determinuje pravděpodobnost úspěchu firmy na trhu. Na základě identifikace příležitostí a rizik trhu může manažer firmy správně definovat strategii. Jak uvádí Souček[35], je nezbytné systematicky sledovat vývoj podstatného okolí firmy a analýzami získané poznatky promítat do dříve formulované a neustále aktualizované strategie firmy. Vnější prostředí firmy či školy můžeme rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí, jak je vidět na obrázku 2.2. Mikroprostředí je subjektu relativně blízko a můžeme jej ovlivnit. Naopak makroprostředí lze ovlivnit jen velmi těžce anebo nelze ovlivnit vůbec.

#### 2.4.1.1 Makroprostředí

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“[16] Makroprostředí tvoří širší okolí podniku, resp. školy. Analýza makroprostředí se zaměřuje na zkoumání vlivů a ukazatelů, které se vyskytují v okolí školy a které je velmi obtížné či nemožné ovlivnit. Proto je důležité umět rozpoznat trendy a případné změny a být připraven na ně reagovat. K systematickému poznání a analýze vlivů lze využít tzv. metodu PEST. S pomocí této metody můžeme popsat aktuální stav, resp. vlivy důležité pro vývoj externího prostředí. Jde o akronym, kdy jednotlivá písmena představují dílčí vlivy.

- P - Politicko-právní - je potřeba znát zákony regulující dané odvětví, tedy zejména školskou legislativu a postoj vlády ke školství



Obrázek 2.2: Vnější a vnitřní prostředí, zdroj: [16] str. 82

- E - Ekonomický - zajímají nás především údaje jako míra nezaměstnanosti, vývoj HDP, výdaje státu na školství
- S - Sociálně-kulturní - je dobré znát zejména demografický vývoj, míru vzdělanosti, životní styl a mobilitu obyvatelstva v regionu
- T – Technologický - škola připravuje studenty na budoucnost a měla by proto sledovat inovace a trendy ve vývoji technologií. Zejména technologií, důležitých pro obor dané školy

Někdy se setkáváme s pojmem PESTLE, kdy výše uvedené faktory jsou doplněny o L pro legislativní vlivy (vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy) a E pro enviromentální / ekologické vlivy (místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení)

#### 2.4.1.2 Mikroprostředí

*„Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“*[16]

Mikroprostředí představuje okolí, které bezprostředně obklopuje podnik a na rozdíl od makroprostředí jej lze ovlivnit. To je důvod, proč můžeme mikroprostředí využít k uspokojení potřeb podniku i zákazníků. Jakubíková[16] do mikroprostředí řadí partnery (dodavatele, odběratele atd.), konkurenci, veřejnost, ale také zákazníky / spotřebitele.

V našem případě je cílem analýzy mikroprostředí identifikovat a poznat základní vlivy, které působí v odvětví vzdělávání a ovlivňují činnost školy. Mezi činnosti vysoké školy kromě výuky patří také výzkum, práce na interních a externích projektech a ostatní činnosti (poskytování znaleckých posudků apod.). V kontextu práce se zaměříme pouze na výuku.

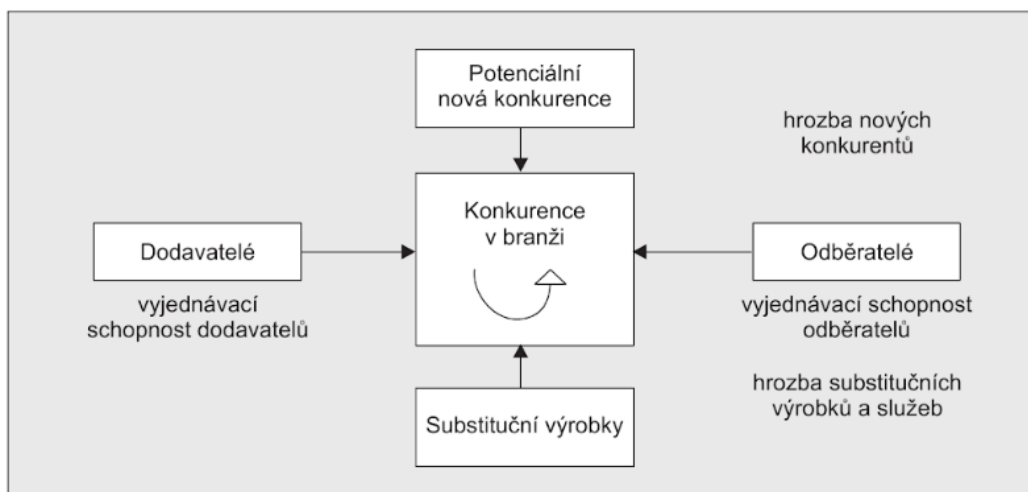
#### Partneři - dodavatelé a odběratele

V případě terciárního školství jako partnery vysokých školy chápeme jiné vysoké školy

a střední školy, které produkují středoškoláky s maturitou, případně základní školy. Jde především o střední odborné školy s maturitou a čtyř a víceletá gymnázia. Absolventi těchto typů škol podle výzkumné zprávy MŠMT z roku 2016[10] představují přes 90 % vysokoškoláků. Dále zde jsou absolventi VOŠ, lyceí a nástavbových studií pro absolventy učebních oborů bez maturitní zkoušky. Mezi odběratele pak můžeme zařadit vlastně jakýkoli subjekt na trhu práce, který se zajímá o vysokoškolsky vzdělané uchazeče o práci. Jde o výrobní i nevýrobní podniky, státní správu aj.

### Konkurence

Tomek a Vávrová[42] tvrdí, že analýza konkurence musí být komplexní – musí poskytovat ucelené informace o konkurenčních subjektech, struktuře konkurence i konkurenčních strategiích. Americký ekonom Michael Porter[31] tvrdí, že odvětví a jeho ziskovost ovlivňuje právě pět vlivů. Tuto teorii popisuje modelem pěti konkurenčních sil, mezi které patří: stávající konkurence v odvětví, hrozba vstupu nové konkurence, vyjednávací síla odběratelů/zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů. Graficky jsou vlivy znázorněny na obrázku 2.3. Žádný z těchto faktorů není zanedbatelný, a je potřeba každý faktor jednotlivě analyzovat a kvantifikovat jeho sílu.



Obrázek 2.3: Porterův model pěti sil, zdroj: [16]

Jednotlivé „síly“ lze podrobněji zkoumat hledáním odpovědí na řadu otázek, specifických pro každou z nich.

#### Stávající konkurence

Je dána firmami, které operují v daném sektoru a regionu. Zajímá nás:

- Jaký je počet konkurentů v odvětví a jaká je jejich konkurenceschopnost?
- Jaký je trend v odvětví (růst / stagnace / pokles)?
- Existuje v odvětví dominantního hráče?

- Jaká je nasycenost odvětví?
- Jsou zákazníci loajální?

#### Hrozba vstupu nové konkurence

Cílem je identifikovat a analyzovat možnosti pro vstup dalšího hráče na trh. Nová konkurence vzniká tehdy, když je na trhu vidina lákavých zisků a neexistují, případně existují malé bariéry pro vstup. Právě zkoumání bariér pro vstup nového konkurenta na trh je zásadní při analýze této síly Porterova modelu. Tomek s Vávrovou[42] zmiňují i potřebu zkoumání možností pro odvetu.

- Jak obtížné je pro nového hráče vstoupit na trh?
- Je odvětví kapitálově náročné?
- Co je bariérou? Je potřeba vlastnit speciální technologie, know-how, patenty, licence?
- Je složité získat přístup k energiím, surovinám, pracovní síle?
- Jak snadné je získat nové zákazníky (náklady zákazníka na přechod mezi subjekty na trhu)?

#### Vyjednávací síla odběratelů – zákazníků

Podle Tomka a Vávrové nás při zkoumání kupujících jako konkurenční síly zajímají především tržní formy z pohledu kupujících (monopol – jeden kupující s velkou mocí, polypol – mnoho relativně bezmocných kupujících apod.). Položme si otázky:

- Jaký je počet významných zákazníků?
- Jaký je význam výrobku nebo služby pro zákazníka?
- Vyše nákladů pro přechod zákazníka ke konkurenci?
- Má zákazník sílu k jednání o ceně, formě distribuce atd.?

#### Vyjednávací síla dodavatelů

Podobně jako v případě síly kupujících, moc dodavatelů souvisí s koncentrací tržních subjektů. V případě monopolu jeden dodavatel kontroluje trh a diktuje si podmínky.

- Kolik je významných dodavatelů?
- Má někdo na trhu monopol?
- Jak náročná je změna dodavatele?

#### Hrozba substitutů

Substituční výrobky nebo služby se dokáží vzájemně funkčně nahradit. Proto je dobré být v obraze a monitorovat situaci nejen na trhu nejen ryze konkurenčních výrobků / služeb, ale i na trhu substitutů.

- Jaké na trhu existují substituční výrobky?

- Jaká je konkurence v odvětví substitutů?
- Jaký je vývoj cen, dostupnost u substitutů?
- Jak obtížné je pro zákazníka změnit službu / produkt?

### Veřejnost

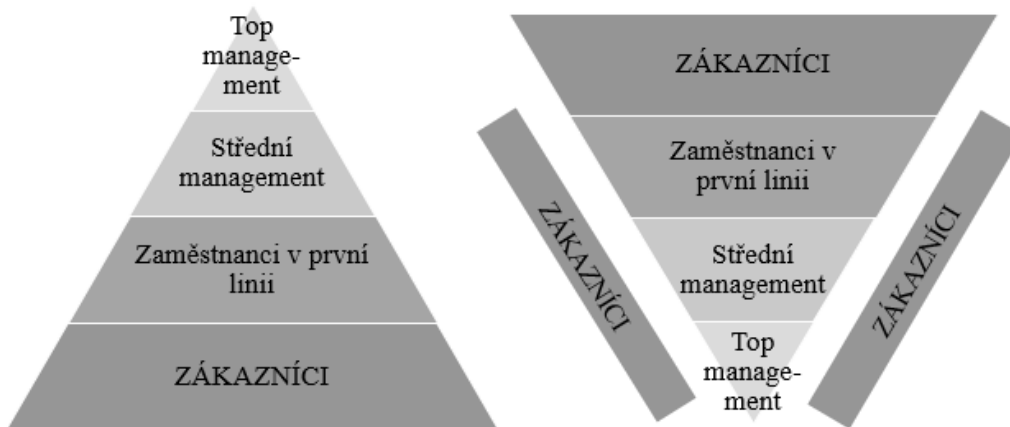
Při analýze vnějšího prostředí nemá smysl zkoumat celou populaci. Veřejností jsou proto myšleni především lidé, média nebo firmy, které věnují firmě, respektive škole, větší pozornost. V souvislosti s marketingem se také často setkáváme s pojmem stakeholders. Stakeholders jsou zainteresované osoby či zájmové skupiny, které mají zájem na tom, aby firma prosperovala[16].

### Zákazníci

Jak důležitý je zákazník pro organizaci ukazují následující věty.

- „V centru všeho má být zákazník a vše, co společnost dělá má být zaměřeno právě na zákazníka.“[3]
- „Zákazník je, respektive by měl být, pro každou firmu nejdůležitější osobou.“[16]

Právě prozákaznický orientované myšlení dává zákazníka vždy na první místo. Bez zákazníků totiž nelze podnikat. Tradiční „schema“ organizace je v souvislosti s těmito názory nutné upravit a postavení zákazníka z pohledu organizace adekvátně změnit. Rozdíl znázorňuje obrázek 2.4.



Obrázek 2.4: Tradiční versus moderní organizace zákaznický orientované společnosti; zdroj [22], upraveno autorem

V dnešní době, době internetu, je vyhledávání informací velmi snadné. Spotřebitelé jsou dobře informovaní a před samotnou koupí mohou nabízené produkty a služby jednoduše porovnávat. Kotler a Keller[22] tvrdí, že v rámci určitých omezujících podmínek se zákazníci snaží maximalizovat přinášenu hodnotu. Definují pojem „zákazníkem vnímaná hodnota“

(*customer percieved value* - CPV) jako rozdíl mezi součtem všech přínosů a součtem všech nákladů určité nabídky z pohledu potenciálního zákazníka. Jinými slovy, zákazníkem vnímaná hodnota je rozdíl mezi užitekem, který získá a cenou, resp. náklady, které je nutné na získání vynaložit.

$CPV = (\text{přínosy výrobku} + \text{přínosy služeb} + \text{přínosy personálu} + \text{přínosy image}) - (\text{peněžní náklady} + \text{časové náklady} + \text{náklady na energii} + \text{psychologické náklady})$ [22]

Z této teorie vyplývá, že je velmi důležité zákazníka poznat, a pochopit, jak vnímá hodnotu. Zajímají nás demografické ukazatele, charakter, životní styl a motivace zákazníků (proč se o produkt zajímá, proč ho odebírá). Naším cílem je zvýšit hodnotu produktu či služby, kterou zákazník vnímá. Můžeme to udělat buď prostřednictvím maximalizace užítku či minimalizací vynaložených nákladů. V ideálním případě se snažíme kombinovat obojí.

Z pohledu školy produktem nebo službou rozumíme proces vzdělávání. A zákazníka pro nás představuje student. Světlík[41] před pojmem zákazník dává přednost pojmu klient. Odvodňuje to typem vzájemného vztahu mezi studentem a pedagogem. Zákazník je z definice nadřazený všem ostatním a „za peníze si může koupit téměř vše“. Postavení klienta je odlišné a více se blíží partnerskému vztahu, který vyžaduje vzájemný respekt. Student má právo na dobré podmínky pro své vzdělávání ze strany školy a učitelů, avšak musí chtít studovat a přistoupit na podmínky dané studijním řádem apod.

Jako primární zákazníky vysokých škol a univerzit je potřeba chápat nejen současné studenty, ale také uchazeče o studium, rodiče současných i budoucích studentů a další subjekty, které prostřednictvím studijního programu nárokují uspokojení některé své potřeby.

### 2.4.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje zdroje a faktory, které se vyskytují uvnitř firmy. Konkrétně můžeme mluvit o lidských zdrojích (management a zaměstnanci), organizační struktuře, vnitropodnikové kultuře nebo o finančním a materiálním zabezpečení. Dále o faktorech, které lze hůře kvantifikovat, jako jsou např. tradice, vnitropodnikové klima, image apod.

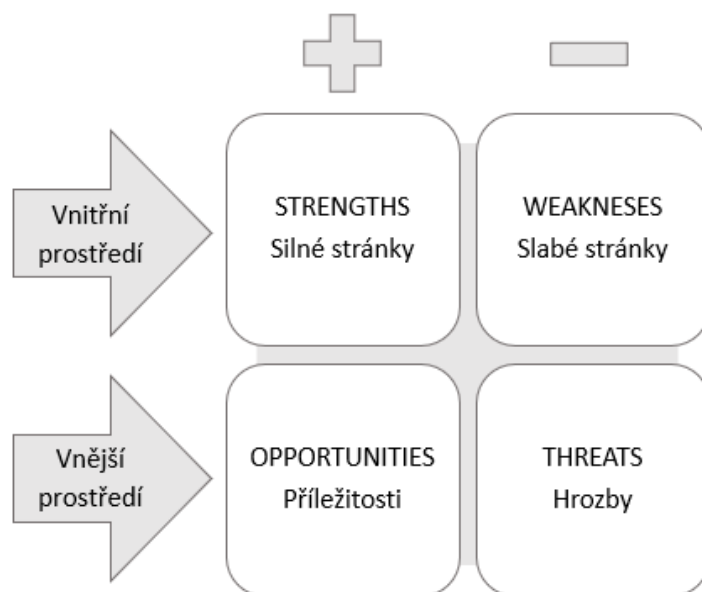
Dle Jakubíkové[16] je cílem analýzy vnitřního prostředí porozumět schopnostem firmy. Firma by si měla uvědomovat, v čem spočívají její silné stránky, které stojí za to dále posilovat. A naopak, měla by vědět také o svých slabínách. V našem případě myšlenku vztáhneme k vysoké škole.

Některé údaje jsou snadno měřitelné a lze je dohledat v podnikovém účetnictví nebo ve výročních zprávách. Jiné faktory jsou měřitelné obtížně či neměřitelné, a tak je pro jejich vyčíslení je vhodné zvolit speciální metody, například marketingový výzkum. K zjišťování skutečností lze úspěšně využít již jednou získaná data (sekundární výzkum), případně si data musíme různými metodami zajistit sami (primární výzkum). Více se problematice marketingového výzkumu budeme věnovat v následující kapitole 2.7.

### 2.4.3 SWOT analýza

Jako jedna z metod pro analýzu prostředí se hojně používá tzv. SWOT analýza. Jde o velmi univerzální analytickou metodu, pro zhodnocení postavení organizace nebo čehokoli jiného. Název představuje akronym anglických slov Strengths (silné stránky), Weakneses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Metoda spočívá v prozkoumání a analýze současného stavu vnitřního i vnějšího prostředí subjektu. Metoda se může skládat ze dvou fází. První fáze je klíčová, když ve vnitřním prostředí hledáme silné a slabé stránky a ve vnějším prostředí hledáme příležitosti a hrozby. Tyto faktory řadíme do čtyř kategorií, viz grafické znázornění SWOT na obrázku 2.5. V druhé fázi pak lze faktorům přiřadit váhu a hodnocení. Dědková[7] píše, že vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně, vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.



Obrázek 2.5: SWOT analýza, zdroj: vytvořeno autorem

SWOT analýza je často používána jako součást a podklad pro strategické (dlouhodobé) plánování a strategické řízení. Hlavní nevýhoda analýzy je v tom, že je založená na subjektivním vnímání situace zpracovatelem. Proto se doporučuje vytvářet analýzu ve skupině více zainteresovaných osob, například formou brainstormingu. Výstupem SWOT analýzy je seznam vnitřních a vnějších faktorů, které mají (menší či větší) vliv na zkoumaný subjekt. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by optimálně měla využívat příležitostí, které se nabízejí a omezovat hrozby.

## 2.5 Řízení na základě cílů

Již z předchozích kapitol je zřejmý důraz na důležitost stanovení cílů před začátkem jakékoli aktivity. Vlastně cokoli, co člověk dělá, dělá s nějakým záměrem. Plánovat tedy můžeme i podvědomě. Plánování je jedna z hlavních činností managementu. Smyslem plánování je definovat cíle firmy a určit způsob jejich dosažení.



### 2.5.1 Stručný přehled typů plánování

Plánování jako takové můžeme členit z více hledisek.

#### Podle časového hlediska

- Dlouhodobé plány – většinou období delší než pět let, často i deset nebo dvacet let
- Střednědobé plány – obvykle na období jeden až pět let
- Krátkodobé plány – pokrývá období kratší, než jeden rok

#### Podle úrovně, resp. charakteru rozhodovacího procesu

- Strategické plánování – jde o plánování s ohledem na strategické záměry organizace
- Taktické plánování – plány směřují k uskutečnění plánů strategických. Je potřeba konkretizovat jednotlivé úkoly, vyplývající ze strategických plánů pro určité období, na které je daný taktický plán sestavován (zpravidla jeden rok).
- Operativní plánování – plánování na krátké časové období (v řádu týdnů, měsíců), které zahrnuje konkrétní činnosti, vedoucí k plnění taktických plánů

### 2.5.2 Metody pro stanovení cílů

Existuje řada technik, které pomáhají přesně definovat cíle a zamezují tomu, aby stanovené cíle byly vágní a nicneříkající. Jednou z populárních metod, které s definicí cílů pomáhají je metoda SMART[32]. Jedná se o zkratku anglických slov, kdy každé vyjadřuje očekávanou vlastnost stanoveného cíle.

- S – Specific (specifický) – jasný, dobře zadaný, přesně definovaný.
- M – Measurable (měřitelný) – pro cíl existují podmínky dokončení. Splnění cíle je možno změřit, resp. určit do jaké míry se povedlo / nepovedlo cíle dosáhnout.
- A – Agreed (odsouhlasený) – panuje shoda napříč firmou a cíl je v souladu se strategií. Navíc by cíl měl být Accepted, tedy akceptovaný odpovědnou osobou.
- R – Realistic (reálný) – cíl musí být reálný, dosažitelný v reálném čase s využitím dostupných zdrojů.
- T – Timed (časově ohraničený) – je potřeba stanovit termín, do kdy má být cíl splněn. Pokud neexistuje termín, splnění cíle je možno oddalovat a cíl postrádá smysl

Pokud chybí nebo není přesně zadaná jakákoli jedna vlastnost, cíl se stává vágním a cíle prakticky nelze dosáhnout. Snažíme se proto, aby každý cíl byl tzv. SMART.

### 2.5.3 Operacionalizace cílů

Pro lepší řízení cílů a zvýšení pravděpodobnosti úspěchu jejich dosažení je dobré cíle tzv. operacionalizovat. Znamená to rozpadnout hlavní cíl(e) na dílčí, konkrétnější cíle určené jednotlivým hladinám řízení, tj. konkrétním úrovním managementu. Smyslem operacionalizace cílů je také zajistit srozumitelnost cílů jednotlivým zodpovědným osobám – od top managementu až po nejnižší úroveň managementu.

## 2.6 Informační systém a sběr informací

V předchozích kapitolách jsme vysvětlili, že rozhodování jen na základě intuice je v konkurenčním prostředí přinejmenším nevhodné. Naopak, cílem je mít při rozhodování k dispozici co nejlepší, a zároveň relevantní, informace. Znalost konkurenčního prostředí, schopnost předvídat budoucí vývoj a dovednost pružně reagovat v dnešním prostředí představuje důležitou konkurenční výhodu. Vlivy vnějšího i vnitřního prostředí školy bychom proto měli průběžně sledovat a vyhodnocovat. K systematickému zkoumání vnitřního i vnějšího prostředí jsme představili a popsali řadu způsobů a metod. V této kapitole se zaměříme na zdroje dat, které je možné v procesu marketingového plánování využít.

### 2.6.1 Informační systém školy

Informační systém univerzity používají pro zajištění svého fungování a pro splnění nutných předpisů, daných legislativou a metodickými pokyny pro vysoké školy<sup>1</sup>. Informační systém (dále jen IS) je vlastně cokoli, co nám pomáhá přehledně uchovávat data. Ovšem v dnešní době si pod pojmem IS představíme zejména softwarové řešení. Škola pro své potřeby potřebuje systém - často jde o více systémů - který ji umožní pracovat s množstvím různorodých dat. Primárním smyslem univerzit je poskytovat vzdělání. Proto škola potřebuje uchovávat data o studentech, uchazečích o studium i absolventech, o studijních plánech a předmětech. Moderní univerzita potřebuje i kvalitní e-learningovou platformu pro podporu studia, resp. výuky, a uchování studijních materiálů. Dále je potřeba systém pro podporu vědy a výzkumu a systém, který škole umožní řídit vnitřní předpisy a upravující vnitřní fungování. A nakonec je potřeba systém pro řízení personální, mzdové, hospodářské a účetní agendy, aj.

Kromě zachycení a evidence údajů v souladu se zákony a vyhláškami by informační systémy školy měly sloužit také řídicím pracovníkům k získání relevantních informací pro rozhodování. Světlík[41] tvrdí, že školy často pro potřeby řízení uchovávají informace, které mají mizivou hodnotu. A naopak data, která by mohla být užitečná škola nevyužívá. Proto by si vedoucí pracovníci při návrhu nebo úpravách IS měli ujasnit, jaké informace jsou pro jejich rozhodování klíčové. S tím mohou pomoci odpovědi na sadu otázek

1. Jaká rozhodnutí musím pravidelně dělat?
2. Jaké informace k tomu potřebuji?
3. Jaké informace mám k dispozici?

---

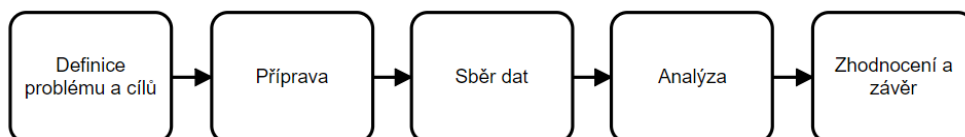
<sup>1</sup><http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/legislativa>

4. Jaké informace skutečně potřebuji?
5. Které informace potřebuji každodenně, týdně, měsíčně, jednou za rok?
6. Který software mi umožní tyto informace dle potřeby získat?
7. Které hlavní inovace ve stávajícím informačním systému školy je žádoucí co nejrychleji uskutečnit?

Cílem je mít takový informační systém, který uživatelům poskytuje potřebné informace, je spolehlivý a vysoce dostupný. Mimo jiné potřebujeme takové informace, které vedoucím a marketingovým pracovníkům pomohou při provádění analýz, plánování a rozhodování. Když se nám potřebných informací z interních zdrojů nedostává, je potřeba použít jiné nástroje. Jedním z nich je tzv. marketingový výzkum.

## 2.7 Marketingový výzkum

Kotler definuje marketingový výzkum následovně: „Marketingový výzkum definujeme jako systematické navrhování, sběr, analýzu a reportování dat a zjištění souvisejících s určitou marketingovou situací, před kterou společnost stojí.“[22] Marketingový výzkum lze definovat různě, ovšem většina autorů se shoduje v rozdělení výzkumu do několika na sebe navazujících kroků. Snad nejdůležitějším krokem je hned ten první - určení problému a cílů výzkumu. Od toho se odvíjí vše ostatní a opět platí, že pokud není jasně definovaný cíl, těžko jej lze splnit. V dalších krocích je potřeba výzkum připravit, následuje samotný sběr dat a poté analýza. Nakonec je potřeba interpretovat závěry výzkumu a rozhodnout. Celý proces přehledně znázorňuje obrázek 2.6.



Obrázek 2.6: Proces marketingového výzkumu, zdroj: vytvořeno autorem

### 2.7.1 Definice problému a cílů výzkumu

Marketingový výzkum je efektivní, avšak velmi nákladnou metodou, jak zjistit postoje a kupní chování spotřebitelů. Proto je nesmírně důležité definovat, proč je vlastně nutné marketingový výzkum vypracovat - na jaký problém se snažíme od spotřebitelů nalézt odpověď. Následně je třeba dobře určit zadání. Ne příliš vágně a široce, ne příliš úzce.

Kotler[22] rozděluje cíle marketingových výzkumů do čtyř skupin. Marketingové výzkumy mohou být **konkrétní** s přesně definovanými cíli, které je záhodno od spotřebitelů zjistit. Jiné **objevují**, resp. cílem je osvětlit skutečnou podstatu problému a přijít s novými myšlenkami. **Popisné** výzkumy se snaží kvantifikovat poptávku a cílem **kauzálních** je testovat vztah mezi příčinou a následky.

### 2.7.2 Příprava plánu výzkumu

Dalším krokem marketingového výzkumu je volba co nejúčinnější metody při sběru informací a odhad nákladů. Informace je možné získávat ze dvou zdrojů dat. **Sekundární data** již existují a analýzu je možné udělat hned, **primární data** je potřeba nejprve získat a až následně je můžeme analyzovat. Trvá to déle a je to nákladnější, ale data jsou zase aktuálnější a na přímo na míru prováděnému výzkumu. Primární data lze získat čtyřmi hlavními způsoby: pozorováním, dotazováním, experimentem nebo pomocí tzv. panelového šetření.

**Pozorování** spočívá ve vědeckém vnímání a registrování jevů, procesů a jednání lidí v závislosti na určité situaci. Důležitá je systematická a přesně definované podmínky. Pozorování může být zúčastněné či nezúčastněné, zjevné (subjekt ví, že je pozorován) nebo skryté. Většinou se využívá pokud nám subjekt požadovanou informaci nechce nebo nemůže jinak sdělit.

**Dotazování** je pravděpodobně nepoužívanější metodou sběru primárních dat. Dotazování může být osobní (případně telefonické) nebo písemné. Při osobním dotazování je tazatel v přímém kontaktu s dotazovaným subjektem. Výhodou je možnost bezprostředně reagovat na odpovědi dotazovaného subjektu a možnost doplnit odpovědi o údaje získané pozorováním. Naopak nevýhodou - se kterou je nutné počítat - je, že tazatel svou přítomností a projevem chťe nechťe ovlivňuje odpovědi dotazovaného. A protože vzorek respondentů bývá většinou relativně malý, nelze ze získaných odpovědí vytvářet obecné závěry a vztahovat je na celou populaci. Písemné dotazování má dnes nejčastěji elektronickou formu. Výhodou je jednoduchost zpracování a nízké náklady. Mezi nevýhody patří omezený set otázek, možnost ovlivnění třetí osobou, případně nepochopení otázky.

Pro obě formy dotazování platí, že je potřeba dát si pozor na pořadí, formu a formulaci otázek. Jsou dva typy otázek - uzavřené a otevřené. Uzavřené otázky dávají respondentovi na výběr z předem připravených odpovědí (ideálně dobře formulovaných a snadno pochopitelných) či škály. Otevřené otázky dávají dotazovanému prostor formulovat odpověď vlastními slovy. Otevřené otázky se hodí při explorativních výzkumech, kdy se snažíme zjistit, jak lidé přemýšlí.

**Experiment** je z vědeckého pohledu nejspolehlivějším výzkumem[22]. Typicky se zkoumají a porovnávají dvě skupiny testovaných subjektů, které jsou vystaveny odlišnému zacházení. Pokud lze odstranit externí faktory, rozdíl v chování a reakci obou skupin lze přisuzovat odlišnému zacházení s nimi.

**Panel** nebo metoda panelového výzkumu spočívá v opakování výzkumu u stálé skupiny respondentů. Údaje získáváme od pečlivě sestaveného reprezentativního souboru subjektů. Výhodou je možnost průběžného sběru dat u známých subjektů. Mezi typické panely patří domácnosti (vedou si deník nákupů) nebo televizní diváci (jaké programy v jakých časech sledují v televizi). Programy věrnostních karet obchodníků pak také představují způsob jak získat cenná data o nákupním chování zákazníků. Na základě sebraných dat mohou obchodníci segmentovat zákazníky a jsou schopní jim ušít nabídku na míru.

### 2.7.3 Výběr respondentů

Po zvolení metody výzkumu je potřeba vybrat respondenty. Kotler[22] uvádí, že je potřeba udělat rozhodnutí se ve třech oblastech:

1. Jednotka výzkumu - koho se bude výzkum dotazovat?
2. Velikost vzorku - kolika lidí se dotazovat?
3. Metoda výběru - jak respondenty vybírat?

#### 2.7.4 Sběr dat

Následuje fáze samotného sběru dat, resp. dotazování. Podle Kotlera jde o nejnákladnější část výzkumu, která je zároveň nejvíce náchylná na chybu. Při dotazování se potýkáme s řadou problémů. Respondenty musíme nejdříve kontaktovat, což nebývá vždy snadné. Někteří odmítnou spolupracovat. A další mohou odpovídat neupřímně, předpojatě nebo nepravdivě.

#### 2.7.5 Analýza dat

Jakmile máme data, je možné je analyzovat. Nad daty je možné provádět statistické výpočty, testovat hypotézy a teorie nebo provádět citlivostní analýzy.

#### 2.7.6 Interpretace a rozhodnutí

Závěrečnou fází marketingového výzkumu je interpretace zjištěných skutečností srozumitelnou formou a zhodnocení naplnění cílů samotného výzkumu. Na základě závěrů je třeba udělat rozhodnutí. Pokud máme dostatečné informace, můžeme na jejich základě udělat nějaké konkrétní rozhodnutí, které povede k řešení problému. Anebo lze problém studovat dále - výzkum lze upravit, změnit a zopakovat.

## 2.8 Značka a povědomí o značce

Jedním z klíčových pojmů pro tuto práci představuje pojem **značka**. Základním smyslem značky je odlišit zboží (produkt, službu. . .) jednoho výrobce od zboží jiných výrobců. Ač se může zdát, že značky představují fenomén posledních desetiletí, není to tak. Se značkami se setkáváme již po tisíciletí.

### 2.8.1 Historie a definice značky

První zmínky o značení (brandingu) nalézáme ve starověkém Egyptě u výrobců cihel a u hrnčírů. I v starověkém Řecku, Římě nebo na čínském porcelánu nalézáme symboly, jako první vizuální formy značek sloužící zejména jako symbol kvality.[17]. Ve třináctém staletí v Anglii vyšel zákon, nařizující pekařům umisťovat svůj znak na každý prodaný bochník chleba. Aby se spotřebitel dozvěděl, kdo upekl jeho podměrečný chléb. Rozmach značek nastal koncem 19 století a řada z nich existuje dodnes. Příkladem může být třeba firma Singer vyrábějící šicí stroje pod touto značkou již od padesátých let 19. století.

Definici značky můžeme přiblížit rozdílem mezi značkou (brand) a obchodní značkou (trademark). Obchodní značky jsou zákonem chráněné grafické prezentace, zatímco značky jsou abstrakce v myslích spotřebitelů. Značkou tedy rozumíme něco více než jen logo, symbol

nebo design. Autoři mnoha publikací, včetně Kotlera[22] často přebírají definici značky od American Marketing Association (AMA). Ta definuje značku (brand) jako:

*„Název, výraz, znak, symbol nebo design či jejich společnou kombinaci, které mají schopnost identifikovat zboží nebo služby jednoho nebo skupiny prodejců a odlišit je od konkurenčních“.*[2]

Definice je datována do šedesátých let minulého století. Wise s Piercem[12] vyzorovali, že někteří autoři této definici vyčítají řadu nedokonalostí, jako například že se příliš zaměřuje na 'produkt' anebo že je příliš redukující a omezující. AMA později definici aktualizovala:

*„Název, výraz, design, symbol nebo jiná vlastnost, která identifikuje zboží prodejce a odlišuje je od konkurenčních“*[2] (přeloženo autorem).

Hart a Murphy definují značku obecněji, když říkají:

*„Značka je syntézou všech součástí - fyzických, estetických, racionálních i emocionálních prvků“*[28] (přeloženo autorem).

Definujme si ještě pojem povědomí o značce. Kotler[22] píše, že *povědomí o značce je schopnost spotřebitele identifikovat značku za různých podmínek.*

### 2.8.2 Hodnota a budování značky

Pokud máme dva zaměnitelné produkty, rozdíl v jejich ceně, tržním podílu nebo v tom jak o nich spotřebitelé smýšlejí a jednají, lze přisuzovat značce. Kotler hodnotu značky definuje následovně:

*„Hodnota značky (brand equity) je hodnotou, kterou značka přidává výrobkům a službám“*[22]

Hodnotu značky nejčastěji vnímáme pohledem spotřebitelů. Hodnota značky vychází z rozdílných reakcí spotřebitelů na jinak zaměnitelné produkty nebo služby. Pokud zákazník reaguje stejně, produkty nebo služby si budou konkurovat jen cenou. Rozdílná reakce spotřebitele je důsledkem jeho znalosti značky, pocitů, image, myšlenek nebo zkušeností se značkou[22]. A přesně to je cílem marketérů - aby zákazníci o značce a její propagaci smýšleli pozitivně. Podle Kotlera[22] se to pozná tak, že zákazníci na stejný výrobek reagují příznivěji v situaci, kdy jsou si vědomi jeho značky, než když jim je skryta. Jak to funguje v praxi ukázala studie výzkumníků na Stanfordské univerzitě[26]. Jakékoli jídlo - včetně mrkve nebo mléka - zabalené do obalů řetězce McDonald's chutnalo dětem více než totožné jídlo zabalené do obyčejného papírového obalu. Vědci tímto zkoumali vliv marketingu a značek na děti věku 3-5 let. Je to krásný, avšak celkem smutný příklad pozitivního vnímání značky.

Mezi hlavní faktory ovlivňující hodnotu značky podle Kotlera[22] patří:

1. Prvky, které značku identifikují a odlišují od konkurence. Jsou to názvy, loga, slogany a znělky nebo charakteristické balení. Kotler dále zmiňuje šest kritérií, která je dobré brát v potaz při výběru prvků značky. Tři prvky značku budují (zapamatovatelnost, smysluplnost, líbivost) a tři slouží jako obranné prvky (přenositelnost, adaptabilita, ochrannost).
2. Výrobky nebo služby a všechny doprovodné marketingové aktivity. Snahou je marketingové aktivity vzájemně sladit tak, aby bylo dosaženo synergického efektu.

3. Sekundární asociace navázané na značku nepřímo. Jde o vazby na jiné entity, jako třeba jiné značky (Sony Xperia), osoby (David Cameron's Avatar), místa (Cannes Film Festival), nebo události (Red Bull Air Race).

Aby byla značka přesvědčivá a důvěryhodná směrem ven, je nesmírně důležité, aby postoj a vztah lidí uvnitř organizace ke značce byl pozitivní. „Interní branding se skládá z aktivit a procesů, pomáhajících firmě zaměstnance o značce informovat a nadchnout je pro ni.“ [22] Pro úspěšný interní marketing Kotler [22] doporučuje nadchnout zaměstnance tu správnou chvílí (zásadní okamžik v životě značky), provázat interní a externí marketing a oživit značku pro zaměstnance (vzbudit v nich pozitivní energii, radost a hrdost).

Scott Bredbury [4] shrnuje „best practices“ při budování značky do těchto bodů:

- Nelze se spoléhat jen na povědomí o značce, je dobré zaměřit se i na relevanci a rezonanci.
- Před samotným budováním je potřeba značku poznat (zjistit, kde se nachází a kam směřuje).
- S rozšiřováním značky je potřeba opatrně.
- Skvělé značky navazují trvalé vztahy se zákazníky. Emoce a důvěra jsou více než produkt nebo služba.
- Na každém a na všem záleží.
- Značka potřebuje dobrý management.
- Velikost značek neomlouvá jejich chování.
- Relevance, jednoduchost, humanita. To jsou faktory, které budou v budoucnu odlišovat značky jednu od druhé.

## 2.9 STP

Pod pojmem STP se skrývá akronym slov segmentace, targeting, positioning. Rozumíme tím metodu, která pomáhá systematicky určit specifické segmenty zákazníků s jejich potřebami a ujasnit si, jak chceme, aby značku/produkt vnímaly. Znalost segmentů je pro organizaci zásadní. Na základě toho se organizace rozhoduje, jakému typu zákazníků bude, nebo naopak nebude, věnovat svoji pozornost.

Mezi důvody, proč se věnovat STP patří:

- Jasné porozumění potřebám a přáním zákazníků za účelem přizpůsobit nabídku
- Možnost oslovení konkrétního zákazníka konkrétní nabídkou
- Efektivnější využívání zdrojů tím, že se neplýtvá tam, kde zákazníci nejsou
- Účinnější komunikace k zákazníkům a reklamní kampaně
- Efektivnější využití komunikačních kanálů
- Možnost flexibilní cenové politiky

### 2.9.1 Segmentace

Segmentací trhu se myslí důkladná analýza trhu a zjištění jeho struktury. Kotíková[20] segmentaci popisuje jako rozdělení celkového (heterogenního) trhu na určitý počet homogenních skupin zákazníků, kteří jsou si z určitého hlediska podobní. Jinými slovy jde o skupinu lidí, kteří sdílí stejné nebo podobné prostředí, myšlenky, potřeby nebo přání.

Populaci lze segmentovat z různých hledisek. Kotíková se Zlámallem[20] zmiňují tato:

- Geografické hledisko (stát, města/venkov, místa –např. lázně, škola)
- Demografické hledisko (věk, pohlaví, etnikum)
- Socioekonomické hledisko (příjmové skupiny, zaměstnání, vzdělání)
- Psychologické hledisko (osobnost, povaha, záliby, preference)
- Psychografické hledisko (životní styl, názory, ovlivnitelnost)
- Hledisko nákupního chování a zvyků (nákupy jedinců, domácností, státu, apod.)
- Hledisko prospěchu zákazníka (nízká/vysoká cena, kvalita, servis)
- Hledisko příležitosti (segment je vytvořen podle příležitosti, např. každoroční nástup dětí do první třídy ZŠ jsou podloženy odpovídajícími nákupy školních potřeb)

### 2.9.2 Targeting

Pod pojmem targeting rozumíme výběr určitého segmentu či segmentů. Na ně pak organizace směřuje svoji pozornost a na míru se jim snaží ušít nabídku. Při výběru musí organizace zohlednit celkovou atraktivitu segmentu i cíle a prostředky společnosti. Aby byly segmenty užitečné, musí podle Kotlera[22] splňovat pět hlavních kritérií. Musí být:

- Měřitelné – velikost, kupní síla a charakteristiky segmentů mohou být měřeny.
- Významné – segmenty jsou dostatečně velké, aby se vyplatilo je obsluhovat.
- Přístupné – segmenty jsou efektivně dosažitelné.
- Diferencovatelné – na různou nabídku reagují různé segmenty odlišně
- Akční – pro přilákání a obsluhu segmentů lze formulovat účinné marketingové programy

Organizace se musí rozhodnout, na jaké zákazníky se bude soustředit. Buď se může snažit pokrýt celý trh anebo si (častěji) vybírá jen určitou podmnožinu ze všech segmentů.

### 2.9.3 Positioning

V rámci positioningu specifikujeme, co chceme aby si cílové segmenty o vybraném studijním programu myslely. V našem případě positioning úzce souvisí s vizí programu. Kotler positioning definuje následovně: „Positioning je tvorba firemní nabídky a image, s cílem zaujmout specifické místo v myslích zákazníků a cílovém trhu.“[22]



## 2.10 Marketingový mix

Pojem Marketingový mix pochází z USA. V roce 1953 jej prvně použil profesor z Harvardu a prezident American Marketing Association, Neil H. Borden[5]. Následně v šedesátých letech Jerome McCarthy přišel s pojmem „čtyři P“[44]. Pod tímto pojmem se skrývá původní a klasická podoba marketingového mixu, jenž je tvořený čtyřmi prvky:

1. Product (produkt)
2. Place (distribuce)
3. Price (cena)
4. Promotion (marketingová komunikace)

Marketingový mix, respektive metoda 4P je velice rozšířený a oblíbený nástroj marketingových pracovníků. Jde o soubor marketingových nástrojů, díky kterým firma dosahuje svých marketingových cílů[34]. Hodí se k popisu produktové strategie a produktového portfolia. Někteří autoři zpochybňují, zda je metoda po více než půl století stále aktuální[6]. Jiní metodě vyčítají, že se na trh dívá pouze z pohledu prodávajícího, ale už ne z pohledu kupujícího[22]. To ale nic nemění na její popularitě. Mezi hlavní výhody (a zároveň nevýhody) metody 4P patří zejména její jednoduchost a popisnost.

Další teoretici na práci prof. Bordena navázali a prvky marketingového mixu dále zkoumali, měnili a upravovali. Potřebu být blíže zákazníkům a rozvíjet vztahy s veřejností reflektuje návrh přidat páté „P“ – **Public Relations**.

V oblasti služeb se pak hovoří o dalších čtyřech prvcích, konkrétně o People (lidé), Packaging (balíky služeb), Programming (tvorba programů), Partnership (spolupráce, partnerství). Důvodem pro přidání těchto prvků nad rámec výše zmíněných 4P je to, že pro služby je ohromně důležitá práce lidí. Služby mohou být nabízeny samostatně, ale také jako součást nějakého balíčku nebo ve spolupráci více firem. Cílem vždy zůstává co nejlépe uspokojit potřebu zákazníka. Také Philip Kotler (v [20]) zkoumal prvky marketingového mixu. A pro oblast vzdělávání doplnil následující prvky:

1. Personalities (osobnosti)
2. Process pedagogical approaches (pedagogické přístupy)
3. Partipation activating (participační akvizice)

## 2.11 Shrnutí

V kapitole jsme se věnovali definici pojmů a popisu metod, které dále v práci využijeme a prakticky použijeme. Nejprve jsme stručně popsali vývoj podnikatelských koncepcí a vysvětlili důležitý posun ve vnímání zákazníka i způsobu řízení. V souvislosti s tématem práce bylo důležité definovat pojmy strategické řízení a marketingová strategie. To nás následně vedlo k vysvětlení pojmů a metod, které souvisí s poznáním vnějšího i vnitřního prostředí

organizace. V našem případě jsme se věnovali faktorům, které jsou typické pro terciární vzdělávání.

Dále jsme se zaměřili na pro téma stěžejní pojem – značka. Pojem jsme definovali a vysvětlili jeho význam. Za to, že dva jinak shodné výrobky nebo služby vnímáme rozdílně, může značka. Nebo lépe, může za to člověkem vnímaná hodnota značky. Významu a budování značky v akademickém prostředí se budeme posléze věnovat.

Nakonec jsme v kapitole vysvětlili pojmy segmentace, targeting, positioning a marketingový mix. Díky tzv. STP lze specifikovat, na jaký typ zákazníků bude organizace směřovat svoji pozornost. Marketingový mix pak určuje co a jak bude organizace zákazníkům nabízet.

# Kapitola 3

## Literární rešerše

### 3.1 Marketing a marketingové řízení v neziskových organizacích a školství

V předchozích kapitolách je stručně představen marketing jako jeden ze základních pilířů dnešního podnikání. Marketingový přístup k trhu si firmy začaly osvojovat již od 50. let minulého století. Spolu s filosofií marketingu se v komerční sféře osvědčil také marketingový způsob řízení, resp. marketingové strategické řízení. Položme si otázku – jak si marketing a marketingové řízení osvojily organizace, pro které tvorba zisku není hlavním smyslem existence? Reč je zejména o neziskových organizacích a o sektoru školství (v našem případě se zaměříme na státní, tedy neziskové školy, soukromé školství nebudeme brát v potaz).

#### 3.1.1 Marketing v neziskových organizacích

Marketingem neziskových organizací se koncem sedmdesátých let zabýval Kotler. Výsledky jeho výzkumu tehdy ukazovaly, že v neziskových společnostech převládá přesvědčení, že marketing rovná se podpora prodeje či reklama (v originálu nazváno „hard promotion“).[21] O dvacet let později, začátkem nového milénia, hypotézu potvrzuje Akchin. Ten tvrdí, že neziskové organizace již některé marketingové nástroje přebírají. Ovšem velmi často je používají bez jasně daného záměru - bez marketingové strategie.[1]

Na zmíněné dva teoretiky ve své studii z roku 2009 navazují Dolnicar a Lazarevski[9]. Autoři se opět zaměřují na neziskové organizace a zajímá je, zda se z pohledu přístupu k marketingu již přiblížily chování tržních společností. Tedy zda marketing začaly chápat v širším kontextu, nikoliv pouze jako synonymum pro reklamu. Dolnicar a Lazarevski citují Andreasena s Kotlerem[3], když tvrdí, že filosofie marketingu se mezi tržními a neziskovými subjekty v zásadě neliší. V centru všeho má být zákazník a vše, co společnost dělá má být zaměřeno právě na zákazníka. Pro toto prozákaznický orientované myšlení je pak velmi důležité zákazníka poznat a pochopit. Autoři s pětiletým odstupem navazují na výzkum Andreasena s Kotlerem a stanovují dvě hypotézy:

- H1 Marketing neziskových organizací je veden prozákaznický orientovaným myšlením.

- H2 Marketingové aktivity neziskových organizací jsou řízeny pracovníky s odpovídajícím marketingovým vzděláním.

Jejich empirický výzkum byl zaměřen na manažery neziskových organizací ve třech anglicky mluvících zemích, konkrétně - USA, Velké Británii a Austrálii. Na základě výsledků získaných pomocí dotazníkového šetření autoři obě hypotézy zamítli. Ve většině neziskových organizací dle provedeného výzkumu převládá tzv. company-oriented mindset. Jinými slovy, neziskové organizace si stále nedokázaly plně osvojit jednu z hlavních tezí marketingu, tedy že vše co firma dělá, se točí kolem zákazníka. I druhá hypotéza, byla zamítnuta - dle autorů nelze obecně tvrdit, že marketingové portfolio řídí v marketingu školení pracovníci. V podstatě jedno implikuje druhé. Způsob, jakým je marketing implementovaný v organizacích ve většině případů závisí na pracovnících a míře jejich proškolení a zkušenostech v marketingu.

### 3.1.2 Marketing v oblasti vzdělávání

V oblasti vzdělávání je situace obdobná. Přístup škol k marketingu je v porovnání s ryze tržními subjekty, řekněme, konzervativní. Například Světlík tvrdí, že „pro mnoho lidí je představa školy jako tržního subjektu přinejmenším nevhodná“[41]. Vidí zásadní rozdíl mezi posláním školy a firmy. Účelem vysoké školy je zejména poskytovat jedincům takové podmínky, které budou rozvíjet jejich vzdělání, schopnosti a touhu po vědění. Hlavním cílem firmy je zejména dosahovat zisk. Podle Světlíka jsou cíle škol a firem znatelně odlišné, přesto však můžeme nalézt řadu společných atributů. Zásadním společným rysem je zejména snaha přežít. To znamená, že je potřeba zajistit vyrovnaný rozpočet, získat dostatek zákazníků/studentů a udržet krok s konkurencí. Nakonec i univerzity si jsou vědomy důležitosti značky a jejich snahou je budovat dobré jméno a image školy.

Světlík marketing škol definuje jako „Proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy.“[41] Podle této definice je marketing škol v podstatě shodný s marketingem firem. Jde pouze o úpravu obecné definice marketingu, vztažené na dané odvětví - v tomto případě školství. Zaměňme slovo „škola“ za slovo „firma“ a můžeme mluvit o definici marketingu pro komerční sféru. Vypustíme slovo „škola“ úplně a máme definici obecnou. Světlík pak ve své definici používá slovo „zákazník“, případně „klient“ jako označení pro studenty.

Proto můžeme konstatovat, že v sektoru vzdělávání (soukromého i veřejného) lze aplikovat stejné marketingové principy a nástroje, jako v komerční sféře. Hlavní rozdíl je, zdá se, v praxi. V komerční sféře je marketing nutností. Management pochopil, že zákazník musí být v centru všeho, co firma dělá. Naopak v sektoru neziskových organizací a vzdělávání bývá marketing často opomíjen.

Zejména zahraniční autoři si potom všímají trendu, kdy se vysoké školy začínají s rostoucí konkurencí čím dál více chovat jako tržní společnosti[45] [14]. S tímto trendem souvisí nutnost změny přístupu univerzit k marketingu a potřeba adoptovat marketingové myšlení, včetně osvojení si práce se značkou. Toto pro vysoké školy představuje výzvu. Teorie i aplikované použití marketingu totiž ve specifických odvětvích, jakým je v tomto případě i odvětví vzdělávání, nejsou příliš rozvinuté[13].

Světlík ve své knize Marketingové řízení školy uvádí řadu konkrétních příkladů z praxe. Mezi jinými například úspěch VOŠE Zlín, která v 90. letech úspěšně navázala spolupráci

s VUT v Brně, získala akreditaci a souhlas MŠMT k výuce bakalářských studijních programů. Jiný příklad popisuje neslavný příběh VOŠ v Dobříně, kdy se jen během několika let z dobré školy stala škola se špatnou pověstí. Stalo se tak po změně vedení, díky zničení stávající kultury školy a vytvoření nepřátelské vnitřní atmosféry[41].

Úspěšnost vysoké školy na trhu vzdělávání nepochybně souvisí se způsobem řízení v přístupu vedení k marketingu. Z tržního prostředí můžeme vidět, že osvojení si marketingového myšlení a aplikace obecně známých marketingových principů vede často k úspěchu.

## 3.2 Shrnutí

To, že nebylo jednoduché najít literaturu a články, které se problematice marketingového řízení v neziskových organizacích a školství věnují, o něčem vypovídá. Marketingové myšlení v odvětví neziskových organizací a vzdělávání je relativní novinkou. Z provedené rešerše však vyplývá, že se to postupem času mění a vedení řady organizací i škol si uvědomuje výhody marketingového řízení v konkurenčním prostředí. A mezi neziskovými organizacemi i mezi školami všech stupňů vzdělávání konkurence existuje. V následující kapitole se budeme věnovat výběru konkrétní jednotky ČVUT v Praze, které se budeme ve zbytku práce věnovat.



## Kapitola 4

# Výběr a charakteristika jednotky

Následující kapitola je věnovaná výběru a popisu zkoumané jednotky ČVUT v Praze. Nejprve stručně popíšeme samotnou univerzitu a elektrotechnickou fakultu - v čem spočívá její činnost a jaké poskytuje studijní programy. Následně vybereme a charakterizujeme jeden z nich a ve zbytku práce jej budeme blíže zkoumat.

### 4.1 ČVUT v Praze, Fakulta elektrotechnická

České vysoké učení technické v Praze (dále jen ČVUT) je nejstarší technickou univerzitou v České republice. Historie ČVUT sahá do roku 1707 a samostatná Fakulta elektrotechnická (FEL) vznikla v roce 1950. Fakulta poskytuje vzdělání v oblasti elektrotechniky a informatiky, elektroniky, telekomunikací, automatického řízení, kybernetiky, robotiky, počítačového inženýrství a energetiky.

Elektrotechnická fakulta se dlouhodobě řadí na špičku výzkumných institucí v České republice a v rámci ČVUT produkuje více než třetinu výzkumných výsledků. FEL spolupracuje s řadou světových univerzit a výzkumných ústavů a podílí se na konkrétních výzkumných a inovačních projektech na objednávku průmyslových partnerů a státu. [47]

Činnost, řízení a organizaci vysokých škol a jejich dalších součástí (včetně fakult) upravuje zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách [50]. Mezi samosprávné akademické orgány fakulty dle zákona patří:

- Akademický senát - samosprávný zastupitelský kontrolní orgán.
- Děkan - vrcholný představitel fakulty. Děkan jedná a rozhoduje ve věcech fakulty a reprezentuje fakultu ve vztahu k jiným institucím. V určeném rozsahu děkana zastupují jím zvolení proděkani.
- Vědecká rada fakulty - mimo jiné schvaluje studijní programy.
- Disciplinární komise fakulty - projednává disciplinární přestupky studentů.

Vysoké školy i fakulty svoje fungování dále upravují pomocí dílčích vnitřní předpisů, vyhlášek a nařízení. Činnost, řízení a organizaci FEL v rámci ČVUT upravuje Statut FEL.

Vnitřní organizaci FEL pak dále upravuje Organizační řád FEL[37]. Organizační řád fakulty člení fakultu na pracoviště - organizační jednotky fakulty. Pracoviště jsou dislokována do děkanem přidělených prostor a jsou do nich zařazeni pracovníci. Mezi pracoviště patří katedry, středisko výpočetní techniky a informatiky (SVTI), děkanát, výzkumná centra, účelová zařízení a výukové středisko.

*„Vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti“ [50]*

Mezi základní funkce vysokých škol, popřípadě fakult, patří poskytování vzdělání. Fakulta elektrotechnická umožňuje studium, resp. poskytuje vzdělání prostřednictvím studijních programů a programů celoživotního vzdělávání. FEL má akreditovanou řadu bakalářských, magisterských i doktorských studijních programů.

#### 4.1.1 Bakalářské studium

Na FEL je aktuálně akreditováno jedenáct bakalářských studijních programů[47]. Mezi největší největší programy, co se počtu studentů týče, patří OI (449), SIT (340) a KyR (322).

- Elektrotechnika, energetika a management (EEM)
- Komunikace, multimédia a elektronika (KME, dobíhající)
- Elektronika a komunikace (EK)
- Kybernetika a robotika (KyR)
- Otevřená informatika (OI)
- Elektrotechnika, elektronika a komunikační technika (EEKT, vyučovaný pouze v kombinované formě)
- Softwarové inženýrství a technologie (SIT)
- Softwarové technologie a management (STM, dobíhající)
- Lékařská elektronika a bioinformatika (LEB)
- Otevřené elektronické systémy (OES)
- Electrical Engineering and Computer Science (EECS)

#### 4.1.2 Magisterské studium

Akreditovaných magisterských studijních programů je sedm. Mezi největší programy, co se počtu studentů týče, patří OI (298), EEM (176), KyR (149) a EK (148). Programy EEM, OI a EK jsou pak poskytovány i v angličtině[47].

- Elektrotechnika, energetika a management (EEM)
- Komunikace, multimédia a elektronika (KME, dobíhající)



- Elektronika a komunikace (EK)
- Kybernetika a robotika (KyR)
- Otevřená informatika (OI)
- Inteligentní budovy (IB)
- Lékařská elektronika a bioinformatika (LEB)
- Otevřené elektronické systémy (OES)
- Letectví a kosmonautika (LaK)

## 4.2 Studijní program Elektronika a komunikace

Hlavním cílem práce je prozkoumat způsoby budování značky v akademickém prostředí a aplikovat je na konkrétní jednotku v rámci ČVUT v Praze. Spolu s vedoucím práce jsme pro tento účel vybrali studijní program Elektronika a komunikace (dále jen EK), pokrývající bakalářské i navazující magisterské studium. Jde o relativně nový studijní program – první studenti nastoupili v akademickém roce 2016/17. Bohužel, od té doby se program potýká se sestupnou tendencí v počtu přihlášených, respektive zapsaných uchazečů. Vedení má v současnosti zájem tento trend stabilizovat, respektive zvrátit. Tato práce by měla přispět k identifikaci problému a návrhu jeho řešení. V kontextu práce se zaměříme především na bakalářskou studijní etapu s přesahem do navazující magisterské.

### 4.2.1 Historický vývoj

Program Elektronika a komunikace vznikl v roce 2016 inovací a přejmenováním staršího bakalářského a magisterského studijního programu Komunikace, multimédia a elektronika (KME), kterému končila akreditace. Studijní program KME byl vytvořen spolu s dalšími třemi bakalářskými a magisterskými studijními programy v roce 2008. Záměrem vedení FEL bylo reagovat na tehdejší zvýšenou poptávku o obory, orientované na elektrotechniku a informatiku, navenek více zprůhlednit zaměření fakulty a reagovat na založení Fakulty informačních technologií. Krom tehdy zavedených programů Elektrotechnika a informatika a Softwarové technologie a management vznikly programy Elektrotechnika, energetika a management (EEM), Komunikace, multimédia a elektronika (KME), Kybernetika a robotika (KYR) a Otevřená informatika (OI). Jednotlivé studijní programy byly na FEL tradičně rozděleny na slaboproud a silnoproud. V tomto tradičním členění představuje EEM zástupce silnoprůdu, KyR a KME slaboproud. Program OI je pak zástupcem nově vzniklé kategorie - informatika. Program KME uchazečům nabízel široký teoretický i aplikační základ a poté specializaci v jednom z oborů, které se soustředily na problematiku komunikací (přenosu informací), multimédií (spojení audiovizuální a výpočetní techniky) a elektroniky (konstrukce souvisejících zařízení)[18]. Charakteristika programu KME zněla následovně:

„KME pokrývá rozsáhlou oblast moderních elektronických technologií zpracování informace a to jak z hlediska hardwaru, tak i softwaru. Tato oblast se týká přenosu (komunikace), interakce s lidským subjektem a fyzikální realitou (multimédia) a konstrukce těchto zařízení

(elektronika). Studium tohoto interdisciplinárního programu přináší absolventům kompetitivní výhodu a univerzalitu na pracovním trhu s ohledem na synergické působení jednotlivých částí.“[18]

Inovovaný bakalářský i navazující magisterský studijní program s názvem **Elektronika a komunikace** byl úspěšně akreditován v roce 2016. Podle zažitého členění studijních programů elektrotechnické fakulty můžeme EK - stejně jako KME - zařadit do kategorie „slaboproud“. Mezi tři nejdůležitější změny a inovace, které EK proti končícímu KME přineslo, patří:

1. Změna názvu - nová rada se spolu s novým garantem rozhodla pro nový název programu. Vypuštěním slova „multimédia“ z názvu programu KME bylo zdůrazněno zaměření zejména na elektroniku a komunikace. Dalším důvodem (dle slov člena rady EK) byl špatný image programu KME.
2. Změna tvorby studijního plánu - v reakci na zpětnou vazbu studentů a absolventů programu KME (mj. ve fakultní v anketě) vedení vytvořilo inovovaný studijní plán. Cílem bylo snížit počet povinných předmětů a nahradit je předměty povinně volitelnými (nutná volba z předem daného seznamu) a volitelnými. Tím studenti dostali větší svobodu při výběru předmětů a tak sami mohou studovat to, co je nejvíce baví.
3. Inovace kurikula - protože se technika v poslední době vyvíjí ohromným tempem, bylo potřeba reagovat a upravit náplň učiva. Cílem dále bylo ubrat teorii a přidat více prakticky zaměřených předmětů.

#### 4.2.2 Analýza programu

Členové Rady EK se snažili vytvořit nový program tzv. prozákaznický. Jejich záměrem bylo dát zákazníky – studenty – do centra pozornosti a v novém studijním programu reflektovat jejich potřeby. Dle slov členů rady EK program KME od začátku trpěl na příliš rigidní skladbu studijního plánu a jeho název neodpovídal hlavnímu zaměření programu. Přednost programu KME - multidisciplinární zaměření - se prý ukázala být spíše slabinou. Jednotlivé katedry participující na výuce, dle slov rady EK, často protěžovaly své zájmy, a to na úkor ostatních kateder a hlavně na úkor spokojenosti studentů. Cílem vedení proto bylo inovovat dobíhající program a vytvořit nový, perspektivní, multidisciplinární studijní program. Takový program, který:

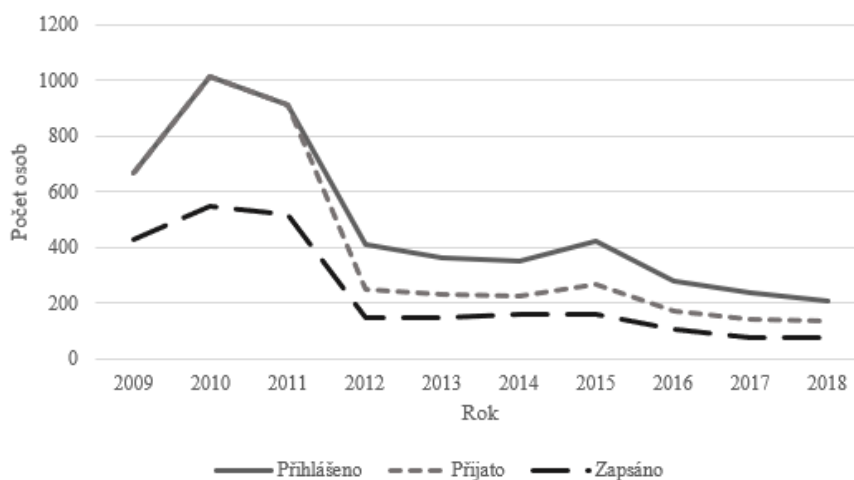
- Naváže svým zaměřením na dobíhající KME
- Bude reagovat na zpětnou vazbu studentů a absolventů KME
- Vymezí se vůči ostatním studijním programům díky důrazu na praktické dovednosti
- Umožní studentům přizpůsobit si studijní plán jejich potřebám a zájmům
- Zaměří se na výuku moderních technologií dneška a budoucnosti
- Bude pružně reagovat na vývoj okolního prostředí a zpětnou vazbu studentů i absolventů EK

- Nový název bude lépe reflektovat zaměření programu

Studijní program Elektronika a komunikace se autorům z výše uvedených důvodů nezdá být pouze evolucí - jež je při reakreditacích programů běžná - ale spíše revolucí. Nový název studijního programu měl ještě více přispět k tomu, aby studenti pochopili, že v tomto případě se nejedná „pouze“ o reakreditaci. Zpětně můžeme konstatovat, že se vedení rozhodlo pro dosti riskantní změny. Protože změny s sebou vždy nesou jak příležitosti, tak rizika, velmi záleží na samotném zavedení změny. Bohužel, jak je vidět v tabulce 4.1 a následně v grafech 4.1 a 4.2, implementace změny nebyla příliš úspěšná. Počet zapsaných studentů od zavedení nového programu znatelně poklesl.

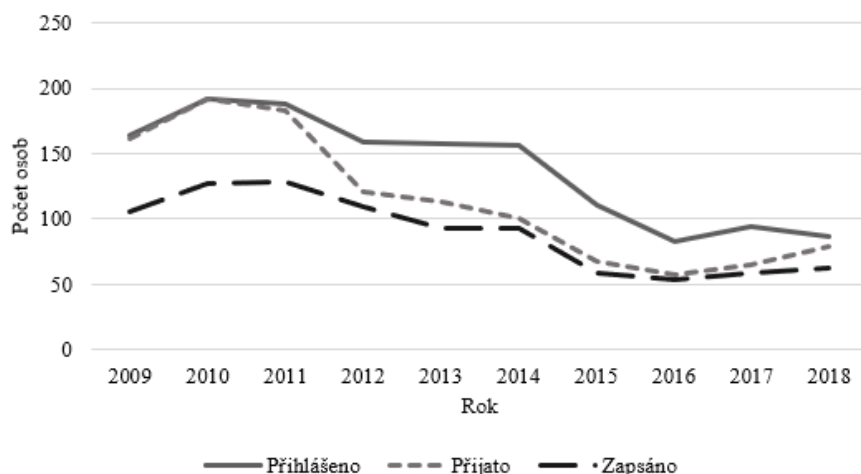
| Rok               | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Přihlášeno</b> | 667  | 1015 | 909  | 409  | 361  | 354  | 423  | 280  | 240  | 210  |
| <b>Přijato</b>    | 667  | 1015 | 909  | 251  | 234  | 229  | 267  | 173  | 145  | 139  |
| <b>Zapsáno</b>    | 427  | 547  | 518  | 151  | 148  | 159  | 163  | 106  | 75   | 80   |

Tabulka 4.1: Vývoj počtu přihlášených, přijatých a zapsaných studentů do programu KME (prezenční+kombinovaná forma), resp. EK; Vytvořeno autorem, zdroj dat:[48]



Obrázek 4.1: Vývoj přihlášených, přijatých a zapsaných studentů do bakalářského studijního programu KME, resp. EK; Zdroj dat:[48], vytvořeno autorem

Z grafů 4.1 a 4.2 je možné vyčíst dva propady v počtu uchazečů, respektive přijatých studentů. První propad vidíme v roce 2012, když byly na FEL znovu zavedeny přijímací zkoušky formou písemného testu z matematiky. Záměrem bylo zvýšit kvalitu přijatých studentů a snížit propadovost[46]. A to se povedlo - hned v roce 2013 se výrazně snížila propadovost, respektive zvýšil se podíl studentů, kteří úspěšně postoupili do druhého ročníku. Propadovost klesla z téměř 40 % na řádově 28 %, a kolem této hodnoty se stabilizovala[47]. To však



Obrázek 4.2: Vývoj přihlášených, přijatých a zapsaných studentů do magisterského studijního programu KME, resp. EK; Zdroj dat:[48], vytvořeno autorem

stále znamená, že skoro třetina studentů, kteří nastoupí na bakalářský program FEL studium nedokončí. Naneštěstí byly přijímací zkoušky zavedeny v době, kdy maturovaly slabší ročníky, narozené v druhé půlce 90. let. To propad uchazečů ještě umocnilo. Od roku 2012 do roku 2015 byl počet přijatých studentů relativně stabilní, měl dokonce vzestupnou tendenci. V roce 2016, po zavedení nového studijního programu Elektronika a komunikace, pak vidíme druhý propad.

Podle výroční zprávy fakulty z roku 2018[47] se spolu se zavedením přijímacích zkoušek z matematiky také změnila struktura přijatých studentů. Obrátil se poměr mezi absolventy gymnázií a jiných středních škol. Dříve přicházela z gymnázií řádově třetina studentů, dnes je to více než 60 %. Můžeme si klást otázky, zda při celkovém poklesu počtu uchazečů narostl počet uchazečů z gymnázií pouze procentuálně nebo i reálně? Byli to především studenti průmyslových a vyšších odborných škol, kteří si studium na VŠ chtěli „jen zkusit“ a zavedení přijímaček je odradilo? A jsou uchazeči z gymnázií kvalitnějšími studenty? Data bychom mohli podrobněji zkoumat a na otázky se pokusit odpovědět. V rámci této práce se tomu však dále nebudeme věnovat.

Určitý problém autoři vnímají v tom, že se o marketing programu starali pracovníci, kteří s marketingem neměli příliš zkušeností. Selhávalo proto marketingové plánování i řízení. Studijní program EK sice neměl definované cíle (až na optimální počet nově zapsaných studentů) a chyběly i další dva prvky marketingového plánování – analýza prostředí i konkrétní strategie, jak cílů dosáhnout. Většina marketingových aktivit tak probíhala tzv. ad hoc.

Prostředí nebylo podrobena detailní analýze. Vycházelo se zejména ze zkušeností vedení EK a vyučujících, jakožto lidí, kteří se v akademickém prostředí pohybují již řadu let. Pozice programu EK v rámci nabídky FEL byla předem určená tím, že EK vzniklo jako náhrada programu KME.

Prezentace programu, ani komunikace směrem ke studentům, příliš neodpovídala segmentu, na který program cílí. Například webové stránky programu byly na dnešní dobu

a zvyklosti zastaralé a velmi textové. Množství textu na stránkách mohlo čtenáře odradit dříve, než vůbec začali číst. Na webu chyběla jasná a úderná hesla, která by potenciální uchazeče zaujala. Chyběly i jasné a pochopitelné důvody, proč se vyplatí program EK studovat. Komunikace dále probíhala skrze stránku studijního programu na Facebooku. Stránka byla určena pro všechny zainteresované subjekty – pro studenty napříč ročníky i pro veřejnost. Na stránce byly čas od času publikované novinky z dění kolem EK. Ovšem míra interakce s příspěvky byla nízká. Program EK pak používá ještě jeden komunikační kanál – přímý e-mailing. Rada EK studentům celkem pravidelně posílá informace různého charakteru. Nakonec, před koncem každého semestru, vedení vyzývá studenty k vyplnění dotazníku o spokojenosti. Předmětem dotazníku je primárně sběr zpětné vazby, na kterou se vedení snaží vždy reagovat. Druhotně jde o akt. Akt toho, že se vedení o studenty zajímá a snaží se jim naslouchat.

Nad rámec zmíněných marketingových aktivit komunita programu EK pořádá neformální akce, jejichž cílem je uvolnit atmosféru a navázat bližší vztah mezi pedagogy navzájem i mezi vyučujícími a studenty. Jmenovitě jde o akci pro uvítání nastupujících prváků „ZačátEK“, setkání vedení se studenty a debatou nad výstupy ze zmiňovaného dotazníku „EKG“ (jako EK Gril) a pravidelný výlet na konci semestru, nazvaný „trEK“. Snahu pořádat akce tohoto typu autoři hodnotí velmi pozitivně. Přispívají k budování vztahů a zvyšují loajalitu směrem ke značce EK.

### 4.3 Shrnutí

V kapitole jsme zmínili základní charakteristiky ČVUT v Praze. Následně jsme vybrali a popsali jeden z prezenčních studijních programů, kterému se budeme ve zbytku práce blíže věnovat.



## Kapitola 5

# Situační analýza vybrané jednotky

Důležitou součástí a předpokladem pro marketingové plánování a strategické řízení je kvalitní analýza prostředí. Okolní prostředí pro nás představuje hřiště, ve kterém se pohybujeme. Cílem analýzy je co nejlépe poznat příležitosti, hrozby a případná omezení. Díky analýze také můžeme odhalit jisté trendy a odhadovat budoucí vývoj. Tzv. situační analýzu provedeme z pohledu vybraného studijního programu Elektronika a komunikace, který poskytuje bakalářskou i navazující magisterskou studijní etapu. V rámci situační analýzy se zaměříme na obě studijní etapy. Místy s přesahem do ostatních studijních programů, elektrotechnické fakulty a univerzity. Provedeme analýzu vnějšího prostředí, rozděleného na makro a mikroprostředí, i analýzu vnitřního prostředí. K systematickému poznání makroprostředí využijeme metodu PEST. Vlivy mikroprostředí pak popíšeme s pomocí Porterova modelu pěti sil. Vnitřní prostředí popíšeme na základě výstupů provedení marketingového výzkumu a k sumarizaci celé situační analýzy nám poslouží dobře známá SWOT analýza. Výstupy této kapitoly nám pomohou při následném návrhu marketingové strategie programu i způsobů, jak efektivně zvyšovat hodnotu programu jako značky.

### 5.1 Makroprostředí

Prostředí, které je kolem nás a které tudíž obklopuje i studijní program, případně školu, je velmi dynamické a proměnlivé. A předpokladem pro plánování či tvorbu strategie je dobrá znalost okolního prostředí. Potřebujeme mít relevantní informace o současné situaci na trhu a ideálně se pokusit i o odhad budoucího vývoje. V následujících dvou kapitolách se zaměříme na prozkoumání makroprostředí i mikroprostředí vybraného studijního programu. Pod pojmem makroprostředí rozumíme vlivy a ukazatele, které se vyskytují v okolí studijního programu a které je velmi obtížné či nemožné ovlivnit.

#### 5.1.1 Metoda PEST

K systematické analýze makroprostředí použijeme metodu PEST. Jednotlivě se zaměříme na politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory vnějšího prostředí studijního programu.

#### **P - Politicko-právní faktory**

- V ČR je relativně stabilní politické prostředí.
- Postavení vysokých škol na území ČR upravuje zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění některých zákonů[23]
- Zákon mimo jiné vymezuje působnost Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), jež je ústředním orgánem pro správu předškolních a školských zařízení
- Vysoké školy i fakulty svoje fungování dále upravují pomocí dílčích vnitřní předpisů, vyhlášek a nařízení
- ČR je členem řady mezinárodních organizací, mimo jiné je součástí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, Evropské unie a Schengenského prostoru. Členství ČR v těchto organizacích usnadňuje pohyb osob (včetně zahraničních studentů) i zahraniční spolupráci. Evropské právo je pak nadřazené českému

V České republice panuje stabilní politické prostředí s fungující parlamentní demokracií. Moc je rozdělena mezi parlament (moc zákonodárná) vládu (moc výkonná) a soudy (moc soudní). Platí nepsané pravidlo, že vysoké školy jsou apolitické. Za vzdělávání je v rámci České republiky zodpovědné Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Politika českého vysokého školství je řízena strategickými materiály různých úrovní[38]

- Evropská úroveň – dokumentem, který určuje směřování českého vysokého školství, je Strategický rámec evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy. Byl schválen v květnu 2009
- Úroveň národní vzdělávací soustavy – nejvyšším dokumentem určujícím českou vzdělávací politiku je Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. Strategie byla schválena vládou ČR v r. 2014
- Úroveň vysokého školství – klíčovým strategickým materiálem na této úrovni je Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016-2020. Dlouhodobý záměr schválilo MŠMT 12. února 2015 a každý rok jej aktualizuje

## E – Ekonomické faktory

- České ekonomice se v současnosti daří. Vykazuje vysokou celkovou míru důvěry, která ovšem meziročně lehce poklesla[19]
- Od roku 2014 (po skončení globální ekonomické krize) zažívá česká ekonomika opět stabilní růst HDP. Meziroční nárůst HDP pro rok 2018 činí 2,9 %[15]
- Stabilní míra inflace, která se v posledních dvou letech pohybuje kolem hranice 2 %[15]
- Velmi nízká obecná míra nezaměstnanost, která se pohybuje na hranici 2 %[15]
- Školství, resp. veřejné vysoké školy jsou z velké části financovány ze státního rozpočtu. Mezi 2011-2016 výdaje na školství v poměru k HDP klesaly, z hodnoty 4,3 % na 3,7 %. V roce 2017 na školství směřovalo 3,9 % HDP [49]



Hodnoty výše uvedených makroekonomických ukazatelů ukazují na velmi dobrý stav české ekonomiky. Pokud jde o výdaje na školství, v porovnání se zeměmi OECD i v rámci Evropské unie je 3,9 % HDP podprůměrnou hodnotu. Podle dostupných dat z roku 2015 činily průměrné výdaje na školství za všechny země OECD 5 % HDP[29]. Za celou Evropskou unii to bylo taktéž 5 % HDP[33]. Česko v tomto případě patří na chvost mezi zeměmi OECD i EU.

## S – Sociálně-kulturní faktory

- Mezi roky 2010 a 2018 klesl počet vysokoškolských studentů o čtvrtinu - z přibližně 400 tis. na 300 tis. Analogicky pak klesl i počet absolventů[30]
- Na VŠ se nejčastěji hlásí absolventi odborných středních škol s maturitou a gymnázií. Je velmi časté, že absolventi středních škol se hlásí ke studiu na vysoké školy hned po maturitě. Většina studentů před nástupem na VŠ nepracovala[10]
- Nejdůležitější roli při výběru univerzity hraje zájem o obor (přes 90 %)[10]
- V ČR se zvyšuje průměrná vzdělanost[27]
- Existuje u nás genderová rovnoprávnost, studuje více žen než mužů[27]

V současnosti vysoké školy zažívají kvantitativní pokles studentů. Podle analýzy Českého statistického úřadu[30] v roce 2017 v České republice studovalo téměř 300 tisíc studentů a celkový počet studentů každoročně klesá již od roku 2010. V porovnání s rokem 2010 studovalo v ČR v roce 2017 o čtvrtinu méně vysokoškoláků. Poklesu studentů pak odpovídá i pokles absolventů. Asi nejvýznamnějším důvodem je demografický vývoj, kdy počet tradičních uchazečů o studium – absolventů středních škol – prudce poklesl. Maturanti narození v druhé polovině devadesátých let patří ke slabým ročníkům. Podle analýzy MŠMT[10] lze změnu trendu čekat přibližně v roce 2023.

Zajímavý je pohled vývoj zastoupení studentů v jednotlivých oborech. Analýza ČSÚ[30] ukazuje, že mezi studenty jsou nejžádanější obory ze skupiny *Obchod, administrativa a právo* (20,2 % všech studujících) a obory ze skupiny *Technika, výroba a stavebnictví* (16,1 % studujících). Obě skupiny oborů v porovnání s rokem 2010 zaznamenaly pokles, odpovídající přibližně celkovému úbytku studentů. Zato počet studentů studujících *Informační a komunikační technologie* je v čase poměrně stálý. Poměr studentů v ICT oborech k ostatním skupinám oborů se pak zvýšil. Z toho lze usuzovat, že obory zaměřené na informační technologie nabývají na popularitě. Autor se domnívá, že důvodem může být vysoká poptávka po odbornících IT. Dalším důvodem může být vznik fakulty informačních technologií ČVUT a s tím vznik nových studijních programů a oborů, zaměřených na ICT.

## T – Technologické faktory

- Již dnes na trhu existuje vysoká poptávka po IT specialistech.
- Mezi technologie budoucnosti patří například internet věcí (IoT), sítě páté generace (5G), sběr a analýza „velkých“ dat, kooperativní roboty, autonomní řízení

- Trendem současné doby je digitalizace a robotizace napříč sektory a trhy.
- Aktuální vývoj směřuje k tzv. „Průmyslu 4.0“

Spolu s vývojem nových technologií a trendem digitalizace, automatizace a robotizace se zásadně mění způsob práce a výroby. Odborníci tento trend nazývají čtvrtou průmyslovou revolucí nebo pojmem „Průmysl 4.0“.

„Cílem je inteligentní továrna (Smart Factory), která se vyznačuje schopností změn, efektivním využitím zdrojů a ergonomií, jakož i integrací zákazníků a obchodních partnerů do obchodních i hodnotových procesů. Technologickým základem jsou kyberneticko-fyzické systémy a internet věcí.“[43]

Je těžké definovat něco, k čemu teprve spějeme. Ale důsledky je možné odhadovat již nyní. Snahou je automatizovat nebo robotizovat zejména monotónní a repetitivní úkony. Mnoho dnešních profesí tak v budoucnu zastanou stroje a zásadně se promění trh práce. Žádání budou odborníci na IT, kteří dovedou systémy a stroje navrhnout a spravovat. Mnoho lidí pak pravděpodobně nalezne uplatnění ve službách.

## 5.2 Mikroprostředí

Vnější prostředí, které je možné ovlivnit nazýváme mikroprostředí. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat a poznat základní vlivy, které v odvětví působí a ovlivňují činnost školy. Z činností školy se v našem kontextu - tvorba strategie studijního programu - zaměříme pouze na výuku. Budeme zkoumat jednotlivé dílčí vlivy, konkrétně partnery (dodavatele, odběratele atd.), zákazníky, konkurenci a veřejnost.

### 5.2.1 Partneři - dodavatelé a odběratelé

Jako partnery můžeme chápat instituce, které dodávají studenty - střední školy v případě bakalářského studijního programu a vysoké školy v případě magisterského studijního programu. Mezi partnery pak dále řadíme katedry, průmyslové partnery nebo fakultu (poskytuje prostory).

Katedry jsou důležitým partnerem studijních programů. V organizační struktuře jsou pod ně zařazeni akademičtí i neakademičtí pracovníci. Katedry se významně podílí na výuce, jelikož poskytují vyučující a technické i materiální vybavení. Studijní program EK je koncipovaný jako multidisciplinární a je unikátní v tom, že se na něm podílí celkem osm kateder:

- Katedra elektromagnetického pole
- Katedra mikroelektroniky
- Katedra radioelektroniky
- Katedra telekomunikační techniky
- Katedra teorie obvodů

- Katedra matematiky
- Katedra fyziky
- Katedra ekonomiky a humanitních věd

Skrze katedry pak program EK může spolupracovat s průmyslovými partnery. Tito partneři pro účely výuky poskytují materiální a technické vybavení a pro studenty organizují exkurze do vlastní výroby. Spolupráce je oboustranně výhodná. Studenti dotanou moderní pomůcky ve výuce a mohou se podívat do průmyslové výroby - jak vypadá aplikace probírané látky v praxi. Firmy pak o sobě tímto způsobem dávají vědět a navazují kontakt s potenciálními budoucími zaměstnanci. Mezi průmyslové partnery spolupracujících kateder, resp. studijního programu EK patří například: ABB Switzerland Ltd, FOXCONN Taiwan, ROHDE&SCHWARZ, Honeywell International, O2 Czech Republic a.s., Vodafone Czech Republic a.s., T-Mobile Czech Republic a.s., atd.

Pokud bychom partnery členili na dodavatele a odběratele, pak z pohledu vysoké školy, resp. bakalářského studijního programu, je hlavním dodavatelem sekundární školství. Konkrétně střední školy, produkující absolventy s maturitou. Jde především o čtyř a víceletá gymnázia a střední odborné školy s maturitou. Z gymnázií dnes na FEL přichází řádově 60 % studentů. Fakulta elektrotechnická dlouhodobě rozvíjí spolupráci s tzv. fakultními středními školami. Aktuálně má statut „Fakultní škola Elektrotechnické fakulty ČVUT v Praze“ dvanáct středních škol[11]. Z nich sedm se nachází v Praze a zbylých pět v Čechách. Statut fakultní školy má osm středních průmyslových škol, dvě vyšší odborné školy a dvě gymnázia.

Tato forma spolupráce mezi středními školami a FEL je oboustranně výhodná. Fakulta se zavazuje poskytovat bezplatné konzultace pedagogům fakultní školy, pravidelně informuje o pořádaných akcích a vzdělávacích kurzech a zavazuje se poskytnout fakultní škole své výukové prostory nebo technické a materiální vybavení. Fakultní škola pak se oplátku také zavazuje poskytnout fakultě k využití své prostorové nebo technické a materiální vybavení. A dále umožňuje ověřování nových vyučovacích metod a forem práce v rámci výzkumné činnosti VŠ. V neposlední řadě může těžit ze samotného statutu a využít tak dobrého jména ČVUT v Praze a její Elektrotechnické fakulty.

Do magisterského studijního programu se mohou hlásit absolventi bakalářských nebo magisterských studijních programů. Dodavatelem pro magisterský studijní program tedy jsou vysoké školy. Z pohledu studijního programu EK je optimální, pokud se student bakalářského programu EK rozhodne pokračovat v navazujícím magisterském programu. Řada studentů se však do magisterského programu EK hlásí z jiných bakalářských programů FEL i z jiných fakult, resp. vysokých škol.

Pokud se student rozhodne pokračovat ve studiu, „odběratelem“ z hlediska studijního programu je opět studijní program - jiný bakalářský, magisterský, případně doktorský. V případě, že se rozhodne nastoupit do praxe, je odběratelem trh. Z jiného úhlu pohledu jako odběratele můžeme chápat samotné studenty. O studentech ovšem mluvíme jako o zákaznících.

### 5.2.2 Zákazníci

V kontextu studijního programu za zákazníky - či klienty - považujeme primárně současné studenty. Sekundárně pak uchazeče o studium. Rodiče potenciálních i současných studentů

a absolventy budeme řadit mezi veřejnost. Firmy pak jako zákazníky v kontextu práce vůbec neuvažujeme.

Naším záměrem je současné studenty co nejlépe poznat, a pochopit, jak vnímají hodnotu vysokoškolského vzdělání. Obecným cílem pak je zvýšit vnímanou hodnotu studijního programu EK v očích současných i potenciálních zákazníků. Abychom skrze studijní program pokud možno co nejlépe naplnili potřeby a přání studentů, rozhodli jsme se realizovat marketingový výzkum.

### 5.2.2.1 Marketingový výzkum

V rámci marketingového výzkumu máme dva záměry. Za prvé, zajímají nás obecné údaje o studentech a jejich názorech. A za druhé, chceme lépe poznat studenty programu EK, případně absolventy programu KME. Od těchto studentů bychom také chtěli získat nové podněty pro zlepšení studijního programu. Proto jsme si stanovili následující cíle:

- Získat obecné charakteristiky studentů VŠ.
- Poznat studenty programu EK a dozvědět se, co je pro ně důležité, jaký je jejich životní styl, o co se zajímají.
- Zjistit, co studenti na studijním programu EK oceňují.
- Zjistit, s čím jsou studenti v rámci EK nespokojení.
- Ověřit, jak studenti vnímají značku programu EK. A jak ji vnímají v porovnání s ostatními studijními programy FEL ČVUT.
- Získat tipy a nápady na zlepšení a zvýšení atraktivity studijního programu EK.

Ke splnění prvního cíle jsme využili sekundárních dat. Zkoumali jsme interní data fakulty a zprávu MŠMT „Eurostudent VI“ z roku 2016 [10] (21 % respondentů studovalo technickou vysokou školu). Ke zbylým cílům marketingového výzkumu se dostaneme v analýze vnitřního prostředí, v sekci 5.3.

### Demografie

- Studentům bakalářských programů je nejčastěji mezi 19-23 let. Studentům magisterských programů pak 22-26 let.
- FEL ČVUT je „regionální“ fakultou. Většina studentů má trvalý pobyt hlášený v Praze a ve Středočeském kraji. Podstatně méně je studentů z ostatních krajů Čech, z Moravy, ze Slezska a ze zahraničí.
- Absolventi středních škol se ve většině případů hlásí ke studiu na vysoké školy hned po maturitě.
- Se zavedením přijímacích zkoušek z matematiky se od roku 2012 výrazně změnila struktura přijatých studentů. Tradičně z gymnázií přicházela řádově třetina studentů, nyní je to téměř 70 %. Tento údaj platí pro FEL, v případě EK je rozdíl ještě větší.

### Životní podmínky

- 39,3 % prezenčních studentů si pravidelně vydělává, 26,9 % si vydělává příležitostně.
- Studenti ve většině případů pracují, aby získali pracovní zkušenosti a aby si vydělali na živobytí.

### Spokojenost se studiem a vztah ke škole

- Nejdůležitější roli při výběru školy hrál u studentů zájem o obor (pro 93,4 % studentů hrál velmi důležitou či spíše důležitou roli). Velký důraz studenti kladou také na potenciál uplatnění po absolvování studia (84,7 %) a prestiž (75,2 %).
- Mezi studenty technických škol byla pro 84 % respondentů studovaná škola jejich první volbou. Zda byla škola studentovou první volbou, či pouze záložní variantou, je pro nás podstatné z hlediska vytváření vztahu ke studované vysoké škole. Ve srovnání s bakalářskými studenty (méně než 75 %) byla studovaná vysoká škola první volbou výrazně častěji pro studenty magisterského studia (více než 85 %).
- Studenti technických škol jsou obecně velmi spokojeni s kvalitou výuky a vybavením. Naopak nespokojení jsou s organizací výuky / harmonogramem a s nemožností vybrat si z široké nabídky předmětů<sup>5.1</sup>
- Z našeho pohledu je alarmující, že pouze 23,4 % studentů technických oborů souhlasí s výrokem „Učitelé se zajímají o výsledky mého studia“. Dává nám to signál, že studenti vnímají nedostatečný zájem ze strany učitelů.
- S výše uvedeným bodem souvisí pocit náležitosti k vysoké škole. Pouze čtvrtina studentů technických oborů se cítí být součástí vysoké školy. Pocit náležitosti k vysoké škole výrazně roste s rostoucím sebehodnocením vlastních studijních výsledků a je také vyšší u studentů magisterských programů v porovnání s bakalářskými.
- Studenti technických oborů obecně málo jezdí na zahraniční výměnné pobyty.

|  | Podíl studentů |
|--|----------------|
| Kvalita výuky  | 74 %           |
| Organizace a harmonogram studia                      | 54 %           |
| Možnost vybrat si ze široké nabídky předmětů         | 47 %           |
| Přístup studijních referentů/referentek ke studentům | 68 %           |
| Přístup vyučujících ke studentům                     | 72 %           |
| Vybavení školy (knihovna, počítače, učebny, atd.)    | 81 %           |

Tabulka 5.1: Podíl studentů technických oborů, spokojených s jednotlivými oblastmi; zdroj: [10], upraveno autorem

Výroční zprávy FEL[48] nám dávají údaje o počtech přihlášených, přijatých a zapsaných studentech do jednotlivých studijních programů. Když se zaměříme na nabízené prezenční bakalářské programy a na poměr mezi přijatými a zapsanými studenty, tak zjistíme, že se EK nachází na hranici nebo pod průměrem FEL. Můžeme si proto klást otázky, proč se přihlášení a přijatí nezapíší? Problém se týká všech programů, ale u EK je nejvýraznější. Jednou z možných odpovědí je, že studijní program EK je často až druhou, záchrannou, volbou uchazečů při výběru studijního programu. Odpověď by bylo potřeba podložit výzkumem, kterému jsme se v omezeném rozsahu práce nevěnovali. Také by nás mohla zajímat odpověď na otázku, proč si studenti, které zajímá elektronika nebo komunikační technika na program EK nepodávají přihlášku.

|                               | EEM  | EK   | KyR  | OI   | SIT  | OES  | LEB  | celkem |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| <b>2016/17</b>                |      |      |      |      |      |      |      |        |
| <b>Prom. př. zk. / Přihl.</b> | 41 % | 35 % | 59 % | 42 % | 27 % | 54 % |      | 40 %   |
| <b>Přijato / Přihlášeno</b>   | 67 % | 62 % | 66 % | 63 % | 56 % | 70 % |      | 62 %   |
| <b>Zapsáno / Přijato</b>      | 57 % | 61 % | 72 % | 62 % | 54 % | 34 % |      | 60 %   |
| <b>2017/18</b>                |      |      |      |      |      |      |      |        |
| <b>Prom. př. zk. / Přihl.</b> | 34 % | 38 % | 51 % | 30 % | 22 % | 56 % |      | 32 %   |
| <b>Přijato / Přihlášeno</b>   | 53 % | 60 % | 66 % | 52 % | 50 % | 79 % |      | 54 %   |
| <b>Zapsáno / Přijato</b>      | 58 % | 52 % | 65 % | 64 % | 63 % | 41 % |      | 62 %   |
| <b>2018/19</b>                |      |      |      |      |      |      |      |        |
| <b>Prom. př. zk. / Přihl.</b> | 30 % | 31 % | 54 % | 35 % | 29 % | 15 % | 25 % | 33 %   |
| <b>Přijato / Přihlášeno</b>   | 56 % | 66 % | 66 % | 53 % | 47 % | 68 % | 66 % | 55 %   |
| <b>Zapsáno / Přijato</b>      | 65 % | 58 % | 69 % | 67 % | 59 % | 47 % | 75 % | 64 %   |

Tabulka 5.2: Podíl zapsaných a přijatých studentů do bakalářských prezenčních programů; zdroj: [48], vytvořeno autorem

### 5.2.3 Analýza konkurence

K analýze konkurenčních vlivů, které působí na zkoumaný studijní program, využijeme Porterův model pěti sil. Zaměříme se na jednotlivé konkurenční faktory a pokusíme se kvantifikovat jejich sílu.

#### Stávající konkurence

Mezi stávající konkurenci bychom teoreticky mohli zařadit všechny dostupné studijní programy všech univerzit. Většina studentů se však profiluje již v průběhu střední školy - výběrem školy či výběrem předmětů. Málokterý student se pak bude rozhodovat například mezi technikou a právy. Proto náš pohled můžeme zúžit, a jako konkurenci vnímat studijní programy veřejných vysokých škol, zaměřené na elektrotechniku a komunikační techniku.

Konkurenční bakalářské studijní programy budeme členit podle univerzit, respektive fakult

- V rámci ČVUT najdeme konkurenci pro bakalářskou etapu programu EK snad pouze na fakultě elektrotechnické. Konkurenční „slaboproudé“ bakalářské programy, zaměřené na elektrotechniku zastupuje studijní program Otevřené elektronické systémy (OES) a částečně také program Kybernetika a robotika (KyR). OES je zaměřený na „poskytnutí velmi universální teoretické průpravy v širokém základu matematiky, fyziky, a teoreticko-průpravných předmětů z oblasti elektronických systémů“. KyR je již svým zaměřením trochu jinde. Je prezentován jako „výběrový, náročný a zajímavý program pro nadané, zaujaté a pracovité studenty.“ Studijní plán programu KyR dává důraz na obecné teoretické znalosti z elektroniky, matematiky, fyziky a programování. Mezi programy EK, OES a KyR nacházíme společné znaky, ale každý program má svoji cílovou skupinu.
- Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií Vysokého učení technického v Brně (FEKT VUT) se honosí, že „nabízí nejširší nabídku programů z elektro a příbuzných oborů v celé ČR“. Množství programů souvisí s novelou vysokoškolského zákona, která u studijních programů již nedefinuje obory. Jeden velký program, rozdělený na pět oborů FEKT VUT reakreditovala na pět samostatných programů. Pro EK nově představují konkurenci zejména dva bakalářské studijní programy. Prvním je program telekomunikační a informační systémy, zaměřený na datové, telekomunikační a průmyslové sítě, multimédia, umělou inteligenci a vývoje hardware. Druhým - nově akreditovaným - je program Elektronika a komunikační technologie, který má být více prakticky orientovaný a soustředí se na mobilní sítě, mikroprocesorové a embedded systémy a zpracování signálů. Podle názvu i popisu je tento studijní program velice podobný zkoumanému programu EK.
- Fakulta elektrotechniky a informatiky vysoké školy báňské v Ostravě nabízí tříletý bakalářský program Aplikovaná elektronika. Cílem studia je „vychovat bakaláře jako vysokoškolsky vzdělaného provozního odborníka pro všechny oblasti elektrotechniky se základem znalostí příslušné teorie a s praktickými dovednostmi.“[39]
- Fakulta mechatroniky, informatiky a mezioborových studií technické univerzity v Liberci poskytuje studijní program Aplikované vědy v inženýrství. Podle popisu je program realizován v těsné spolupráci s průmyslovými a výzkumnými partnery.
- Fakulta elektrotechnická západočeské univerzity v Plzni umožňuje studovat mezioborový studijní program Elektronika a telekomunikace. Náplň programu se blíží zkoumanému programu EK

Stejně jako FEL, i ostatní fakulty se dle dat z jejich výročních zpráv potýkají s poklesem studentů. Tento trend je dán nynějšími slabšími ročníky a kolem roku 2023 se očekává obrat. Nelze říct, že existuje nějaký program, který by počtem studentů výrazně vyčníval. Snad pouze KyR na FEL ČVUT má násobně více studentů. Svým zaměřením na obecnou teorii však KyR neodpovídá ostatním zmíněným studijním programům, které dávají velký důraz na praktické aplikace. Z pohledu autorů ze stávajících konkurentů vyčnívá a největší ohrožení představuje FEKT VUT. Elektrotechnická fakulta VUT v Brně nepředstavuje ohrožení pouze pro program EK, ale pro celou elektrotechnickou fakultu ČVUT v Praze. Už jen podle přehledné a moderní webové prezentace Brněnské technické univerzity je poznat, že tamní

vedení, případně oddělení PR pochopilo význam marketingového myšlení ve školství. VUT v Brně pak již několik let boduje s originálními propagačními kampaněmi. Ústřední motiv se každým rokem mění, forma zůstává. Kampaň propaguje VUT jako celek, neštěpí pozornost na úroveň fakult nebo studijních programů. Cílem kampaně je potenciální uchazeče zaujmout a dovést je na microsite, která je součástí kampaně a odtud uživatele směřuje na web VUT nebo přímo na stránku pro podání přihlášky.

### **Hrozba vstupu nové konkurence**

Nový studijní program mohou vytvořit a akreditovat pouze vysoké školy, případně fakulty, které k tomu mají souhlas MŠMT. Veřejné vysoké školy jsou zřizované zvláštním zákonem. Soukromé vysoké školy jsou právnické osoby, jimž ministerstvo udělilo státní souhlas působit jako soukromá vysoká škola (podle §39 zákona č. 111/1998 Sb.). Připravit a akreditovat studijní program znamená

- Definovat zaměření a teze programu
- Popsat profil absolventa
- Sestavit studijní plán a okruhy státní závěrečné zkoušky
- Obhájit smysl studijního programu před akreditační komisí

Trh se zdá být relativně nasycený a riziko vstupu nové konkurence - vznik nového studijního programu, zaměřeného na slaboproudou elektroniku - se zdá být malé. Existující tuzemské veřejné technické univerzity často podobný program většinou mají. Hrozba může přijít snad jediné od soukromých vysokých škol. To je ale diskutabilní, vzhledem ke klesající popularitě techniky, konkrétně slaboproudé elektroniky. V současnosti sledujeme spíše trend, kdy roste zájem o programy zaměřené na informatiku a softwarové inženýrství.

Posledním problémem je oslovit uchazeče, respektive získat studenty. Je potřeba dát o sobě vědět. To lze jistou formou spolupráce a partnerství se středními školami či nějakou formou reklamy.

### **Vyjednávací síla odběratelů – zákazníků**

Na vysokých školách dnes u nás v součtu studuje řádově 300 tis. studentů. Počet studentů od roku 2012 (400 tis. studentů) vytrvale klesá a obrat očekáváme kolem roku 2023, s nástupem silnějších populačních ročníků. Z pohledu významnosti jsou si však zákazníci rovni. Důvodů, proč studenti studují, je více. Mezi ty hlavní patří touha po vzdělání, vidina lepšího zaměstnání nebo lepší kariéry a vyššího platu, očekávání okolí nebo záměr prodloužit si studentská léta před nástupem do zaměstnání. Různí studenti mají různé motivace. V případě, že se člověk rozhodne studovat, může si vybírat z nesčetného množství studijních programů, mezi veřejnými či soukromými VŠ a zda studovat prezenčně či v kombinované formě. Vysoké školy se pak studenty snaží přesvědčit, že znalosti a titul, které vysoká škola nabízí, mají vysokou hodnotu.

Studenti mají malou ochotu k migraci - vysoké školy tak u nás jsou víceméně regionální. Elektrotechnická fakulta se nachází v Praze a má tak velmi dobrou dopravní dostupnost. Potvrzují to interní data fakulty, kdy většina studentů FEL pochází z Prahy a přilehlých krajů.

Vyjednávací síla zákazníka se zvyšuje s tím, jak snadné je vysokou školu změnit, případně opustit. Obecně je však vyjednávací síla zákazníků nízká. Zápisem ke studiu vlastně



student přistupuje na podmínky školy. Pokud podmínky nerespektuje a odmítá studovat, protihodnotu - vzdělání a titul - nedostane.

Dodejme, že vysokoškolský titul má v ČR kolem 17 % obyvatel[36], což je pod průměrem EU.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Již v předchozí sekci jsme se zabývali partnery, respektive dodavateli pro vysoké školy. Jako dodavatele chápeme zejména střední školy, produkující absolventy s maturitou. Protože na FEL, respektive na EK, se dnes hlásí více než 60 % absolventů gymnázií, nejvýznamnějšími dodavateli jsou právě čtyř a víceletá gymnázia.

Z podstaty odvětví mezi dodavateli neexistuje monopol. Právě naopak, středních škol je v České republice spousta. Až na zmíněné fakultní školy můžeme prohlásit, že vyjednávací síla středních škol se blíží nule.

#### **Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů je pro vysoké školy velmi vysoká. Potenciální zákazník, absolvent střední školy, má po maturitě moře možností, co dál. Může nastoupit do zaměstnání a začít vydělávat peníze, vycestovat do zahraničí nebo pokračovat ve studiu například na jazykové škole. Z pohledu technické vysoké školy lze humanitně nebo přírodovědně zaměřené VŠ chápat spíše jako substitut, než konkurenci. Z toho vyplývá, že konkurence v odvětví substitutů je obrovská.

### **5.2.4 Veřejnost**

České vysoké učení technické v Praze má obecně dobré jméno. Stejně tak FEL je uznávanou fakultou v tuzemsku i ve světě[47]. Do budoucna by bylo dobré, pokud by se podařilo univerzitě i fakultě zachovat a dále rozvíjet kladné vnímání svých značek. Příslušnost programu EK k FEL ČVUT lze vyzdvihnout a v rámci marketingové komunikace můžeme této sekundární asociace na známé entity úspěšně využít.

Veřejnost, na kterou má smysl zaměřit svou pozornost představují zejména absolventi, rodiče středoškolských studentů a učitelé středních škol. Lidé, kteří patří do těchto skupin mají často významný vliv na rozhodnutí potenciálního uchazeče o studium. Neutrální názor veřejnosti na náš produkt nám nevádí, ohrožuje nás zejména negativní názor.

## **5.3 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí zahrnuje zdroje a faktory, které se vyskytují uvnitř námi zkoumaného subjektu. Konkrétně se zaměříme na lidské zdroje, organizační strukturu, finanční a materiální zabezpečení a na vnitropodnikovou kulturu a image programu.

**Lidské zdroje** pro nás představují zejména učitelé, které studenti potkávají na cvičeních a přednáškách. Vyučující organizačně patří pod jednotlivé katedry fakulty. Při tvorbě nebo změnách ve studijním plánu tak vedení programu poptává právě katedry. V případě EK na výuce spolupracuje celkem osm kateder. Takto velký počet představuje potenciální problém v komunikaci a standardizaci kvality.

Z pohledu **organizační struktury** stojí ve vedení studijního programu vždy garant. Garantem EK je prof. Stanislav Zvánovec. Na řízení se dále podílí tzv. rada programu,

která je složená ze zástupců kateder. Zprostředkování kontaktu mezi studenty a radou pak zjednodušuje ombudsmanka studijního programu.

**Finanční a materiální zabezpečení** zajišťuje fakulta a případně průmysloví partneři. Fakulta část svého rozpočtu, určeného na výuku a podporu výuky přerozděluje mezi katedry, přímo mezi studijní programy. Ty za dané peníze zajišťují lidské i materiální zdroje.

**Vnitřní kultura a image** programu EK nás v kontextu práce velice zajímá. Kultura a image jsou ze své podstaty neměřitelnými veličinami. Abychom si udělali představu o vnímání studijního programu samotnými studenty, rozhodli jsme se provést marketingový výzkum. Hlavní cíle výzkumu byly dva

1. Snaha poznat hodnoty a životní styl aktuálních studentů programu EK a absolventů. Zajímá nás, proč studují vysokou školu a proč studují/studovali studijní program EK/KME.
2. Zjistit, jak studenti vnímají kulturu a značku programu EK. A jak vnímají image EK v porovnání s ostatními studijními programy FEL.

### 5.3.0.1 Marketingový výzkum – pokračování

Zde navážeme na cíle marketingového výzkumu, které jsme si stanovili výše, při analýze zákazníků v sekci 5.2. Za cíl výzkumu jsme si dali následující:

- Získat obecné charakteristiky studentů VŠ.
- Poznat studenty programu EK a dozvědět se, co je pro ně důležité, jaký je jejich životní styl, o co se zajímají.
- Zjistit, co studenti na studijním programu EK oceňují.
- Zjistit, s čím jsou studenti v rámci EK nespokojení.
- Ověřit, jak studenti vnímají značku programu EK. A jak ji vnímají v porovnání s ostatními studijními programy FEL ČVUT.
- Získat tipy a nápady na zlepšení a zvýšení atraktivity studijního programu EK.

Na první otázku jsme již odpověď dostali. Ke zjištění zbylých skutečností jsme zkombinovali analýzu dostupných sekundárních dat a analýzu primárních dat, tedy dat, která jsme si sami zajistili.

#### Analýza sekundárních dat

Užitečný zdroj informací pro nás představuje **celofakultní anketa**. Anketa se koná pravidelně na konci každého semestru a všichni studenti FEL mají možnost se (anonymně) vyjádřit k jednotlivým předmětům, učitelům, ale také celofakultním otázkám. Celofakultní otázky jsou dvě: „Které služby fakulty oceňujete a které naopak od fakulty postrádáte“ a „Jaký je váš názor na organizaci výuky v jednotlivých semestrech, návaznosti předmětů apod.“ K celé anketě, případně k jednotlivým příspěvkům, se pravidelně vyjadřuje děkan fakulty, garant studijních oborů, vedoucí jednotlivých kateder i samotní učitelé. Fakulta si uvědomuje

důležitost zpětné vazby, a proto se studenty k vyplnění anketních dotazníků snaží motivovat. Pokud se student zúčastní, má šanci vyhrát finanční příspěvek na elektroniku.

Z příspěvků ve fakultní anketě, které se týkají studijního programu EK plyne, že studenti:

- Oceňují praktické zaměření programu: *„Předměty mají své laboratoře, kde lze si po nastudování teorie vyzkoušet práci s danými zařízeními, obvody, principy.“*
- Mají smíšené pocity z toho, že program nemá obory. Studentům se to na jednu stranu líbí: *„Možnost prvně si vše vyzkoušet a pak až vybírat, mě velmi zaujala.“*, ale realita může být jiná: *„Věnovat se všem předmětům ve třetím a čtvrtém semestru naplno je naprosto nemožné.“*
- Kritizují omezený počet volitelných předmětů, který má za následek omezené možnosti profilace: *„EK nenabízí studentům dostatečný výběr předmětů, kterými by se mohli profilovat.“* *„Student si v průběhu studia nemůže zvolit moc profilujících předmětů a to ani ve třetím ročníku.“*
- Mají připomínky k návaznosti některých předmětů: *„Předmět elektrická měření bych přeřadil do 5. semestru z 3. semestru, protože vyžaduje znalosti ze 4. semestru.“* Jiní studenti tvrdí, že *„návaznost předmětů je poměrně slušná a některé předměty v semestru spolu dobře souvisí a doplňují se.“*
- Kladně hodnotí společná setkání vedení se studenty: *„Oceňuji setkání garantů programu se studenty, které nabízí studentům možnost diskutovat nad problémy a případnými návrhy.“*
- Cení si reakce vedení na zpětnou vazbu.
- Oceňují kvalifikaci a odbornost vyučujících *„Oceňuji hlavně to, že předměty jsou vedeny odborníky“*

Výstupy ankety jsou pro fakultu a jednotlivé její součásti (v našem případě pro studijní program) velmi důležitým zdrojem informací. Objektivně má ovšem fakultní anketa i své nedostatky, se kterými je nutné počítat.

- Anketa se koná pouze v určitém omezeném období - na konci semestru
- Účast v anketě kolísá - pohybuje okolo 30 % a aktuálně má sestupnou tendenci
- Omezený set otázek
- Diskutabilní forma a formulace otázek

Dále můžeme informace čerpat z interních anket studijního programu EK. Elektronické dotazníky se skládají z uzavřených i otevřených otázek. Cílem je sebrat od studentů zpětnou vazbu a připravit si podklady na následné setkání vedení se studenty, nazvané EKG. Anketa je na konci každého semestru distribuovaná mezi studenty bakalářské i magisterské studijní etapy e-mailem. Dotazníky, respektive otázky, jsou přizpůsobené jednotlivým ročníkům. Výstupy interní ankety se pak velmi podobají výstupům fakultní ankety. Výtky a pochvaly se více méně opakují.

### 5.3.0.2 Analýza primárních dat

Již analýza sekundárních dat nám odpověděla na řadu otázek. Avšak, abychom se dozvěděli, proč si studenti vybrali právě studijní program EK nebo jak EK jej vnímají v porovnání s jinými programy, realizovali jsme vlastní sběr dat. Sběr primárních dat probíhal formou neformálních rozhovorů, kdy jsme během cca 60 minut měli možnost respondenty lépe poznat. Jednalo se tedy o kombinaci metody pozorování a osobního dotazování. Z důvodu nákladnosti tohoto způsobu sběru dat jsme rozhovor uskutečnili celkem s deseti studenty, případně absolventy programu EK, respektive KME. Výhodou zvolené metody bylo, že jsme v průběhu rozhovoru mohli pružně reagovat na odpovědi respondentů a pokládat doplňující otázky.

Připravili jsme sadu otevřených otázek, vytipovali a oslovili vzorek respondentů (studenty a absolventy studijních programů EK a KME) a následně uskutečnili jednotlivá interview. Rozhovory se konaly vždy s právě jedním respondentem v relativně klidném a příjemném prostředí. Rozhovor vždy začal představením tazatele a vysvětlením účelu sběru dat. Otázky měly předem stanovené, ne však fixní pořadí a byl prostor pro kladení doplňujících otázek. Samotný rozhovor pak měl čtyři roviny:

1. Zjistit základní údaje o respondentovi
2. Snaha poznat hodnoty a životní styl respondenta
3. Zjistit proč studuje na univerzitě, proč studuje/studoval studijní program EK/KME a co respondenta baví/bavilo a nebaví/nebavilo
4. Poznat jak respondent vnímá EK jako značku v porovnání s ostatními studijními programy FEL

Co se týče výběru respondentů, snažili jsme se vybrat studenty bakalářské etapy, magisterské etapy i absolventy. Rozhovor proběhl se dvěma studenty prvního ročníku, dvěma studenty třetího ročníku bakalářské etapy EK a dvěma studenty druhého ročníku magisterské etapy. Zbylí čtyři respondenti jsou již absolventi.

Všechny účastníky rozhovoru spojuje nadšení pro techniku a touha po vzdělání. Pro většinu z respondentů bylo samozřejmé, že studují/studovali vysokou školu. Nejčastějšími důvody byla vlastní ctížádost, očekávání v rodině či vidina lepší kariéry. Pro některé byla volba technického vzdělání ryze pragmatickou záležitostí, další se rozhodovali na základě zkušeností z rodiny. Tři respondenti se zapsali zejména z důvodu zaměření programu na multimedia, konkrétně zvuk (všichni studenti nebo absolventi KME). S vybraným studijním programem byli všichni respondenti, krom jednoho, velmi spokojení. Oceňovali zaměření i vstřícný a přátelský přístup vyučujících. Jeden student si posteskl, že se mu dostává málo teorie a drilu, na který byl zvyklý z gymnázia a zvažoval přestup na KyR.

Přímá otázka „Jak vnímáš značku EK?“ se pro mnoho respondentů ukázala jako příliš neuchopitelná a obecná. Někteří respondenti se přiznali, že značku příliš nevnímají a nedokáží se s EK ztotožnit. Zajímalo nás také, jak studenti a absolventi vnímají program EK v porovnání s ostatními programy elektrotechnické fakulty. Odpovědi na otázku „K jakému zvířeti nebo zemi bys přirovnal EK a ostatní studijní programy?“ byly velmi zajímavé. Mnohem lépe ilustrují vnímání značky, respektive studijních programů, v očích studentů. KyR

a OI studenti vesměs vnímají jako velmi prestižní, velice náročné a často přeceňované programy. EEM v očích studentů upadá. EK pro studenty naopak představuje sympatický a svěží program. Odpovědi jsou samozřejmě silně ovlivněny výběrem respondentů - studentů EK/KME - ale nepochybně mají jistou vypovídající hodnotu. Po názornost uvádíme některé odpovědi respondentů: „EK je taková Kanada. Jako souseda má USA (KyR, OI), které má slávu a prestiž na severoamerickém kontinentě. Přitom v Kanadě to je možná pěknější.“ „EK je jako jezevec, takovej přátelskej, nenápadnej tvor. Není křiklavě barevnej a není tolik vidět. Zato třeba KyR má nabušenou image, ale je to šmejd. Byl by to takovej páv nebo pavián s červeným zadkem.“ „Je to pro lidi šáhlé elektrotechnikou. Zás to tak sexy, jako třeba KyR nebo OI. Možná mandelinka.“ nebo „ČVUT je jako velryba – hrozně nedynamický moloch, ale celý organismus nějak funguje. EK je potom malé velrybě. Je svěží, mladé, hýbe se rychleji. Ale pořád je to velryba, respektive potomek velryby.“

Mezi nápady se objevilo například využití dnešní nejrychleji rostoucí sociální sítě – Reddit – pro komunikaci k možným uchazečům. Anebo nápad inspirovat se fakultou architektury a pokusit se zhmotnit výstupy celoroční práce na individuálním projektu třeba do podoby posteru. Postery by pak mohly být vystaveny na chodbě fakulty a ostatní kolegové by se dozvěděli, čemu se jednotliví studenti EK věnují a na čem pracují. Padl návrh zorganizovat více exkurzí do firem. Je to něco, co se již děje a studenti to oceňují.

## 5.4 Shrnutí situační analýzy

Jako podklad pro strategické (dlouhodobé) plánování a strategické řízení předkládáme SWOT analýzu programu Elektronika a komunikace. Představuje pro nás v jistém ohledu shrnutí provedené situační analýzy. Pro účely SWOT analýzy neoddelujeme bakalářskou a magisterskou etapu programu. Analýza je zpracovaná v přehledné tabulce 5.3.

Provedená situační analýza nám pomohla identifikovat řadu vnitřních a vnějších faktorů, které na studijní program EK působí. Ty nejpodstatnější jsou shrnuty v matici SWOT analýzy. Naším cílem v následné tvorbě strategie bude omezit slabé stránky, dále posilovat silné stránky, pokusit se využít příležitostí a omezit hrozby.

| <b>Silné stránky</b>  | <b>Slabé stránky</b>  |
|---|---|
| Součást silné, prestižní univerzity a fakulty, nacházející se v Praze   | Relativně nový studijní program, neznámá značka   |
| Multidisciplinární zaměření a široký záběr programu dává absolventům výhodu na trhu práce   | Spolupráce velkého počtu (autonomních) kateder komplikuje snahu udržet požadovaný standard ve výuce |
| Velký důraz na praktickou aplikaci teoretických znalostí  | Možnost profilace a volby volitelných předmětů až v pozdějších semestrech studia                    |
| Možnost profilace v navazující magisterské etapě  | Další změna ve studijním plánu možná až s příští akreditací (za 10 let)                             |
| Studenti oceňují příjemnou atmosféru, vstřícné vyučující a kvalitní studijní materiály  | Nízká prestiž EK v porovnání s jinými studijními programy FEL                                       |
| <b>Příležitosti</b>   | <b>Hrozby</b>   |
| Vysoká poptávka po technicky vzdělaných odbornících díky rozvoji moderních technologií (IoT, 5G apod.) a jejich implementaci v průmyslu | Úbytek studentů z důvodu snížení zájmu studentů o techniku, respektive o slaboproudou elektroniku   |
| Příznivý demografický vývoj - od roku 2023 očekáváme zvýšení počtu maturantů  | Snížení vnímané hodnoty vysokoškolského vzdělání potenciálními studenty                             |
| Rozvinutí spolupráce s fakultními středními školami s cílem propagace programu směrem k učitelům SŠ                                     | Riziko snížení autonomie vysokých škol, která může vést k omezení suverenity univerzit              |
| Vhodné využití dostupných e-learningových nástrojů ve výuce   | Akreditace podobně zaměřeného studijního programu na jiné univerzitě / fakultě                      |

Tabulka 5.3: SWOT; zdroj: zpracováno autory

## Kapitola 6

# Návrh marketingové strategie

V návaznosti na rešeršní část, charakteristiku vybraného studijního programu a situační analýzu, se v této kapitole zaměříme na návrh marketingové strategie pro studijní program Elektronika a komunikace a doporučení pro efektivní zvyšování hodnoty značky. Marketingová strategie vychází z výstupů situační analýzy. Je tedy zasazená do kontextu okolního prostředí – ostatních studijních programů FEL, elektrotechnické fakulty i celé univerzity.

### 6.1 Vize a definice cílů

Prvním krokem při snaze změnit způsob řízení, od ad hoc aktivit k strategickému marketingovému řízení, je stanovení vize a definice cílů studijního programu. Marketingová strategie pak směřuje k dosažení těchto vytyčených cílů.

Dlouhodobý záměr a cíle vybraného studijního programu reflektují dlouhodobé cíle fakulty[8]. V našem případě se jedná zejména o cíl poskytovat špičkové vzdělání. Nad rámec dlouhodobého záměru fakulty jsme pro studijní program Elektronika a komunikace nově definovali vlastní vizi a cíle.

#### 6.1.1 Vize

Studijní program Elektronika a komunikace je perspektivní, multidisciplinární, prostudent-sky orientovaný studijní program. V bakalářské i v magisterské etapě studentům poskytuje kvalitní, praktické a nadčasové vzdělání.

#### 6.1.2 Cíle

- Navýšit počet studentů, zapsaných do bakalářské etapy programu EK pro akademický rok 2019/2020, o 20 % v porovnání s předchozím rokem.
- Navýšit počet studentů, zapsaných do magisterské etapy programu EK pro akademický rok 2020/2021, o 10 % v porovnání s předchozím rokem.
- Do září 2019 sjednotit umístění studijních materiálů a informací o výuce pro 80 % předmětů ve studijním plánu EK. Do září 2020 pak pro 100 % předmětů.

- Zvýšit informovanost studentů (o harmonogramu výuky, studijních materiálech, okruzích pro SZZ, připravovaných akcích). Měřeno analytickými nástroji na webu a z výsledků pravidelné zpětné vazby.
- Z dlouhodobého hlediska produkovat kvalitní absolventy, kteří se snadno uplatní na trhu práce. Měřeno pomocí míry nezaměstnanosti absolventů a pomocí zpětné vazby od absolventů a od firem.

## 6.2 Segmentace, Targeting, Positioning

Naším cílem je ze všech dostupných segmentů oslovit především dva segmenty, které představují potenciální zákazníci.

- Prvním segmentem jsou muži a ženy ve věku 15-20 let, studující na středních školách a v bakalářských programech vysokých škol. Geograficky cílíme na celou Českou republiku a Slovensko, primárně však na Prahu a kraje v Čechách. Cílíme na osoby se zájmem o techniku a moderní technologie. Konkrétně se zájmem o témata jako jsou drony, Internet of Things, sítě páté generace, embedded systémy, autonomní mobilita apod. Pro tento segment je určen bakalářský studijní program.
- Druhý segment na který cílíme, představují muži a ženy ve věku 20-26 let, kteří studují, případně již absolvovali nějaký bakalářský nebo magisterský studijní program. Opět se zaměřujeme na osoby se zájmem o techniku a moderní technologie, kteří se chtějí dále rozvíjet a profilovat směrem k elektronice, IoT, fotonice, komunikačním sítím nebo audiovizuální technice a zpracování signálů. Pro ně je určená jedna ze specializací magisterské etapy programu EK.

Pro lepší představu cílového segmentu si představíme tři smyšlené *persóny*, typické studenty bakalářské etapy EK. Pojmenujme si je prozaicky Hynek, Vilém a Jarmila.

- **Hynek** je absolventem gymnázia. Má široký obecný přehled, baví ho biologie a matematika, ale nemá rád fyziku. Oba jeho rodiče mají vysokou školu a přirozeně i od něj se očekává, že bude mít diplom. Již v předposledním ročníku gymnázia se Hynek rozhodoval, jakým směrem se bude dále profilovat. Rozhodoval se mezi medicínou a nějakou technickou vysokou školou. Nemá problém naučit se na přijímačky, je ostatně zvyklý hodně se učit, a to i látku, se kterou se zatím nesetkal. Nakonec u něj vyhrála technika, nechtěl se stát málo placeným doktorem, který bude neustále dělat přesčasy. EK si našel na webu fakulty a následná návštěva dne otevřených dveří ho přesvědčila, že tohle by ho mohlo bavit. Zaujalo ho multidisciplinární zaměření programu, které mu rozšíří obzory a až v navazující magisterské etapě se může rozhodnout, jak se chce specializovat. Jistou roli měla také prestiž fakulty. Podal si přihlášku a aby měl jistotu, že se na školu dostane, šel napsat SCIO test. Výsledný percentil přes 90 znamenal, že se bez problémů dostane na téměř jakoukoli školu.
- **Vilém** vystudoval střední průmyslovku a hodně času tráví u počítače při hraní her a programování. Taký ho baví bastlení. Doma má už několik vlastních „gadgetů“, na které je patřičně hrdý. Výběrem vysoké školy se moc netrápil, vlastně se rozhodoval docela



na poslední chvíli. Pár jeho kamarádů si FEL docela chválilo a po prozkoumání, jaké studijní programy jsou v nabídce, ho nejvíce zaujalo prakticky zaměřené EK. Mnoho věcí již sám umí, ale těšil se, že se dozví něco teorie a vyzkouší si hůře dostupné nové technologie na vlastní kůži. Vilém šel na vysokou školu, protože si říkal, že nemá co ztratit. Kdyby ho studium přestalo bavit nebo kdyby ho ze školy vyhodili, snadno si najde práci v oboru, který ho baví.

- **Jarmila** taky vystudovala gymnázium. Hodně ji baví matematika a fyzika. V tom se dost liší od ostatních spolužaček, které mají raději humanitní předměty. Má staršího bratra, který na FELu už studuje a zaujaly jí domácí úkoly a projekty, které u něho vidí. Její okolí vlastně ani moc nepřekvapilo, že si podala přihlášku na FEL. Tedy, rozhodovala se, jestli nepůjde spíše na Matfyz. Ale ohromné množství teorie, které by se tam musela učit, ji trochu vyděsilo. Na EK ji naopak vyhovuje vcelku vyvážený poměr teorie a praktických laboratoří. Nepoměr kluků a holek, kterým je FEL vyhlášený, Jarmile nevádí. Kolegové se k ní chovají hezky a často jí sami nabízejí pomoc s domácími úkoly. To ale spíš ona, velmi inteligentní slečna, pomáhá jim. Co jí ovšem hodně štve, je neprofesionální přístup a předsudky vůči ženám na FELu, které slyší z úst některých pedagogů.

Dále věnujeme pozornost a cílíme na rodiče potenciálních uchazečů. Jedná se o osoby, které mohou (více či méně) ovlivnit výběr vysoké školy svých dětí. Ty charakterizujeme jako muže a ženy ve věku 45-65 let, mající středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání a dítě/děti na SŠ. Geograficky nás opět zajímá celá ČR a SR, primárně pak Praha a kraje v Čechách.

Nakonec nás zajímá i segment středoškolských učitelů. Opět se nejedná o možné zákazníky, ale spíše o veřejnost. Učitelé ovlivňují a formují názory studentů, a to i při výběru oboru nebo konkrétní vysoké školy. Cílíme na učitele se zájmem o techniku a moderní technologie.

**Positioning** v našem případě úzce souvisí s vizí programu. Chceme, aby program Elektronika a komunikace byl vnímaný jako moderní a prostudentsky orientovaný studijní program prestižní technické univerzity / fakulty. Chceme, aby si lidé program EK spojili s kvalitním, nadčasovým a prakticky zaměřeným vzděláním, které absolventům poskytne na trhu práce konkurenční výhodu. Vůči ostatním studijním slaboproudým programům FEL se EK vymezuje velkým důrazem na praktickou aplikaci nabytých znalostí v laboratořích.

## 6.3 Marketingový mix

Pro vybrané segmenty stručně popíšeme jednotlivé prvky marketingového mixu. Využijeme metodu 4P, rozšířenou o prvky, specifické pro trh služeb a vzdělání.

### 6.3.1 Produkt

Naším produktem je studijní program. Jedná se dosti komplexní produkt, složený z jednotlivých předmětů. Můžeme říci, že v průběhu studia studenti průběžně nabývají vědomosti a praktické zkušenosti. V rámci studia se studenti dozví teoretickou podstatu elektrotechniky a komunikačních systémů a na praktických příkladech a úlohách si vyzkouší aplikaci nabytých znalostí. Na konci (úspěšného) studia pak studenti obdrží diplom, jako doklad o vzdělání.

Bakalářská etapa je zaměřená více obecně. Cílem je, aby studenti získali kvalitní obecně platné znalosti, na jejichž základě budou moci stavět a dále se profilovat. V případě úspěšného absolvování bakalářské etapy studijního programu student obdrží titul bakalář.

V magisterské etapě studijního programu EK pak studenti mají možnost se dále rozvíjet a specializovat. Celkem je na výběr sedm různých specializací. Dále se studentům otevírají příležitosti pro práci na vědeckých projektech nebo pro double degree studium na partnerských univerzitách v zahraničí. Po úspěšném absolvování magisterské etapy student obdrží titul inženýr.

### 6.3.2 Cena

Veřejné vysoké školy - mezi které patří i ČVUT v Praze - jsou u nás financovány převážně ze státního rozpočtu. Studium je zdarma, pokud student zvládne dostudovat v průběhu standardní doby studia. Tato doba pro bakalářský program EK činí tři roky, pro magisterský pak dva roky. Prodloužení studia o rok, nad rámec standardní doby studia, je zdarma (v bakalářském studiu jsou tedy bezplatné čtyři roky, v magisterském pak tři roky studia).

Nutný výdaj, spojený se studiem, představuje administrativní poplatek za podání přihlášky ke studiu (pro rok 2019 činí poplatek 650,- Kč) a případně pak poplatky za delší studium. Poplatky spojené se studiem pro aktuální akademický rok jsou vypsány na webu ČVUT[24].

### 6.3.3 Marketingová komunikace

K současným studentům je komunikace vedena více způsoby, respektive kanály. Nejpřirozenější komunikace probíhá v rámci výuky - osobně a přímo v průběhu přednášek či laboratoří. Pro jednostrannou přímou komunikaci se dále využívá školní e-mail nebo fakultní LMS (learning management system) Moodle. Distribuce informací a novinek současným studentům a veřejnosti, která se zajímá o program EK, probíhá s využitím stránky programu EK na Facebooku a nově na Instagramu.

### 6.3.4 Distribuce

Jelikož je studijní program EK vyučovaný v prezenční formě, „distribuce“ probíhá v budově fakulty. Výhodou programu EK je, že veškerá výuka probíhá v budově v Dejvicích. Studenti proto nemusí přejíždět mezi budovou školy v Dejvicích a historickou budovou na Karlově náměstí.

### 6.3.5 Lidé a osobnosti

Pro odvětví služeb a vzdělávání se často klasická podoba marketingového mixu - 4P - rozšiřuje o další „P“, kterým jsou lidé (anglicky people). Právě prostřednictvím lidí je produkt distribuován k zákazníkům. Empatie, vstřícnost a zájem učitelů o studenty hraje v celkové spokojenosti studentů se studijním programem důležitou roli. V průběhu výuky se studenti setkávají s mnoha učiteli, často kapacitami ve svém oboru. Svým příběhem a přístupem je mohou inspirovat a motivovat anebo také demotivovat a od dalšího studia odradit. Proto je důležité zaměřit se nejen na marketing směrem ven, ale také směrem dovnitř.

## 6.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie vede k naplnění vytyčených cílů. Vychází ze znalosti vnějšího i vnitřního prostředí a znalosti omezujících podmínek. Pokud budeme vycházet z výše zpracovaného marketingového mixu, tak náš produkt - studijní program, případně skladba studijního plánu - je daný a nedá se s ním pracovat. Cena je také předem stanovena - studium je zdarma (při splnění daných podmínek) a administrativní poplatky, spojený s podáním přihlášky, činí 650,- Kč. EK je prezenční program, tedy distribuce je také daná. Zbývá nám tedy **marketingová komunikace a lidé**. V rámci zpracování marketingové strategie studijního programu jsme se proto zabývali zejména těmito prvky.

Způsob, jakým chceme docílit zvýšení počtu zapsaných studentů vychází ze **strategie tržní penetrace** podle Ansoffa. Na stávajícím trhu se tedy snažíme zvyšovat tržní potenciál našeho produktu. Naším záměrem je jednak zvýšit vnímanou hodnotu studijního programu, a pak navýšit počet nových studentů pro bakalářskou i navazující magisterskou etapu EK.

Stanovených cílů chceme dosáhnout s pomocí několika souběžných aktivit. V dlouhodobém horizontu chceme pracovat se současnými studenty a absolventy. Zaměříme se mimo jiné na sjednocení vizuální podoby našich komunikačních kanálů, přizpůsobení „jazyka“ komunikace cílové skupině a na standardizaci kvality studijních materiálů jednotlivých předmětů studijního plánu. V krátkodobém horizontu, do září 2019, pak bude probíhat propagační kampaň studijního programu s cílem oslovit uchazeče ze středních škol. Propagační kampaň bude gradovat směrem k dílčím událostem - termín pro podání přihlášek, přijímací řízení, řádný zápis ke studiu, termín pro druhé kolo podání přihlášek, druhý zápis.

K úspěšnému splnění cílů je potřeba věnovat pozornost i tzv. internímu marketingu. Interní marketing je v našem případě stejně důležitý jako marketing směrem k současným studentům a potenciálním uchazečům. Zainteresovaným osobám, tedy zejména členům rady EK a vyučujícím, je potřeba vysvětlit, že slovo marketing není v oblasti vzdělávání tabu. Teorie marketingu je v jakémkoli konkurenčním prostředí obecně platná. A mezi vysokoškolskými studijními programy konkurence existuje. Pracovníky je třeba seznámit s vizí, cíli i strategií studijního programu EK.

## 6.5 Akční plán

V horizontu práce nelze zhodnotit vliv činností, směřujících ke splnění dlouhodobých cílů. V práci se proto zabýváme zejména způsobem dosažení krátkodobých cílů, s nimiž souvisí příprava a realizace propagační kampaně. Celá kampaň probíhala ve spolupráci s nejmenovanou komerční marketingovou agenturou. Kampaň byla financovaná z prostředků studijního programu EK (v řádu desetitisíců korun) s časovým rozsahem od prosince 2018 do září 2019. Bylo potřeba společně vymyslet obsah, rozhodnout se pro formu, zvolit komunikační kanály, pomocí nichž sdělení doručíme cílové skupině a rozvrhnout kampaň v čase. Primárně jsme chtěli oslovit možné zájemce o studium a jejich rodiče. Sekundárně jsme pak současným studentům chtěli ukázat, že se kolem propagace EK něco děje. Prokázat, že EK má zájem budovat vlastní PR a má zájem o přilákání studentů.

### 6.5.1 Obsah

Co se týče obsahu sdělení, zvolili jsme dvě témata - příběhy lidí EK a moderní technologie v rámci EK. Díky příběhům konkrétních studentů jsme chtěli případným zájemcům o studium ukázat lidskou stránku studijního programu, udělat studium více osobní, více představitelné. Druhým tématem byly moderní technologie v rámci EK. Naší cílové skupině jsme chtěli poutavou formou ukázat, jaké technologie jsou dnes v kurzu, a že díky studiu programu EK se mohou snadno dostat k jejich aplikaci anebo výzkumu.

Ve spolupráci s vyučujícími jsme vytipovali a oslovili čtyři studenty a absolventy programu EK, resp. KME. Dali jsme si podmínku, že mezi nimi musí být alespoň jedna žena. S jednotlivými lidmi jsme následně udělali rozhovor a nafotili jsme je v „jejich“ prostředí. Studenti mluvili o tom jak se ke studiu na univerzitě dostali, co je baví a jakým projektům se aktuálně věnují. Cílem sdělení bylo inspirovat potenciální uchazeče, k jakým projektům se mohou v rámci studia dostat. V našem případě se jednalo o pozicování dronů, edge computing, Li-Fi, stavbu vesmírné družice nebo o zpracování obrazových dat z ultrazvuku při vyšetření na rakovinu prsu.

Dohromady s radou EK jsme poté sestavili seznam aktuálně populárních technologií, se kterými mohou studenti v rámci studia EK přijít do styku. Jednalo se například o pojmy jako: Internet of Things (IoT), síť páté generace (5G), nanotechnologie, ohebná elektronika, vesmír, embedded systémy, senzory pro roboty a autonomní mobilitu, drony apod.

### 6.5.2 Forma

Příběhy studentů jsme připravili formou „Humans of“<sup>1</sup>. Jednalo se vždy o krátký osobní příběh, doplněný fotografií. Technologie jsme představovali méně osobním, zato akčnějším způsobem. Vznikla celkem desítky videí. Každé video trvalo mezi 30 a 60 sekundami a vždy se zaměřovalo na jednu technologii. Video neslo doprovodný text, který představoval technologii, popisoval vazbu na EK a vyzýval k navštívení webu EK, případně k podání přihlášky.

### 6.5.3 Kanály

Mezi komunikační kanály, které v rámci propagační kampaně využíváme, patří:

- **Webové stránky** programu EK ([ek.fel.cvut.cz](http://ek.fel.cvut.cz)) slouží jako základní komunikační kanál studijního programu. Z ostatních kanálů (sociálních sítí) budou uživatelé odkazováni právě na web. Před začátkem kampaně bylo nutné webové stránky upravit a zmodernizovat. Prioritu hrál responzivní design a celkové odlehčení webu. Také jsme se zaměřili na úpravu obsahu - popsali hlavní benefity studia, přidali více obrázků a srozumitelněji popsali doporučený průchod studijního plánu. Výsledné příběhy studentů EK pak byly umístěné právě na webu.
- **Stránka programu EK na Facebooku** ([facebook.com/ek.fel.cvut.cz](https://www.facebook.com/ek.fel.cvut.cz)) nám umožňuje oslovit současně, možné budoucí studenty a další fanoušky elektroniky. Díky nástrojům sociální sítě lze přesně definovat cílové uživatele a přímo jim doručit sdělení. Přirozený dosah příspěvků jsme podle potřeby rozšiřovali pomocí placené reklamy (sponzorované

---

<sup>1</sup><https://www.humansofnewyork.com>

příspěvky). Na Facebooku jsme publikovali vytvořená videa, osobní příběhy studentů EK i přímé výzvy k podání přihlášky.

- **Stránka programu EK na Instagramu** ([instagram.com/ek.fel.cvut](https://www.instagram.com/ek.fel.cvut/)) měla oslovit primárně současné studenty. V naší cílové skupině mladých lidí je Instagram aktuálně velmi populární sociální sítí. Nevýhodou je, že nově založená stránka nemá obsah, ani „sledující“. Po prvních několika příspěvcích a vlažném startu, který nesplnil očekávání, jsme zhodnotili, že podporu Instagramu opustíme a naši pozornost a zdroje budeme směřovat pouze na Facebook.
- **Den otevřených dveří** organizuje spolu s jednotlivými studijními programy oddělení vnějších vztahů FEL. Akce slouží k prezentaci programů a živé ukázce laboratoří nebo prací studentů. Velkou výhodou, ale i potenciálním rizikem, je skutečnost, že návštěvníci mohou vidět a osobně poznat konkrétní prostředí i lidi. O konání dne otevřených dveří jsme potenciální zájemce informovali na webu i na Facebooku.

Kampaň byla rozdělena do několika fází. V první fázi (leden-březen) byly na Facebooku postupně publikovány sponzorované příspěvky. Příspěvky cílily na námi definované segmenty. V druhé fázi, s blížícím se termínem pro podání přihlášek (duben), kampaň gradovala a objem výdajů do reklamy rostl. Již jsme cílili přímo na osoby, které zhlédly více než 80% některého z videí nebo nějakým způsobem interagovali s příspěvkem (komentář, „like“). Ve třetí fázi (květen-červen) je potřeba komunikovat blížící se přijímací řízení a zápis. Tuto fázi vnímáme jako klíčovou, protože pro velké množství uchazečů pravděpodobně EK není jejich první volbou. Čtvrtá fáze (červen-září) je věnovaná komunikaci mimořádného termínu přijímacího řízení, které fakulta tento rok opět vypsala.

## 6.6 Další kroky a doporučení

Protože termín pro podání přihlášky ke studiu vypršel 31. března, máme již první údaje o počtu přihlášených zájemců i počtu zájemců, kterým bylo prominuto přijímací řízení. V prvním kole přijímacího řízení letos podalo přihlášku ke studiu bakalářské etapy EK celkem 216 uchazečů, to je skoro o čtvrtinu více než v prvním kole v minulém roce (176 uchazečů). Z toho 89 uchazečů splnilo podmínky pro přijetí bez nutnosti splnit přijímací zkoušku z matematiky. Ostatních 127 uchazečů se přijímacího testu bude muset zúčastnit. První data nám však také ukazují pokles přihlášek do navazující magisterské etapy programu EK. Důvody proč se tak stalo bude potřeba blíže prozkoumat. Z pohledu vedení EK by absolventi bakalářské etapy EK optimálně měli pokračovat v navazující magisterské etapě. Ta rozvíjí jejich již nabyté znalosti a umožňuje jim se profilovat v jedné ze sedmi specializací.

Jsme tedy ve třetí fázi kampaně a naším cílem je udržet zájem uchazečů a ujistit je, že EK je dobrou volbou. Pokud možno co nejvíce z nich chceme dostat k zápisu, respektive k přijímacímu testu a poté k zápisu. Zároveň začneme se čtvrtou fází kampaně, tedy s komunikací mimořádného termínu přijímacího řízení. Pokusíme se vytvořit a oslovit množinu lidí takovou, která interagovala s našimi dřívějšími příspěvky, ale nepodala si přihlášku a zároveň již nestuduje EK.

V červnu by bylo vhodné oslovit přihlášené (zatím nepřijaté) uchazeče, kteří se nedostaví na přijímací zkoušku. A dále v říjnu oslovit uchazeče, kteří budou přijati, ale nezapíší se do

studia. Zde lze akce koordinovat se studijním oddělením, případně s fakultním oddělením pro PR.

V říjnu pak také proběhne vyhodnocení úspěšnosti a efektivity provedené propagační kampaně. Protože jde svým způsobem o pilotní projekt, na základě vyhodnocení kampaně se rada EK bude rozhodovat, zda má smysl podobnou kampaň zopakovat v dalších letech.

Autoři si dovoluují vedení studijního programu EK doporučit následující:

- Z důvodu kontinuity PR studijního programu autoři doporučují zajistit/alokovat osobu školenou v marketingu, a to na čtvrt až půl úvazku. Potřebu kontinuální péče o PR a marketing programu dokazuje příklad studijního programu SIT. Odchod člověka, který se o PR programu staral, a změna přístupu rady SIT k marketingu se okamžitě projevila v počtu podaných přihlášek ke studiu. Meziročně program zaznamenal téměř 20% pokles počtu podaných přihlášek (zdroj: interní data fakulty).
- Vytvořit interní grafický manuál studijního programu, který bude vycházet z grafického manuálu ČVUT<sup>2</sup>. Jednotný vizuál pomůže zvýšit hodnotu a povědomí o značce programu, protože logo a grafické zpracování obecně je jedním z důležitých prvků značky. Vzhled webu, stránky na Facebooku, nebo grafická podoba e-mailových newsletterů. Vše by mělo být optimálně jednotné a jasně rozlišitelné. Vnější pozorovatel nevidí do vnitřní organizační struktury a nemusí vědět, že se studijní program skládá z množství více méně suverénních kateder.
- Zapojit současné studenty do chodu programu a do organizací akcí, například dne otevřených dveří. Tímto způsobem by vedení EK jinými slovy sdělilo, že pro ně studenti nejsou jen „ti druzí“, ale opravdoví kolegové. Budování dobré atmosféry a přátelských vztahů mezi studenty a pedagogy by mělo přispět k posílení pocitu sounáležitosti a se ztotožněním studentů (ale i vyučujících) se značkou. Chceme, aby si mohli říct: „Jsem z EK.“
- S výše zmíněným bodem souvisí možné zvýšení interakce s příspěvků na sociálních sítích a tedy větší přirozený dosah příspěvků. V porovnání se sponzorovanými příspěvků je šíření informací díky přirozenému dosahu příspěvků efektivnější a levnější.
- Pro udržení stálého kontaktu se studenty i fanoušky programu EK z řad veřejnosti doporučujeme pravidelně publikovat informace a novinky, které se týkají programu EK. Protože mohou studenti preferovat různé kanály, doporučujeme kombinovat tradiční e-mail spolu s příspěvkem na stránce na Facebooku (pro informace nedůvěrného charakteru).
- Větší provázanost a koordinace akcí s fakultním oddělením pro vnější vztahy. Zde je možné vzít si příklad z VUT v Brně. Marketingová komunikace brněnské techniky je vedena centrálně, což šetří zdroje všech zúčastněných.
- S tím souvisí doporučení rozvíjet spolupráci se středními, ale i základními školami. Zejména oddělení PR FEL by mělo být zodpovědné za navazování pozitivních a oboustranně výhodných vztahů s vedením, případně konkrétními učiteli středních škol. Oslo-

---

<sup>2</sup><https://www.cvut.cz/logo-a-graficky-manual>

vit je, ukázat jim co na FEL/v EK děje, uspořádat vzdělávací workshop, ať si vše sami vyzkouší. Usilovat o to ovšem může i rada EK.

- Rozvíjet a podporovat organizaci akcí pro středoškoláky, jakou je například „bastle battle“ v případě EK nebo obdobná velmi populární akce „robosoutěž“ programu KyR. Tyto akce dostávají FEL, případně přímo dané studijní programy, do povědomí středoškoláků. Účastníci těchto akcí se snadno mohou stát budoucími studenty FELu.
- Udělat první dva semestry studia pokud možno co nejvíce motivační. Aby se noví studenti zvládli aklimatizovat a zároveň aby se nadchli pro studium.
- Pokusit se zhmotnit výstupy celoroční práce studentů na individuálních projektech třeba do podoby posteru. Postery by pak mohly být vystaveny na chodbě fakulty a ostatní kolegové by se dozvěděli, čemu se jednotliví studenti EK věnují a na čem poslední rok pracovali.
- Ve spolupráci s jednotlivými katedrami pro zájemce zorganizovat exkurze k průmyslovým partnerům. Aby si studenti ještě v průběhu studia dokázali udělat představu o budoucím zaměstnání a zaměstnavatelích.
- Využít vazby na silné značky FEL a ČVUT. Této sekundární asociace je možné využít v komunikaci ve prospěch méně známé značky EK.

## 6.7 Shrnutí

V kapitole jsme se zabývali zejména návrhem marketingové strategie a způsobem, jak dosáhnout vytyčených cílů. Při návrhu jsme vycházeli z dříve popsanych teoretických principů, a proto jsme k formulaci strategie a akčnímu plánu přešli až po důkladném zpracování situační analýzy. Postupně jsme definovali vizi, cíle, a marketingový mix studijního programu EK, abychom následně mohli navrhnout samotnou marketingovou strategii a akční plán, které směřují ke splnění stanovených cílů.

Předběžně můžeme konstatovat, že pro bakalářskou etapu se strategie vyvíjí slibně. Ovšem cíle pro navazující magisterskou etapu jsou ohrožené. Podle průběžných údajů se zdá, že je možné očekávat další pokles v počtu studentů, zapsaných do navazující magisterské etapy EK. Primární cílovou skupinou jsou pro nás absolventi bakalářské etapy EK. Autoři proto navrhnou tuto skutečnost podrobit zkoumání a zjistit, jakou alternativu budoucí absolventi volili. Na základě výstupů provedeného průzkumu lze podniknout korekci strategie.

Kapitola je zakončena seznamem doporučení, která by měla pomoci zvyšovat vnímanou hodnotu studijního programu EK, respektive značky EK.





# Kapitola 7

## Závěr

Předmětem práce bylo prozkoumat možnosti budování značky v prostředí akademických institucí – v teoretické i praktické rovině. Nejprve jsme se věnovali definici obecných pojmů, které s tématem úzce souvisejí, a literární rešerši. I v odvětví vzdělávání panuje konkurence. Je proto s podivem, jak pomalu školy přejímají marketingovou filosofii, která je již zcela běžná na mnoha jiných konkurenčních trzích. Zdá se, že dokud je ke změně nepřinutí vnější okolnosti, nemá vedení škol potřebu nic měnit. Přístup škol k marketingu se však postupem času mění a management mnoha škol prvky marketingového a strategického řízení již zavádí.

Spolu s vedoucím jsme vybrali a charakterizovali jednotku v rámci ČVUT v Praze – studijní program Elektronika a komunikace (EK) – kterou jsme v podrobnosti bližšímu zkoumání. Zajímal nás dosavadní přístup vedení studijního programu k marketingu a jejich způsob práce se značkou „EK“. Jedním z dílčích cílů práce, bylo vytyčit pro danou jednotku cíle a navrhnout marketingovou strategii, vedoucí k jejich splnění. Před samotným návrhem strategie bylo nutné co nejlépe poznat vnější a vnitřní prostředí vybraného studijního programu. Vnější prostředí jsme rozdělili na makroprostředí a mikroprostředí. K systematickému prozkoumání vnějšího prostředí jsme využili známou metodu PEST, respektive Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí jsme podrobili marketingovému výzkumu s využitím primárních i sekundárních dat. Výstupy situační analýzy jsme pak shrnuli v podobě matice SWOT.

Výstupem práce je konkrétní zpracování situační analýzy, definice vize a cílů, návrh marketingové strategie a akčního plánu, jež směřují k dosažení daných cílů. Autoři se věnovali jednomu vybranému studijnímu programu FEL ČVUT. Práce však může sloužit jako inspirace pro další studijní programy, které ve strategickém marketingovém řízení a v budování značky vidí smysl.

Autoři by na tomto místě chtěli zdůraznit, že pro úspěch značky v dlouhodobém horizontu, je důležité se značkou pracovat dlouhodobě a kontinuálně. Krátkodobé (nikoli ad-hoc) aktivity, v našem případě směřované k termínu podání přihlášek ke studiu, mají svůj význam. Mohou přinést krátkodobé úspěchy v podobě zvýšení počtu přihlášených, případně zapsaných studentů. Ovšem z dlouhodobého hlediska je pro vybudování silné a důvěryhodné značky třeba věnovat pozornost také dalším aktivitám. Například pracovat na komunikaci se studenty, rozvíjet spolupráci s učiteli středních škol, organizovat nebo zaštitit akce a soutěže, apod. Vyšší hodnoty značky lze dosáhnout prostřednictvím pozitivního vztahu spotřebitelů ke značce. Proto se snažíme budovat důvěru, pěstovat loajalitu a zvyšovat pocit sounáležitosti zákazníků s naší značkou.

—

# Bibliografie

- [1] Don Akchin. “Nonprofit marketing: Just how far has it come”. In: *Nonprofit world* 19.1 (2001), s. 33–35.
- [2] *AMA Dictionary*. 2017. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> (cit. 22.04.2019).
- [3] A.R. Andreasen a P. Kotler. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall, 2003. ISBN: 9780130419774.
- [4] S. Bedbury a S. Fenichell. *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*. Penguin, 2003. ISBN: 9780142001905. URL: <https://books.google.cz/books?id=T4oIHKZX3fkC>.
- [5] Neil H Borden. “The concept of the marketing mix”. In: *Journal of advertising research* 4.2 (1964), s. 2–7.
- [6] E. Constantinides. “The Marketing Mix Revisited. Towards the 21st Century Marketing”. In: *Journal of Marketing Management* 22.3-4 (2006), s. 407–438. ISSN: 0267-257X. DOI: [10.1362/026725706776861190](https://doi.org/10.1362/026725706776861190). URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725706776861190>.
- [7] Jaroslava Dědková. *Analýza SWOT*. Liberec: Katedra výrobních systémů, Technická univerzita v Liberci, 2012. URL: [http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY\\_03\\_057.pdf](http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf).
- [8] *Dlouhodobý záměr FEL ČVUT pro období 2015- 2020*. Praha, 2015. URL: <https://www.fel.cvut.cz/cz/rozvoj/zamer.html>.
- [9] Sara Dolnicar a Katie Lazarevski. “Marketing in non-profit organizations: an international perspective”. In: *International marketing review* 26.3 (2009), s. 275–291.
- [10] *Eurostudent VI: Postoje a podmínky studentů vysokých škol v České republice, výzkumná zpráva z roku 2016*. © 2013-2019. URL: [http://www.msmt.cz/uploads/odbor\\_30/TF/Analyticke\\_materialy/Eurostudent/E\\_VI\\_zaverecna\\_zprava.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/odbor_30/TF/Analyticke_materialy/Eurostudent/E_VI_zaverecna_zprava.pdf) (cit. 29.03.2019).
- [11] *Fakultní školy*. Praha, 2019. URL: <http://www.fel.cvut.cz/cz/vz/fakultni-skoly.html>.
- [12] “Finding new paths to growth by managing brand portfolios well”. In: *Journal of Business Strategy* 26.4 (2005), s. 10–11. ISSN: 0275-6668. DOI: [10.1108/02756660510608503](https://doi.org/10.1108/02756660510608503). URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02756660510608503> (cit. 22.04.2019).

- [13] Graham Hankinson. “Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands”. In: *Journal of vacation marketing* 10.2 (2004), s. 109–121.
- [14] Jane Hemsley-Brown a Izhar Oplatka. “Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing”. In: *International Journal of public sector management* 19.4 (2006), s. 316–338.
- [15] *Hlavní makroekonomické ukazatele*. Praha, 2019. URL: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr).
- [16] Dagmar Jakubíková. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2690-8.
- [17] Saif Ullah Khan a Owais Mufti. “The Hot History & Cold Future of Brands”. In: *Journal of Managerial Sciences* 1.1 (2007), s. 75–87. URL: [http://qurtuba.edu.pk/jms/default\\_files/JMS/1\\_1/5\\_saif\\_ullah.pdf](http://qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/1_1/5_saif_ullah.pdf) (cit. 22. 04. 2019).
- [18] *Komunikace, Multimédia a Elektronika*. Praha, 2009. URL: <https://kme.fel.cvut.cz/>.
- [19] *Konjunkturální průzkum - duben 2019*. Praha, 2019. URL: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/konjunkturalni-pruzkum-duben-2019>.
- [20] Halina Kotíková a Jaroslav Zlámal. *Základy marketingu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN: 80-244-1489-9.
- [21] Philip Kotler. “Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations”. In: *Journal of Marketing* 43.1 (1979), s. 37–44.
- [22] Philip Kotler a Kevin Lane Keller. *Marketing management*. [4. vyd.] Praha: Grada, 2013. ISBN: 9788024741505.
- [23] *Legislativa a metodické pokyny pro vysoké školy*. © 2013-2019. URL: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/legislativa> (cit. 29. 03. 2019).
- [24] *Legislativa týkající se studia*. Praha, 2019. URL: <https://www.cvut.cz/legislativa-tykajici-se-studia>.
- [25] *Marketing*. Londýn, 2019. URL: <https://www.britannica.com/topic/marketing>.
- [26] *McDonald’s has a hold on preschoolers’ taste buds*. 2007. URL: <https://news.stanford.edu/news/2007/august8/med-fastfood-080807.html> (cit. 20. 04. 2019).
- [27] *Monitorovací ukazatele*. © 2013-2019. URL: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/monitorovaci-ukazatele> (cit. 29. 03. 2019).
- [28] John M Murphy a Susannah Hart. *Brands: the New Wealth Creators*. New York University Press, 1998.
- [29] OECD. *Education at a Glance 2018*. 2018, s. 460. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/eag-2018-en>. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/eag-2018-en>.
- [30] Adriana Ondrušová. *Studenti a absolventi vysokých a vyšších odborných škol v ČR - 2017*. Praha: Český statistický úřad, 2019. URL: <https://www.czso.cz/documents/10180/105103274/23006119.pdf/e57ac12d-1725-4a11-937c-e58012b2c9d4?version=1.0>.

- [31] Michael E. Porter. *Konkurenční výhoda. (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN: 80-85605-12-0.
- [32] Vítězslav Prukner. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN: 978-80-244-4329-4. URL: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html> (cit. 29.03.2019).
- [33] *Public expenditure on education by education level and programme orientation - as % of GDP*. Luxembourg, 2019. URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.
- [34] Jakub Slavík. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-4819-1.
- [35] Zdeněk Souček. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN: 80-86419-47-9.
- [36] *Statistika vzdělávání*. Praha, 2013. URL: <https://www.czso.cz/documents/10180/23181337/22780335.pdf/715363bd-1f4f-444c-b1a0-9ca0aac86097?version=1.0>.
- [37] *Statut Fakulty elektrotechnické Českého vysokého učení technického v Praze*. Praha: ČVUT v Praze, Fakulta elektrotechnická, 2018. URL: <http://www.fel.cvut.cz/cz/rozvoj/statut.pdf>.
- [38] *Strategické materiály*. © 2013-2019. URL: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/strategicke-materialy> (cit. 02.04.2019).
- [39] *Studijní obory*. Ostrava, 2019. URL: <https://www.fei.vsb.cz/cs/studium/studijni-obory/>.
- [40] *Sustainable Development Goals*. 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/> (cit. 29.03.2019).
- [41] Jaroslav Světlík. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN: 978-80-7357-494-9.
- [42] Gustav Tomek a Věra Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN: 978-80-86946-45-0.
- [43] Gustav Tomek a Věra Vávrová. *Průmysl 4.0, aneb, Nikdo sám nevyhraje*. První vydání. Průhonice: Professional Publishing, 2017. ISBN: 978-80-906594-4-5.
- [44] Lidia Varbanova. *International entrepreneurship in the arts*. 1. vyd. New York: Routledge, Taylor & Franics Group, 2017. ISBN: 9781138844346.
- [45] Cleopatra Veloutsou, John W Lewis a Robert A Paton. "University selection: information requirements and importance". In: *International Journal of Educational Management* 18.3 (2004), s. 160–171.
- [46] *Výroční zpráva 2011*. Praha: ČVUT v Praze, Fakulta elektrotechnická, 2012. URL: <http://www.fel.cvut.cz/cz/rozvoj/vyrocnizprava2011.pdf>.
- [47] *Výroční zpráva 2018*. Praha: ČVUT v Praze, Fakulta elektrotechnická, 2019. URL: <https://www.fel.cvut.cz/cz/rozvoj/vyrocnizprava2018.pdf>.
- [48] *Výroční zprávy FEL 2008-2018*. Praha, 2019. URL: <https://www.fel.cvut.cz/cz/rozvoj/zpravy>.

- [49] *Vývojová ročenka školství 2007/08–2017/18*. Praha, 2019. URL: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vyvojova-rocenka-skolstvi-2007-08-2017-18>.
- [50] *Zákon č. 137/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb, o vysokých školách*. Praha, 2016.

# Příloha A

## Seznam zkratk

**AMA** American Marketing Association

**ČVUT** České vysoké učení technické v Praze

**EECS** Electrical Engineering and Computer Science

**EEKT** Elektrotechnika, elektronika a komunikační technika

**EEM** Elektrotechnika, energetika a management

**EK** Elektronika a komunikace

**EU** Evropská unie

**FEL** Fakulta elektrotechnická, ČVUT

**FIT** Fakulta informačních technologií

**HDP** Hrubý domácí produkt

**ICT** Informační a komunikační technologie

**IoT** Internet věcí, z angl. Internet of Things

**KME** Komunikace a multimédia

**KyR** Kybernetika a robotika

**LEB** Lékařská elektronika a bioinformatika

**OECD** Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development

**OES** Otevřené elektronické systémy

**OI** Otevřená informatika

**PR** Public Relations, volně přeloženo jako „vztahy s veřejností“

**SIT** Softwarové inženýrství a technologie

**STM** Softwarové technologie a management

**STP** Segmentace, targeting, positioning

**SVTI** Středisko výpočetní techniky a informatiky

**VŠ** Vysoká škola