

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Uvedení produktové inovace na trh

Product Innovation Launch

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Petra Jílková, PhD.

ČERNÍKOVÁ




KATEŘINA

2019

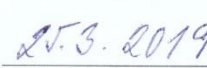
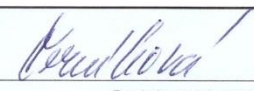
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Černíková	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	477957
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Uvedení produktové inovace na trh		
Název diplomové práce anglicky:	Product Innovation Launch		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem diplomové práce je příprava a uvedení produktové inovace na trh v rámci segmentu terciálního vzdělávání včetně aplikace inovace ve vybraném vzdělávacím zařízení.</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem diplomové práce je analýza současného stavu, návrh inovace včetně business plánu a komunikační strategie při uvedení inovace a trh.</p> <p>OSNOVA: (1) Úvod; (2) Modely inovačního procesu; (3) Principy tvorby business plánu; (4) Komunikační strategie; (5) Analýza současného stavu; (6) Business plán inovace; (7) Komunikační strategie inovace; (8) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.</p> <p>(2) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.</p> <p>(3) TIDD, Joseph, et al. Řízení inovací. Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1466-7.</p> <p>(4) TROMMSDORFF, V., STEINHOFF, F. Marketing inovací. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-740</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Petra Jílková, PhD., Masarykův ústav vyšších studií, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	13.12.2018	Termín odevzdání diplomové práce:	2.5.2019
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2020		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ČERNÍKOVÁ, Kateřina. *Uvedení produktové inovace na trh*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní Ing. Petře Jílkové, PhD., jejíž rady a cenná zpětná vazba mi velmi pomohly při zpracování této práce. Taktéž bych velmi ráda poděkovala vedení Střední školy a vyšší odborné školy aplikované kybernetiky v Hradci Králové – panu Ing. Janu Langovi a paní Martině Langové za důvěru a poskytnutí prostoru pro zpracování diplomové práce právě na této škole. Velký dík a obdiv za podporu a trpělivost patří samozřejmě mé rodině a příteli, kteří mě podporovali nejen v průběhu celého studia. DĚKUJI.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je příprava a uvedení produktové inovace na trh v rámci segmentu terciálního vzdělávání včetně aplikace inovace ve vybrané vzdělávacím zařízení. Hlavním přínosem práce je analýza současného stavu, návrh inovace včetně business plánu a komunikační strategie při uvedení inovace na trh. V rámci business plánu je pro zhodnocení prostředí využita PEST analýza, Porterův model 5-ti tržních sil a SWOT analýza, rizika jsou hodnocena pomocí scénářů a pro popis finanční situace je použita horizontální i vertikální analýza. V oblasti komunikační strategie je využit model STDC.

Klíčová slova

Analýza prostředí, business plán, inovace, inovace ve vzdělávání, komunikační strategie.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to prepare and launch product innovation on the market within tertiary education, including the application of innovation within a selected educational facility. The main contribution of the thesis is the current state analysis, the proposal of the innovation including the business plan and the communication strategy for the introduction of innovation to the market. As part of the business plan, PEST analysis, Porter's model of 5 market forces and SWOT analysis are used to evaluate the environment. Risks are evaluated through scenarios and vertical and horizontal analysis are used to describe the financial situation. In the field of communication strategy STDC model is used.

Key words

Situation Analysis, Business plan, Innovation, Innovation in Education, Communication Strategy.

Obsah

Úvod	5
1 MODELY INOVAČNÍHO PROCESU	7
1.1 Obecně platný model inovačního procesu	9
1.2 Model inovačního procesu dle metodiky MSP	10
2 PRINCIPY TVORBY BUSINESS PLÁNU	15
2.1 Marketingová situační analýza.....	17
2.2 Formulace strategie	22
2.3 Marketingový mix ve vzdělávání	25
2.4 Analýza rizik.....	26
2.5 Finanční analýza a finanční plán	30
3 PRINCIPY SESTAVENÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	32
3.1 Tradiční a online marketingová komunikace	34
3.2 Model STDC a nastavení online strategie	35
4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	40
5 BUSINESS PLÁN INOVACE	41
5.1 PEST analýza.....	43
5.2 Porterův model 5-ti tržích sil.....	46
5.3 SWOT analýza.....	51
5.4 Formulace strategie a marketingového mixu.....	53
5.5 Analýza rizik.....	55
5.6 Finanční analýza a finanční plán	56
6 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE INOVACE	68
6.1 Současná komunikace školy	69
6.2 Návrh komunikační strategie inovace.....	71
Závěr	81
Seznam použité literatury	83
Online zdroje	86
Seznam obrázků	89
Seznam tabulek	90
Přílohy	91

Úvod

Inovace jsou v současné společnosti vnímány jako jeden z hlavních zdrojů konkurenční výhody, která by firmě měla zajistit nejen současný zisk, ale také budoucí růst. Bylo by možné i říci, že inovace jsou strategickým aktivem firmy. Šíře pojmu inovace může být ale vnímána individuálně, proto je nutné tento pojem přesně vymezit.

„Inovace je nový nebo vylepšený produkt či proces (či kombinace obojího), který je znatelně odlišný od předchozího produktu či procesu, a který byl zpřístupněn uživateli (produkt) či byl uveden do praxe (proces)“ – takto inovaci definuje Oslo manuál (OECD, 2018).

Význam vzdělání pro inovace je nepopiratelný. Stejně tak jako význam inovací ve vzdělávání. Proto bude v této práci, na příkladu konkrétní soukromé střední školy, popsán inovační proces. Novým produktem bude akreditace vyšší odborné školy navazující svým zaměřením na již zavedené obory střední školy. Cílem této diplomové práce je tedy příprava a uvedení produktové inovace na trh v rámci segmentu terciálního vzdělávání včetně aplikace inovace ve vybrané vzdělávacím zařízení. Hlavním přínosem práce je analýza současného stavu, návrh inovace včetně business plánu a komunikační strategie při uvedení inovace na trh.

Pro poskytnutí uceleného pohledu na inovační proces v rámci vzdělávání bude v teoretické části práce nejdříve představen obecný model inovačního procesu. Na něj bude navazovat kapitola o obecných principech tvorby podnikatelských plánů. V rámci podkapitol pak budou přiblížena východiska tvorby marketingového mixu pro vzdělávací instituci, dále principy tvorby finančních plánů a v neposlední řadě budou také popsány klíčové body analýzy rizik. Pro potřeby správného pochopení trhu bude též popsána struktura vzdělávání v České republice s důrazem na sekundární a terciální vzdělávání a na problematiku organizace soukromých a státních středních a vysokých škol. Informace nabyté v teoretické části budou poté využity pro praktickou aplikaci tvorby podnikatelského plánu a komunikační strategie dané inovace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MODELY INOVAČNÍHO PROCESU

Jednotliví autoři využívají vlastní definice inovace a inovačního procesu a vychází často z různých konceptů. Žižlavský (2013) o inovacích a inovačním procesu říká: „Při tvorbě definice a modelu inovace, je důležité mít na mysli, že inovace není izolovanou aktivitou, ale spíše procesem nebo konkrétněji sekvencí procesů.“ Tidd, Bessant a Pavitt (2007, s. 4.) doplňují: „Základem inovace je schopnost vidět souvislosti, všimnout si příležitostí a využít jich.“ Žižlavský (2013) dále dodává, že definice inovace a inovačního procesu často vychází buď ze Schumpeterova konceptu pěti typů inovací (1934) nebo Rothwellova generačního konceptu (1994).

Schumpeter dělí inovace na pět typů: představení nových produktů, představení nového způsobu výroby, otevření nových trhů, vývoj nových zdrojů dodávek surovin, materiálů nebo jiných vstupů a vytvoření nových tržních struktur v odvětví či přetvoření struktury odvětví. (Lepšík, 2016, s.9)

Rothwell oproti Schumpeterovi představuje pětigenerační model inovace. „Zde je důležité zdůraznit, že vývoj z jedné generace na druhou neznamena, že by byl předchozí model zcela opuštěn a nahrazen. Modely se mohou rozcházet nebo spojovat, zatímco přechod z jedné generace na druhou je výsledkem měnících se postojů. Určení, který inovační proces je konečný a správný záleží na typu odvětví a povaze inovace. Takto Rothwell vysvětluje, že posloupnost generací není hierarchií lepších a lépe používaných modelů.“ (Žižlavský 2013)

První inovační generace (Technology Push Model) je, dle Rothwella (1994), typická pro padesátá až šedesátá léta dvacátého století, kdy poválečný růst ekonomiky umožnil společnosti zaměřit se na růst produkční kapacity a výzkum a vývoj. Inovace je v této generaci chápána jako lineární proces výzkumu, vývoje a výstupů nových úspěšných výrobků na stejné úrovni. Každá fáze je chronologicky sladěna od elementárního výzkumu, přes přípravnou fázi výroby, vlastní fázi výroby, marketingu a konečného prodeje.

Druhá inovační generace (Market Pull Model) má počátek v šedesátých letech dvacátého století a pokračuje do let sedmdesátých. Díky zvýšené konkurenci a diverzifikaci bylo, v rámci inovačního procesu a následného marketingu, nutné zahrnout a vzít v potaz potřeby zákazníků. (Rothwell, 1994)

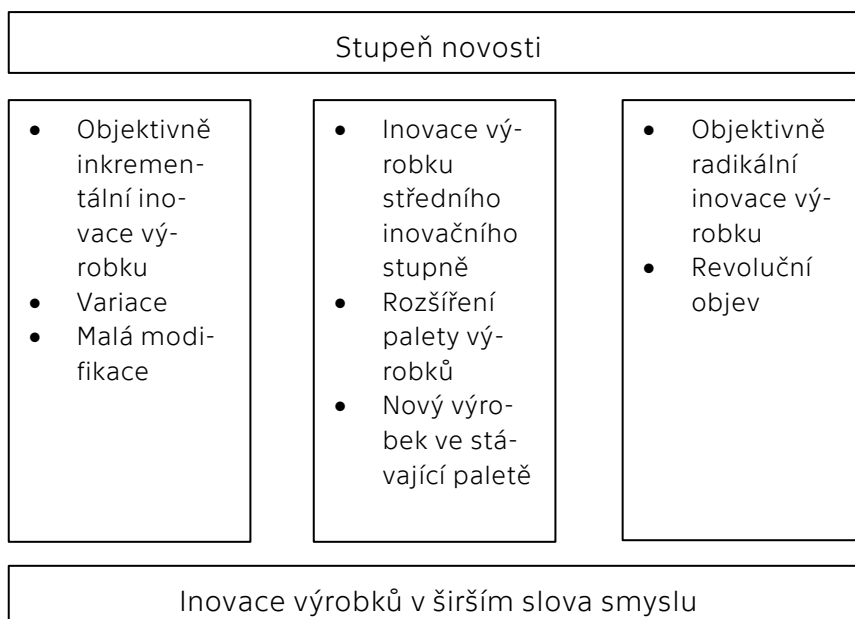
Důsledkem ekonomické krize v sedmdesátých letech dvacátého století se obrátila pozornost k racionalizaci, konsolidaci a redukci nákladů. Ani technologická pull ani tržní push strategie nebyly dostatečně vhodné pro optimální řešení inovačního procesu.

Novým, obecně přijímaným modelem byla kombinace technologické push i tržní pull strategie doplněné zpětnou vazbou. Tento model je nazýván Interaktivním modelem. (Žižlavský, 2013)

Čtvrtá inovační generace je, dle Rothwella (1994), charakterizována souběžným užitím integrovaných výzkumných týmů, zapojením dodavatelů a klíčových zákazníků do inovačního procesu. Díky stále se zkracujícímu produktovému cyklu je tato generace charakteristická časově orientovanou strategií.

Pátá inovační generace je známá jako Model systémové integrace a networkingu. Tato generace rozšiřuje model předchozí generace o využití potenciálu IT především v oblasti simulačních studií a expertních systémů. Kolaborace s externími výzkumnými centry a kooperace v oblasti marketingu je mnohem silnější a důležitější než ve čtvrté generaci. (Rothwell, 1994)

Vzhledem k tomu, že se tato práce týká inovace produktu, bylo by vhodné zmínit dělení inovací dle jejich stupně novosti. Toto řazení přehledně ilustruje následující obrázek 1. Z něj je patrné, že jsou rozlišovány drobné, objektivně inkrementální inovace výrobku, které výrobek pouze mírně modifikují nebo vytváří jeho modifikace. Další jsou inovace středního inovačního stupně, kde dochází například k rozšíření palety výrobků nebo k dodání nového výrobku do stávající palety. Nejvýznamnějšími jsou pak objektivně radikální inovace, které představují revoluční objev či významný obrat ve vnímání daného trhu nebo si svůj trh sami vytváří.

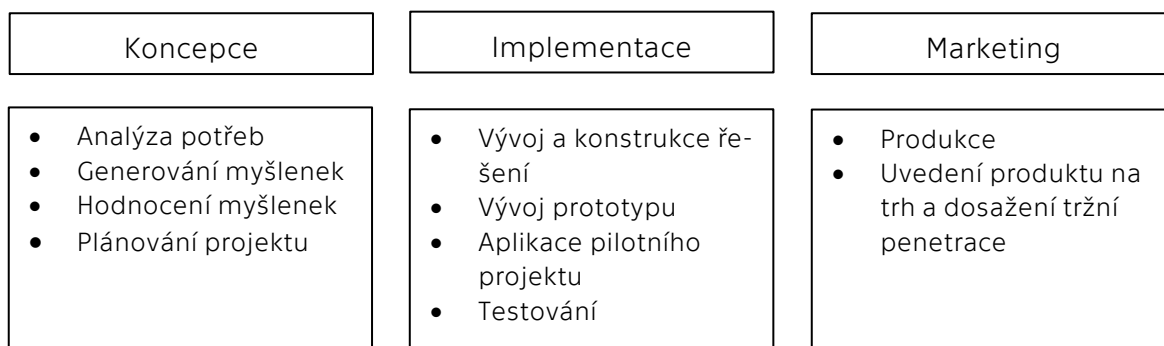


Obrázek 1 Klasifikace inovací dle stupně novosti (vlastní zpracování dle Trommsdorffa a Steinhoffa, 2009, s. 21)

Výše představené pohledy na hodnocení inovací ilustrují široké možnosti přístupů k problematice. Taktéž poskytují vysvětlení alespoň části vývoje jak komerčních společností, ale také, v konečném důsledku, vývoje společnosti jako takové. Zachycení obecných kroků inovačního procesu v komerčním sektoru představí následující kapitola.

1.1 Obecně platný model inovačního procesu

Dle Tiwariho (2008) zahrnuje model inovačního procesu několik systematických kroků počínajících popisem problému a analýzou potřeb, následovaný generováním a hodnocením myšlenek, plánováním projektu, vývojem a testováním až po marketing projektu. Sousednost kroků schématicky zobrazuje následující obrázek 2.

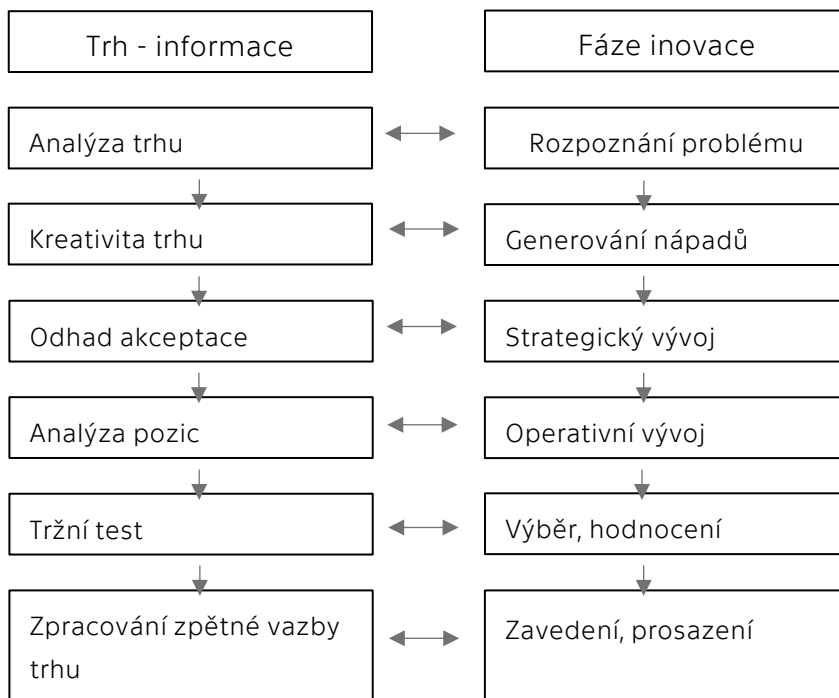


Obrázek 2 Model inovačního procesu (vlastní zpracování dle Tiwariho, 2008)

Trommsdorf a Steinhoff (2009, s. 21) zmíněný model specifikují: „Při inovacích působí účastníci trhu, zaměstnanci, technologie a vlivy okolí společně, dynamicky a nezávisle, jedná se o komplexní systémy. Inovační proces se vyznačuje dílčími, komplexně provázanými procesy, které probíhají souběžně, vzájemně se prolínají a mají zpětnou vazbu. Tyto dílčí procesy mají různé úkoly, jako je analýza, rozhodování, provádění a kontrola.“ Tito autoři dále zdůrazňují, že rozdělení fází inovačního procesu je vždy jen ideálním modelem, protože komplexnost vlivů téměř nikdy neumožní přesné následování teoretického modelu. Každopádně model ideálních fází inovačního procesu od Trommsdorffa a Steinhoffa je hodně podobný Tiwariho modelu.

Trommsdorffův a Steinhoffův (2009, s. 21) model rozpoznává šest fází inovačního procesu a zároveň vizualizuje, jaké informace o trhu je v dané fázi potřeba získat. V první fázi je provedena analýza trhu a rozpoznání problému. Následuje generování nápadů reflektujících kreativitu trhu. Dále je na základě odhadu akceptace vybráno a zhodnoceno, který nápad má nejvyšší pravděpodobnost tržního úspěchu. Na základě analýzy pozic, čili analýzy konkurence, a prostředí, jsou definovány klíčové (strategické) parametry nového produktu či služby. Následuje operativní vývoj funkčních prvků inovace

spojený s tržním testem. Celý proces končí zavedením produktu na trh, jeho případnou penetrací a zpracováním zpětné vazby trhu. Schematický náčrt tohoto modelu zobrazuje obrázek 3.



Obrázek 3 Ideální fáze inovačního procesu (vlastní zpracování dle Trommsdorffa a Steinhoffa, 2009, s. 21)

Vzhledem k podobnosti zmíněných modelů je možné tyto modely považovat za univerzální – relativně vyhovující každému odvětví. Jak již ale bylo řečeno, komplexnost vlivů a specifika odvětví a dané situace téměř nikdy neumožní přesné následování teoretického modelu. Proto je nutné upravit model inovačního procesu tak, aby vyhovoval vybranému předmětu zkoumání této práce – tj. vzdělávání. Tomuto tématu se blíže věnuje Philbin (2016), který pro proces zavádění inovací do praxe v rámci školství navrhuje využití a modifikaci metodiky Managing Successful Programmes (MSP®).

1.2 Model inovačního procesu dle metodiky MSP

Tato metodika byla vyvinuta za využití kolektivní expertízy a praktických zkušeností hlavních představitelů v oboru programového managementu. MSP je jedinečné jako flexibilní obecný rámec osvědčených postupů, a přestože je založen na osvědčených postupech, není normativní. (Woolon, 2018)

Programy jako takové, jsou definovány jako skupiny souvisejících projektů, podprogramů a programových aktivit koordinovaně řízených za účelem zisku benefitů, jenž nejsou individuálně dostupné. Programy mohou také zahrnovat prvky práce související s konkrétními projekty programu, které jsou nad rámec rozsahu daného projektu.

Projekty mohou, ale nemusí být součástí programu, ale program bude vždy obsahovat projekty. Programový management je pak aplikací znalostí, schopností, nástrojů a technik za účelem splnění požadavků programu a realizace benefitů. (PMBOK Guide, 2013, s. 9)

MSP definuje programový management jako pragmatický a robustní přístup k řízení, který pomůže organizacím poskytovat a realizovat požadované výhody, inovace a nové způsoby práce, které zajistí růst podnikání. Taktéž tato metodika poskytuje podnikům nebo organizacím rámec a strategii řízení programu - jinými slovy poskytuje přístup k řízení změn a poskytování obchodních výhod ze sady souvisejících projektů. (Woolon, 2018)

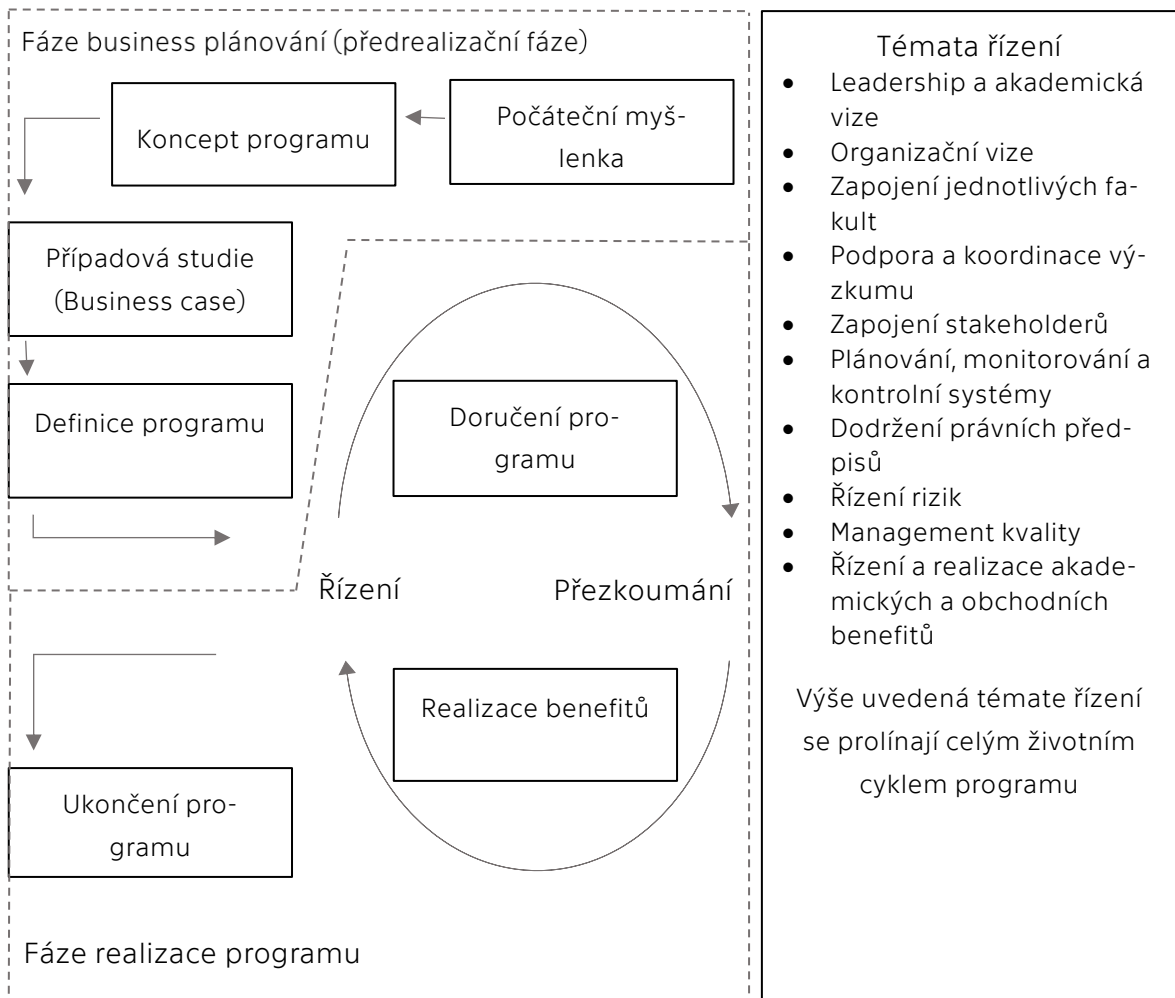
Programový management, dle MSP, pak zahrnuje a řídí tři klíčové organizační prvky, mezi nimiž je často přirozené napětí tak, že prováděná změna odpovídá potřebám organizace i požadavkům jejích stakeholderů. Mezi zmíněné klíčové prvky patří: podniková strategie, mechanismus zavedení změny a obvyklé podnikatelské prostředí. (Managing Successful Programmes Pocketbook, 2014, s.1)

Guidelines for Managing Programmes(2010, s. 4) říká, že metodika MSP rozlišuje tři rozdílné typy programů: programy řízené vizí, vyvstalé programy a programy shody. Vizí řízené programy vznikly za účelem naplnění jasně definované vize vytvořené a sponzorované vedením organizace. Tento typ programů má tendenci směřovat k top down přístupu s mezioborovým rozsahem činností. Patří sem například: programy vyvíjející nový produkt či transformaci politických priorit v program, který vylepší a realizuje kýžené změny.

Vyvstalé programy vznikají z jednotlivých, zároveň si konkurujících projektů, které se zrodily uvnitř organizace. Vzniká zde nezbytná potřeba tyto projekty řídit tak, aby bylo dosaženo změny a vytvořila se tak strategická výhoda. Oproti tomu realizace programů shody, taktéž zvaných jako „musí se to udělat“ programy, je pro organizaci bezpodmínečně nutná. Často se jedná o reakce na externí změnu, jakou je například změna legislativy. Výhody tohoto typu programu mohou být spíše vyjádřeny shodou s požadavky, dosažením požadovaného stavu nebo zamezením negativnímu vývoji než měřitelnými změnami ve výkonu. (Managing Successful Programmes Pocketbook, 2014, s. 2)

Ve skutečnosti má většina programů mix zmíněných charakteristik a nelze ji přesně zařadit, ale pro zvolení optimálního přístupu je důležité porozumět dominantním charakteristikám jednotlivých programů. Dle Philbina (2016) je metodika MSP vhodná pro zlepšení strategického business plánování ve vzdělávání.

Celkový náhled na rámec řízení za účelem business plánování a rozvoje strategických vzdělávacích programů rozděluje Philbin (2016) do dvou fází. První je fáze business plánování, kde vzniká počáteční myšlenka, koncept programu, případová studie (business case) a definuje se program jako takový. Ve druhé fázi již dochází k realizaci programu a benefitů s ním spojených. V této fázi též dochází k ukončení programu. Vizálně tento rámec řízení interpretuje obrázek 4, který by bylo možné interpretovat i jako životní cyklus programu.



Obrázek 4 Schéma inovačního procesu ve vzdělávání (vlastní zpracování dle Philbina, 2016)

PMBOK Guide (2013, s. 39) představuje životní cyklus projektu velmi podobně. Obecně je životní cyklus projektu tvořen sérií fází, kterými projekt prochází od počáteční myšlenky (či iniciace) projektu až po jeho ukončení. Jednotlivé fáze projektu je pak možné pojmenovat jako: zahájení, organizace a příprava, vlastní práce na projektu a nakonec, uzavření projektu. Při aplikaci Philbinovy modifikace metodiky MSP na zmíněný životní cyklus projektu je možné říci, že fáze zahájení a organizace a příprav spadá do fáze

business plánování. Vlastní práce na projektu a jeho ukončení by posléze patřili do fáze realizace programu.

Fáze business plánování je, dle Philbina (2016), dále dělena na čtyři dílčí etapy (viz obrázek 5): práci s počáteční myšlenkou, vytvoření konceptu programu, dále případovou studii (business case) a nakonec definici vlastního programu. Každá ze zmíněných etap obsahuje ještě dílčí kroky, které detailněji popisují její obsah. Práce s počáteční myšlenkou je předběžnou fází, kde jsou nové myšlenky řízeny strategií vzdělávací instituce a generovány především učiteli a dalšími vzdělávacími pracovníky. Též je zde hodnocen vzdělávací a tržní potenciál myšlenky a alokována zodpovědnost.

V etapě vytváření konceptu programu je již hlavní myšlenka definovaná a jsou o ní informováni i interní stakeholderi. Tato etapa může proběhnout velmi rychle – záleží na jasné definici požadavků programu a leadershipu vzdělávací instituce. Případně je možné, že zde bude potřeba více podrobnější práce za účelem upřesnění všech příležitostí navrhovaného programu. Při přípravě případové studie jsou hmatatelné podnikatelské předpoklady programu. Hlavní část etapy přípravy případové studie zahrnuje zajištění materiálů potřebných k představení a následnému schválení programu vedením vzdělávací instituce. V této etapě jsou již také informovány organizace financující vzdělávací instituci. (Philbin, 2016)

Počáteční myšlenka	Koncept programu	Případová studie	Definice programu
<ul style="list-style-type: none"> • Sběr nápadů • Hodnocení vzdělávacího a komerčního potenciálu jednotlivých nápadů • Hodnotový návrh stanoveného nápadu • Alokace a přijetí odpovědnosti • Myšlenka dotažena do stádia konceptu programu 	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepční rozvoj myšlenky programu • Hodnocení strategického záměru a životaschopnosti • Potřeba akademického vůdce a podpory programových zdrojů • Koncept programu uveden do stádia případové studie 	<ul style="list-style-type: none"> • Odsouhlasení strategického základu programu • Příprava případové studie, vědecké studie a analýzy rizik • Úvodní zapojení organizací financujících vzdělávací instituci • Představení programu připraveno pro přezkoumání vedením vzdělávací instituce 	<ul style="list-style-type: none"> • Připraven návrh financování programu • Detailní plánování • Zajištění smluv a smluvní dokumentace nutné k realizaci programu • Předložení plánu programu organizaci financující vzdělávací instituci

Obrázek 5 Přehled fáze business plánování (vlastní zpracování dle Philbina, 2016)

Představená metodika přístup nejsou jediné, které se pro podporu a řízení inovací ve firmách používají. V průmyslových podnicích jsou v naprosté většině případů zavedeny systémy neustálého zlepšování, ve službách, a především ve vývoji software jsou to různé agilní přístupy jako je například Scrum. Velice progresivní je v poslední době též Design Thinking nebo metoda Design Sprintu. Tuto metodu zpracovali autoři Knapp, Zeratski a Kowitz v knize *The Sprint* (2016). Není ale běžné či v literatuře popsané užití těchto metod pro vývoj inovací ve vzdělávání.

Shrnou-li se představené druhy inovací a koncepty inovačních procesů, vyplyne, že častější interpretací je Schumpeterovo dělení inovací, na které navazuje i velké množství modelů inovačních procesů. Rothwellovo generační dělení inovací spíše poskytuje historický přehled vývoje inovačních procesů. Tento pohled je ovšem též důležitý, protože díky již analyzovaným postupům z minulosti je možné vyvarovat se chyb v současnosti. Obecný model inovačního procesu pak často obsahuje (v různých modifikacích, dle potřeb jednotlivých autorů) následující kroky: rozpoznání problému, generování nápadů, výběr a hodnocení nápadů, vývoj strategických charakteristik produktu, operativní vývoj funkčních charakteristik produktu a vlastní zavedení produktu na trh a jeho případnou penetraci. Obecný model je ale spíše teoretickým konceptem, který je v reálných situacích často naplněn pouze částečně. Míra shody reálného modelu inovačního procesu a obecného je ovlivněna vnějšími i vnitřními faktory, mezi které může patřit například charakteristika konkurenčního prostředí, bariéry vstupu do odvětví, aj.

Konkrétnější model inovačního procesu ve vzdělávání přináší Philbin (2016), který pomocí metodiky MSP rozvíjí obecný model inovačního procesu a zasazuje ho do podmínek vzdělávání. Tento autor rozděluje rámec řízení inovačního procesu na dvě fáze – fázi business plánování a fázi realizace programu. Fáze business plánování je pak rozdělena do čtyř etap: počáteční myšlenka, tvorba konceptu, případová studie a definice programu. Vzhledem k již existujícímu rozhodnutí o formě a způsobu inovace produktu, nebudou v této práci popsány jednotlivé metody generování nápadů a jejich hodnocení. Pozornost bude věnována především tvorbě případové studie, která svou podstatou odpovídá business plánu inovace. Principy tvorby business plánu budou detailněji rozebrány v následující kapitole.

2 PRINCIPY TVORBY BUSINESS PLÁNU

„Krátkce lze business plán definovat jako plán nastiňující cíle podnikání a cesty, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Berry, 2018) Podobně vnímá business plán i Lavinsky (2014), který říká, že: „Business plán je mapa popisující, jak dosáhnout zamýšleného úspěchu.“ Obsáhlejší definici business plánu nabízí Doyle (2011, s. 58): „Business plán je prohlášení o způsobu, jakým podnik zamýšlí být provozován, jaké jsou jeho hlavní cíle, kolik peněz bude potřebné k dosažení cílů, jaké činnosti budou vykonány a jaké investice budou učiněny k dosažení cílů. Nedílnou součástí business plánu je také marketing.“ Fotr a Souček (2005, s. 305) vnímají business plán jako podnikatelský záměr, který interpretují takto: „Podnikatelský záměr slouží zpravidla ke dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam má však externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory.“ V rámci této práce bude business plán vnímán jako vnitřní dokument organizace, který poskytne všechny důležité informace nutné k úspěšnému uvedení produktové inovace na trh.

Z hlediska obsahu vlastního business plánu klade každý autor důraz na jiné oblasti. Dle Sahlmana (1997) by měl kvalitní business plán obsahovat především detailní informace o čtyřech klíčových oblastech – lidech, příležitosti, kontextu, rizicích a odměně pro investory. Lidský faktor zde hodnotí jako velmi důležitý z pohledu zajištění důvěryhodnosti a kvality plánu. Příležitostí je chápán popis podnikatelského nápadu a oboru podnikání jako takového. V oblasti popisu příležitosti též očekává definici produktu či služby, popis koncového zákazníka a zda má zvolený obor podnikání potenciál růstu, případně predikci, jak rychle tento obor poroste. Kontext zahrnuje analýzu makroprostředí – tj. faktorů, které se mění, ale nemohou být ovlivněny podnikatelem či firmou. Mezi takové faktory patří například: regulatorní opatření, změny úrokových sazeb, inflace, demografické trendy aj. Posledním bodem Sahlmanových požadavků je popis rizik a odměny pro investory, kde očekává především rizikovou analýzu.

Oproti Sahlmanovi například Koráb, Peterka a Režňáková (2008, s. 7) nabízí jiný pohled na business plán. Tito autoři předkládají obecný rámec tvorby business plánu, u již fungujících podniků a tvrdí, že business plán má odpovídat na následující tři otázky: „Kde jsme nyní? Kam chceme jít? Jak se tam chceme dostat?“ Kde je v první otázce skryta důkladná analýza situace, ve které se podnik nachází. Jedná se o analýzu jak externího (makro-), tak i interního (mikro-) prostředí. Druhá otázka se týká oblastí, kam má podnik

směřovat, a pro které je podnikatelský plán zpracováván. Zde se nejedná pouze o situace spojené s rozvojem či růstem podniku, ale i situace spojené s obranou podniku jako takovou a obrannou strategií, resp. požadavkem udržet se na trhu. Třetí otázka specifikuje jednotlivé druhy zdrojů či metod nutných pro to, aby bylo dosaženo vytyčených podnikových cílů, resp. podnikových strategií.

Taktéž i Fotr a Souček (2005, s. 305) představují návrh business plánu (podnikatelského záměru) pro již zavedené podniky. Dle těchto autorů by měl business plán obsahovat: realizační resumé, charakteristiku firmy a jejích cílů, organizaci řízení a manažerský tým, přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie a shrnutí a závěry.

Kde realizační resumé obsahuje: identifikaci firmy, charakteristiku produktu, popis trhů a distribučních cest, strategické zaměření firmy na období příštích 3 – 5 let včetně dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází, zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy ve vztahu k danému projektu a finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu. (Fotr a Souček, 2005, s. 305)

Charakteristika firmy a jejích cílů shrnuje historii firmy, důležité charakteristiky produktů (služeb) a sledované cíle zahrnující jak základní strategické cíle, tak také specifické cíle jednotlivých oblastí firmy. Pod pojmem organizace řízení a manažerský tým se skrývá organizační schéma, charakteristika klíčových vedoucích pracovníků, politiku odměňování, vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy. Dále organizace řízení zahrnuje stanovení klíčových řídicích pozic a základní přístup k řízení firmy (centralizace, resp. decentralizace), informační systém pro podporu řízení a jeho budoucí vývoj aj. (Fotr a Souček, 2005, s. 305-307)

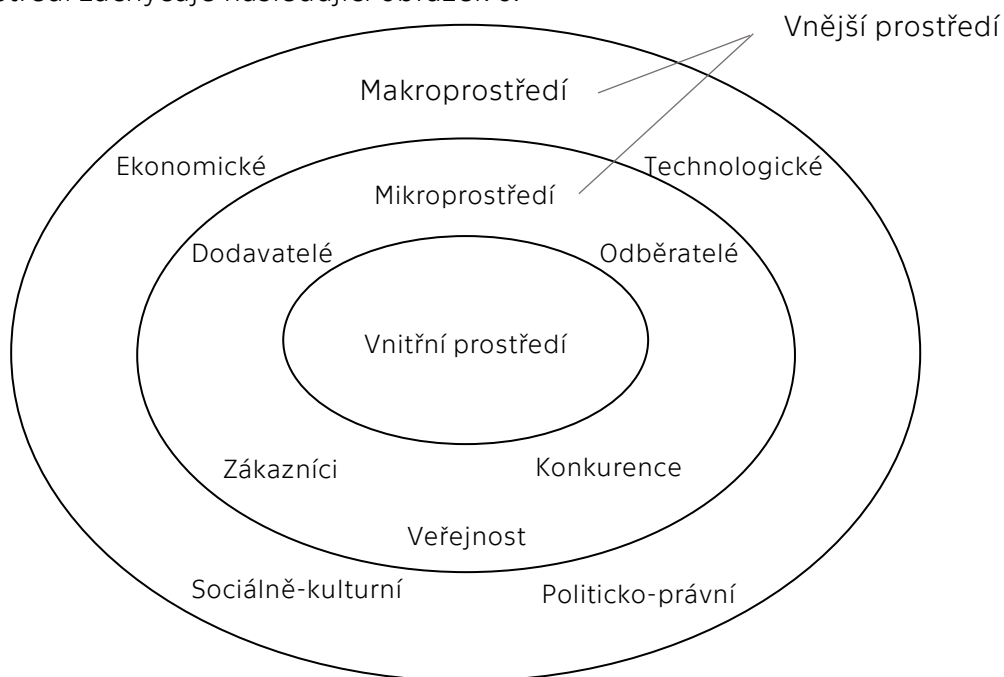
Porovnáním výše zmíněných přístupů lze pro tuto práci definovat klíčové prvky business plánu, kterými jsou:

- přehled o charakteristikách daného trhu vycházející z analýzy makroprostředí,
- přehled o možnostech, schopnostech, zdrojích a ambicích firmy vycházejících z analýzy mikroprostředí
- jasná představa o produktu (službě), zákaznících a distribučních cestách,
- přehled finanční náročnosti realizace business plánu se zhodnocením realizace zisků a návratnosti investic,
- analýza možných rizik a nakonec
- kvalitní personální obsazení.

Tyto body budou blíže popsány v následujících podkapitolách. „V rámci strategického plánování na úrovni celého podniku, stejně jako v rámci marketingového plánování, je ústředním tématem dostatečné pochopení prostředí, v němž musí plánování probíhat.“ (Solomon et al., 2006, s. 48) Proto bude nejdříve rozebrána marketingová situační analýza.

2.1 Marketingová situační analýza

Dle Doyle (2011, s. 349) zahrnuje marketingová situační analýza sběr a hodnocení informací za účelem identifikace cílové skupiny a strategického zacílení reklamní kampaně. Fotr a Souček (2005, s. 34) považují analýzu trhu za klíčovou aktivitu nutnou k zajištění tržního úspěchu. Konkrétněji tvrdí: „Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix.“ Jakubíková (2013, s. 94) popisuje situační analýzu detailněji jako všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí i mikroprostředí), ve kterém firma podniká. Případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image, aj.). Schéma znázorňující dělení vnitřního a vnějšího prostředí zachycuje následující obrázek 6.



Obrázek 6 Vnější a vnitřní prostředí firmy (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, s. 98)

Trommsdorff a Steinhoff (2009, s. 112) taktéž k situační analýze přistupují jako ke klíčové činnosti a tvrdí: „Východiskem strategické situační analýzy je tzv. strategická situace. Rozlišují se interní a externí faktory, příznivé a nepříznivé konstelace. Nadřazeným cílem strategické situační analýzy je využívat a rozvíjet šance a silné stránky a vyhýbat se rizikům a slabinám, popř. je odstraňovat.“ Pro tyto autory jsou klíčovými součástmi situační analýzy PEST a SWOT analýza. Přičemž PEST analýza zkoumá makroprostředí firmy a SWOT analýza mikroprostředí firmy.

Dle Kozla (2006, s. 16) působí makroprostředí na firmu neustále a proměnlivě. Firma ho však nemůže ovlivnit, proto se snaží především pružně přizpůsobovat. Proměnlivost makroprostředí přináší změny, kdy každá nová příležitost pro jednoho může znamenat hrozbu pro druhého. Doyle (2011, s. 228) vnímá makroprostředí podobně jako Jakubíková. Dle něj jsou makroprostředím myšleny všeobecné síly ovlivňující firmy a ekonomiky. Tyto síly jsou mimo kontrolu jednotlivce či firmy, často i státu, a typicky zahrnují: politické, sociální a ekonomické síly, demografii, kulturní síly a životní prostředí. Pro analýzu makroprostředí je často využívána PEST analýza, která bude v následujících odstavcích popsána podrobněji.

Název tohoto analytického nástroje vznikl zkrácením politicko právních (P), ekonomických (E), sociálně – kulturních (S) a technologických vlivů (T), které působí na všechny subjekty podnikající na daném trhu (Karlíček, 2018, s. 35). Přičemž politicko – právní vlivy zahrnují právní prostředí, tj. místní, státní a globální zákony a předpisy ovlivňující podnikání. Právní a regulační kontrola může být také primárním motivem mnoha podnikatelských rozhodnutí. Ekonomické vlivy v sobě obsahují údaje o stavu ekonomického prostředí, ve kterém se firma pohybuje a také o fázi hospodářského cyklu prostředí. Tyto informace jsou velice důležité pro úspěch marketingových plánů firmy. Mezi sociálně – kulturní vlivy patří charakteristika a kultura společnosti a lidí, kteří v ní žijí. Kultura je pak odrazem hodnot a názorů této společnosti. Významnou součástí tohoto vlivu je též demografie společnosti. Posledním prvkem PEST analýzy jsou technologické vlivy. Zde je posuzována současná technologická situace a rychlost rozvoje klíčových technologií ve společnosti a daném odvětví. (Solomon et al., 2006, s. 49 – 55) Jakubíková (2013, s. 100) doplňuje, že mezi politicko – právní vlivy patří: politická stabilita; stabilita vlády; vliv politických stran; činnost zájmových sdružení a svazů; členství země v různých politicko – hospodářských seskupeních; fiskální, sociální a vízová politika; zákony; ochrana životního prostředí; dohody o zamezení dvojího zdanění, které napomáhají snížení nákladů podnikatelů aj. Ekonomické vlivy pak doplňuje o vývoj HDP, stav platební bilance státu, vývoj úrokových sazeb a měnových kurzů, míru

nezaměstnanosti, míru inflace či deflace, průměrnou výši důchodů obyvatelstva, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní sílu, koupěschopnost, aj.

K sociálně – kulturním vlivům zmiňuje Koudelka a Vávra (2007, s.42 - 43) ještě faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů a to: spotřební zvyky, vnímání (sebe sama, ostatních firem a organizací, společnosti, přírody či vesmíru), sociální stratifikaci společnosti a její uspořádání, sociálně – ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělávání, mobilita obyvatelstva.

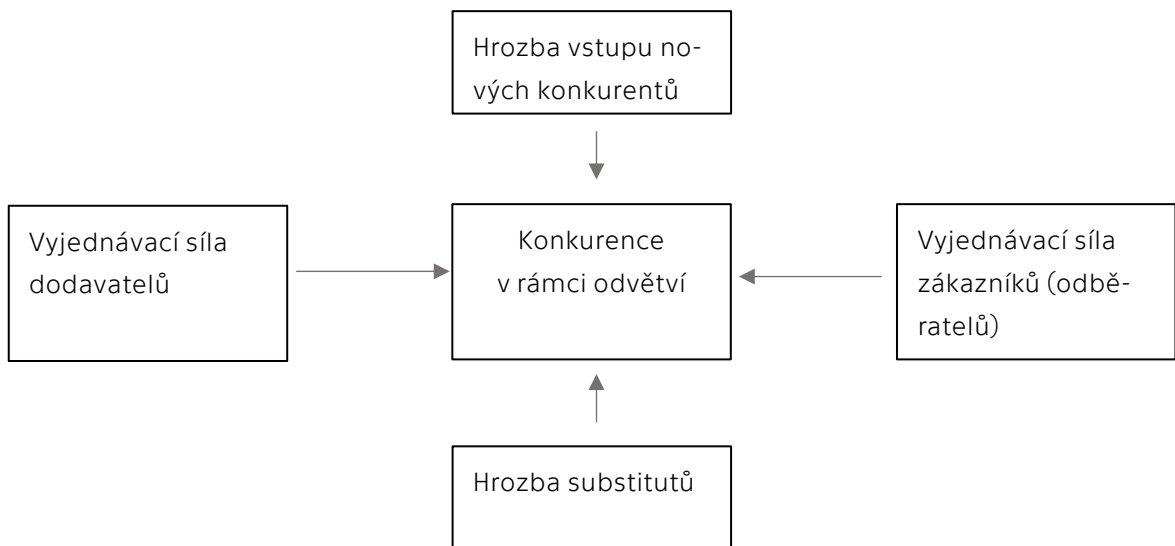
Pro popis makroprostředí firmy bude tedy v této práci použita PEST analýza. Nyní bude definováno mikroprostředí a představeny metody jeho analýzy. Jakubíková (2013, s.102) definuje marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí jako okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Dle této autorky lze do mikroprostředí zařadit: partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce, atd.), zákazníky, konkurenci, veřejnost (ovlivňovatele) aj.

Karlíček (2018, s. 37 – 53) poté zdůrazňuje, že klíčovými prvky marketingového mikroprostředí je rozhodovací proces zákazníka, psychologické dimenze kupního chování, konkurence a mikroprostředí shrnuje jako aktivitu nutnou k identifikaci základních hybných sil působících a ovlivňujících činnost podniku. Kde mezi hlavní vlivy řadí: konkurenci, dodavatele a odběratele, existenci substitutů a možné nové konkurenty.

Je patrné, že se autoři shodují na analýze konkurentů, dodavatelů, odběratelů, existenci substitutů a také na riziko vstupu nových konkurentů. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti tržních sil. Porter (1989, s. 133) říká, že v boji o podíl na trhu nelze svou pozici určit pouze porovnáním se stávající konkurencí. Reálná pozice spíše pramení z ekonomického pozadí, kde existují konkurenční síly přesahující hranice jednotlivých konkurentů i odvětví samotného. Zákazníci, dodavatelé, odběratelé, možní noví hráči na trhu a substituty produktu jsou všichni konkurenti, kteří mohou být více či méně aktivní a prominentní. Jejich aktivita a prominence též záleží na daném odvětví. Jak je patrné z obrázku 7, nejprve je v rámci Porterova modelu zhodnocena konkurenční situace v rámci odvětví, poté je věnována pozornost hrozbě vstupu nových konkurentů, dále je zvážena vyjednávací síla zákazníků (odběratelů), následně je zhodnocena hrozba substitučních produktů nebo služeb a nakonec je analyzována vyjednávací síla dodavatelů.

Kozel (2006, s. 31) doplňuje zmíněný model několika poznatky o hrozbě intenzivní odvětvové konkurence a říká: „Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa

růstu prodeje." K hrozbě nově vstupujících firem dodává: „Jsou – li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě. Jsou – li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů.“



Obrázek 7 Porterův model pěti tržních sil (vlastní zpracování dle Portera, 1989)

Substituční výrobky či služby nahrazují produkty firmy, čímž omezují ceny a v návaznosti na to pak i zisky firmy. Je tedy nutné pečlivě sledovat vývoj cen substitutů. Další hrozbou je rostoucí vliv dodavatelů, kteří mohou činnost firmy ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro firmu velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná. Další výraznou hrozbou je růst vlivu zákazníků, kteří mohou tlačit na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky a vyvolávají mezi konkurenty napětí. Stejně jako u dodavatelů, je i vyjednávací síla zákazníků tím vyšší, čím jsou koncentrovanější, organizovanější, mají možnost substitutů a cena produktů či služeb firmy pro ně znamená jen malé procento jejich celkových odběrů a pro firmu je významnou položkou celkových tržeb. (Kozel, 2006, s. 31)

Z teritoriálního hlediska člení Jakubíková (2013, s. 107) konkurenci na: globální, alianční, národní, meziodvětvovou, odvětvovou a komoditní. Z pohledu nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí rozděluje konkurenci na: konkurenci značek, odvětvovou konkurenci, konkurenci formy a konkurenci rodu. Členění z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce obsahuje následující: čistý monopol, oli-

gomonopolii, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci. Dle stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí dělí autorka konkurenci na: monopol, kartel, syndikát a trust.

Z hlediska praktického provedení Porterova modelu, konkrétněji analýzy konkurence a substitutů, je požíváno mnoho variant zpracování. Pro potřeby této práce bude využito tabelární zpracování dle Needhama (2019). Tento autor doporučuje analýzu zpracovat tak, že v tabulce porovná klíčové vlastnosti produktu s konkurencí. Taková tabulka je modelově znázorněna jako tabulka 1 níže. Je patrné, že tato navrhovaná struktura tabulky neposkytne opravdu hloubkovou analýzu konkurence, proto i sám autor jako alternativu předkládá jinou formu komparativní tabulky jejíž schéma zachycuje tabulka 2. V této tabulce je již hodnoceno mnohem více parametrů. Výsledné hodnocení konkurence by v tomto případě mělo být přesnější. Vzhledem k tomu, že obsah tabulky 2 plně neodpovídá analýze konkurence v rámci vzdělávání, bude použita modifikace tohoto vzoru, tak aby odpovídal kontextu užití v této práci.

Výsledné porovnání konkurenčních škol bude hodnotit, zda tyto školy nabízí obor, který by konkuroval plánovanému oboru na zkoumané škole, zda se platí školné a případně jaká je jeho výše. Hodnocena bude též i lokace konkurence, atraktivita a aktuálnost webu či aktivita na Facebooku. Každý ze zmíněných parametrů hraje určitou nezanedbatelnou roli v rozhodovacím procesu při výběru školy. Každý parametr bude u jednotlivých konkurentů bodován a na základě celkového skóre bude vytvořen sestupný seznam konkurentů.

Podobný postup bude zvolen i u analýzy substitutů, kde bude zkoumáno méně parametrů – konkrétně pouze nabídka a identičnost oborů a školné či jiný poplatek za vzdělávání. Je to proto, že substituty jsou natolik odlišné, že nemá cenu další parametry porovnávat. Analýza vlivu dodavatelů i odběratelů pak bude provedena definicí a popisem jednotlivých stakeholderů následným zhodnocením jejich vlivu na podobu produktu.

Tabulka 1 Návrh tabulky konkurenční analýzy (vlastní zpracování dle Needhama, 2019)

	Zkoumaná firma	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
Vlastnost 1				
Vlastnost 2				
Vlastnost 3				
Vlastnost 4				

Tabulka 2 Detailní tabulka konkurenční analýzy (vlastní zpracování dle Needhama, 2019)

	Pro- dukty	Kvalita pro- duktů	Podíl na trhu	Pozá- ruční služby	Důvěra	Propa- gace	Zpětná vazba zákaz- níků	Stabi- lita	Vize a Mise
Zkou- maná firma									
Konku- rent 1									
Konku- rent 2									
Konku- rent 3									

V návaznosti na Porterův model pěti tržních sil se v literatuře nezdávka objevuje provedení SWOT analýzy, která je jednoduchým nástrojem pro stanovení strategické firemní situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weaknes stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (opportunities) a hrozbách (Threats). (Kozel, 2006, s. 39)

„Výsledek SWOT analýzy je souhrnem strategické situace zkoumané jednotky jako východiska pro strategické rozhodnutí, jakým je například investice do vývoje nového produktu. Spojení externích šancí a rizik s interními silnými a slabými stránkami umožňuje integrované pozorování. SWOT analýza podává normovanou strategii podle hrubého vzoru „rozdílet silné stránky a slabé stránky odbourávat“ a “využívat šancí/ vyvarovat se rizik“. Výsledky mohou být bližší rozhodnutím, pokud specifické kompetence podniku přesně odpovídají požadavkům trhu. Výsledkem může být ale naopak i to, že některé šance nemohou být využity, protože vůči nim stojí velká rizika, resp. šance jsou v nevýhodném poměru k podnikovým zdrojům.“ (Trommsdorff a Steinhoff, 2009, s. 114)

2.2 Formulace strategie

„Strategii lze chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek. Je to široké spektrum hypotéz určujících: konkurenční schopnost firmy, rozvíjení „core competences“ – tedy rozvíjení jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy, naplnění budoucích cílů a politiky dosažení těchto cílů. Strategická rozhodnutí pak souvisí s: urče-

ním spektra aktivit firmy; přizpůsobením spektra aktivit firmy jejímu prostředí; alokovaním a přerozdělením zdrojů, kterými firma disponuje; hodnotami, očekáváními a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii; směrem, kterým se firma hodlá dlouhodobě ubírat.“ Fotr (2012, s. 25 – 26)

Doyle (2011, s. 256 - 258) Fotru doplňuje a zaměřuje se především na marketingovou strategii firmy. O té říká, že zahrnuje taková rozhodnutí, která firmě pomohou uspět na cílových trzích. Strategie pak musí být založena na zevrubné analýze cílového trhu a zákazníků. Klíčovým rozhodnutím je, podle Doyle (2011, s. 256 – 258), výběr tržního segmentu a vhodné nastavení marketingového mixu.

Jakubíková (2013, s. 16) spojuje obecný i marketingový pohled a říká, že: „Strategie je jádrem strategického řízení, které je dynamickým procesem tvorby a implementace rozvojových záměrů majících zásadní význam pro rozvoj firmy. Tento proces zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, ve kterém působí. Strategické řízení je realizováno prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.“

Podstatu a cíl této práce nejlépe podporuje poslední zmíněná definice strategie a obsahu strategického řízení. Proto bude dále blíže popsána tvorba vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia produktů firmy. S těmito prvky je též často zmiňována DNA firmy, která má vystihovat firmu jako takovou. A vzhledem k obecnosti pojmu, bude vysvětlen jako první.

DNA firmy je interním elementem firmy a zahrnuje její typické rysy – například sem patří: strategie, hodnoty, vize, mise, zvyky, interní i externí komunikace, systémy, procesy, kultura, zaměstnanci, leadership, styl vedení firmy nebo také schopnosti (Cook a Formann, 2018). Baskin (2018) hodnotí firemní DNA jako základní prvek organické struktury firmy, jako hlavní prostředek evoluce firmy a též jako databázi procesů a struktur, které jsou s firmou spojené.

Vize firmy je striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat. Vize jako taková je zpracovávána zpravidla členy vrcholového vedení firmy. Postupně by měl být do její tvorby zapojen i širší okruh vedoucích pracovníků, aby od samého začátku byla tato vize dostatečně srozumitelná a správně pochopená na všech úrovních řízení firmy. Jako základní plánovací dokument firmy by pak měla být formulována exaktně, v dílčích komponentách pak konzistentně tak, aby jako celek neztrácela smysl. Fotr (2012, s. 33 – 34)

Fotrovu definici vize doplňuje a shrnuje Jakubíková (2013, s. 18 – 19), která říká: „Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ Tato autorka dále dodává: „Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci.“

Mise, nebo-li poslání, je časově nevyhraněná prohlášení budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. Mise firmy je též chápána jako nejobecnější vymezení odpovědí na tři základní otázky: Jaký smysl má mít uvažované podnikání? Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny? Čeho chce organizace dosáhnout? Poslání přitom musí respektovat historii firmy, její schopnosti (kompetence), strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. (Fotr, 2012, s. 33 – 34)

King a Alperstein (2017) ale poukazují na rozdíly mezi formulacemi mise u běžných firem a u institucí vyššího vzdělávání. Dle těchto autorů je mise vzdělávacích institucí spíše komplexním signálním mechanismem, že tyto instituce fungují v souladu se zájmy palety svých stakeholderů, než vyjádřením unikátnosti a hodnotových propozic. Jelikož bude v rámci této práce zkoumána produktová inovace v rámci soukromé vyšší odborné školy, jejíž existence a růst závisí na úspěšném oslovení vybrané cílové skupiny, bude mise této vzdělávací instituce formulována stejně jako mise firmy.

Jak vize, tak také mise pracují s cíli firmy. Ty je možné dělit dle pořadí jejich významu na: vrcholové a podřadné. Dle velikosti jsou rozlišovány cíle: neomezené a omezené. Dle časového hlediska se dělí cíle na: krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Na základě vztahu mezi jednotlivými cíli jsou cíle klasifikovány jako: komplementární, konkurenční a indiferentní. Podle obsahu se dělí cíle na: ekonomické, výrobní, personální a marketingové. (Jakubíková, 2013, s. 26)

„Stanovené dlouhodobé cíle by měly přímo navazovat na zpracovávanou vizi, kterou podstatně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích, které uspokojují požadavky stakeholderů. Dále jsou rozlišovány obecné cíle podniku vyplývající z jeho poslání a strategické cíle. Ty popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovávaná vize. Tyto cíle se zpracovávají pro následující oblasti: finanční výkonnost podniku; růst podniku; trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků, pozice v tržním segmentu, . . .); výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic; sociální oblast,

kvalita zaměstnanců a systémů motivace; implementace informačních systémů, životní prostředí, aj." (Fotr, 2012, s. 26)

Rubin (2002), pak zdůrazňuje, že cíle by měly odpovídat klasifikaci SMARTER – tj. být: specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově vymezené, v souladu s etickým přístupem k podnikání a zaměřené na zdroje. Fotr (2012, s. 36 – 37) dodává: „Cíle jsou vždy orientovány výsledkově, vyjadřují změnu, která má být uskutečněna, musí být popsány jasně. Všechny cíle je nutno vyjádřit v měřitelných ukazatelích, které s dostatečnou přesností vypovídají o dosažení cíle. Počet strategických cílů musí být co nejnižší, předpokládá se co nejtěsnější soulad s vizí, přičemž by stanovené cíle neměly být vzájemně závislé.“

Požadavky na vymezené strategické cíle jsou buď vyjádřeny kvantifikovatelnými veličinami, nebo jsou, v případě tzv. soft cílů, převedeny na kvantifikovatelné veličiny nepřímo – pomocí hodnotící stupnice. Podmínkou věrohodnosti strategického cíle je jeho měřitelnost a zhodnotitelnost na základě shodných metodik jak při plánování, tak při reálném měření sledovaného jevu. Kvantifikaci daného cíle představuje hodnota zvoleného ukazatele. Při práci s ukazateli hodnotícími stanovené cíle je třeba respektovat určité požadavky, mezi které patří především: není – li možné navržený ukazatel vyhodnotit, je třeba ho změnit. Použitelnost ukazatele je limitována prostředky na jeho ověření. (Fotr, 2012, s. 37)

2.3 Marketingový mix ve vzdělávání

Po definování všeobecné marketingové strategie je firma připravena plánovat detailní marketingový mix. Ten je sadou taktických marketingových nástrojů k vytvoření zamýšlené reakce na cílový trh. Marketingový mix se skládá ze všeho, co může firma udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Tuto množinu možností je možné seskupit a rozdělit do čtyřech proměnných – tzv. čtyř P (product – produkt; price – cena či kontrakční podmínky; place – umístění a distribuce; promotion – marketingová komunikace). Kde produkt znamená kombinaci zboží – služba, které firma nabízí na svém cílovém trhu. Cena pak představuje množství peněz, které musí zákazník vynaložit, aby si produkt mohl koupit. Umístění a distribuce zahrnuje takové aktivity, které zajišťují dostupnost produktu na cílovém trhu. A nakonec marketingová komunikace firmy představuje přednosti produktu za účelem přesvědčení představitelů cílového trhu o koupi právě tohoto produktu. (Kotler a Armstrong, 2012, s. 51)

Kotler a Keller (2012, s. 48) v návaznosti na vývoj marketingu aktualizovali základní model 4P na nové 4P, které zahrnuje: osoby (people), procesy (processes), programy (programs) a výkon (performance). V případě osob, poukazují tito autoři i na důležitost interního marketingu a na fakt, že zaměstnanci jsou často kritičtí k marketingovému úspěchu. Marketing v tomto případě bude tak dobrý, jak jsou dobří lidé uvnitř firmy. Tato proměnná se také snaží zdůraznit nutnost hlubšího poznání zákazníků. Procesy v tomto rozšířeném konceptu zahrnují veškerou kreativitu, disciplínu a strukturu marketingového managementu. Autoři zdůrazňují, že se obchodníci musí vyhnout ad hoc plánování a rozhodování a zajistit vhodné využití nejmodernějších marketingových nápadů a konceptů. Pouze zavedením a nastavením vhodných procesů může firma budovat vzájemně prospěšné dlouhodobé vztahy. Programy pak zohledňují všechny firemní aktivity mířené na zákazníka.

V současné době je spíše aktuální model 7P, který představil Booms a Bitner (1981) (Van Vliet, 2011), a který popisuje Blythe (2012, s. 30). K již zažitému modelu 4P – zahrnujícímu produkt, cenu, místo a distribuci a marketingovou komunikaci jsou v tomto modelu připojeny další faktory – lidé, procesy a materiální prostředí. Zde lidé a procesy odpovídají výše popsaným parametrům. Materiální prostředí pak zahrnuje veškeré fyzické zázemí firmy. Jakubíková (2013, s. 191) doplňuje základní verzi marketingového mixu o další tři proměnné specifické pro vzdělávání. A to o: osobnosti, pedagogické přístupy a participační aktivizaci.

V rámci business plánu následuje, po analýze prostředí, stanovení strategie a marketingového mixu, finanční analýza a tvorba finančního plánu. V případě této práce se bude jednat o finanční analýzu a finanční plán inovace produktu.

2.4 Analýza rizik

„Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze samozřejmě konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik, například: politická a teritoriální, ekonomická (makroekonomická a mikroekonomická), bezpečnostní, právní a spojená s odpovědností za škodu, předvídatelná a nepředvídatelná a také rizika specifická (ty zahrnují například: rizika pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací, apod.)“ (Smejkal a Rais, 2003, s. 66 – 67)

Analýzu rizik Smejkal a Rais (2003, s. 69 – 71) vidí jako první logický krok procesu snižování rizik a konkrétně ji definují takto: „Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Následující činností je pak řízení rizik (management rizik). Výsledky hodnocení rizik pomohou určit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládnání rizik a pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu.“ Aktivum je, pro tyto autory vše, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Hrozbou je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu.

Fotr a Švecová (2016, s. 34) o rizicích v souvislosti s problematikou manažerského rozhodování a analýzou odchylek říkají, že: „Odchytky skutečných výsledků volby rozhodnutí od výsledků předpokládaných jsou projevem rizika, neboť mají bezprostřední dopady na rozhodovatele (manažera na určité úrovni řízení, skupinu manažerů či celou firmu) a jeho postavení, a to zvláště v případě značných nežádoucích odchylek, a tím i dosažených nepříznivých výsledků.“ Tito autoři dále doplňují, že riziko nemusí být nutně chápáno pouze v negativním slova smyslu. Dále uvádí tři možné pohledy na riziko z pohledu hospodářské praxe, kde je buď riziko ztotožňováno s příčinou svého vzniku nebo je chápáno jako míra nebezpečí dané nepříznivé situace, resp. šance vzniku příznivé situace a na závěr lze riziko chápat také jako odraz hodnot kritérií zvolených pro hodnocení variant pro jednotlivé situace.

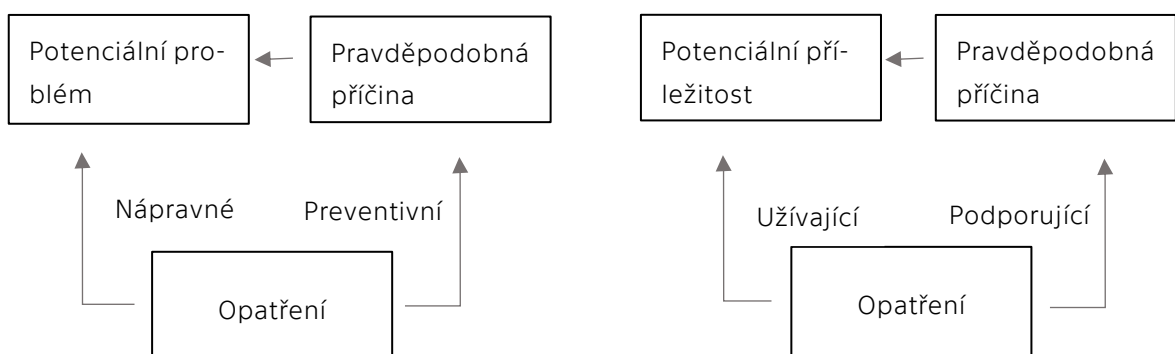
V rámci projektového managementu zahrnují procesy řízení rizik: plánování, identifikaci, analýzu, plánování reakce a kontrolu rizik. Základním úkolem řízení rizik je zvýšení pravděpodobnosti a dopadu pozitivních změn a zároveň snížení dopadu negativních změn na projekt. Riziko projektu je pak nejistou událostí nebo stavem který, pokud nastane, má pozitivní nebo negativní vliv na jednu nebo více parametrů projektu jako je například: rozsah, rozvrh, náklady nebo kvalita. Riziko může mít jednu nebo více příčin, a pokud nastane, tak pak jednotlivý nebo mnohonásobný dopad. Příčina rizika může tkvět v daných nebo potencionálních požadavcích projektu, předpokladech, překážkách nebo podmínkách, které vytváří možnost pozitivních či negativních výstupů. (PMBOK Guide, 2013, s. 309 – 310)

I v metodice MSP je řízení rizik zahrnuto. Programy jsou postaveny tak, aby skrze koordinovanou realizaci několika projektů a podnikatelských aktivit realizovaly změnu. V jakémkoliv bodě v průběhu programu jsou události či situace které mohou ovlivnit směřování programu, doručení jeho výstupů, realizaci očekávaných benefitů nebo dosažení očekávaných výstupů. Tyto události jsou považovány za rizika, které musí být

v průběhu programu řízeny a řešeny. Jádrem úspěšného programového managementu je jak přijetí nejistoty, mnohoznačnosti a komplexnosti, tak také vlastní řízení rizik. Účelem programového řízení rizik pak je zajistit, že budou programy nákladově efektivní, což zahrnuje sérii několika jasně definovaných kroků. Jejich účelem je podpora rozhodování a správného pochopení jednotlivých rizik a jejich možného dopadu. (Managing Successful Programmes, 2007, s. 115)

Z výše uvedených textů je patrné, že analýza rizik je velmi důležitou součástí strategického řízení firem, programů či projektů. Vždy je potřeba vědět, jaká rizika mohou nastat a jaký dopad na úspěšnost firmy, programu či projektu budou mít. V rámci této práce bude analýza potenciálních problémů a příležitostí provedena pomocí metodiky Kepner – Tregoe, která s riziky pracuje podobně jako Smejkal a Rais (2003). Identifikované problémy a příležitosti pak budou dle pravděpodobnosti vzniku a míry a směru dopadu rozděleny do scénářů, které budou podkladem pro vytvoření finančních plánů pro popsané stavy.

Analýza potenciálních problémů je postupným racionálním procesem, jehož cílem je ochránit úspěšnost konkrétní akce, plánu či varianty. Analýza potenciálních příležitostí má za cíl tuto úspěšnost zvýšit. Jak analýza možných problémů, tak také analýza potenciálních příležitostí mají čtyři shodné kroky, a to: identifikaci potenciálních problémů a příležitostí, identifikaci pravděpodobných příčin problémů a příležitostí, přípravu preventivních a podpůrných opatření a vytvoření plánu případných nápravných a užitečných opatření a spouštěčů těchto opatření. Vazbu mezi preventivními, nápravnými, uživatelskými a podpůrnými opatřeními zachycuje následující obrázek 8. (Fotra a Švecová, 2016, s. 280 – 281)



Obrázek 8 Vztahy mezi jednotlivými kroky analýzy potenciálních problémů, resp. příležitostí (vlastní zpracování dle Fotra a Švecové, 2016, s. 281)

Longman a Mullins (2005, s. 192 – 193) jako první krok analýzy potenciálních problémů doporučují definici problému. Samotná definice problému obsahuje objekt, u kterého

problém nastal, a odchylku, kterou tento objekt má. Přičemž odchylkou je v tomto případě myšlen rozdíl mezi nastalým a plánovaným stavem. Dalším krokem je specifikace problému, která odpovídá na otázky proč, kde, kdy a v jakém rozsahu se problém projevil nebo může projevit.

Fotr a Švecová (2016, s. 281 – 286) definici problému charakterizují jako konkrétní popis dané akce, na který navazuje vytvoření seznamu potenciálních problémů a příležitostí. K získání konkrétního popisu dané akce tito autoři doporučují následující otázky: Jaký výsledek má být dosažen? Co je zapotřebí k dosažení výsledku? Jaké činnosti jsou kritické? Zodpovězením těchto otázek se získá kratší, srozumitelné sdělení zahrnující samotnou akci, výsledek a další podmínky. Též je vhodné doplnění časového rámce a nákladů. Jakmile je vytvořen seznam potenciálních problémů, resp. příležitostí, je vhodné jednotlivé situace ohodnotit z hlediska jejich pravděpodobnosti vzniku a intenzity dopadu. V rámci této práce bude vycházeno především z této interpretace dané metodiky. Identifikované potenciální problémy, resp. příležitosti budou seskupeny do specifických scénářů, které budou reflektovány ve finančních plánech jednotlivých situací.

Scénáře obecně poskytují budoucí obrazy daného systému, přičemž tyto obrazy jsou vytvářeny jeho prvky a vazbami mezi nimi. Každý z obrazů vychází z určité množiny předpokladů, pro které je charakteristická jejich nestálost. Důležitým aspektem je vnitřní konzistence všech prvků, vazeb a předpokladů, na kterých je daný obraz (scénář) založen. Důvodem pro tvorbu scénářů je potřeba zachycení nejistoty v budoucnosti takovým způsobem, aby mohlo dojít ke stanovení důsledků variant. Scénáře jsou prostředkem zlepšujícím pochopení existujících nebo potenciálních trendů a jejich vzájemných vazeb. (Fotr a Švecová, 2016, s. 273)

Zahradníčková a Vacík (2014) poukazují na další možné interpretace scénářů a to: scénáře jako popisné příběhy variant projekcí specifické části budoucnosti, scénáře jako manažerské nástroje zlepšující kvalitu výkonného rozhodování stejně tak jako nástroje podporující volbu lepších a robustnějších strategických rozhodnutí a na závěr lze na scénáře nahlížet jako na představitele budoucí reality zaměřené na objasnění současných aktivit z pohledu možné a požadované budoucnosti. Některé rozdílnosti v konceptu scénáře mohou být zapříčiněny skutečností, zda jsou prvky rozhodovacího procesu plně zapojeny do scénáře či nikoliv. Tím pádem scénáře reprezentují integraci možného budoucího rozvoje a vybraného typu reakce na tento rozvoj. Způsobem re-

akce může být i formulace strategie. Touto cestou se scénáře stávají součástí strategického plánování zvyšujícího flexibilitu a využitelnost nástrojů strategického plánování.

Základní scénář se odvíjí od vize společnosti, popisuje posun firmy v rámci střednědobého horizontu a nebere v potaz nejistotu a eventuality. V rámci manažerské praxe, ale probíhá rozhodování za rizika. Tím pádem se předpokládá, že se budoucí rozvoj může lišit od současného pohledu na věc. Proces konstrukce specifických strategických scénářů může být rozdělen do několika základních kroků: identifikace rizikových faktorů a hodnocení jejich významu, výběr klíčových rizik majících významný vliv na naplnění strategických cílů, formulace scénářů a testování jejich konzistentnosti, určení pravděpodobnosti a jakou se daný scénář může vyskytnout, vytvoření gap analýzy pro zjištění míry naplnění odhadů strategických cílů a na závěr korekce scénářů o rezervy rizik pro strategické plánování. (Zahradníčková a Vacík, 2014)

Počet možných scénářů nemusí být omezen. A to zejména v případě, pokud tyto scénáře vznikají jako vzájemně konzistentní kombinace klíčových rizikových faktorů. V případě kvalitativních scénářů je vhodné jejich počet omezit zpravidla na tři, resp. čtyři scénáře: optimistický, nejpravděpodobnější, pesimistický a scénář bez překvapení (Fotra a Švecová, 2016, s. 274). Ten svou podstatou odpovídá definici základního scénáře dle Zahradníčkové a Vacíka (2014). Právě optimistický, nepravděpodobnější, pesimistický a scénář bez překvapení budou v rámci této práce zpracovány.

2.5 Finanční analýza a finanční plán

Nedílnou součástí business plánů je i přehled financování – finanční analýza a finanční plán. Dle Fotra a Součka (2005, s. 63) zaujímá finanční analýza v business plánu ústřední postavení, protože poskytuje základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí strategických rozhodnutí. Dle Kentona (2018) je finanční analýza procesem hodnocení podniků, projektů, rozpočtů a dalších finančně příbuzných entit za účelem určení jejich výkonu a udržitelnosti. Cílem finanční analýzy v této práci je popis současného finančního stavu školy, ve které bude realizována inovace.

Pro analýzu bude základním informačním prvkem výkaz zisku a ztráty školy (jediný finanční výkaz zveřejňovaný ve výroční zprávě). Popis aktuálního finančního stavu bude na výkazu zisku a ztráty z posledních let proveden pomocí horizontální a vertikální analýzy. Tyto analýzy, vedle mnoha dalších, doporučuje i Mařík (2018, s. 132 – 135) v knize *Metody oceňování podniku*. Zde horizontální analýza sleduje vývoj položek

účetních výkazů v čase, hodnotí stabilitu a vývoj z hlediska přiměřenosti ve všech položkách a vizualizuje též sílu vývoje. Tato analýza bývá prováděna buď rozdílovým nebo podílovým způsobem. Rozdílový způsob sleduje meziroční absolutní růst či pokles jednotlivých položek finančních výkazů v čase. Oproti tomu podílový způsob sleduje meziroční relativní růst či pokles jednotlivých položek účetních výkazů. (Scholleová, 2017, s. 167)

„Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty vyjadřuje, kolikaprocentní podíl mají jednotlivé položky na tržbách z hlavní činnosti podniku.“ (Scholleová, 2017, s. 174) Přínosem této analýzy je přehledná vizualizace složek příjmů a též struktury nákladů. Jelikož ve školství je termín *tržby* velice nepřesný a v podstatě se nepoužívá, bude vertikální analýza vztažena k celkovým příjmům školy. Ty tvoří příjem z dotací, příjem ze školného a školských služeb (platby za ubytování na domě dětí a mládeže).

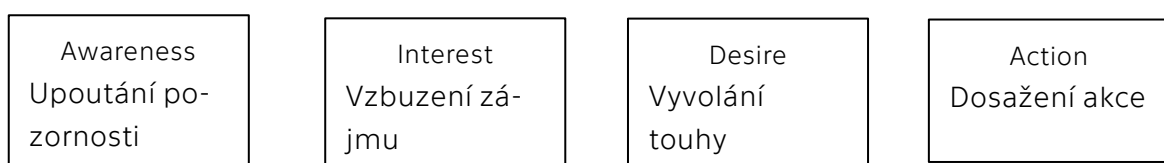
Po vyhodnocení obou analýz bude současná finanční situace školy zhodnocena a bude přistoupeno k tvorbě finančního plánu inovace. V návaznosti na dostupné informační zdroje bude jako plán finančního vývoje opět využit výkaz zisku a ztráty. Zde budou vytvořeny tři modely odpovídající optimistickému, realistickému a pesimistickému scénáři vývoje vycházejícímu z analýzy rizik. V těchto modelech pak budou zachyceny i příjmy i výdaje vyplývající přímo z inovace a jejich podíl na celkovém provozním výsledku hospodaření.

V rámci přípravy a zpracování business plánu bude tedy provedena marketingová situační analýza. Pro analýzu vnějšího prostředí bude použita PEST analýza a Porterův model pěti tržníků sil. Dále bude využita SWOT analýza. Na základě získaných informací bude formulována strategie inovace. V návaznosti na strategii bude definován marketingový mix inovace. Při znalosti marketingového mixu bude možné zpracovat analýzu rizik, na kterou bude navazovat finanční analýza a finanční plán inovace zohledňující možné scénáře vývoje. Finančním plánem bude business plán inovace uzavřen. Následný návrh komunikační kampaně a principy sestavení komunikační strategie popisuje následující kapitola.

3 PRINCIPY SESTAVENÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Příkrylová a Jahodová (2010, s. 40 - 45) říkají, že: „Marketingová komunikace musí vycházet ze strategických marketingových cílů a jasně směřovat k upevnování dobré firemní pověsti. Mezi faktory ovlivňující marketingovou komunikaci patří například: charakter cílové skupiny, nebo také stádium životního cyklu produktu či značky. Mezi tradičně uváděné cíle marketingové komunikace patří: poskytnout informace, vytvořit a stimulovat poptávku, odlišit produkt (diferenciace produktu), zdůraznit užitek a hodnotu produktu, stabilizovat obrat, vybudovat a pěstovat značku, a nakonec posílit firemní image. Součástí komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu reprezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy jsou veletrhy a výstavy.“

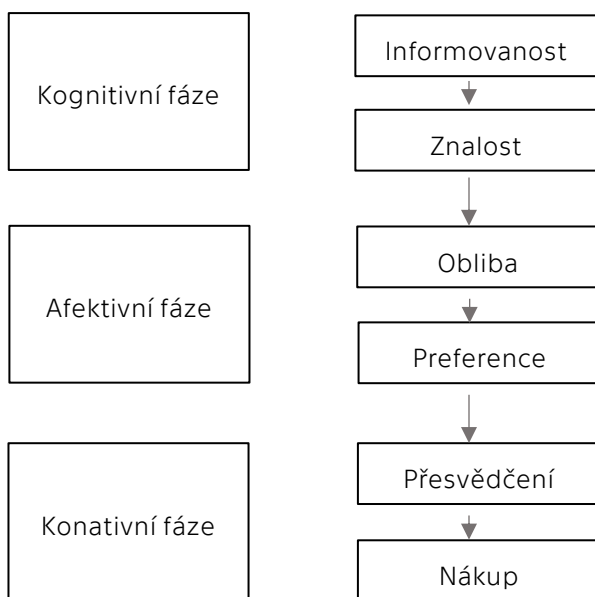
Koudelka a Vávra (2007, s. 200) doplňují, že komunikační mix má komplementární vazbu k ostatním nástrojům marketingového mixu a má zde naprosto klíčový význam. Z marketingového mixu je komunikační mix vytvářen až jako poslední, protože jeho použití má smysl pouze v součinnosti s ostatními nástroji. Tyto nástroje pak uvádí do souladu, a to zejména pro stranu přijímající, která není obeznámena se systémem nástrojů, se způsobem a účelem jejich kombinování. Komunikační mix zastřešuje všechny ostatní nástroje marketingového mixu, sleduje cíl plynulého proudu pohybu zboží do spotřeby a motivuje poptávku. Tito autoři rozdělují komunikaci, kromě osobní a neosobní, ještě na individuální a hromadnou a mezi prvky komunikačního mixu řadí: reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností (PR) a přímý marketing. Světlík (2016, s. 9 – 11) dělí komunikační mix stejně jako Koudelka a Vávra (2007) a zmíněné doplňuje ještě o nutnost znalosti komunikačního modelu AIDA (viz obrázek 9), který je sekvenčním hierarchickým modelem fungování reklamy. Tento autor model AIDA charakterizuje následujícím způsobem: „Tento model vychází z předpokladu, že kupující před rozhodnutím o koupi prochází několika fázemi vztahu k výrobku či službě. Nejdříve si začíná uvědomovat existenci produktu. Produkt upoutává jeho



Obrázek 9 Model AIDA (vlastní zpracování dle Světlíka, 2016, s. 9)

zájem. Následně se tento zájem rozvíjí a zákazník se snaží o produktu získat více informací. Po získání určitého množství informací je u něj vyvolána tužba produkt mít a přání jeho koupě. Konečnou fází tohoto modelu je pak vlastní akce, tj. koupě produktu zákazníkem. Důležitost tohoto modelu spočívá v tom, že zdroj může posoudit, ve kterém stupni se nachází zákazníkův vztah k produktu a určit tak i nejvhodnější obsah a formu zprávy.

Model AIDA rozvíjí model hierarchie účinků, který přináší do chápání fungování reklamy mnoho nových poznatků. Tento model rozlišuje tři základní fáze spotřebitelova vnímání – a to fázi kognitivní, afektivní a konativní. V rámci těchto fází je definováno ještě šest základních, po sobě jdoucích kroků (viz obrázek 10). V rámci kognitivní fáze jsou zákazníci informováni o produktu a vytváří se jeho znalost. Afektivní fázi pak charakterizuje vytvoření obliby produktu a ovlivnění preferencí zákazníků ve prospěch konkrétního produktu. V konativní fázi je budováno přesvědčení o produktu a celý model končí vlastním nákupem produktu. (Světlík, 2016, s. 9 – 12)



Obrázek 10 Model hierarchie účinků (vlastní zpracování dle Světlíka, 2016, s. 12)

Z představených modelů je patrná základní struktura chování zákazníků. Co vše je ale nutné ke zvážení při vlastní tvorbě komunikačního mixu představují Příkrylová a Jahodová (2010, s. 45 – 48). Dle těchto autorek volbu komunikačního mixu ovlivňují následující faktory: podstata trhu, podstata výrobku nebo služby, stádium životního cyklu, cena a disponibilní finanční zdroje. Přičemž největší vliv na konkrétní podobu komunikace má charakter trhu, tj. charakter cílové skupiny zákazníků. Komunikační mix je odlišný i v různých fázích životního cyklu produktu. Hlavním cílem komunikačního mixu při uvedení produktu na trh je informovat potenciální zákazníky. Ve fázi růstu má

komunikační mix za cíl přesvědčit zákazníky a ve fázi zralosti produktu komunikační mix připomíná produkt zákazníkům, tak aby udržel jejich loajalitu.

Vzhledem k charakteru produktu, tedy jeho inovace (otevření nového oboru studia soukromé vyšší odborné školy), která bude v praktické části popsána a zpracována, bude komunikační mix zaměřen převážně na internetovou prezentaci a online marketing. Kotler et al. (2018) zdůrazňují právě důležitost marketingové reakce na aktuální trendy v digitalizaci. Zároveň ale poukazují na nutnost vyváženého přístupu k marketingu z offline a online pohledu. Dále doplňují, že jedním z klíčů úspěchu je též pevné jádro autentické značky. Značky jako takové se musí setkávat se svou identitou a být pravdivé a autentické ve svých poselstvích. V rámci rozvoje technologií pak tyto autoři poukazují na velký potenciál rozvoje mobilních zařízení s pozadím umělé inteligence a IoT mající velký vliv na produktivitu marketingu. Tyto technické aspekty pak musí jít ruku v ruce s lidským faktorem, který posílí angažovanost zákazníků.

3.1 Tradiční a online marketingová komunikace

Proces tradičního marketingu začíná segmentací, ve které je trh homogenně rozdělen na základě geografických, demografických nebo psychografických atributů. Poté následuje zacílení (targeting), což v základu znamená rozhodnutí mimo jiné na základě velikosti, atraktivity a potenciálu růstu trhu, na které trhy se firma zaměří. Jestliže je segmentace a zacílení kritickým prvkem pro určení firemní tržní strategie, pak zdůrazňuje lineárně-vertikální vztah zákazníka a firmy. V současnosti, díky rozvoji digitálních technologií, ale tento vztah lineární není. V současné době vysoké propojenosti, sociálně propojených zákazníků vznikají horizontální komunitní struktury, které reprezentují segmenty nového věku. Tyto komunity jsou tvořeny zákazníky z jejich vlastního popudu, což je činí přirozeně imunními vůči spamu a irelevantní reklamě. Aby byly firmy a jejich značky schopné penetrovat tyto komunity a efektivně tak rozšířit svou zprávu, potřebují do prostředí komunity přirozeně zapadnout – chovat se přátelsky, ukázat zájem a pochopení zákaznických přání a potřeb. V základu je tedy proces segmentace a zacílení proveden více transparentně. (Kotler et al., 2018)

Chaffey a Smith (2017, s. 20) oproti Kotlerovi tvrdí, že i přes rapidně se měnící digitální média a technologie, jsou základy marketingu stále stejné a možná mnohem důležitější než kdy dříve, protože pomáhají jasně odlišit firmu a zvýšit konkurenceschopnosti. Dle těchto autorů je velmi důležité pochopení, jak zákazníci užívají své digitální vjemy. Proto doporučují personalizaci, na bázi jasné segmentace a zacílení (tar-

geting), za účelem dodání relevantního obsahu. Segmentace a zacílení jsou tedy základními prvky pro nastavení vhodné komunikace se zákazníky. Ta by měla být založena na strategii firmy a tuto strategii podporovat.

Světlík (2016, s. 95) zdůrazňuje, že marketing a marketingová komunikace by měla být především odrazem velmi širokých společenských a ekonomických vazeb, které vyžadují komplexní a integrovaný přístup k zákazníkům, trhům a partnerům při respektování společenské odpovědnosti. Prostředí internetu zde poskytuje příležitost levněji, přesněji, a tudíž i efektivněji oslovit potenciální či skutečné zákazníky. Digitální marketing pak dle Janoucha (2014, s. 20) zahrnuje celou řadu nástrojů jako například sociální média, webové stránky nebo online reklamu, kterými lze udržovat vztahy se zákazníky. Přikrylová a Jahodová (2010, s. 224) Janoucha (2014) doplňují o nástroje komunikačního mixu, kterými v prostředí internetu jsou: reklamní kampaně, online PR, mikrostránky, virální marketing, marketing na podporu komunit, buzz marketing a advergaming. Při cílení na podporu prodeje a zvýšení výkonového efektu lze též využít: reklamu ve vyhledávačích (SEO, SEM, PPC), online spotřebitelské soutěže, e-mail marketing a affiliate marketing.

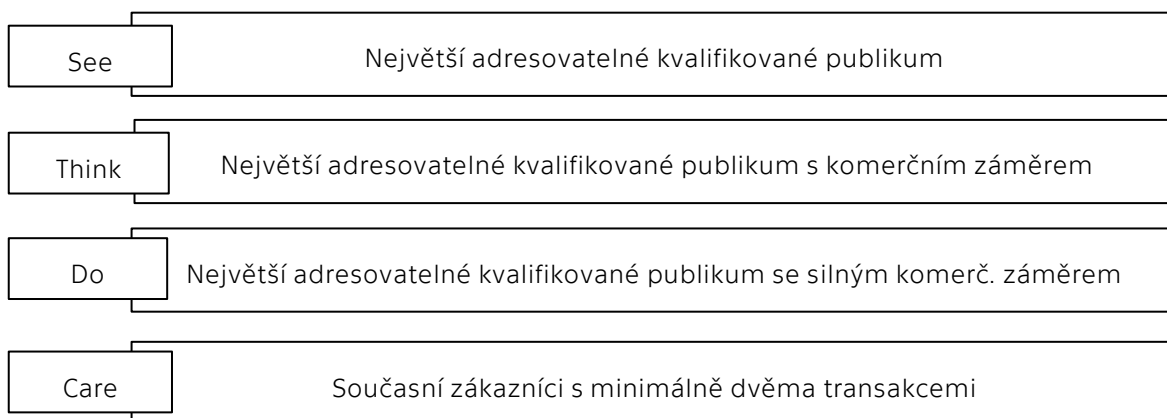
Vzhledem k potřebám školy a charakteru inovace, bude pozornost při návrhu komunikační strategie a kampaně zaměřena především na obsah současných webových stránek školy a komunikaci a prezentaci školy na významných sociálních sítích, tj. na Facebooku a Instagramu a reklamu ve vyhledávači Google. Treadaway a Smith (2011, s. 70) zdůrazňují, že klíčem k úspěšnému marketingu na Facebooku není propagace, ale komunikace. Komunikace je tedy to, proč uživatelé a zákazníci navštěvují profily společností na Facebooku. Společnosti s nimi sdílí novinky a aktuality a je možné se pomocí zpráv s nimi přímo spojit bez nutnosti telefonovat, nebo psát formální email. Celá platforma Facebooku byla především stvořena k podporování a zjednodušení komunikace.

3.2 Model STDC a nastavení online strategie

Z hlediska správného zacílení na sociálních sítích je především nutné odpovědět na otázky: Kdo? Proč? Jak? Čili je nutné vědět kdo přesně jsou ideální zákazníci, proč kupují daný produkt a jak jejich nákup vypadá (Chaffey a Smith, 2017, s. 206 – 209). Ze zmíněného lze abstrahovat podobnost tohoto konceptu s modelem AIDA. Ten byl ale pro potřeby online prostředí upraven do podoby modelu STDC (See Think Do Care). Tento model byl vyvinut marketingovým evangelistou společnosti Google – Avina-

shem Kaushikem. Tento autor (2015) v modelu STDC rozlišuje čtyři odlišné skupiny diváků. Rozdíl mezi nimi je především v jejich záměru. Cílem společnosti by tedy mělo být zajištění vhodné komunikace pro každou z těchto čtyř skupin. Jejich znázornění je zachyceno na následujícím obrázku 11.

Kaushik (2015) zdůrazňuje, že je nutné rozlišovat největší adresovatelné a největší adresovatelné kvalifikované publikum. Pouze lidé, kteří sdílí nějaké chování či záměr jsou kvalifikovaným publikem. V bloku See je tedy největší adresovatelné kvalifikované publikum. Toto publikum nemá žádný komerční záměr. Díky online technologiím je možné aktivně a ziskově komunikovat i s touto skupinou. Blok Think obsahuje menší publikum než blok See. Toto publikum má ale, způsobem svého chování, jakýsi sklon ke komerčním záměrům. Blok DO zahrnuje publikum se silnými komerčními zájmy a vysokou pravděpodobností provedení objednávky. Sem je směřováno až 97 procent marketingových aktivit. Blok Care zahrnuje stávající zákazníky. Do této skupiny patří především ti zákazníci, kteří nakoupili vícekrát. Právě tyto loajální zákazníci přinášejí firmě hodnotu nejen svými nákupy, ale také vyšším počtem interakcí nejen ve formě objednávek, ale i zpětné vazby. Těmto zákazníkům je vhodné poskytnout možnost, jak se lépe a blíže dostat ke značce.



Obrázek 11 Model STDC (vlastní zpracování dle Kaushik, 2015)

Když je v modelu STDC zmiňován záměr, je to spíše než věk, finanční příjem, rodinný stav či vzdělání, určitý vzorec chování či vnitřní motivace člověka samotného. Právě tato skutečnost je příležitostí pro firmy a rozvoj jejich fantazie a též empatie ke svým zákazníkům tak, aby byly schopné dodat přesně takový obsah, který dané publikum očekává. Základním a naprosto klíčovým krokem k úspěchu je definice největšího adresovatelného kvalifikovaného publika, které má být popsáno co nejpodrobněji. Firma

by se měla zaměřit na to, aby opravdu přesně specifikovala, co pro ni znamená kvalifikace publika. Po přesném definování této skupiny by měla být zrevidována celá podniková strategie a bezpodmínečně digitální strategie firmy. (Kaushik, 2015)

Chaffey a Smith (2017, s. 209) představují postup, jak definovat své publikum. Podle těchto autorů je důležité vědět, kdo jsou zákazníci firmy (adresovatelné kvalifikované publikum) ve smyslu demografie, psychografie i vzorců chování. Je též nutné popsat jejich potřeby a proč kupují či nekupují. Dalším důležitým bodem analýzy je způsob (online, offline, kombinace obou) a doba nákupu. V neposlední řadě je též vhodné popsat, jak zákazníci naleznou zkoumanou firmu či její konkurenty. V kontextu stránky je nutné přesně vědět, co návštěvníci potřebují před vlastní návštěvou, v jejím průběhu a poté, co stránku opustí. Taktéž je vhodné se zaměřit na opakované návštěvníky stránky. Bezpodmínečně nutné je vědět, jaký obsah návštěvníci hledají a jaký chtějí obdržet. Způsobem pro zjištění předchozího, je design založený na scénářích (Scenario-based design) a persony.

Design založený na scénářích je rodinou technik konkrétně popisujících užití budoucích systémů a je jedním ze základních bodů vývoje systému. Popisy předpokládaného užití jsou formulovány do jednotlivých epizod – scénářů uživatelské interakce, které jsou pak zapojeny do několika způsobů vývoje systému, který umožní právě tyto interakce (Sears a Jacko, 2009, s. 146). Stejně jako pro vývoj systému lze tento proces použít i v marketingu pro pochopení chování adresovatelného kvalifikovaného publika v rámci webových stránek i interakce na Facebooku. V těchto scénářích lze využít zmíněné persony. Technika užití person je užitečná ke zvýšení použitelnosti stránek a zlepšení uživatelského zážitku návštěvníka webu (zákazníka). Persona je základním, stručným, ale výstižným popisem osoby představující návštěvníka stránky. Tato technika je dlouhodobě intenzivně využívána v segmentaci v rámci reklamy. (Chaffey a Smith, 2017, s. 209)

V této práci budou v rámci segmentace tedy popsány modelové persony a krátké uživatelské scénáře. Při znalosti modelových osob a scénářů je pro firmu mnohem jednodušší vytvořit obsah, který osloví cílovou skupinu – tj. adresovatelné kvalifikované publikum ať již s komerčními či nekomerčními záměry. Kaushik (2015) zdůrazňuje, že by obsah, marketing a měření úspěšnosti mělo být vždy chápáno jako jeden celek. Pokud se totiž bude zacházet s těmito prvky jednotlivě, nebude docíleno kýženého efektu. Tento autor také zdůrazňuje nutnost doručování relevantního obsahu – s ohledem na cílovou skupinu. Jakmile má firma přehled o obsahu, měla by následně definovat měření úspěšnosti kampaní.

Poutavý a relevantní obsah je pro úspěch v online prostředí neodmyslitelný základ, který by měl být doplněn vhodnými klíčovými slovy pro SEO (Search Engine Optimizer, v češtině optimalizace pro webové vyhledávače). To pak zahrnuje veškeré aktivity zaměřené na získání relevantní návštěvnosti webu prostřednictvím neplacených výsledků vyhledávání. Relevantní návštěvnost je taková, která na stránky přivádí hlavně návštěvníky, kteří jsou pro podnikání firmy důležití. Pro optimalizaci pro webové vyhledávače je důležité, aby vyhledávače stránku zhodnotili jako kvalitní a relevantní. Těchto parametrů optimalizace lze dosáhnout například pomocí zařazení propojení tematicky podobných stránek tak, aby vyhledávací algoritmus stránky firmy našel rychle a jednoduše. Toto vyhledávání je také možné zlepšit pomocí vložení souboru sitemap XML do webových stránek. V hodnocení taktéž pomáhá jasná struktura URL adres a mnoho dalších prvků, které se týkají převážně správného technického (programového) zpracování tak, aby byly webové stránky v rámci SEO dobře hodnoceny. (Bělohorský, 2019)

Mimo SEO lze výsledky vyhledávání ovlivnit i tzv. PPC (pay per click, tj. platba za kliknutí) reklamami. V rámci této reklamy si firma může vybrat pozici ve výsledcích vyhledávání, na jaké bude její webová stránka zobrazena. Tento způsob reklamy pomáhá firmám v lepším zacílení na relevantní diváky a potenciální návštěvníky stránky či zákazníky. Výhodou oproti SEO je to, že se výsledky kampaně projeví v podstatě téměř okamžitě po schválení kampaně. Dalšími výhodami PPC kampaní je jejich modularita a časová flexibilita. Změny lze provádět jednoduše v administrativním prostředí – to ČR reprezentuje služba Google AdWords a Sklik. Uživatelům neznalým těchto prostředí, ale může připadat nastavení kampaní složité, nepřehledné a při špatném porozumění principu těmto nástrojům i drahé. (Němec, 2019)

V této kapitole bylo představeno, co všechno může zahrnovat pojem komunikační strategie a že se komunikační strategie v průběhu času vyvíjí většinou ruku v ruce s vývojem informačních a komunikačních technologií. V návaznosti na globální digitalizaci byl představen koncept marketingové komunikace STDC, který bude následně využit v praktické části této diplomové práce. Taktéž byly v této kapitole popsány metody reklamy ve vyhledávání – SEO a PPC kampaně. Tímto jsou shrnuty všechny teoretické principy nutné k vlastnímu zpracování diplomové práce. V následující praktické části bude nejdříve představena a charakterizována škola, ve které je zkoumáno uvedení produktové inovace na trh, následně bude zpracován business plán této inovace a na závěr bude vytvořena komunikační strategie, která podpoří uvedení inovace na trh.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Praktická část této diplomové práce vychází z rešerše literatury provedené v teoretické části. Svým obsahem zpracovává jednotlivé body stanovené pro naplnění cíle práce, kterým je uvedení produktové inovace na trh v rámci segmentu terciálního vzdělávání. Školou, kde bude inovace uvedena je královéhradecká Střední škola a vyšší odborná škola aplikované kybernetiky s.r.o. Tato škola právě oslavila pětadvacet let své existence a díky této historii má již více jak tisíc absolventů. V současné době má škola necelých dvě stě studentů. SŠ a VOŠ aplikované kybernetiky s.r.o. začínala jako střední škola zaměřená na obor informačních technologií a počítačové grafiky. V roce 2013 se rozšířilo portfolio školy o první obor vyšší odborné školy, kterým byl obor Počítačové umění a design.

Výchozími impulzy pro otevření vyšší odborné školy, ale nebyla hloubková analýza prostředí nebo vědomí tržní potřeby oboru, ale vnitřní potřeby školy, kdy vlivem ekonomické krize poklesl počet studentů a vedení školy čelilo riziku propouštění a zkracování pracovních úvazků učitelům. Vedení školy si bylo vědomo, že by někteří učitelé práci na částečný úvazek nepřijali. Vyšší odborná škola tedy poskytla prostor pro naplnění všech úvazků. Vedení školy si taktéž bylo vědomo toho, že má velice nadané učitele odborných předmětů, kteří jsou pro bezproblémový chod výuky naprosto klíčoví. Vzhledem k vysoké kvalifikaci učitelů, je škola schopná zajistit vlastními silami i výuku v terciální oblasti vzdělávání. Využití externích lektorů škola odmítá a snaží se mu co nejvíce vyhnout. Má totiž s touto formou spolupráce negativní zkušenost.

Dalším důvodem pro otevření vyšší odborné školy byl též dlouhodobý záměr vedení školy poskytnout absolventům možnost pokračovat ve studiu oboru, kterému se věnovali na střední škole. V návaznosti na tento záměr byly na vyšší odborné škole v roce 2017 akreditovány i obory Programování a Energetika. Ani akreditaci těchto oborů nepředcházela analýza prostředí či zpracovaný business plán. V září 2019 by chtěla škola podat další žádost o akreditaci nového oboru vyšší odborné školy tak, aby doplnila návaznost na všechny specializace střední školy. Plánovaným oborem jsou Informační a komunikační systémy.

Posledním, ale neméně důležitým impulzem pro akreditaci nového oboru je i silná poptávka firem, bez rozdílu oboru podnikání, po kvalifikovaných, prakticky orientovaných a zručných systémových technících. Nový obor Informační a komunikační systémy bude veden v kombinované formě studia. V tomto režimu již fungují i obory Programování a Energetika. Výuka v této formě studia probíhá cca jednou za tři týdny

ve dnech pátek, sobota a neděle. Škola se tak snaží vyjít vstříc těm studentům, kteří již pracují a pouze si chtějí doplnit či rozšířit své vzdělání. Je tedy patrné, že u těchto oborů necílí škola pouze na čerstvé maturanty, ale také na již dlouhodobě zaměstnané jedince. Studium pro ně může být i jakýmsi rekvalifikačním kurzem, který rozšíří jejich portfolio dovedností a otevře tak nové možnosti zaměstnání.

Pro akreditaci oboru Informační a komunikační systémy již škola chce zpracovat business plán, který zhodnotí vnější i vnitřní prostředí, zmapuje konkurenci a analyzuje možný počet potenciálních studentů. Tento business plán tedy bude podkladem pro konečné rozhodnutí, zda žádost o akreditace podat či nikoliv. Škola též žádá zpracování návrhu komunikační strategie, která by pomohla nový obor zviditelnit a získat studenty. Business plán uvedení nového oboru pak poslouží pro retrospektivní zhodnocení již akreditovaných oborů a též komunikační strategie nového oboru bude použita jako podklad pro nastavení strategií ostatních oborů VOŠ i SŠ.

V následující kapitole bude představen business plán inovace zahrnující marketingovou situační analýzu, formulaci strategie a marketingového mixu, analýzu rizik, finanční analýzu a finanční plán dané inovace. Zpracované informace pak budou informační základem pro návrh komunikační strategie nového oboru, která je zpracována v kapitole 6.

5 BUSINESS PLÁN INOVACE

Předkládaný business plán shrnuje přínosy i rizika akreditace a následného otevření plánovaného studijního oboru Informační a komunikační systémy. Tento studijní obor bude koncipován standardně jako tříleté vyšší odborné studium zakončené absolutoriem. Navrhovaný studijní obor pak zahrnuje dva základní záměry, a to:

- Prohloubit či rozšířit znalosti, dovednosti a návyky získané středoškolským studiem či praxí tak, aby byl absolvent schopen dalšího profesního růstu a lepší konkurenceschopnosti na trhu práce.
- Podpořit využívání teoretických konceptů v praxi a zautomatizování postupů při řešení běžných i mimořádných pracovních situací.

Cílem připravovaného studijního oboru Informační a komunikační systémy je připravit absolventy jak teoretickými, tak také praktickými poznatky a dovednostmi k činnosti správce počítačových systémů a sítí či systémového administrátora. Na základě tohoto cíle je následné rozdělení teoretické a praktické výuky v průběhu studia následovné: 25% teoretické výuky, 25% praktické výuky a 50% samostudia. Struktura povinných

předmětů je zaměřena především na znalosti v oblasti informatiky, výpočetní techniky, elektřiny a angličtiny. V rámci povinně volitelných předmětů si studenti budou moci rozšířit své znalosti v oblasti programování, počítačové grafiky, dalších cizích jazyků, marketingu či managementu.

Plánovaný obor Informační a komunikační systémy má v České republice akreditováno, dle průzkumu provedeného v této práci, pouze několik málo škol. V současné situaci ekonomické konjunktury je proto ideální čas pro zavedení zmíněného nového studijního oboru. V takto příznivé situaci je pravděpodobnost naplnění a otevření oboru (minimální počet studentů pro otevření oboru je deset) vysoká. V rámci realistického scénáře má tento obor potenciál podílet se na příjmech školy až dvaceti procenty.

Z hlediska potenciálu a množství studentů je nutné vzít v potaz, že tím, že škola disponuje ubytovacími kapacitami, tak zde kromě studentů z Královéhradeckého a Pardubického kraje studují také studenti z Prahy, Jihomoravského a Libereckého kraje, ze středních Čech a též z Vysočiny. Tomuto geografickému rozložení současných studentů odpovídají i počty návštěv stránek z jednotlivých krajů. Pro plánovaný obor vyšší odborné školy je předpokládáno stejné geografické zastoupení potenciálních studentů. Celkový počet všech studentů všech vyšších odborných škol v České republice v roce 2017 činil devatenáct tisíc osm set sedmdesát pět. Reálný počet vyšších odborných škol se těžko odhaduje, protože některé školy sice mají akreditované obory VOŠ, ale studenty z různých důvodů (nejčastěji provozních či existenčních nepřijímají). Pro obor Informační a komunikační systémy byl předpokládán počet potenciálních studentů stanoven odhadem. Reálný odhad cílové skupiny se pohybuje okolo tří set padesáti jednotlivců ze zmíněných sedmi krajů.

Detailnější informace o aspektech prostředí, konkurence, zákazníků – tj. minulých, současných a především potenciálních studentů, a též o silných a slabých stránkách školy a o příležitostech a hrozbách, které současnou situaci determinují, poskytne následující podkapitola. Na marketingovou situační analýzu naváže formulace strategie a marketingového mixu. Se znalostí prostředí a charakteristik produktu, bude představena analýza rizik, která na třech scénářích nastíní možné způsoby vývoje. Business plán uzavře finanční analýza současné situace a finanční plán budoucího vývoje. Současný vývoj finanční situace bude zhodnocen na základě horizontální a vertikální analýzy dostupných výkazů zisku a ztráty. V rámci finančního plánu bude poté pro jednotlivé scénáře, popsané v analýze rizik, zpracován modelový výkaz zisku a ztráty, spočítány vybrané ukazatele rentability a též ekonomická přidaná hodnota (EVA).

5.1 PEST analýza

Z hlediska politicko-právních aspektů prostředí, mají soukromé školy z hlediska zřizovatele a financování jiné postavení na trhu vzdělávání než školy zřizované státem. Konkrétně školský zákon jako zřizovatele školského zařízení jmenuje hned několik institucí. Zřizovatelem v tomto případě může být kraj, obec a dobrovolný svazek obcí, jejichž předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství. Školská zařízení mohou též zřizovat: Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo zahraničí. Dalším možným zřizovatelem jsou církve či církevní svazky. A nakonec, školské zařízení může zřizovat i právnická osoba nebo školská právnická osoba. Z výše uvedeného je patrné, že z hlediska zřizovatele, je český vzdělávací systém značně decentralizovaný. Z toho též plyne rozdílné financování jednotlivých typů škol.

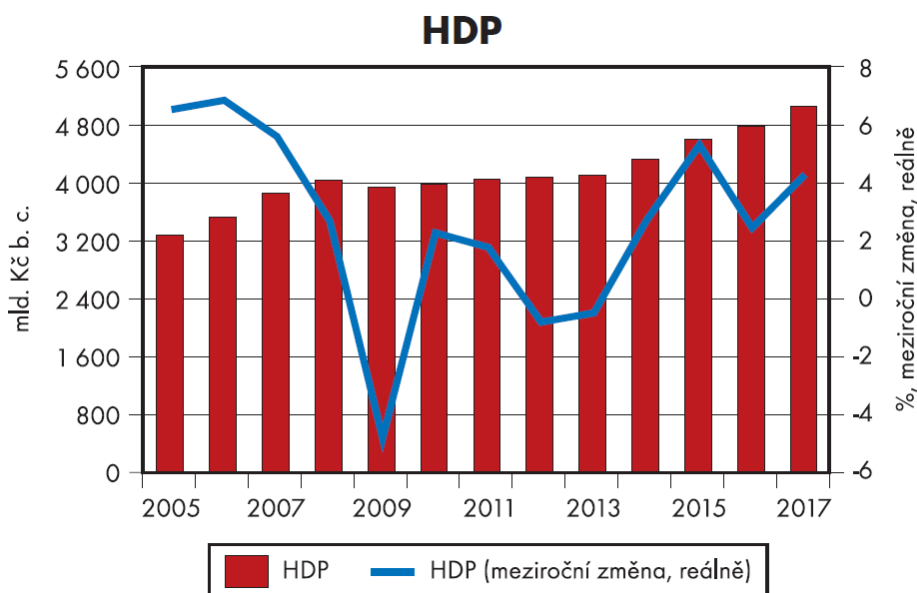
Zkoumaná škola – SŠ a VOŠ aplikované kybernetiky je zřizována právnickou osobou jako společnost s ručením omezeným. Škola je tedy podnikatelským subjektem, na který se stejně jako na další podnikatelské subjekty, vztahují zákony obchodního práva. Vzhledem k tomu, že se jedná o školské zařízení, musí škola taktéž splňovat hygienické normy kladené na tento typ zařízení, podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a samozřejmě také požadavky na kvalifikaci pedagogických pracovníků, které vychází ze zákona č. 563/2004 Sb.

Z hlediska politicko-právních aspektů jsou hlavním rizikem pro SŠ a VOŠ aplikované kybernetiky plánované zákonné změny ve způsobu financování škol. Rizikem také mohou být nové zákony a nařízení, které by si vyžádaly vyšší investice (v řádu milionů korun) do vybavení školy. Takováto regulatorní opatření by mohla významně ohrozit provoz, a samotnou existenci školy. Realizace plánovaných změn financování je ale reálnější než opatření vyžadující významné investiční výdaje. Tyto hrozby je následně projevívají v analýze rizik.

Ekonomické aspekty prostředí zahrnují převážně způsoby financování soukromých středních a vyšších odborných škol. To probíhá formou normativů, přičemž primárně škola dostává 60% normativu a až po úspěšné kontrole České školní inspekce (ČŠI) je škole přiznáno zvýšení částky na 90% normativu. O toto navýšení pak škola musí žádat jako o dotaci. Jedná-li se o čerstvě akreditované obory, je doba od kdy je možné žádat o navýšení na 90% normativu dva roky. Soukromá škola tedy tyto první dva náročné klíčové roky musí z nezanedbatelné části financovat ze svých zásob. Oproti tomu nově

akreditované obory státních škol dostávají okamžitě plný normativ a navíc dotace pro podporu zavedení nového oboru.

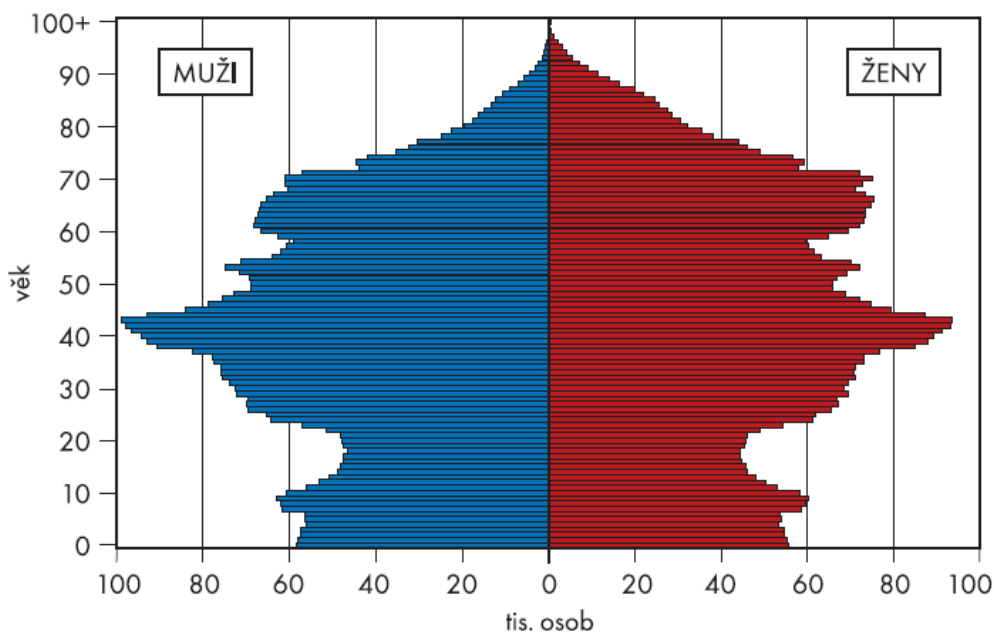
Mimo vlivů financování, které je ve své podstatě přímo závislé na politicko-právních aspektech prostředí, bude poptávku po soukromém vzdělávání ovlivňovat i průběh ekonomického cyklu. Je pochopitelné, že v době ekonomické krize bude mít pro domácnost výdaj cca 50 000 Kč za rok za školné na soukromé střední či vyšší odborné škole jiný význam než v době konjunktury. Pro ilustraci je možné použít vývoj HDP, znázorněný na obrázku 12. Významný propad mezi lety 2008 a 2010 a následně menší propad mezi lety 2012 a 2014 zcela jistě ovlivnil i rozhodování rodičů studentů. Vztaheno ke grafu z obrázku 18, se tyto propady projeví v počtu absolventů mezi lety 2012 až 2018. Tento vliv je stejný jak pro střední, tak i pro vyšší odbornou školu.



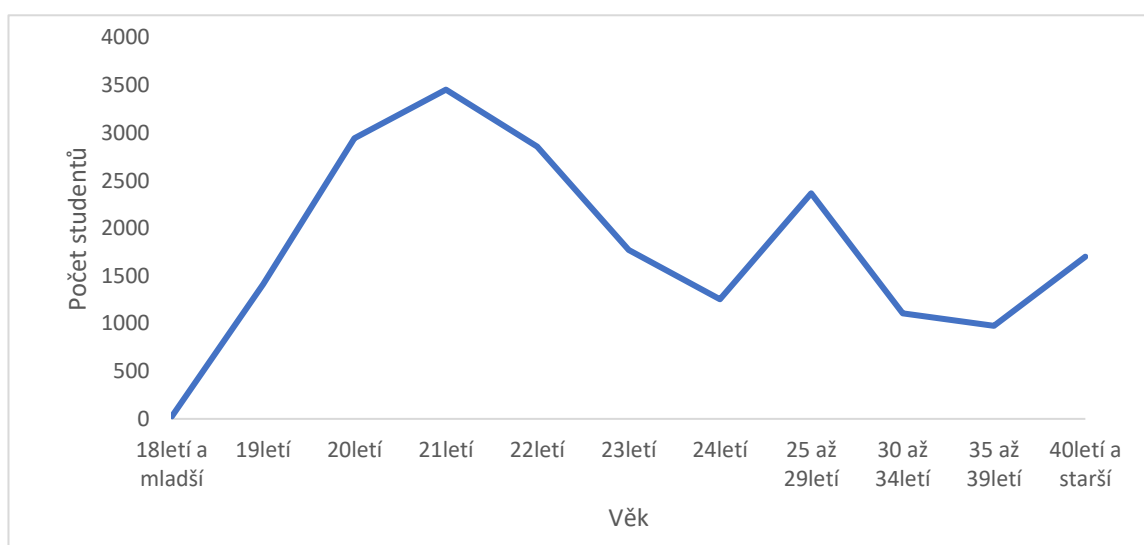
Obrázek 12 Vývoj HDP v ČR (zdroj: ČSÚ)

Mezi hlavní sociálně-kulturní aspekty prostředí patří demografický vývoj (viz obrázek 13). Ten může přímo ovlivňovat počty studentů na střední škole. Tím, že se ke studiu na vyšší odborné škole může potenciální student rozhodnout v podstatě kdykoliv během svého života, je vliv demografie v tomto směru sporný. To demonstrují i reálná čísla. Průměrný věk studenta grafického oboru při nástupu ke studiu na vyšší odborné škole je 19,7 roku. U energetického oboru je průměrný věk nástupu studia 39,2 roku a u programování je to 25,6 roku. Pro nově otevíraný obor síťového technika se předpokládá, že se bude průměrný věk při zápisu na vyšší odbornou školu pohybovat podobně, jako u oboru programování. Průměrný věk studentů VOŠ zachycuje graf v následujícím obrázku 14.

VĚKOVÉ SLOŽENÍ OBYVATELSTVA k 31. 12. 2017



Obrázek 13 Demografie ČR (zdroj ČSÚ)



Obrázek 14 Věková struktura studentů VOŠ (vlastní zpracování dle dat UIV)

Z pohledu sociálně-kulturních aspektů je také vhodné zmínit, že poptávku po soukromém vzdělávání může negativně ovlivnit i představa části obyvatelstva, že vzdělávání na soukromých školách je méně kvalitní než to na školách státních. Dalším z obvyklých předsudků je představa, že když je škola placená, student ji vystuduje a úspěšně ukončí bez sebemenší námahy. Na druhou stranu, jsou si lidé vědomi toho, že v oblasti informačních technologií jsou nadprůměrné platy a tím se zvyšuje i atraktivita vzdělávacích oborů zaměřených na tuto oblast.

Vzhledem k zaměření školy, jsou technologické aspekty prostředí dány především směrem technologického vývoje významným prvkem, který ji ovlivňuje. Škola tak musí sledovat a sleduje nové trendy v oblasti informačních technologií tak, aby byla stále schopná poskytovat aktuální a praktické vzdělání. V tomto směru škola spolupracuje i s několika firmami na různých technologických projektech. Studenti se tedy učí od expertů z praxe. Oblast technologií je pro školu tedy neustálým zdrojem příležitostí kam růst a v čem se zlepšovat.

Výstupem PEST analýzy je tedy to, že největší hrozbou pro chod a existenci školy je změna politicko-právních aspektů prostředí. S tímto souvisí i navázaná změna financování soukromých středních a vyšších odborných škol. Rizikem pro školu by také mohla být ekonomická krize. Zde by finanční náklady spojené se studiem (školné) mohly odradit potenciální zájemce o tento typ vzdělávání. Z hlediska sociálně-kulturních aspektů je vliv demografického vývoje počet studentů vyšší odborné školy sporný. Počet studentů střední školy je demografickým vývojem zcela určitě ovlivněn. Zájem o vzdělávání na soukromé škole může být také ovlivněn předsudky o nižší kvalitě soukromých škol. Naopak zdrojem příležitostí pro rozvoj a růst školy je vývoj nových technologií, se kterými škola pracuje. Právě tuto příležitost dále rozvine plánovaný obor Informační a komunikační systémy.

5.2 Porterův model 5-ti tržích sil

V rámci Porterova modelu 5-ti tržních sil bude zhodnocena stávající konkurence v rámci odvětví, tj. v rámci vyšších odborných škol. Dále bude zhodnocena hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví. Součástí modelu je i analýza vyjednávací síly zákazníků, tj. studentů, a vyjednávací síly dodavatelů, tj. kraje. Pátým, a posledním, prvkem Porterova modelu je hrozba substitutů nebo služeb.

Jako zdroj dat pro analýzu konkurence v rámci odvětví byl využit adresář vyšších odborných škol zveřejněný Ústavem pro informace ve vzdělávání (ÚIV). Z tohoto adresáře byly posléze vyřazeny všechny vyšší odborné školy, které neposkytují vzdělání v oblasti informačních technologií. Následně bylo zkoumáno, jaké studijní obory tyto školy nabízejí a jak moc jsou shodné s plánovaným oborem síťového technika. Dále bylo zkoumáno školné, které se na školách platí. Vzhledem k tomu, že je většina škol v tomto srovnání státních, je výše příspěvku na vzdělávání definovaná vyhláškou č. 10/2005, §15 ve výši tří tisíc korun za školní rok. Vzhledem k tomu, že na rozhodování o studiu má též vliv vzdálenost školy od studentova bydliště, byla v analýze zohledněna i lokace

konkurenčních škol. Taktéž byla hodnocena i webová prezentace a komunikace a hodnocení školy na Facebooku. U výsledných hodnot byla poté provedena korekce zdůrazňující geografický vliv. Kompletní přehled všech konkurenčních škol, přesné parametry hodnocení a konkrétní výsledky těchto škol zachycuje Příloha 1.

Na základě výše zmíněných parametrů z analýzy vyplynulo pět největších konkurentů pro nově vznikající obor. Dle celkového konkurenčního skóre je pro SŠ a VOŠ aplikované kybernetiky s.r.o. největším konkurentem pražská VOŠ informačních studií, pak následuje pardubická SPŠE a VOŠ, pak následuje průmyslová škola z Kutné Hory.

Tabulka 3 Konkurence v rámci odvětví

Plný název školy	Město	Konkurenční obor(y)	Roční školné (Kč)	Celkové konkurenční skóre
Vyšší odborná škola informačních studií a Střední škola elektrotechniky, multimédií a informatiky	Praha 9	Přenosové a síťové technologie	3 000	45,6
Střední škola a vyšší odborná škola aplikované kybernetiky s.r.o.	Hradec Králové	Síťový technik	47 000	36,1
Střední průmyslová škola elektrotechnická a Vyšší odborná škola Pardubice	Pardubice	Výpočetní technika	3 000	35,4
Vyšší odborná škola, Střední průmyslová škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Kutná Hora	Kutná Hora	Automatizační technika	3 000	32,8

Vzhledem k nízké atraktivitě odvětví, je pravděpodobnost vstupu nových konkurentů nízká. Nové obory vyšších odborných škol, i školy samotné, samozřejmě vznikají, ale často se to děje tak, že již existující střední školy rozšiřují svou nabídku vzdělávání navazujícími obory vyšší odborné školy.

Vyjednávací síla zákazníků není z pohledu vzdělávání, byť soukromého, vhodně užitým termínem. Obecně se ve vzdělávání termín *zákazník* nepoužívá. U střední školy je na straně poptávky student, ale také rodič. Vliv rodičů na volbu střední školy potomků může být různý, ale je nutné si uvědomit, že v případě soukromé střední školy, kde je

placeno větší či menší školné, budou rodiče do rozhodování potomka i výrazněji zasahovat v závislosti na finanční stabilitě rodiny. V případě vyšší odborné školy na straně poptávky již rodiče studentů nejsou. V případě, že je cílem zhodnotit situaci pro vyšší odbornou školu, bude jako zákazník považován student.

Vyjednávací síla studentů ohledně podoby studia má, vzhledem ke schváleným studijním plánům, v oblasti vzdělávání relativně malý vliv. Co je již téměř běžné je skutečnost, že v případě nespokojenosti s kvalitou výuky u konkrétního pedagoga studenti často požadují změnu vyučujícího. V případě vyšší nespokojenosti je také možné obrátit se na Českou školní inspekci či jiné kontrolní orgány, které prověří fungování školy. Z hlediska vyjednávání o ceně – tj. o výši školného, je vždy možné domluvit s vedením školy splátkový kalendář, pokud je výše školného pro studenta v současné situaci moc vysoká. Částka školného ale zůstává neměnná. V případě, když jak studijní plán či finanční podmínky studia studentovi nevyhovují, student odchází, případně si tuto školu ani nezvolí.

Pro odhad velikosti cílové skupiny pro nový obor VOŠ byla využita data o počtech studentů všech VOŠ v České republice z roku 2017 uveřejněná Ústavem pro informace ve vzdělávání (ÚIV). Zdrojová data rozdělují studenty jak podle věku, tak podle geografické polohy studované vyšší odborné školy. Ze všech krajů ČR, byly jako zdroj odhadu vybrány ty kraje, ze kterých, dle Google Analytics, je nejvíce návštěv webových stránek školy. Podílem vůči celkovému počtu návštěv byl u jednotlivých krajů stanoven koeficient, kterým byl násoben počet studentů jednotlivých věkových kategorií v jednotlivých krajích. Následně byly získané počty děleny pěti. Toto číslo představuje počet oborů, který je možné na zkoumané škole studovat. Celkový odhad velikosti potenciální cílové skupiny je zachycen v tabulce 4. Tabulka zachycující celý postup výpočtu je v Příloze. Z tabulky 5 je patrné, že celkový odhad potenciální cílové skupiny se pohybuje okolo tří set padesáti osob, kde z hlediska lokality je největší potenciál v Praze, následně Královéhradeckém, Pardubickém, Jihomoravském a Středočeském kraji. Z hlediska věku má největší potenciál interval mezi dvaceti a dvaadvaceti lety. Tato data taktéž poslouží jako jeden z podkladů pro vytvoření komunikační strategie.

Tabulka 4 Velikost cílové skupiny

Věk	≤ 18	19	20	21	22	23	24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40+
Královéhradecký kraj	0	4	11	13	12	5	3	3	2	1	3

Praha	1	16	32	40	34	22	15	28	14	12	20
Pardubický kraj	0	2	3	4	3	2	1	2	1	1	2
Jihomoravský kraj	0	2	4	5	4	3	2	2	1	1	1
Středočeský kraj	0	1	2	2	2	1	0	2	1	1	2
Liberecký kraj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kraj Vysočina	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1
Celkem	1	25	54	64	55	32	22	38	19	16	27
Úhrnem											354

Z hlediska substitutů je konkurence v oblasti terciálního vzdělávání vysoká. Nabídce vyšších odborných škol konkuruje nabídka bakalářských programů vysokých škol. Ty často nabízí mnohem větší a obecnější rozsah studia než plánovaný studijní obor Informační a komunikační systémy. Vysokoškolské obory jsou velmi často zaměřené především na rozvoj pokročilých znalostí algoritmizace, matematiky, statistiky, fyziky a programování. Tyto předměty jsou taktéž součástí plánovaného studijního oboru, ale zde tvoří spíše podpůrné prostředí pro správné pochopení fungování počítačů a počítačových systémů a sítí. Hlavním cílem oboru VOŠ je ale rozvoj praktických dovedností, které umožní absolventovi rychle a efektivně řešit budoucí pracovní situace. Následující tabulka 5 představuje přehled českých vysokých škol a jejich oborů, které mohou být chápány jako substituty plánovaného oboru vyšší odborné školy. Pro toto srovnání byly vybrány pouze ty vysoké školy, jejichž obory jsou plánovanému oboru VOŠ, dle svého studijního plánu, nejbližší. Přehled vysokých škol, které vyučují informatiku je tedy mnohem širší, ale obsah studia jejich oborů je natolik odlišný, že byly ze srovnání vyřazeny.

Název organizace	Fakulta(y)	Substituční obor(y)	Roční školné [Kč]
Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem	Přírodovědecká fakulta	Informační systémy	-
Univerzita Palackého v Olomouci	Přírodovědná fakulta	Aplikovaná informatika	-
Univerzita Hradec Králové	Fakulta informatiky a managementu	Aplikovaná informatika	-
Slezská univerzita v Opavě	Přírodovědná fakulta	Informatika a výpočetní technika	-
Západočeská univerzita v Plzni	Fakulta aplikovaných věd	Informační systémy	-
Univerzita Pardubice	Fakulta elektrotechniky a informatiky	Informační technologie	-
Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut - AMBIS, a.s.		IT management	37 800
Moravská vysoká škola Olomouc		Systémové inženýrství a informatika	40 000

Jako možný substitut je též možné chápat otevřené online kurzy (MOOC – Massive Open Online Course) či online vzdělávací programy. Tento druh vzdělávání je populární především v zahraničí, ale přenáší se pomalu i do České republiky. Jednou z nejpopulárnějších platforem s otevřenými online kurzy je například Coursera, pak také Udemy, Udacity a jiné. Nabídka kurzů na těchto platformách se s časem obměňuje, proto nebylo provedeno konkrétní porovnání jednotlivých programů s plánovaným oborem vyšší odborné školy. Liší se v čase nejen nabídka těchto kurzů, ale i šíře jejich záběru – od krátkých začátečnických kurzů, až po rozsáhlejší programy, po jejichž absolvování dosáhne student na tzv. nanotitul. Taktéž se liší finanční náročnost kurzů – některé

jsou zcela zdarma, jiné zase finančně náročnější (až v řádu desítek tisíc korun). Pro většinu těchto kurzů je ale také společné, že jsou v angličtině.

Vyjednávací síla dodavatelů v oblasti vzdělávání opět není zcela přesným termínem. Z pohledu vzdělávání jsou v jistém smyslu dodavateli učitelé a též zřizovatel školy (v případě státních škol) nebo nadřazený kontrolní orgán (MŠMT či kraj v případě soukromých škol), který chod školy financuje nebo dotuje. Vztaženo k produktu, při akreditaci nového studijního oboru, budou mít převážně odborní učitelé velkou vyjednávací sílu a větší vliv na podobu produktu než učitelé obecných předmětů. Z hlediska vyjednávací síly učitelů vůči vedení školy se může síla soustředit například do odbořové organizace. Ta pak dle svých možností a v rámci svých aktivit může výrazně ovlivnit chod a fungování školy. Vliv nadřazených kontrolních orgánů na fungování školy a podobu produktu je nízký.

Z Porterova modelu 5-ti tržních sil vyplývají tři největší současní konkurenti, kterými jsou konkurentem pražská VOŠ informačních studií, pak následuje pardubická SPŠE a VOŠ a průmyslová škola z Kutné Hory. Střední škola a vyšší odborná škola aplikované kybernetiky může svou konkurenční pozici v rámci marketingu zlepšit především opravou, úpravou či změnou webových stránek, které z pohledu přehlednosti a množství informací, zaostávají za konkurencí.

5.3 SWOT analýza

Pro rozšíření přehledu o situaci školy byla zpracována i SWOT analýza (viz Tabulka 5). Výsledky této analýzy budou též jedním z podkladů pro tvorbu strategie školy v oblasti rozvoje vyššího odborného vzdělání. Z tabulky je patrné, že mezi hlavní silné stránky školy, a potažmo výuky vyšší odborné školy, patří kvalitní učitelé, kteří zajišťují vysokou úroveň vyučovaných technických předmětů. V rámci plánovaného otevření nového studijního oboru se škola může spolehnout na dlouholeté zkušenosti s výukou na počítačové systémy zaměřených odborných předmětů a také na kvalitní hardwarové vybavení nutné k názorné a praktické výuce. Ať již v rámci střední, tak také vyšší odborné školy spolupracuje zkoumaná škola s firmami v oboru a řeší s nimi, v rámci praxe, reálné projekty. Škola je taktéž známá svým individuálním přístupem ke studentům, proto je možné mezi studenty najít i jedince se specifickými vzdělávacími potřebami, kterým je zde věnována patřičná pozornost.

Naproti tomu mezi slabé stránky patří marketing. Marketingová komunikace není ujednocena, kampaně nejsou kontinuálně řízeny a plánovány, proto nedosahují takových výsledků, kterých by mohly. Související velkou slabou stránkou je web školy, kde chybí

poutavý, ale také i faktografický obsah pro potenciální studenty. Taktéž komunikace na Facebooku není pravidelná, plánovaná a strategicky řízená. Další významnou slabou stránkou je to, že škola své silné stránky aktivně nekomunikuje a nevyužívá dostatečně potenciálu práce s absolventy a jejich zpětnou vazbou.

Zdrojem významných příležitostí pro rozšíření výuky ve škole je rozvoj technologií (např.: 3D tisk, technologie virtuální reality či umělé inteligence). Z hlediska cílové skupiny je významnou příležitostí nabídka oborů VOŠ jako alternativy k rekvalifikačním kurzům. Současnou příležitostí je vysoká poptávka po kvalifikovaných systémových administrátorech (viz Analýza neobsazenosti volných pracovních míst podle profese dle Ministerstva práce a sociálních věcí za 4. čtvrtletí roku 2018) a v souvislosti s tím možnost rozvoje finanční participace firem na vzdělání vybraných jedinců, což by mělo firmám pomoci se zajištěním techniků, a naopak zaměstnancům s financováním vzdělání, na které by jinak třeba neměli prostředky.

Hrozbami pro nově otevíraný obor VOŠ a také celou Střední školu a vyšší odbornou školu aplikované kybernetiky mohou být změny zákonů o soukromém vyšším odborném školství. Změny nakonec nemusí být ani uskutečněné, ale již polemiky a vyjádření politických špiček o zrušení soukromého školství či jeho významném omezení podryvají důvěryhodnost jednotlivých vzdělávacích subjektů a tím pádem mají vliv i na rozhodování možných studentů. Další hrozbou je výrazný pokles poptávky způsobený ekonomickou krizí. V současné době se v médiích objevují články o brzkém nástupu krize, proto by škola s akreditací nového oboru neměla otálet, aby zachytila svou cílovou skupinu ještě v čase relativního ekonomického optimismu. Poslední identifikovanou hrozbou je pak výrazný a úspěšný marketing oborů VOŠ na státních školách, který může značně odebrat studenty zkoumané škole.

Tabulka 5 SWOT analýza

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní učitelé • vysoká úroveň vyučovaných technických oborů • dlouholeté zkušenosti s výukou v oboru • kvalitní hardwarové vybavení pro názornou výuku • spolupráce s firmami a řešení projektů z praxe 	<ul style="list-style-type: none"> • vývoj technologií (aktualizace výuky) • obory VOŠ jako alternativa rekvalifikačních kurzů • vysoká poptávka po kvalitních síťových technících • participace firem na financování vzdělání vybraných jednotlivých studentů

<ul style="list-style-type: none"> • individuální přístup ke studentům 	
<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nízká marketingová podpora oborů VOŠ (např. poměr propagace SŠ a VOŠ oborů na webu i Facebooku školy) • špatná webová komunikace VOŠ oborů a školy jako takové (málo informací o oborech, některé informace zde chybí úplně) • škola nekomunikuje své silné stránky 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • změny zákonů o soukromém vyšším odborném školství (převážně změny týkající se snížení financování soukromých škol, atd.) • výrazný pokles poptávky vlivem ekonomické krize • výrazný marketing konkurenčních státních VOŠ

SWOT analýza tedy shrnuje silné stránky školy, mezi které patří například kvalita výuky a vybavení, dlouholeté zkušenosti v oboru a individuální přístup ke studentům. Též zde byly představeny slabé stránky, kam se řadí především nízká marketingová podpora oborů VOŠ, špatná komunikace na webových stránkách (nedostatek informací atd.) a nevyzdvihování silných stránek školy v rámci kampaní. Příležitostí pro školu je již zmíněný rozvoj technologií, pak také možnost využívat obory VOŠ jako alternativu k rekvalifikačním kurzům, finanční participace firem na vzdělávání jednotlivých vybraných jedinců. Hrozbami pro školu pak jsou změny zákonů o soukromém školství, výrazný pokles poptávky způsobený možným nástupem finanční krize či odliv studentů vlivem silného marketingu státních vyšších odborných škol. Na základě těchto informací je možné stanovit strategii a marketingový mix.

5.4 Formulace strategie a marketingového mixu

Vztaženo ke SWOT analýze, se bude škola v rámci své činnosti snažit eliminovat své slabé stránky a využít příležitostí, které jí trh nabízí. V rámci implementace této strategie se může spolehnout na své silné stránky a předcházet tak hrozbě silného marketingu státních vyšších odborných škol. Cílem bude tedy zlepšení marketingu školy a využití tržních příležitostí v rámci zvolení vhodné komunikační strategie.

Vize pro nový obor VOŠ zní: „Do roku 2025 získáme padesát studentů oboru Informační a komunikační systémy tím, že čerstvým absolventům i již pracujícím jedincům poskytneme možnost vysoce kvalitního praktického vzdělávání ve vysoce lukrativním oboru informačních technologií.“ Mise školy zní: „Jsme Kyberna a poskytujeme kvalitní

vzdělávání v oboru informačních technologií." Škola též užívá motto: „Kyberna není jen škola, je to styl života.“

Z pohledu marketingového mixu je produktem vzdělávací obor Informační a komunikační systémy, který je charakterizovaný studijním plánem, délkou a formou studia. Vzhledem k tomu, že studijní plán není v době psaní této práce ještě hotov, poskytne základní informace o plánovaném oboru jeho anotace. Absolvent tohoto oboru se uplatní v celé škále firem a organizací jako systémový technik, správce operačních systémů a sítí, návrhář strukturované kabeláže, IT administrátor, návrhář monitorování sítě, specialista implementace MS technologií, vedoucí oddělení správy infrastruktury apod. Po ukončení studia bude mít absolvent přehled ve funkci a užití běžných komunikačních protokolů jako je DNS, DHCP, ARP, TCP či UDP. Také bude mít přehled v užití routovacích protokolů jako je RIP, IGRP, EIGRP, BGP, OSPF a dalších. Výuka je založena na vzdělávacím programu CISCO Networking Academy. Součástí výuky je samozřejmě správa operačních systémů (OS), kde je věnována pozornost jak OS Windows, tak také OS Linux a Mac OS.

Cena produktu je školné, které je plánované na 47 000 korun na rok. V rámci této částky má student zajištěny učebnice, sešity, studentské licence na software používaný ve výuce, odborné exkurze, částečně sportovní akce školy a spotřební materiál potřebný při výuce. Místa, kde je produkt představován a propagován jsou veletrhy vysokých škol (Gaudeamus), technické veletrhy (např. Ampér) a v rámci online prezentace je to web a Facebook. Mezi významné osobnosti působící na zkoumané škole patří pan ředitel – Ing. Jan Lang, který je krajským zástupcem Sdružení soukromých škol Čech, Moravy a Slezska, dále působí i jako poradce v oblasti vzdělání v oboru informačních technologií v Národním ústavu pro vzdělávání (NÚV) a revizní komisi státních maturit. Ve škole též učí odborné předměty zaměřené na sítě a hardware jediný úspěšný účastník procesu ITQ (Instructor Trainig Qualification, CISCO). Dalším významným technikem je Bc. Matěj Lang specializující se na výuku programování převážně v jazyce C#. Tento učitel působí taktéž jako konzultant vývoje software v několika firmách a též se zapojuje do řešení firemních projektů v rámci praktické výuky.

Ve škole je kladen velký důraz na individuální přístup ke studentům a na budování praktických dovedností v rámci hardware i software. Za dobu existence se školy se též vytvořila komunita absolventů, kteří se do školy vrací, participují na výuce, přináší zajímavé projekty či jinak se školou spolupracují. Z celkového počtu absolventů tvoří tito lidé ale pouze malou část (cca 5%).

5.5 Analýza rizik

V návaznosti na provedenou rešerši literatury, bude analýza rizik provedena metodou scénářů. Ty budou popisovat stavy světa, které mohou nastat při otevření nového oboru VOŠ a jak mohou ovlivnit fungování školy. Scénáře se zaměří pouze na jednu veličinu, a to na počet studentů nového oboru VOŠ. Hodnotu této veličiny ovlivňuje několik faktorů jako je například: nastavení komunikace nového oboru VOŠ, pověst školy, atraktivita otevíraného oboru, politická rozhodnutí a změny legislativy či aktuální fáze ekonomického cyklu.

Komunikační kampaň pro nový obor bude navrhována v následující kapitole 6. V rámci návrhu komunikační kampaně bude též kladen důraz na podporu značky a upevnění dobré pověsti školy. Vzhledem k atraktivitě IT jako oblasti podnikání či zaměstnání je plánovaný obor na místě a má veškeré předpoklady setkat se s poptávkou. Politická rozhodnutí mohou fungování školy významně ovlivnit. Vyjádření a konání některých významných současných politiků jsou často zaměřena proti soukromému školství. Zřizovatelé těchto škol v současnosti tedy pociťují nejistotu z budoucího vývoje. Z hlediska vývoje ekonomického cyklu se v současné době konjunktury spekuluje o budoucím zpomalení růstu ekonomiky a následném nástupu krize. Ta je významným faktorem ovlivňujícím poptávku po soukromém vzdělávání. Právě tento faktor bude ve scénářích taktéž zohledněn.

Vliv komunikační kampaně, pověsti školy a atraktivity oboru bude v následujících scénářích považován za konstantní. Byť je vliv politických rozhodnutí a změny legislativy významný, je velice těžké předvídat vývoj politických jednání, která mohou vést k velmi neočekávaným změnám. Vedení školy si uvědomuje možné scénáře vývoje u jednotlivých vládních rozhodnutí a legislativních změn a taktéž se snaží svou aktivitou v odborné komunitě přispívat k dialogu mezi zástupci škol a politiky. V následujících scénářích bude ale tento faktor cíleně zanedbán. Jako hlavní faktor ovlivňující počet studentů školy bude tedy považován vývoj ekonomického cyklu. Před popisem jednotlivých scénářů je též nutné zmínit, že minimální počet studentů pro otevření oboru je deset.

Optimistický scénář tedy předpokládá, že bude pokračovat současná ekonomická konjunktura. Byť by byl růst ekonomicky třeba pomalejší než dosud. Díky vysoké zaměstnanosti budou mít občané více disponibilních finančních prostředků, které budou moci investovat například do svého dalšího vzdělání. Díky této situaci by škola mohla získat až sedmnáct studentů nově otevíraného oboru. Zmíněný počet vychází ze zkušenosti

s otevřením předchozích oborů VOŠ, kdy se bez významné marketingové podpory vždy podařilo získat alespoň deset studentů. U grafického oboru byla více než polovina studentů VOŠ absolventy grafického oboru na této střední škole. U energetického oboru a oboru programování je tento poměr nižší a pohybuje se okolo dvaceti procent. Tito studenti technických oborů se o studiu na VOŠ dozvěděli díky svým známým nebo cíleným hledáním na internetu. Tento scénář tedy předpokládá, že díky cílené komunikační kampani osloví škola více potenciálních studentů a ekonomické situaci se nastupující počet studentů téměř zdvojnásobí. Pravděpodobnost realizace tohoto scénáře se pohybuje okolo 20 procent.

Taktéž realistický scénář počítá s podporou cílené komunikační kampaně. Zároveň však ale zohledňuje současné obavy ze stagnace ekonomiky a možného nástupu krize. V tomto modelu je předpokládáno, že díky sílícím obavám z budoucího vývoje, budou občané ve svých investicích do vzdělávání opatrnější. Proto je předpokládáno, že i přes cílenou komunikační kampaň, škola obor otevře na limitní hranici deseti studentů. Pravděpodobnost realizace tohoto scénáře se pohybuje okolo šedesáti procent.

I pesimistický scénář počítá s podporou cílené komunikační kampaně. V tomto případě je ale vliv marketingu neutralizován ekonomickou krizí. Míra nezaměstnanosti roste, klesá množství disponibilních finančních prostředků občanů a tím pádem i významně klesají investice občanů do vzdělání. Za předpokladu této situace se škole nepodaří nový obor otevřít. Byť by se nový obor otevřít nepodařilo, školu by tato situace neměla ohrozit, protože jejím zdrojem příjmů by měli být studenti střední školy. V rámci modelování tohoto scénáře je vycházeno ze současného trendu, kdy znatelně rostou počty studentů střední školy a vedení školy tak předpokládá, že do roku 2025 by s vhodně zvolenou komunikační strategií, mohlo sledovat růst či stagnaci počtu studentů SŠ. Pravděpodobnost realizace tohoto scénáře je, stejně jako u scénáře optimistického, okolo dvaceti procent.

Každý ze zmíněných možných scénářů vývoje by se samozřejmě projevil i v účetnictví školy. Aby bylo možné hodnotit vliv scénářů na vývoj finanční situace školy, je nutné nejdříve popsat a analyzovat současnou situaci a následně v této analýze zohlednit popsané scénáře. Právě tyto informace zmapuje následující kapitola.

5.6 Finanční analýza a finanční plán

Obecně lze říci, že se škola v posledních sedmi letech potýká s nižším počtem žáků. Tento trend je způsoben jak demografií, tak také vlivem ekonomické krize, kdy zájem o studium na soukromých středních školách klesl. V návaznosti na tuto situaci, v rámci

optimalizace nákladů, škola zredukovala počet učeben, které si pronajímá. V rámci úspor ale nechtěla propouštět kvalitní učitele, ani jim snižovat úvazky. To bylo jedním z východisek pro otevření navazujících oborů na vyšší odborné škole.

Současná finanční situace školy byla zkoumána nejdříve horizontální a poté vertikální analýzou výkazů zisku a z posledních dvanácti účetních období. Účetní období ve zkoumané škole odpovídá běžnému kalendářnímu roku. V následujících tabulkách zobrazená struktura výkazu zisku a ztráty neobsahuje investiční aktivity školy, které byly v posledních obdobích zredukovány na naprosté minimum. Škola má taktéž nulové odpisy (dlouhodobý hmotný majetek je již účetně odepsán). V následujících tabulkách, na přání školy, záměrně není uveden výsledek hospodaření. Pouze je v rámci vertikální analýzy graficky naznačen jeho průběh.

Horizontální analýza (viz Tabulka 7) byla provedena podílovou metodou a pro lepší přehlednost byla zkrácena na poslední tři roky. Z následující tabulky je patné, že v posledních třech zkoumaných letech celkové příjmy školy meziročně klesaly. Parametr poklesu kolísal mezi dvěma a deseti procenty. Tento pokles celkových příjmů byl způsoben především nižší částkou vybranou na školním (meziroční parametr poklesu mezi čtyřmi a jedenácti procenty) i nižší částkou obdrženu jako dotace (meziroční parametr poklesu mezi dvěma a šesti procenty). Školské služby představující přijaté platby za ubytování v domě mládeže mírně rostly, ale v posledním zkoumaném roce poklesly o deset procent vůči roku předchozímu. Jiné příjmy má škola z organizace odborných kurzů a školení.

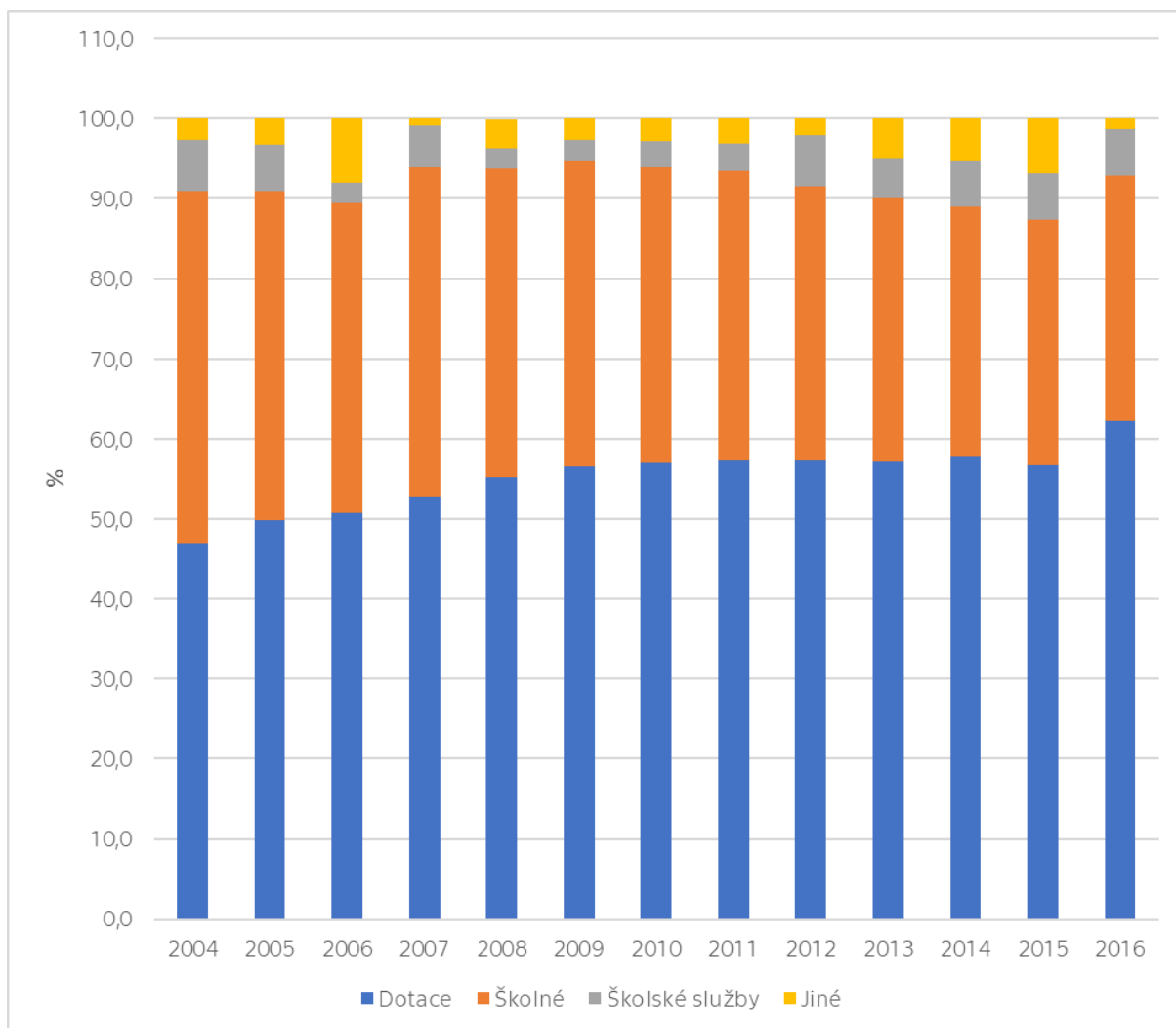
Taktéž celkové výdaje meziročně klesají, avšak jejich pokles neodpovídá přesně poklesu celkových příjmů. Proto škola v roce 2014 hospodařila se ztrátou. Významnými nákladovými položkami jsou mzdy (spolu se zákonnými odvody a sociálními výdaji) a nájemné. Obě významné nákladové položky meziročně mírně klesají. V tomto rozboru je ještě vhodné vysvětlit, které příjmy hradí které výdaje. U dotací je totiž vždy specifikováno, na co se poskytované prostředky mohou a nesmí použít. Velmi často nelze dotace použít na investice. V účetnictví Střední školy a vyšší odborné školy aplikované kybernetiky tedy platí, že z obdržené dotace jsou placeny mzdy a z vybraného školního jsou hrazeny výdaje spojené s provozem školy. Pro doplnění, významnou položkou výdajů je nájemné za prostory, ve kterých škola sídlí. Na platbu nájemného pak reálně odchází okolo tří čtvrtin celkového vybraného školního. Vzhledem k této skutečnosti je jedním z dlouhodobých cílů školy sehnat prostory, které by odpovídaly veškerým požadavkům školy a zároveň byly méně finančně náročné.

Tabulka 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza			
Rok	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Celkové příjmy	0,93	0,98	0,90
Z toho dotace	0,94	0,96	0,98
Školné	0,89	0,96	0,90
Školské služby	1,07	1,03	0,90
Jiné	0,98	1,24	0,16
Celkové výdaje	0,94	0,98	0,89
Mzdy, OON, zákonné odvody a sociální výdaje	2,96	2,91	2,76
Učebnice, učební pomůcky, materiální náklady	2,59	2,54	2,57
Opravy a udržování	0,38	0,96	1,10
Nájemné	0,96	0,95	0,92
Komunikační služby	0,86	2,00	0,46

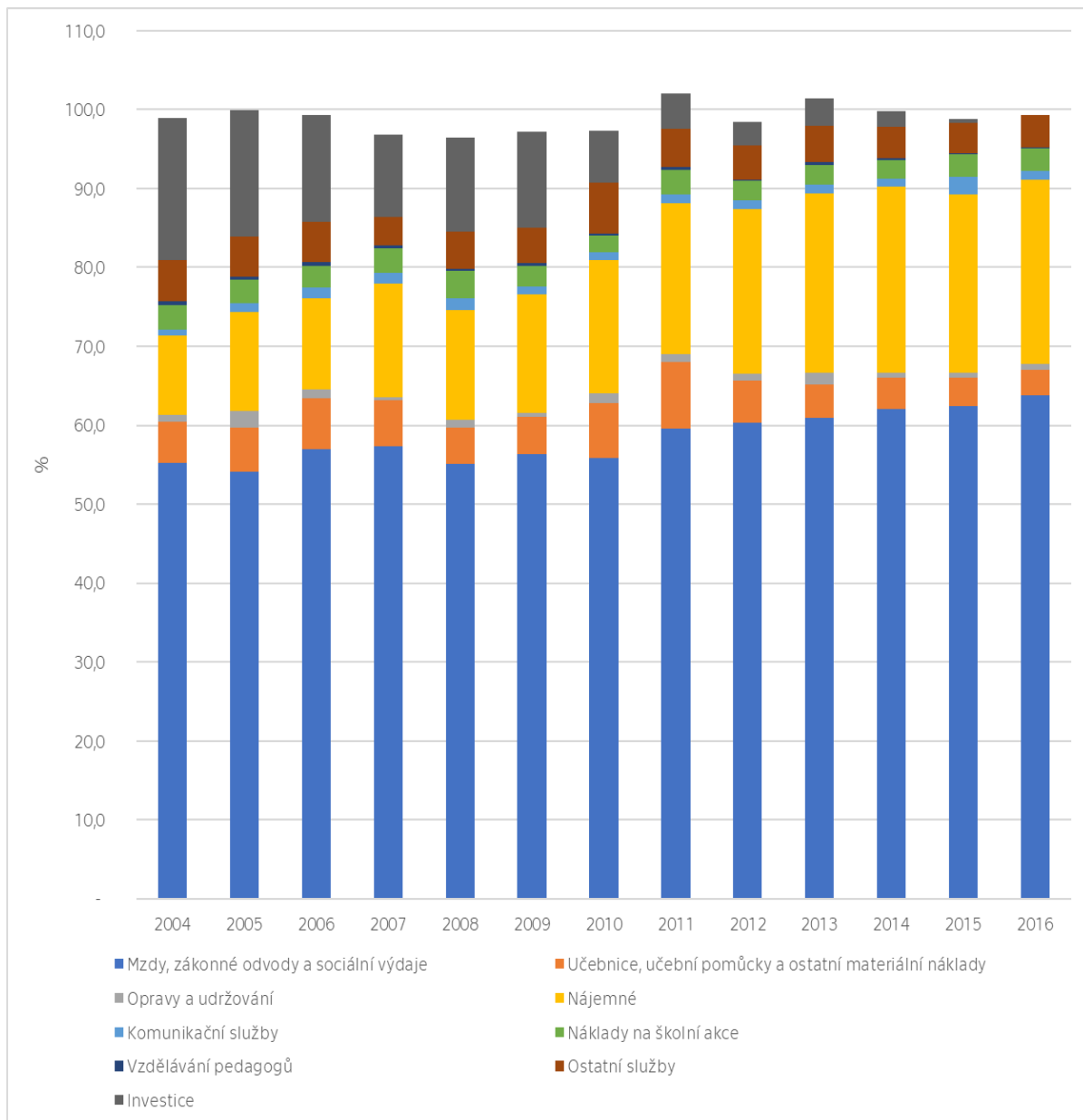
Náklady na školní akce	0,87	1,22	0,90
Vzdělávání pedagogů	0,56	0,77	1,26
Ostatní služby	0,80	0,92	0,96

V návaznosti na horizontální analýzu byla provedena vertikální analýza, jenž zachycuje proporcionalitu položek výkazu zisku a ztráty a vizualizuje vývoj těchto položek v čase. Jako výchozí hodnota, ke které jsou všechny položky účetního výkazu vztaženy byla zvolena hodnota celkových příjmů. Následující obrázek 15 zobrazuje graf vývoje a struktury celkových příjmů školy v čase. Z tohoto grafu lze vyčíst, že v posledních dvanácti letech se příjmy školy ze školného cca o deset procent snížily, zatímco příjmy z dotací se v rámci tohoto časového období cca o deset procent zvýšily. V současné době tvoří příjmy z dotací okolo šedesáti procent celkových příjmů školy. Školné pak tvoří cca třicet procent celkových příjmů. Též je zde patrné, že příjmy ze školských služeb (ubytování v domově mládeže) se v posledních třech letech relativně stabilizovaly cca na šesti procentech. Jiné složky příjmu (např.: organizace odborných školení) jsou v jednotlivých letech značně proměnlivé a na celkových příjmech se podílí cca jedním až osmi procenty.



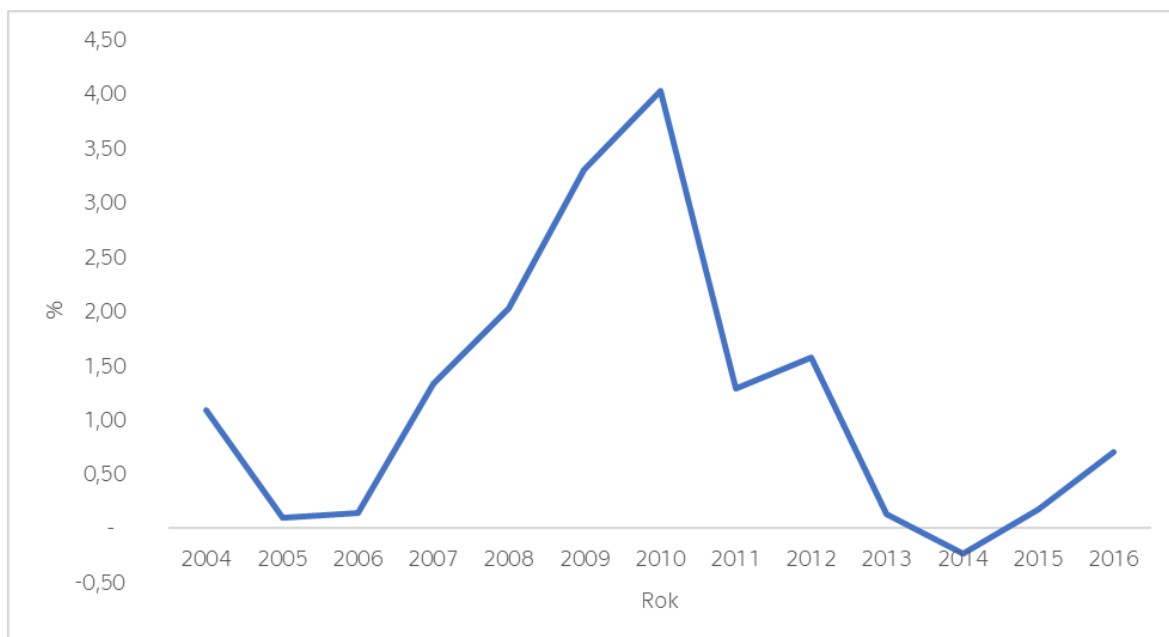
Obrázek 15 Vertikální analýza příjmů pro roky 2004 - 2016

Vedle přehledu struktury příjmů, byl z vertikální analýzy vytvořen i graf struktury výdajů a jejich vývoje v čase (viz obrázek 16). Z tohoto grafu je patrné, že více jak polovina příjmů je využita na pokrytí mezd, ostatních osobních nákladů, zákonných odvodů a sociálních plateb. Z grafu je též zřejmé, že tyto personální výdaje od roku 2010 neustále rostou. Další významnou položkou výdajů je platba nájemného, která je kryta zhruba čtvrtinou celkových příjmů školy. Vzhledem k poklesu počtu studentů a digitalizaci některých učebnic, poklesly i výdaje školy na tyto materiály. Tyto výdaje jsou v současnosti hrazeny cca čtyřmi procenty celkových příjmů školy. Podobný vývoj mají i náklady na školní akce, který jsou kryty zhruba třemi procenty příjmů. Významným informačním výstupem tohoto grafu je i to, že škola v rámci úsporných opatření omežila investice. V roce 2016 škola dokonce neinvestovala vůbec. Tato situace silně kontrastuje se strukturou výdajů mezi lety 2004 a 2009, kdy bylo investováno průměrně patnáct procent celkových příjmů. Tento vývoj ovšem koresponduje s jednotlivými fázemi hospodářského cyklu české ekonomiky.



Obrázek 16 Struktura výdajů v letech

Aby byla analýza současné situace úplná, byl v rámci vertikální analýzy zpracován i graf vývoje výsledku hospodaření jednotlivých let (viz obrázek 17). Tento graf tedy znázorňuje, kolik procent z celkových příjmů Střední školy a vyšší odborné školy aplikované kybernetiky zůstalo. Z grafu je pak patrné, že výsledek hospodaření mezi lety 2006 a 2010 rostl zhruba o procento ročně. Následoval meziroční pád cca o tři procenta, pak drobné oživení a mezi lety 2012 a 2014 pokračoval pokles výsledku hospodaření až do záporných hodnot. Tento pokles byl způsoben dopadem ekonomické krize. Od roku 2015 je možné pozorovat oživení a opětovný růst hospodářského výsledku.



Obrázek 17 Vývoj výsledku hospodaření v letech (vztaženo k celkovým příjmům)

Před tím, než bude zpracována vlastní finanční stránka uvedení nového studijního oboru, je nutné popsat proces, kterým je tato inovace připravována. Jak již bylo zmíněno, akreditace nových studijních oborů je převážně manažerské rozhodnutí vycházející z celkové aktuální situace školy. Od tohoto rozhodnutí o akreditaci nového studijního oboru trvá přibližně dva roky, než je akreditace udělena. V tomto období probíhají strategická jednání o podobě nového studijního oboru. Po definici podoby oboru následují jednání o předmětech, jejich náplni, vyučujícím, časové dotaci a kreditovém ohodnocení. Výsledky jednání jsou následně zpracovávány do studijního plánu a sylabů jednotlivých předmětů. Učitelé tuto práci vykonávají v rámci stávající pracovní smlouvy a práce navíc je jim proplácena formou osobních odměn.

Příprava na akreditaci kromě zmíněných aktivit zahrnuje mnoho nezbytných administrativních úkonů, které dle vedení školy, stojí souhrnně zhruba deset tisíc korun. Tyto úkony zahrnují například notářské ověřování listin, zajištění vyjádření k akreditaci od místního Úřadu práce, Krajské hospodářské komory či firem, které se školou spolupracují nebo v rámci nového studijního oboru spolupracovat chtějí. Tyto firmy jsou také často těmi subjekty, které mají o studenty zájem jako zaměstnance. Škola tedy spolupracuje s místními softwarovými a technickými firmami, které v rámci vzájemné spolupráce řeší i reálné obchodní nebo vývojářské projekty. Celkové náklady spojené se zajištěním akreditace nového oboru škola vyčíslila na dvě stě tisíc korun.

Modelový optimistický plán výkazu zisku a ztráty na následujících pět předpokládá, že se počet studentů nového oboru VOŠ bude pohybovat mezi patnácti a sedmnácti

studenty (viz Tabulka 8). Tento obor ale nebude jediný, který bude mít pozitivní výsledky. Pro vytvoření celkového výkazu zisku a ztráty bylo nutné namodelovat i počty studentů na střední škole a ostatních oborech VOŠ (viz Přílohy). Též je nutné zmínit, že v žádném z následujících modelů není počítáno s tím, že by studenti v průběhu studia odcházeli. Tento model předpokládá pokračující konjunkturu ekonomiky.

Tabulka 7 Optimistický odhad počtu studentů oboru Informační a komunikační systémy, celkový počet studentů VOŠ a celkový počet studentů školy

	Ročník	2020	2021	2022	2023	2024	2025
VOŠ Inf. a komunikační systémy	1	0	15	17	17	17	17
	2	0	0	15	17	17	17
	3	0	0	0	15	17	17
	Celkem	0	15	32	49	51	51
Počet studentů VOŠ		70	116	170	193	201	207
Celkový počet studentů školy		251	342	434	483	511	537

Finanční stránku toho scénáře popisuje následující Tabulka 9. Z té je patrné, že v takové situaci by škola generovala provozní výsledek hospodaření rostoucí až ke třiceti milionům v roce 2025. Podíl přínosů nového oboru k celkové výši provozního výsledku hospodaření by se v tomto případě pohyboval mezi cca osmi a šestnácti procenty. Rostoucí příjmy by v tomto případě přímo ovlivnily investice do modernizace vybavení školy či také výši platů učitelů, protože je škola jako taková vázaná závazkem, že nebude generovat zisk. Všechny peníze, které přijme tedy musí využít.

Tabulka 8 Modelový výkaz zisku a ztráty pro roky 2020 - 2025 pro optimistický scénář

Rok	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Celkové příjmy	38 052 008	49 259 811	61 890 798	67 906 854	72 155 508	75 313 645
Z toho dotace	19 888 008	25 455 811	31 130 798	33 903 854	36 601 508	38 396 645
- SŠ	12 670 000	15 820 000	18 480 000	20 300 000	21 700 000	23 100 000

- VOŠ Počítačová umění a design	1 897 134	2 886 944	4 454 141	4 701 594	4 949 046	5 196 498
- VOŠ Energetika	942 484	992 088	1 488 132	1 488 132	1 488 132	1 488 132
- VOŠ Programování	1 378 390	2 264 497	2 658 323	2 806 007	2 953 692	3 101 377
- VOŠ Inf. a kom. systémy	-	492 282	1 050 202	1 608 121	2 510 638	2 510 638
- jiné dotace	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Školné	14 664 000	20 304 000	27 260 000	30 503 000	32 054 000	33 417 000
- SŠ	11 797 000	16 074 000	20 398 000	22 701 000	24 017 000	25 239 000
- VOŠ Počítačová umění a design	1 081 000	1 645 000	2 538 000	2 679 000	2 820 000	2 961 000
- VOŠ Energetika	893 000	940 000	1 410 000	1 410 000	1 410 000	1 410 000
- VOŠ Programování	893 000	940 000	1 410 000	1 410 000	1 410 000	1 410 000
- VOŠ Inf. a kom. syst.	-	705 000	1 504 000	2 303 000	2 397 000	2 397 000
Školské služby	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000
Jiné	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000
Celkové výdaje	33 062 000	37 244 000	40 158 000	42 656 000	44 252 000	41 974 000
Mzdy, OON, zákonné odvody a sociální výdaje	18 500 000	19 400 000	20 200 000	21 100 000	21 600 000	22 000 000
- nárůst novým oborem	-	150 000	300 000	450 000	450 000	450 000
Učebnice, učební pomůcky, materiální náklady	1 506 000	2 052 000	2 604 000	2 898 000	3 066 000	3 222 000
- nárůst novým oborem	-	-	-	90 000	102 000	102 000
Opravy a udržování	380 000	400 000	420 000	430 000	440 000	450 000
Nájemné	7 200 000	7 900 000	8 500 000	9 200 000	9 700 000	10 300 000

Energie	800 000	830 000	860 000	890 000	920 000	950 000
- nárůst novým oborem	-	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Komunikační služby	370 000	410 000	470 000	540 000	660 000	700 000
Náklady na školní akce	1 506 000	2 052 000	2 604 000	2 898 000	3 066 000	3 222 000
Vzdělávání pedagogů	300 000	500 000	500 000	600 000	600 000	700 000
Ostatní služby	2 500 000	3 700 000	4 000 000	4 100 000	4 200 000	430 000
Provozní VH	4 990 008	12 015 811	21 732 798	25 250 854	27 903 508	33 339 645
Přínos nového oboru	-	1 017 282	2 224 202	3 341 121	4 325 638	4 325 638
% podíl na provozním VH	-	8	10	13	16	13

Pro realistický scénář je odhad počtu studentů oboru Informační a komunikační systémy zachycen na následující tabulce 10. Z té je patrné, že je předpokládáno, že v tomto případě se obor naplní a otevře právě limitním počtem studentů nutných k otevření oboru. Tento scénář vychází z předpokladu stagnace ekonomiky.

Tabulka 9 Realistický odhad počtu studentů nového oboru

	Ročník	2020	2021	2022	2023	2024	2025
VOŠ Informační a komunikační systémy	1	0	10	10	10	10	10
	2	0	0	10	10	10	10
	3	0	0	0	10	10	10
	Celkem	0	10	20	30	30	30
Počet studentů VOŠ		36	65	90	118	114	120
Celkový počet studentů školy		212	281	339	388	402	423

Finanční dopad realistického odhadu počtu studentů do modelového výkazu zisku a ztráty je zachycen v následující tabulce 11. Zde provozní výsledek hospodaření dosahuje v roce 2025 ke dvanácti milionům. Vliv nového oboru VOŠ na velikost provozního výsledku hospodaření je zde vyšší než v optimistickém modelu, protože zde počty studentů střední školy i ostatních oborů vyšší odborné školy nerostou tolik. Tyto podíly se v realistickém scénáři pohybují mezi osmnácti a třiceti procenty.

Tabulka 10 Realistický odhad vývoje VZZ pro roky 2020 -2025

Rok	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Celkové příjmy	29 659 136	34 122 572	41 274 510	47 250 388	51 304 763	53 507 900
Z toho dotace	17 295 136	21 558 572	25 367 510	28 517 388	30 168 763	31 613 900
- SŠ	12 320 000	15 120 000	17 430 000	18 900 000	20 160 000	21 210 000
- VOŠ Počítačová umění a design	494 905	989 809	2 062 103	3 216 880	3 464 332	3 711 785
- VOŠ Energetika	446 440	496 044	496 044	496 044	-	-
- VOŠ Programování	1 033 792	1 624 531	1 722 987	1 919 900	2 067 584	2 215 269
- VOŠ Inf. a kom. syst.	-	328 188	656 376	984 564	1 476 846	1 476 846
- jiné dotace	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Školné	9 964 000	9 964 000	13 207 000	15 933 000	18 236 000	18 894 000
- SŠ	8 272 000	10 152 000	11 703 000	12 690 000	13 536 000	14 241 000
- VOŠ Počítačová umění a design	282 000	564 000	1 175 000	1 833 000	1 974 000	2 115 000
- VOŠ Energetika	423 000	470 000	470 000	470 000	-	-
- VOŠ Programování	987 000	1 551 000	1 645 000	1 833 000	1 974 000	2 115 000
- VOŠ Inf. a kom. syst.	-	470 000	940 000	1 410 000	1 410 000	1 410 000
Školské služby	1 900 000	2 100 000	2 200 000	2 300 000	2 400 000	2 500 000
Jiné	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Celkové výdaje	29 644 000	32 512 000	36 138 000	39 136 000	39 864 000	41 376 000
Mzdy, OON, zákonné odvody a sociální výdaje	17 300 000	18 000 000	20 200 000	20 800 000	21 300 000	22 000 000
- nárůst novým oborem	-	150 000	300 000	450 000	450 000	450 000

Učebnice, učební pomůcky, materiální náklady	1 272 000	1 686 000	2 034 000	2 328 000	2 412 000	2 538 000
- nárůst novým oborem	-	60 000	120 000	180 000	180 000	180 000
Opravy a udržování	250 000	300 000	350 000	400 000	400 000	400 000
Nájemné	7 200 000	7 900 000	8 500 000	9 200 000	9 200 000	9 200 000
Energie	800 000	830 000	860 000	890 000	920 000	950 000
- nárůst novým oborem	-	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Komunikační služby	350 000	380 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Náklady na školní akce	1 272 000	1 686 000	2 034 000	2 328 000	2 412 000	2 538 000
Vzdělávání pedagogů	200 000	230 000	260 000	290 000	320 000	350 000
Ostatní služby	1 000 000	1 500 000	1 500 000	2 500 000	2 500 000	3 000 000
Provozní VH	15 136	1 610 572	5 136 510	8 114 388	11 440 763	12 131 900
Přínos nového oboru	-	558 188	1 146 376	1 734 564	2 226 846	2 226 846
% podíl na VH	-	35	22	21	19	18

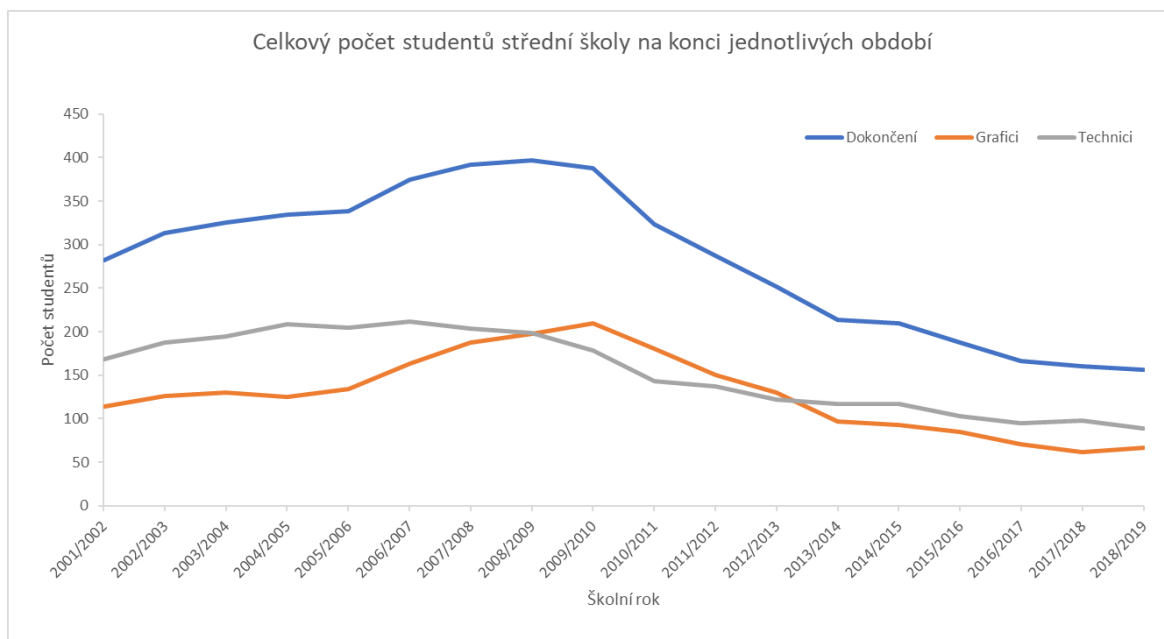
Pesimistický scénář předpokládá ekonomickou krizi a tím i situaci, kdy se pro nový obor Informační a komunikační systémy nepodaří nalézt dostatek studentů. Taktéž se předpokládá, že se v tomto scénáři neotevřou obory Počítačová umění a design a Energetika. Škola předpokládá, že by bylo možné naplnit obor Programování, který by se naplnil přibližně ob rok. Počet studentů SŠ by v návaznosti na současný vývoj mohl velmi pomalu růst s mezigodním přírůstkem dvou studentů. S takovéto situací by škola hospodařila se ztrátou, která by se navyšovala. Škola by byla přímo ohrožena na své existenci. Celkový přehled počtu studentů a model výkazu zisku a ztráty pro tuto situaci je v Příloze.

6 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE INOVACE

Komunikační strategie inovace, tj. otevření oboru Informační a komunikační systémy bude vycházet z poznatků získaných v rámci zpracování business plánu inovace. A to především z velikosti cílové skupiny a realistického scénáře vývoje počtu studentů. Komunikační strategie inovace bude zkoumané škole též přínosem jako vzor a zdroj informací pro vytvoření celkové komunikační strategie školy a dílčích komunikačních strategií pro jednotlivé vyučované obory. Zkoumaná škola totiž v současné době nemá celkovou komunikační strategii zpracovanou. Proto se stává, že online kanály podporují offline způsoby propagace pozdě nebo vůbec. Komunikace prostřednictvím online kanálů je velmi nepravidelná a v některých případech dávková.

Důležitost a nutnost zpracování jednotné komunikační strategie podporuje i fakt, že se škola v posledních letech potýká s klesajícím počtem studentů (viz obr. 18) střední školy a počtem studentů celkově. Jak již bylo v rámci analýzy prostředí zmíněno, tato situace je způsobena jak demografickými, tak také ekonomickými vlivy. Z hlediska demografie ovlivnily počty studentů střední školy ročníky, které se vyznačovaly nízkou porodností. Nyní je již v osmých a devátých třídách základních škol dětí více, čímž se zvyšuje i základna cílové skupiny pro akvizici na střední školy. Zmíněný propad počtu studentů byl taktéž významně ovlivněn ekonomickou krizí, jenž se na počtu studentů, dle následujícího obrázku, projevovala od roku 2009 v podstatě až do roku 2016. V současné demografické i ekonomické situaci je nejvyšší čas na zvýšení počtu studentů jak střední, tak i vyšší odborné školy před tím, než se výkon ekonomiky natolik zpomalí či zastaví, že o soukromé vzdělávání klesne zájem.

Byť na zkoumané škole dosud nefunguje ucelený přístup k marketingu, je vhodné popsat, jaké kanály, za jakým účelem, jak často, s jakým obsahem a s jakým úspěchem škola využívá. Tento popis pomůže vytvořit celkový obrázek o současné komunikaci školy a bude dále sloužit jako základna pro nastavení uceleného přístupu ke komunikaci. Tento ucelený přístup ke komunikaci by měl posilovat znalost značky a love brand. Dílčí komunikační strategie by pak měly podpořit atraktivitu jednotlivých nabízených oborů. V rámci této práce bude ale definována pouze komunikační strategie nově otevíraného oboru Informační a komunikační systémy. Jak již bylo zmíněno, nejdříve je nutné popsat současnou komunikaci školy. Tu zachycuje následující kapitola.



Obrázek 18 Přehled vývoje počtu studentů střední školy v období 2001 - 2019

6.1 Současná komunikace školy

Současná komunikace školy je zaměřena především na propagaci oborů sekundárního vzdělávání. V tomto směru využívá škola i nejvíce způsobů, jak se k cílové skupině potenciálních studentů střední školy přiblížit. Zde je možné jmenovat účast na výstavách středních škol v blízkém i vzdálenějším okolí Hradce Králové. Zkoumaná škola se též účastní největšího veletrhu pomaturitního vzdělávání – Gaudeamus, kde vystavuje jak v Praze, tak také v Brně. Aby byla škola vidět nejen mezi potenciálními studenty, ale také v odborné komunitě, účastní se i vybraných oborových veletrhů a konferencí jako je například Ampér v Brně nebo konference ISSS v Hradci Králové.

Z hlediska dalších komunikačních kanálů a propagačních aktivit, které škola využívá ke svému zviditelnění mezi potenciálními studenty jsou Dny polytechnického vzdělávání na základních školách. Vzhledem k souladu zaměření zkoumané školy s cílem nejen MŠMT o rozvoj právě polytechnického vzdělávání jsou tyto akce podporované i krajským akčním plánem. Další offline propagační aktivitou zaměřenou na zviditelnění školy u potenciálních studentů jsou každoroční letní prázdninové workshopy, kde si děti nejčastěji mezi dvanácti a patnácti lety věku (horní věková hranice není organizátory stanovena) zkouší různé aktivity jako je například programování a robotika, vývoj počítačových her, tvorba animovaného filmu, fotografie či malba a kreativní výtvarné techniky. Tyto jmenované aktivity jsou z hlediska akvizice studentů na obory

střední školy velmi úspěšné. Z hlediska podobné propagace pro vyšší odborné vzdělávání zde existuje potenciál pro úspěšnou akvizici studentů při vhodném zvolení aktivity a přesném poznání charakteru cílové skupiny, která již bohužel není tak homogenní jako u středoškolského studia.

Z hlediska online komunikace využívá zkoumaná škola webovou prezentaci v rámci webových stránek a prezentaci na Facebooku. Obzvláště vliv Facebooku na rozhodování cílové skupiny má v poslední době rostoucí tendenci. V rámci Facebooku jsou promovány dny otevřených dveří, ples a prázdninové workshopy pro žáky základních škol. Též jsou zde sdíleny vybrané články z webových stránek a fotografie ze školou organizovaných akcí. Následující obrázek pak zachycuje histogram počtu příspěvků za týden v rámci školního roku 2018/2019 (data byla uzavřena k 14.4.2019). Z tohoto histogramu je patrné, že příspěvky nejsou přidávány pravidelně, ale nárazově, což potvrzuje tvrzení, že tato komunikace na sociálních sítích není systematicky řízená.

Škola na Facebooku taktéž využívá možnosti placené propagace vybraných příspěvků a událostí. Nejčastěji jsou tímto způsobem zviditelňovány dny otevřených dveří, příspěvky o úspěších studentů či školy jako takové v různých soutěžích. Příspěvky jsou zde zveřejňovány velmi nepravidelně s různým dosahem. Průměrný dosah příspěvku, dle aplikace Likelyzer, je 1800 oslovení. Z čehož je průměrně 540 oslovení dosaženo organicky (organický dosah je počítán přímo ve správě obsahu stránky). Z hlediska časové distribuce jsou placené příspěvky zveřejňovány převážně v období říjen – březen (propagace je naprostou většinou obsahu zaměřena na střední školu.

Z hlediska struktury sledujících na Facebooku, mírně převažují muži – tvoří šedesát devět procent z celkového počtu třinácti set devadesáti devíti sledujících. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou, mezi sledujícími, jsou lidé v rozmezí mezi osmnácti a čtyřiatřiceti lety – což odpovídá věku absolventů a případně studentů VOŠ. Věk mezi třinácti a sedmnácti lety je zastoupen z osmi procent. Geograficky je největší počet sledujících z Královéhradeckého kraje. Ten je jen těsně následován Prahou. Podobnou statistiku poskytuje o návštěvách webu školy i Google Analytics. I zde se naprostá většina návštěvníků nalézá věkově mezi osmnácti a čtyřiatřiceti lety. Z hlediska pohlaví, navštěvují webové stránky stejně ženy jako muži.

Následující tabulka pak znázorňuje návštěvnost webu dle krajů. Nejvyšší počet přístupů je z Královéhradeckého kraje, ten je následován Prahou a Pardubickým krajem. Nezanedbatelný počet přístupů je též z Jihomoravského, Středočeského a Libereckého kraje. Nejnižší počet návštěv je ze Zlínského, Karlovarského a Plzeňského kraje. Tato statistika zahrnuje počty přístupů na web v období 1. září 2018 až 21. února 2019.

Tabulka 11 Přehled návštěvnosti webových stránek školy dle geografické lokace návštěvníka (vlastní zpracování dat z Google Analytics)

Oblast	Návštěvníci	Podíl [%]
Královéhradecký kraj	3815	42,48%
Praha	2039	22,71%
Pardubický kraj	927	10,32%
Jihomoravský kraj	540	6,01%
Středočeský kraj	368	4,10%
Liberecký kraj	343	3,82%
Vysočina	200	2,23%
Moravskoslezský kraj	159	1,77%
Olomoucký kraj	131	1,46%
Ústecký kraj	124	1,38%
Jihočeský kraj	107	1,19%
Plzeňský kraj	83	0,92%
Karlovarský kraj	74	0,82%
Zlínský kraj	70	0,78%
Celkem	8980	

6.2 Návrh komunikační strategie inovace

Cílem celkové komunikační strategie by rozhodně mělo být posílení znalosti značky a love brand. Tato strategie by měla zastřešit jednotlivé komunikační strategie pro vyučované studijní obory či logické bloky oborů (technické vs. grafické; obory střední školy vs. obory vyšší odborné školy). Taktéž dílčí komunikace by měla podporovat vytyčený cíl – tj. podporu znalosti značky a budování love brand. Z hlediska aktivit podporujících znalost značky je možné uvést aktivní účast na odborných veletrzích, konferencích či seminářích, zapojení se do dobročinných aktivit v rámci rozvoje statutu sociálně odpovědné školy (firmy) nebo například pořádání Dne techniky. Taktéž online prostředí sociálních sítí nabízí mnoho příležitostí pro rozvoj znalosti značky a budování love brand. Právě toto online prostředí může pomoci školu představit ne jako instituci, ale jako seskupení konkrétních osob, které pomáhají svému okolí rozvíjet se ve specifických oblastech. Jinými slovy sociální sítě mohou pomoci škole vytvořit si lidskou tvář.

Z hlediska konkrétní komunikační strategie inovace je nutné nejdříve projít body segmentace, targetingu a positioningu tak, byla navrhovaná kampaň opravdu zaměřená správně a dosahovala tak kýžených výsledků. V rámci analýzy prostředí, konkrétně v Porterově modelu 5-ti tržních sil, byla poměrovým matematickým výpočtem stanovena teoretická velikost cílové skupiny (tři sta padesát jedinců). Vztaženo k modelu STDC by tato skupina měla přibližně odpovídat bloku Think, čili největšímu adresovatelnému kvalifikovanému publiku s nějakým komerčním záměrem. Pro nastavení komunikace je toto číslo důležité, ale ještě důležitější je velikost největšího adresovatelného kvalifikovaného publika – čili blok See. Pro získání alespoň rámcové představy o velikosti této skupiny byla opět využita tabulka Ústavu pro informace ve vzdělávání (ÚIV) – konkrétně tabulka počtu studentů VOŠ v jednotlivých krajích v roce 2017. Celková data zjištěná ÚIV byla násobeno koeficientem návštěvnosti webu zkoumané školy získané z Google Analytics. Výsledný odhad je zachycen následující tabulkou 13, která obsahuje data o možném publiku rozdělená dle věku a lokace. Pro výběr zkoumaných krajů byla opět využita data z Google Analytics. Zobrazeny jsou tedy kraje s nejvyšší návštěvností webu školy. Uvedený koeficient představuje podíl návštěv z jednotlivého kraje na celkové návštěvnosti webu.

Tabulka 12 Přehled odhadu největšího adresovatelného kvalifikovaného publika

Věk	Koef	≤ 18	19	20	21	22	23	24	25 - 29	30 - 34	35- 39	40+
Královéhradecký kraj	0,42	0	22	56	64	58	24	16	16	10	6	14
Praha	0,23	4	78	161	198	168	108	76	142	69	62	100
Pardubický kraj	0,10	0	8	17	18	16	10	6	11	6	4	8
Jihomoravský kraj	0,06	0	11	21	25	19	13	8	11	4	3	3
Středočeský kraj	0,04	0	4	8	9	8	4	2	8	5	5	9
Liberecký kraj	0,03	0	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0
Kraj Vysočina	0,02	0	1	3	4	3	2	1	4	2	2	3
Celkem		4	125	269	320	273	161	110	192	95	82	137
Úhrnem												1770

Tabulka 13 tedy zahrnuje geografické a demografické skupiny, na které by měla být komunikace nového oboru zaměřena. Z hlediska věku, je z tabulky patrná významná věková skupina mezi devatenácti a devětadvaceti lety. V rámci této skupiny pak vyčnívají počty studentů mezi dvaceti a dvaadvaceti lety, tj. skupina studentů, která se pro studium na vyšší odborné škole rozhodla těsně po maturitě. Nezanedbatelnou skupinou jsou i studenti mezi pětadvaceti a devětadvaceti lety. Tyto studenti se po maturitě pravděpodobně věnovali buď studiu vysoké školy nebo již nastoupili do zaměstnání. Po krátké době ale zjistili, že jim jistá část vzdělání chybí a začali si ho tedy doplňovat na vyšší odborné škole. Z tabulky 13 je taktéž patrné, že vyšší odbornou školu studují i lidé starší čtyřiceti let. Zde by logickými důvody studia mohly být kariérní důvody – tj. studium na VOŠ jako způsob získání vyšší kvalifikace v oboru, kterému se již tyto osoby věnují nebo může být studium chápáno jako rekvalifikace nebo pouze koníček.

Ze zkušenosti zkoumané školy vyplývá, že jistý vliv na věkovou strukturu studentů má i daný studijní obor. Na této škole je pozorovatelný trend, že na obor Počítačová umění a design se většinou hlásí studenti krátce po maturitě. V naprosté většině případů tak, že studenti přechází ze střední školy přímo na vyšší odbornou školu. Průměrný věk nástupu na VOŠ je u tohoto oboru 20,4 roku. Naprosto odlišná situace je u studijního oboru Energetika, kam se maturanti vůbec nehlásí. Věkový průměr studentů při nástupu ke studiu tohoto oboru je 39,2 roku. Motivací pro studium tohoto oboru je buď zájem o tuto oblast jako koníček nebo například podnikání v oboru a nutnost doplnění adekvátního vzdělání. Část těchto studentů (10 %) má již též nějaký stupeň vysokoškolského vzdělání (bakalářské, magisterské). Studenti oboru Programování jsou svým nástupním věkem na pomezí oborů Počítačová umění a design a Energetika. Jejich nástupní věkový průměr je 28,5 roku. Tento obor se vyznačuje velkou diverzitou. Studují ho jak čerství absolventi střední školy, tak i osoby s několikaletou zkušeností se zaměstnáním. I zde jsou jedinci, který již mají nějaké vysokoškolské vzdělání. Motivací pro studium tohoto oboru je získání praktických dovedností v oblasti programování a možnost perspektivního zaměstnání, rozvoj vlastního podnikání a zvýšení kvalifikace v oboru. U oboru Informační a komunikační systémy škola předpokládá podobnou věkovou strukturu studentů jako u oboru Programování.

Z hlediska poměru žen a mužů jsou zmíněné obory VOŠ taktéž rozdílné. Na oboru Počítačová umění a design je poměr mužů a žen vyrovnaný. V některých ročnících mírně převažují ženy. Obor Energetika zatím studují pouze muži a škola zatím ze strany žen nezaznamenala nijaký zájem o tento obor. Na oboru Programování je zastoupení žen

10 %. Zde škola v rámci vzdělávacích veletrhů a dalších propagačních akcí zaznamenává rostoucí zájem žen o obor Programování. Je možné se domnívat, že popularitě programování mezi ženami pomáhají aktivity pořádané organizací Czechitas podporující vzdělávání žen v oblasti IT. Motivací pro ženy mohou být taktéž vyšší platy a flexibilní pracovní doba, která je pro tento obor již v podstatě typická, a která takto dovolí skloubit mateřské povinnosti a rodinný život s tím pracovním. Předpokládaná atraktivita oboru Informační a komunikační systémy pro ženy je nižší než u programování, protože se pracovní pozice, na které student po úspěšném absolvování studia bude nejspíše aspirovat, nevyznačují takovou flexibilitou a výší platů jako pozice v oboru programování.

Tímto jsou představeny předpokládané věkové a genderové charakteristiky cílové skupiny. Taktéž geografické rozložení cílové skupiny je nasnadě. To odpovídá rozložení návštěv webu školy z Google Analytics. Dle vyjádření školy, odpovídají tyto informace i reálné distribuci bydlišť studentů. Pro lepší představu o bližších charakteristikách největšího adresovatelného kvalifikovaného publika, budou v následujících řádcích představeny tři modelové osoby, zastupující tři potenciální profily možných studentů.

Persona 1 – Tomáš. Tomášovi je devatenáct let, bydlí v malé vesnici kousek za Hradcem Králové a tento rok ho čeká maturita na Střední škole a vyšší odborné škole aplikované kybernetiky. V rámci svého studia se zaměřil převážně na počítačové systémy a sítě. Maturovat bude z českého jazyka, angličtiny, výpočetní techniky a počítačových systémů a sítí. V matematice si moc nevěří, ale když má něco spočítat, nemá s tím žádný velký problém. V průběhu studia se snaží sbírat nějaké praktické zkušenosti z oboru i po brigádách, aby měl oproti svým spolužákům výhodu u potenciálních zaměstnavatelů. Rodiče by si přáli, aby šel po střední škole na vysokou školu, ale jemu se tato představa moc nezamlouvá. Jednak je přesvědčen o tom, že na vysoké škole jsou na studenty kladeny vysoké nároky, a to je mu nepříjemné, navíc se mu nechce trávit celé dny ve škole. Radši chce chodit do práce a něco se naučit v praxi. Uvědomuje si, že vyšší vzdělání by pro něj mohlo sloužit jako argument pro zvýšení platu, proto nechce další vzdělání zavrhnout. Ideálně by mu vyhovovalo studium o víkendech, které nabízí jeho současná škola v rámci oborů vyšší odborné školy. Je to pro něj navíc známé prostředí, kde ví, co od koho může čekat.

Persona 2 – Jan. Janovi je sedmadvacet let, bydlí v Praze a už sedm let pracuje na hlavní pracovní poměr jako servisní technik PC v jedné střední firmě v Praze. Práce ho baví, ale je pro něj již stereotypní a on by se rád posunul dál a naučil se něco nového. Kolegové – správci počítačového systému firmy mu často vypráví o své práci a on by

chtěl také umět to, co oni – občas jejich rozhovorům nerozumí. Když by se naučil spravovat počítačové systémy a sítě, polepšil by si i platově, což by mu pomohlo při zařizování nového bydlení pro svou plánovanou rodinu. Ucelené kurzy v tomto oboru moc nejsou, proto by zkusil i nějakou školu, která by mu ale nenarušila práci a pracovní úvazek. Při rozhodování nad výběrem vzdělání si na internetu projde přehled škol působících v IT, jejich webové stránky a Facebook. Taktéž bude hledat recenze studentů, jak na Facebooku, tak i v běžném vyhledávači. Z hlediska dojíždění za vzděláním nemá problém dojet prakticky kamkoliv, kam se dostane z Prahy autem za tři hodiny jízdy. Ve výsledku Prahu rád alespoň na krátký okamžik opustí a zkusí nové prostředí. Co se týče ceny za vzdělání je schopen si připlatit, pokud bude přesvědčen o kvalitě.

Perona 3 – Pavel. Pavlovi je dvačtyřicet, je vystudovaný dopravní inženýr, bydlí v Přelouči, má ženu a dvě děti – obě jsou na prvním stupni základní školy. Rodina žije ve vlastním domě a splácí hypotéku, která je na patnáct let. Pavel i jeho žena mají stálá zaměstnání v místních výrobních firmách. Žena pracuje jako účetní, on jako vedoucí koordinátor logistiky pro všechny pobočky své firmy. Práce Pavla naplňuje a byť je občas vysilující, má čas i na koníčky. Jeho největší hobby jsou nové technologie. V domě velmi rád inovuje, pro již z mobilního telefonu ovládá vytápění a osvětlení, taktéž osadil střechy solárními panely pro výrobu elektrické energie. Vzhledem k tomu, že celá rodina zbožňuje filmy, rád by si doma zařídil velké datové úložiště a celou serverovnu, která by mu zastřešila všechny automatizované procesy v domě. V oboru počítačových systémů a sítí je ale pouze nadšencem a netroufne si tyto plány realizovat bez patřičného vzdělání. Studium ho vždy bavilo, hypotéku zvládá bez problémů splácet, a ještě mu zbývá dostatečné množství finančních prostředků, které do svého vzdělání a tím i realizace svého snu investuje. Ani Pavel ale nechce, aby studium nějak narušilo jeho práci. Pokud bude studium o víkendech, není pro něj problém kamkoliv dojet – rád změní alespoň na chvíli prostředí.

Tyto tři osoby zachycují možné podoby představitelů tří subsegmentů cílové skupiny. Každý z těchto subsegmentů je charakterizován jinou mírou životních i pracovních zkušeností a bude tudíž komunikaci nabídky vzdělání vnímat trochu odlišně – každému vzdělání saturuje jinou potřebu. Z výše uvedených charakteristik, ale vyplývají také hlavní vlastnosti nového studijního oboru, které by měly být v rámci kampaní komunikovány a to jsou: časová flexibilita a kvalita poskytované služby. Jako slogan, který by studium na vyšší odborné škole zastřešoval je například současný slogan – „Kyberna není jen škola, je to styl života.“ – naprosto nevhodný, protože nereflektuje

hlavní potřeby, které cílová skupina pomocí studia saturuje. Taktéž neodpovídá parametrům studia, které cílová skupina vyžaduje. Vhodnějším sloganem by proto mohlo být – „Kyberna - kvalitní vzdělání v oboru IT. Efektivně a flexibilně.“

Z hlediska nastavení komunikační strategie pro nový obor VOŠ, by se škola měla zaměřit převážně na bloky See a Thing z modelu STDC. Bloky Do a Care nebudou v této práci řešeny. To proto, že chce své sdělení co nejvíce rozšířit mezi svým největším adresovatelným kvalifikovaným publikem. Kvalifikace publika je zde dána zájmem o počítačové systémy a sítě, prací v tomto oboru a touhou po získávání dalších informací a vzdělání. Pro zajištění kontaktu s touto skupinou jsou vhodné prezentace a aktivní účast na odborných seminářích, konferencích a veletrzích a samozřejmě vhodná komunikace na webu a sociálních sítích. Vzhledem k vhodnému časovému předstihu přípravy komunikační strategie, je vhodné zaměřit se na SEO webových stránek školy. Tato aktivita by měla být provedena co nejdříve, protože trvá, než se projeví efekty optimalizace. Správné nastavení SEO by pak mělo snížit výdaje na PPC reklamu, protože již bude web lépe hodnocen vyhledávačem a bude se umísťovat na vyšších pozicích ve vyhledávání než doposud. Časovou souslednost jednotlivých aktivit v rámci přípravy a realizace propagačních kampaní, pak pro roky 2019 a 2020 vizualizují následující Ganttovy diagramy zachycené v tabulkách 14 a 15.

Tabulka 14 začíná prioritní aktivitou, kterou by měla být úprava webových stránek školy tak, aby byla pro vyhledávače optimální (nastavení SEO). Týden před začátkem školního roku a ještě první dva týdny v září bude probíhat plánování důležitých akcí školy. Z hlediska propagace to bude stanovení dní otevřených dveří, naplánování účasti na veletrzích a výstavách (Probíhá již v průběhu roku při přihlašování na akce. V tomto bodě je pouze vytvářen kalendář akcí), potvrzení termínu maturitního plesu. Již od přelomu září a října bude škola propagovat své středoškolské obory. Každý z nich bude měsíc před termínem odevzdání přihlášek podpořen PPC kampaní. Její rozpočet se bude odvíjet od úspěšnosti SEO – v případě, že díky SEO stoupne počet návštěvníků webových stránek školy, nebude škola na PPC kampaně vydávat tolik prostředků. V rozpočtu zachyceném v tabulce 17 je na každý obor pro PPC kampaně rezervováno pět tisíc korun (tj. třicet tisíc korun za všechny obory). V případě úspěšné optimalizace pro webové prohlížeče, by mohla částka vydaná na tento účel klesnout o jednotky až desítky procent. Minimální částka, kterou chce škola obory podpořit, je tři tisíce na jeden studijní obor.

Tabulka 13 Plán propagace pro rok 2019

	Srpen				Září				Říjen				Listopad				Prosinec									
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4						
SŠ - technici									Kampaň - Facebook, web																	
SŠ - grafici								Kampaň - Facebook, web								PPC										
VOŠ																										
Celo-školní												Facebook - propagace místní firmy														
	SEO - web								Kampaň SŠ																	
			W		A					V	V	V	V	V												

Legenda:

W . . . prázdninové workshopy

A . . . aktualizace informací na webu, tvorba plánu akcí na následující školní rok

V . . . výstava či veletrh

Následující tabulka 15 zachycuje průběh propagačních aktivit v prvních pěti měsících roku 2020. Zde je vidět, že vlastní komunikační kampaň VOŠ začíná až v březnu. Zde je nutné zmínit, že obory vyšší odborné školy jsou komunikovány i v rámci propagace oborů SŠ, takže by se dalo říci, že je propagace VOŠ dlouhodobá a průběžná s tím, že od března je podpořena ještě specifickou cílenou kampaní. Tím, že se jedná o soukromou vyšší odbornou školu, je na rozhodnutí ředitele, kdy ukončí přijímání přihlášek ke studiu. Dle zákona to ale musí být nejpozději 31. srpna. Kampaň pro obory VOŠ bude tedy spuštěna přibližně do půlky srpna 2020 a opět bude měsíc před uzavřením přijímání přihlášek podpořena PPC kampaní. Stejně jako na podzim roku 2019, bude i na jaře 2020 spuštěna na Facebooku propagace místní firmy – obecná kampaň na podporu povědomí o značce.

Tabulka 14 Plán propagace pro prvních pět měsíců roku 2020

	Leden				Únor				Březen				Duben				Květen							
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4				
SŠ - technici	Kampaň - Facebook, web																PZ	PZ						
					PPC																			
SŠ - gra- fici	PZ								PZ															
VOŠ													Kampaň - Facebook, web											
																								PPC
Celo- školní													Facebook - propagace											
	Kampaň SŠ								Kampaň VOŠ															
	P		V								V													

Legenda:

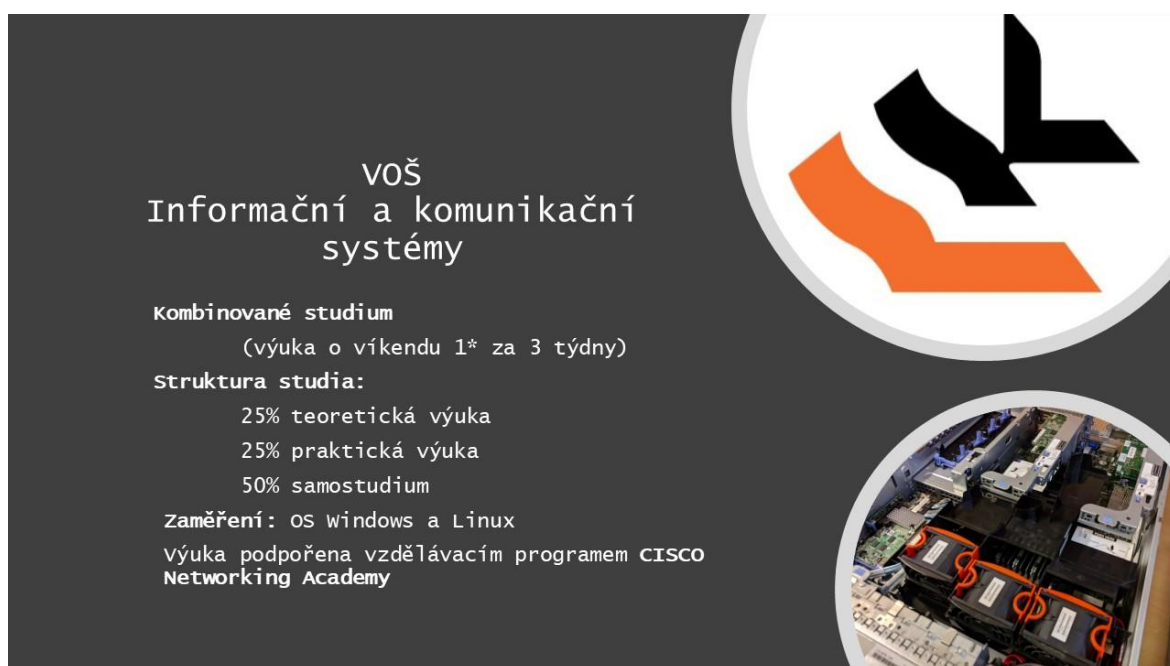
PZ . . . přijímací zkoušky

P . . . maturitní ples

V . . . výstava či veletrh

Vizuálně by měl styl promo materiálů odpovídat vizuálnímu konceptu školy. Letáky na veletrhy vzdělávání, by pak mohly vypadat například následujícím způsobem (viz obrázek 19). Vlastní zpracování konkrétních materiálů je na vizuálních expertech školy – zde je zobrazen pouze návrh. V podobném duchu by měly být vypracovány i další materiály jako například roll-upy či postery ke kampaním na sociálních sítích.

Podpoře budování love brand by mohla pomoci i edice vybraných typů oblečení a doplňků s logem školy. Jednalo by se například o trička, tílka, mikiny, kšiltovky či šátky. Rozvoj této aktivity je plánován až na školní rok 2020/2021 tak, aby výdaje na marketing nevzrostly příliš skokově a nezatížily příliš rozpočet školy. Další marketingovou aktivitou, vhodnou převážně pro dny otevřených dveří, je zapojení účastníků do práce s 3D tiskem a poskytnutí možnosti vytisknout si jeden z předdefinovaných objektů.



Obrázek 19 Vizuální návrh letáku pro nový obor VOŠ

Vlastní rozpočet marketingu pro školní rok 2019/2020 znázorňuje následující tabulka 16. Z té je patrné, že nejvyšší položkou v propagaci je především účast na veletrzích, výstavách a konferencích.

Tabulka 15 Rozpočet marketingu pro školní rok 2019/2020

Výstavy, veletrhy, konference	100 000
- z toho nový obor VOŠ	15 000
Facebook - propagace	16 000
- z toho nový obor VOŠ	2 000
PPC	30 000
- z toho nový obor VOŠ	5 000
Dny otevřených dveří	10 000
Celkem	156 000

Z rozpadu jednotlivých položek, zachyceném v tabulce 17, je vidět, že finanční náročnost výstav, veletrhů a konferencí je zapříčiněna převážně personálními náklady. Tato aktivita je velmi důležitou pro rozšiřování povědomí o škole nejen u potenciálních studentů, ale i v odborné komunitě, proto má tato položka svou roli v rozpočtu.

Tabulka 16 Rozpad rozpočtu marketingu pro školní rok 2019/2020

Výstavy, veletrhy, konference	100 000
- personální náklady vč. cestovného	60 000
- propagační předměty	40 000
Facebook	16 000
- propagace místní firmy	5 000
- podpora vybraných příspěvků	4 000
- propagace maturitního plesu	2 000
- propagace dní otevřených dveří	5 000
PPC	30 000
Dny otevřených dveří	10 000
Celkem	156 000

Komunikační strategie inovace bude, v návaznosti na model STDC, zaměřena na bloky See a Think, kde se odhadovaná velikost publika pohybuje okolo dvou tisíc. Na základě modelových person bylo odhadnuto, že vyšší odborné vzdělání nejčastěji saturuje potřebu zvýšení kvalifikace a rekvalifikace a nejdůležitějšími parametry oboru jsou: kombinovaná forma studia, zaměření na získání praktických dovedností a kvalita výuky. Právě tyto parametry by měly být stěžejními body komunikace nového oboru. V rámci komunikační strategie by měla škola využívat komplexní a plánované komunikace zaměřené na doručení vhodného obsahu cílovému publiku.

Z hlediska časového horizontu, by již na konci školního roku měl být alespoň hrubý přehled propagačních aktivit v následujícím školním roce. V rámci následujících letních prázdnin by bylo více než vhodné optimalizovat webové stránky školy pro vyhledávače (tj. nastavení SEO). Tato úprava má potenciál podpořit povědomí o škole mezi potenciálními studenty. Výsledky SEO by mohly být taktéž podpořeny PPC kampaněmi v klíčových obdobích podávání přihlášek. V rámci komunikace na sociálních sítích by se škola měla zaměřit na vytváření relevantního a poutavého obsahu pro své publikum. Při vhodném naplánování propagačních akcí a kampaní by pak mohl být rozpočet marketingu pro školní rok 2019/2020 ve výši 156 tisíc korun.

Závěr

Pro naplnění cíle této práce, kterým je příprava a uvedení produktové inovace na trh v rámci segmentu terciálního vzdělávání byla nejdříve v rámci teoretické části této práce shrnuta teorie inovace. Následně byly zkoumány metody řízení inovací ve vzdělávání, kde Philbin (2016) navrhuje a upravuje využití metodiky MSP. V rámci tohoto modelu je doporučováno využití business plánu jako základního dokumentu pro rozhodnutí o vhodnosti či nevhodnosti inovace. Konkrétní podoba business plánu byla syntetizována převážně z textů Sahlmana (1997), Fotra a Součka (2005), Doyla (2011) a Korába, Peterky a Řežňákové (2008), kde zmínění autoři zdůrazňovali provedení marketingové situační analýzy, formulaci strategie a marketingového mixu, analýzu rizik a finanční analýzu a finanční plán inovace. Jako vhodné metody pro marketingovou situační analýzu byly vybrány: PEST analýza, Porterův model 5-ti tržních sil a SWOT analýza. V rámci analýzy rizik byla popsána metoda scénářů, která poskytuje jednoduché, a přitom velmi názorné vyjádření možných budoucích situací. V rámci finanční analýzy byly jako prostředky pro popis situace zvoleny horizontální a vertikální analýza. Finanční plán, který zakončuje business plán by pak měl reflektovat situace popsané v jednotlivých scénářích.

Pro úspěšné zavedení inovace na trh je také důležité vhodné sestavení komunikační strategie. V rámci zpracování teoretických podkladů pro tvorbu komunikační strategie byly zmapovány jak tradiční, tak také online principy marketingové komunikace. V této práci byly popsány taktéž principy propagace v internetovém vyhledávání – SEO a PPC a dále také potenciál sociálních sítí při navozování kontaktu s potenciálními zákazníky (v případě vzdělávání, studenty). V rámci komunikačních modelů byly popsány modely AIDA a STDC. Přičemž vlastní komunikační strategie by měla vycházet spíše z modelu STDC.

Teoretické poznatky byly využity v praktické části této práce, kde byl zpracován business plán a komunikační strategie inovace v konkrétním vzdělávacím zařízení. Tím byla Střední škola a vyšší odborná škola aplikované kybernetiky s.r.o. z Hradce Králové. Tato škola plánuje otevření nového oboru vyšší odborné školy zaměřené na informační a komunikační systému. Tato práce měla poskytnout informační základnu pro přijetí manažerského rozhodnutí, zda škola opravdu předloží návrh na akreditaci nového oboru akreditační komisi MŠMT. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem, je možné tento krok škole doporučit. V rámci realistického scénáře, který počítá se stag-nací ekonomiky, je plánovaný obor vyšší odborné školy životaschopný. Z hlediska

sedmi krajů, kde má škola největší akvizici studentů, má nový obor potenciál cílit až na dva tisíce osob, které by mohl zaujmout obsah šířený školou. Z tohoto publika je možné předpokládat, že cca tři sta padesát osob bude reálně zvažovat možnost studia oboru.

Komunikační strategie inovace by v rámci sociálních sítí měla být zaměřena na šíření poutavého relevantního obsahu, jehož dosah bude podpořen placenými příspěvky. V rámci webové komunikace je pro školu stěžejní úprava webových stránek tak, aby byly dobře hodnoceny webovými prohlížeči a zlepšovala se tak pozice stránek ve vyhledávání (nastavení SEO). Pozice ve vyhledávání by též měla být v klíčových obdobích podpořena PPC kampaní. Mimo online komunikace by škola měla pokračovat v navštěvování veletrhů, výstav a odborných konferencí. Tyto aktivity podporují znalost značky v rámci odborné komunity. Pro podporu znalosti značky v rámci široké veřejnosti by byly vhodné akce ve smyslu Dnů techniky či zapojení školy do dobročinných akcí, kde by se podpořilo jméno školy jako sociálně odpovědné společnosti. Inovace je tedy z podnikatelského hlediska zhodnocena a připravena pro uvedení na trh.

Seznam použité literatury

1. BLYTHE, Jim, 2012. Essentials of marketing. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-75768-9.
2. DOYLE, Charles, 2011. Dictionary of Marketing. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-959023-0.
3. FOTR, Jiří, 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
4. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. Aplikovaná analýza rizika. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.
6. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.
7. A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMET BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK guide), 2013. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 978-1-935589-67-9.
8. CHAFFEY Dave a PR SMITH, 2017. Digital Marketing Excellence. Oxon: Routledge. ISBN 978-1-138-19170-9
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
10. JANOUCH, Viktor. Internetový marketing. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
11. KARLÍČEK, Miroslav, 2018. Základy marketingu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
12. KING, Elliot a Neil ALPERSTEIN, 2017. Best Practices in Planning Strategically for Online Educational Programs (Best Practices in Online Teaching and Learning). Rout- ISBN 978-1138936195
13. KNAPP, Jake, John ZERATSKY a Braden KOWITZ, 2016. Sprint: how to solve big problems and test new ideas in just five days. New York: Simon & Schuster. ISBN 9781501121746.
14. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
15. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education, Inc. ISBN 978-0-13-216712-3.

16. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2012. Marketing Management. New Jersey: Pearson Education, Inc. ISBN 978-0-13-210292-6.
17. KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA, 2007. Marketing: principy a nástroje. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-19-6.
18. KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
19. KRUG, Steve, 2014. Don't make me think, revisited: a common sense approach to Web usability. Third edition. Berkeley, Calif.: New Riders. ISBN 978-0-321-96551-6.
20. LONGMAN, Andrew a James MULLINS, 2005. The rational project manager: a thinking team's guide to getting work done. Hoboken, NJ: John Wiley, c2005. ISBN 0471721468.
21. MANAGING SUCCESSFUL PROGRAMMES, 2007. Norwich: Office of Government Commerce. ISBN 978-0-11-331040-1.
22. MANAGING SUCCESSFUL PROGRAMMES POCKETBOOK, 2014. Norwich: Office of Government Commerce. ISBN 978-0-11-331353-2
23. MAŘÍK, Miloš, 2018. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.
24. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
25. SEARS, Andrew s Julie JACKO, 2017. Human-Computer Interaction Fundamentals. CRC Press. ISBN 9781138116603
26. SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0413-0.
27. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2003. Řízení rizik. Praha: Grada. ISBN 8024701987.
28. SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, c2006. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-x.
29. STŘEDNÍ ŠKOLA A VYŠŠÍ ODBORNÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ KYBERNETIKY s.r.o., Výroční zprávy za roky 2002 – 2016.
30. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2016. Marketingové komunikace. Praha: VŠPP Praha. ISBN: 978-880-6847-79-5
31. TIDD, Joseph, J. R BESSANT a Keith PAVITT, c2007. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1466-7.

32. TREADAWAY, Chris a Mari SMITH, 2011. Marketing na Facebooku: výukový kurz. Brno: Computer Press. ISBN 9788025133378.
33. TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. Marketing inovací. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-092-8.
34. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 80-247-1069-2.
35. VYHLÁŠKA č. 10/2005 Sb., o vyšším odborném vzdělávání
36. ZÁKON č. 561/2001 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
37. ZÁKON č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Online zdroje

1. BASKIN, Ken, 2018. Corporate DNA: Organizational Learning. In: ResearchGate [online]. [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/242109850_Corporate_DNA_Organizational_Learning
2. BĚLOHRADSKÝ, Jan, 2019. SEO průvodce pro začátečníky. In: ContentKing [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.contentkingapp.cz/akademie/seo-pruvodce/>
3. BERRY, Tim, 2018. What is a business plan? In: Bplans [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://articles.bplans.com/what-is-a-business-plan/>
4. COOK, Michael a Jacob FORMANN, 2018. Corporate DNA: The key to organizational cohesiveness. In: Business Aspect [online]. [cit. 2018-12-05]. Dostupné z: https://www.businessaspect.com.au/icms_docs/260357_Corporateate_DNA_The_key_to_organisational_cohesiveness.pdf
5. ČSÚ, 2018. Souhrnná data o České republice. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/74413697/32020318c06.pdf/fc6ca759-ffdd-43ba-9ffc-869632c27488?version=1.2>
6. GUIDELINES FOR MANAGING SUCCESSFUL PROGRAMMES, 2010. Understanding programmes and Programme management. In: Publishing Service [online]. [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31978/10-1256-guidelines-for-programme-management.pdf
7. KAUSHIK, Avinash, 2015. See, Think, Do, Care Winning Combo: Content +Marketing +Measurement! In: Occam's Razor by Avinash Kaushik [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-care-win-content-marketing-measurement/>
8. KENTON, Will, 2018. Financial Analysis. In: Investopedia [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-analysis.asp>
9. KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN, 2018. Marketing 4.0: When Online Meets Offline, Style Meets Substance, and Machine-to-Machine Meets Human-to-Human. In: The Marketing Journal [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <http://www.marketingjournal.org/marketing-4-0-when-online-meets-offline-style-meets-substance-and-machine-to-machine-meets-human-to-human-philip-kotler-hermawan-kartajaya-iwan-setiawan/>
10. LAVINSKY, Dave, 2014. How To Write A Business Plan. In: Forbes [online]. [cit. 2018-

- 11-30.] Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/30/how-to-write-a-business-plan/#7b3a08ac7d04>
11. NEEDHAM, Kit, 2018. Competitive Analysis. Carnegie Mellon University [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://www.cmu.edu/swartz-center-for-entrepreneurship/assets/Olympus%20pdfs/Competitive%20Analysis%20.pdf>
 12. NĚMEC, Robert, 2019. PPC kampaně. In: RobertNemec [online]. 2019 [cit. 01-04-2019]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/umime/ppc-reklama/ppc-jak-na-to/>
 13. MŠMT, 2019. Normativy soukromých škol na rok 2019. In: MŠMT [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/normativy-soukromych-skol-na-rok-2019>
 14. OECD/Eurostat, Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. In: OECD iLibrary[online]. [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
 15. PHILBIN, Simon P, 2016. Business Planning Methodology to Support the Development of Strategic Academic Programmes. In: Journal of Research Administration 47(1), 23-40, ISSN 15391590 [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <http://researchopen.lsbu.ac.uk/2421/>
 16. PORTER, M.E.,1989. How Competitive Forces Shape Strategy. In: Asch D., Bowman C. (eds) Readings in Strategic Management [online]. [cit. 2018-12-16]. Palgrave, London. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8_10
 17. ROTHWELL, Roy, 1994. Towards the Fifth-generation Innovation Process. In: International Marketing Review 11(1), 7-31 [online]. [cit. 2018-12-09]. DOI: 10.1108/02651339410057491. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02651339410057491>.
 18. RUBIN, Robert S, 2002. Will the real SMART goals please stand up. The Industrial-Organizational Psychologist, 39.4: 26-27 [online]. [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/255601388_Will_the_real_SMART_goals_please_stand_up
 19. SAHLMAN, William Andrews, 1997. How to write a great business plan. In: Harvard Business Review, July-August 1997, 97-108 [online]. [cit. 2018-12-04]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan>
 20. TIWARI, Rajnish, 2008. The Innovation Process. In: Hamburg University of Technology [online]. 2008 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <http://www.global-innovation.net/innovation/>

21. ÚSTAV PRO INFORMACE VE VZDĚLÁVÁNÍ, 2019. Rejstřík škol a školských zařízení. In: Ústav pro informace ve vzdělávání [online]. [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>
22. ÚSTAV PRO INFORMACE VE VZDĚLÁVÁNÍ, 2019. Statistické ročenky školství – výkonné ukazatele. In: Ústav pro informace ve vzdělávání [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>
23. VAN VLIET, Vincent, 2011. Service Marketing Mix (7 P's). in: Toolshero [online]. [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/>
24. WOOLON, Susan, 2018. Why Businesses should use MSP Programme Management. In: Project Smart [online]. [cit. 2018-12-15] Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/why-businesses-should-use-msp-programme-management.php>
25. ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka a Emil VACÍK, 2014. Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning. In: Researchgate [online]. [cit. 2018-12-30]. DOI: 10.1016/j.proeng.2014.03.040. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/270917399__Scenarios__as__a__Strong__Support__for__Strategic__Planning
26. ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2018. Past, Present and Future of the Innovation Process. In: International Journal of Engineering Business Management [online]. 2013, 5 [cit. 2018-12-09]. ISSN 1847-9790. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.5772/56920>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Klasifikace inovací dle stupně novosti (vlastní zpracování dle Trommsdorffa a Steinhoffa, 2009, s. 21).....	8
Obrázek 2 Model inovačního procesu (vlastní zpracování dle Tiwariho, 2008).....	9
Obrázek 3 Ideální fáze inovačního procesu (vlastní zpracování dle Trommsdorffa a Steinhoffa, 2009, s. 21)	10
Obrázek 4 Schéma inovačního procesu ve vzdělávání (vlastní zpracování dle Philbina, 2016)	12
Obrázek 5 Přehled fáze business plánování (vlastní zpracování dle Philbina, 2016) ...	13
Obrázek 6 Vnější a vnitřní prostředí firmy (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, s. 98).....	17
Obrázek 7 Porterův model pěti tržních sil (vlastní zpracování dle Portera, 1989)	20
Obrázek 8 Vztahy mezi jednotlivými kroky analýzy potenciálních problémů, resp. příležitostí (vlastní zpracování dle Fotra a Švecové, 2016, s. 281).....	28
Obrázek 9 Model AIDA (vlastní zpracování dle Světlíka, 2016, s. 9).....	32
Obrázek 10 Model hierarchie účinků (vlastní zpracování dle Světlíka, 2016, s. 12)	33
Obrázek 11 Model STDC (vlastní zpracování dle Kaushik, 2015)	36
Obrázek 12 Vývoj HDP v ČR (zdroj: ČSÚ)	44
Obrázek 13 Demografie ČR (zdroj ČSÚ)	45
Obrázek 14 Věková struktura studentů VOŠ (vlastní zpracování dle dat UIV).....	45
Obrázek 15 Vertikální analýza příjmů pro roky 2004 - 2016	60
Obrázek 16 Struktura výdajů v letech.....	61
Obrázek 17 Vývoj výsledku hospodaření v letech (vztaženo k celkovým příjmům).....	62
Obrázek 18 Přehled vývoje počtu studentů střední školy v období 2001 - 2019.....	69
Obrázek 19 Vizuální návrh letáku pro nový obor VOŠ.....	79

Seznam tabulek

Tabulka 1 Návrh tabulky konkurenční analýzy (vlastní zpracování dle Needhama, 2019)	21
Tabulka 2 Detailní tabulka konkurenční analýzy (vlastní zpracování dle Needhama, 2019)	22
Tabulka 3 Konkurence v rámci odvětví	47
Tabulka 4 Velikost cílové skupiny	48
Tabulka 5 Přehled substitutů	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6 SWOT analýza	52
Tabulka 7 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	58
Tabulka 8 Optimistický odhad počtu studentů oboru Informační a komunikační systémy, celkový počet studentů VOŠ a celkový počet studentů školy	63
Tabulka 9 Modelový výkaz zisku a ztráty pro roky 2020 - 2025 pro optimistický scénář	63
Tabulka 10 Realistický odhad počtu studentů nového oboru	65
Tabulka 11 Realistický odhad vývoje VZZ pro roky 2020 -2025	66
Tabulka 12 Přehled návštěvnosti webových stránek školy dle geografické lokace návštěvníka (vlastní zpracování dat z Google Analytics)	71
Tabulka 13 Přehled odhadu největšího adresovatelného kvalifikovaného publika	72
Tabulka 14 Plán propagace pro rok 2019	77
Tabulka 15 Plán propagace pro prvních pět měsíců roku 2020	78
Tabulka 16 Rozpočet marketingu pro školní rok 2019/2020	79
Tabulka 17 Rozpad rozpočtu marketingu pro školní rok 2019/2020	80
Tabulka 18 Přehled kritérií hodnocení webových stránek konkurenčních škol	91
Tabulka 19 Přehled hodnocení shody nabízených oborů	91
Tabulka 20 Přehled hodnocení lokace konkurenčních škol	91
Tabulka 21 Přehled hodnocení prezentace konkurenčních škol na Facebooku	92
Tabulka 22 Přehled odhadu počtu studentů v jednotlivých stupních studia a oborech pro optimistický scénář	92
Tabulka 23 Přehled odhadu počtu studentů v jednotlivých stupních studia a oborech pro realistický scénář	93
Tabulka 24 Přehled odhadu počtu studentů v jednotlivých stupních studia a oborech pro pesimistický scénář	94
Tabulka 25 Přehled plánovaných provozních výkazů zisku a ztráty pro pesimistický scénář v letech 2020 - 2025	96

Přílohy

1 Přehled hodnotících kritérií pro konkurenční analýzu

Tabulka 17 Přehled kritérií hodnocení webových stránek konkurenčních škol

Hodnocení webu					
Přehlednost	Velmi přehledný (4)	Přehledný (3)	Méně přehledný (2)	Nepřehledný (1)	
Design	Moderní, chytlavý, zajímavý (3)	Aktuální, funkční, nevyčínající (2)	Zastaralý (1)		
Dostatek informací o studiu	Anotace studijních oborů VOŠ (1)	Informace o organizaci studia VOŠ (1)	Informace o školním a poplatcích spojených se studiem (1)	Informace o možnostech ubytování a stravy (1)	Dostupný studijní plán nebo harmonogram studia (1)

Tabulka 18 Přehled hodnocení shody nabízených oborů

Hodnocení váhy konkurence oboru	
Anotace oboru a studijní plán naprosto odpovídají studijnímu plánu plánovaného oboru	3
Anotace oboru a studijní plán částečně odpovídají plánovanému oboru	2
Nabízený obor je tak obecný, že částečně zahrnuje i prvky plánovaného oboru	1

Tabulka 19 Přehled hodnocení lokace konkurenčních škol

Hodnocení konkurence lokace	
Královéhradecký kraj	14
Praha	13
Pardubický kraj	12
Jihomoravský kraj	11
Středočeský kraj	10
Liberecký kraj	9

Vysočina	8
Moravskoslezský kraj	7
Olomoucký kraj	6
Ústecký kraj	5
Jihočeský kraj	4
Plzeňský kraj	3
Karlovarský kraj	2
Zlínský kraj	1

Tabulka 20 Přehled hodnocení prezentace konkurenčních škol na Facebooku

Hodnocení prezentace na Facebooku		
Hodnocení návštěvníků (max. 5)		
Počet sledujících/1000		
Počet příspěvků za leden 2019		
Škola aktivně využívá tvorbu událostí	Ano (1)	Ne (0)
Sdílí krátké zprávy ze života školy	Ano (1)	Ne (0)

2 Plné zdroje informací pro optimistický scénář

Tabulka 21 Přehled odhadu počtu studentů v jednotlivých stupních studia a oborech pro optimistický scénář

	Ročník	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SŠ	1	65	70	75	80	85	90
	2	54	65	70	75	80	85
	3	37	54	65	70	75	80
	4	25	37	54	65	70	75
	Celkem	181	226	264	290	310	330
VOŠ Počítačová umění a design	1	17	18	19	20	21	22

	2	0	17	18	19	20	21
	3	6	0	17	18	19	20
	Celkem	23	35	54	57	60	63
VOŠ Energetika	1	10	10	10	10	10	10
	2	0	10	10	10	10	10
	3	9	0	10	10	10	10
	Celkem	19	20	30	30	30	30
VOŠ Programování	1	17	18	19	20	21	22
	2	11	17	18	19	20	21
	3	0	11	17	18	19	20
	Celkem	28	46	54	57	60	63
VOŠ Inf. a komunikační systémy	1	0	15	17	17	17	17
	2	0	0	15	17	17	17
	3	0	0	0	15	17	17
	Celkem	0	15	32	49	51	51
Počet studentů VOŠ		70	116	170	193	201	207
Celkový počet studentů školy		251	342	434	483	511	537

3 Plné informační zdroje pro realistický scénář

Tabulka 22 Přehled odhadu počtu studentů v jednotlivých stupních studia a oborech pro realistický scénář

	Ročník	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SŠ	1	60	65	70	75	78	80
	2	54	60	65	70	75	78
	3	37	54	60	65	70	75
	4	25	37	54	60	65	70
	Celkem	176	216	249	270	288	303
VOŠ Počítačová umění a design	1	0	12	13	14	15	16

	2	0	0	12	13	14	15
	3	6	0	0	12	13	14
	Celkem	6	12	25	39	42	45
VOŠ Energetika	1	0	10	0	0	0	0
	2	0	0	10	0	0	0
	3	9	0	0	10	0	0
	Celkem	9	10	10	10	0	0
VOŠ Programování	1	10	12	13	14	15	16
	2	11	10	12	13	14	15
	3	0	11	10	12	13	14
	Celkem	21	33	35	39	42	45
VOŠ Informační a komunikační systémy	1	0	10	10	10	10	10
	2	0	0	10	10	10	10
	3	0	0	0	10	10	10
	Celkem	0	10	20	30	30	30
Počet studentů VOŠ		36	65	90	118	114	120
Celkový počet studentů školy		212	281	339	388	402	423

4 Plné informační zdroje pro pesimistický scénář

Tabulka 23 Přehled odhadu počtu studentů v jednotlivých stupních studia a oborech pro pesimistický scénář

	Ročník	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SŠ	1	57	59	61	63	65	67
	2	54	57	59	61	63	65
	3	37	54	57	59	61	63

	4	25	37	54	57	59	61
	Celkem	173	207	231	240	248	256
VOŠ Počítačová umění a design	1	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0
	3	6	0	0	0	0	0
	Celkem	6	0	0	0	0	0
VOŠ Energetika	1	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0
	3	9	0	0	0	0	0
	Celkem	9	0	0	0	0	0
VOŠ Programování	1	0	12	0	10	0	0
	2	11	0	12	0	10	0
	3	0	11	0	12	0	10
	Celkem	11	23	12	22	10	10
VOŠ Informační a komunikační systémy	1	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0
	Celkem	0	0	0	0	0	0
Počet studentů VOŠ		26	23	12	22	10	10
Celkový počet studentů školy		199	230	243	262	258	266

Tabulka 24 Přehled plánovaných provozních výkazů zisku a ztráty pro pesimistický scénář v letech 2020 - 2025

Rok	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Celkové příjmy	23 766 854	26 471 249	27 668 738	29 477 020	29 074 282	29 826 282
Z toho dotace	12 613 854	13 861 249	14 447 738	15 363 020	15 148 282	15 524 282
- SŠ	8 131 000	9 729 000	10 857 000	11 280 000	11 656 000	12 032 000
- VOŠ Počítačová umění a design	494 905	-	-	-	-	-
- VOŠ Energetika	446 440	-	-	-	-	-
- VOŠ Programování	541 510	1 132 249	590 738	1 083 020	492 282	492 282
- VOŠ Informační a komunikační systémy	-	-	-	-	-	-
- jiné dotace	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Školné	9 353 000	10 810 000	11 421 000	12 314 000	12 126 000	12 502 000
- SŠ	8 131 000	9 729 000	10 857 000	11 280 000	11 656 000	12 032 000
- VOŠ Počítačová umění a design	282 000	-	-	-	-	-
- VOŠ Energetika	423 000	-	-	-	-	-
- VOŠ Programování	517 000	1 081 000	564 000	1 034 000	470 000	470 000
- VOŠ Informační a komunikační systémy	-	-	-	-	-	-
Školské služby	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Jiné	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Celkové výdaje	27 938 000	28 610 000	28 766 000	28 994 000	29 446 000	29 542 000
Mzdy, OON, zákonné odvody a sociální výdaje	17 000 000	17 000 000	17 000 000	17 000 000	17 500 000	17 500 000
Učebnice, učební pomůcky, materiální náklady	1 194 000	1 380 000	1 458 000	1 572 000	1 548 000	1 596 000
Opravy a udržování	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000

Nájemné	6 200 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000
Energie	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000
Komunikační služby	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Náklady na školní akce	1 194 000	1 380 000	1 458 000	1 572 000	1 548 000	1 596 000
Vzdělávání pedagogů	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Ostatní služby	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Provozní VH	- 4 171 146	- 2 138 751	- 1 097 262	483 020	- 371 718	284 282

