

# Marketingová komunikace vysoké školy

Bc. Eva Hromádková, DiS.

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Hromádková**  
Osobní číslo: **K15104**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingová komunikace vysoké školy**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o vývoji vysokého školství v České republice (se zaměřením na soukromé vysoké školství), marketingových aktivitách školských zařízení a specifikách jeho cílových skupin (současní a potenciální studenti soukromých vysokých škol, rodiče studentů, partneři školy). Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
2. Zpracujete analýzu stavu marketingové komunikace soukromé vysoké školy UNYP (University of New York in Prague) před, během a po realizaci dvouleté kampaně s cílem zvýšit počet uchazečů na bakalářské a magisterské studijní programy UNYP. Konfrontujte výsledky a efektivitu jednotlivých částí marketingové kampaně, včetně silných a slabých stránek, ale i bariér v procesu přípravy a realizace kampaně ze strany UNYP.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh nové komunikační strategie UNYP. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu komunikace dle Vašeho návrhu k definované cílové skupině, otázku jeho financovatelnosti a personálního zabezpečení. Naznačte možnosti implementace této strategie v praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**FORET, Miroslav, Iva PETROVÁ a František ZICH, 2014. Metodologie marketingových výzkumů: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2183-2.**

**KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. Vyd. 1, Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.**

**PELSMACKER, Patrick de, 2003. Marketingová komunikace. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.**

**SOUKALOVÁ, Radomila, 2011. Současná role komunikace vysoké školy s cílovými skupinami. VerBuM. ISBN 978-80-87500-14-9.**

**SVĚTLÍK, Jaroslav, 2009. Marketingové řízení školy. Vyd. 2, aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-494-9.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



  
doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 31.3. 2014 .....

..... EVA HROMÁDKOVÁ .....  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahují škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá popisem přípravy, realizace a vyhodnocení marketingové kampaně pro University of New York in Prague (UNYP) s cílem zvýšit počet uchazečů na tuto školu. Teoretická část práce přibližuje vývoj terciálního, tedy vysokoškolského vzdělávání v České republice, a to od roku 1989 po současnost. Rovněž vymezuje cíle diplomové práce, metodologii a stanovení výzkumných otázek. Praktická část se zabývá samotným procesem přípravy a realizace tříleté marketingové kampaně pro tuto vysokou školu včetně vyhodnocení jednotlivých částí kampaně. V projektové části autorka navrhuje vlastní marketingové aktivity pro danou soukromou vysokou školu, a to s ohledem na výsledky výzkumu.

Klíčová slova:

vysoká škola, marketing, komunikace, strategie, výzkum, image, UNYP

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the description of the preparation, implementation and evaluation of marketing campaign for University of New York in Prague (UNYP) to increase the number of applicants for this university. The theoretical part describes the development of the tertiary education in the Czech Republic from 1989 to the present. It also defines the objectives of this thesis, methodology and determination of research questions. The practical part deals with process of preparing and implementing marketing campaign for UNYP which lasted for three years, including an evaluation of the individual parts of this campaign. In the project part author proposes her own marketing activities for this private university based on results of research.

Keywords:

university, marketing, communication, strategy, research, image, UNYP

## PODĚKOVÁNÍ:

Touto cestou bych ráda v první řadě poděkovala doc. Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení této práce, jeho rady pro správné nasměrování a uchopení tématu, věcné připomínky ke zlepšení kvality diplomové práce a vstřícný a milý přístup při konzultování této práce během celé přípravy. Mé poděkování patří i panu řediteli Jiřímu Macháčkovi z agentury Innovate za jeho ochotu a čas v začátcích tvorby této diplomové práce a jeho detailní vhléd do celé problematiky. Stejně tak děkuji i milé kolegyni Kristýně Panášové, bez jejíž profesionální i osobní podpory by tato práce jen těžko vznikala. Velký dík patří i přátelům za morální podporu a trpělivost v této závěrečné fázi mého magisterského studia.

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYSOKÉ ŠKOLSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....</b>	<b>12</b>
1.1 VÝVOJ PO ROCE 1989 .....	12
1.2 ZMĚNY VE VYSOKÉM ŠKOLSTVÍ A SPOLUPRÁCE SE ZAHRANIČÍM.....	13
1.3 SOUKROMÉ VYSOKÉ ŠKOLY.....	15
1.4 ZMĚNA POČTU ABSOLVENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL.....	15
<b>2 MARKETING VE VYSOKÉM ŠKOLSTVÍ A ZÁKLADNÍ POJMY .....</b>	<b>17</b>
2.1 PŘÍNOSY MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ ŠKOLY .....	19
2.2 IMAGE ŠKOLY .....	20
2.3 FÁZE PLÁNOVÁNÍ A PROSTŘEDÍ ŠKOLY .....	21
2.4 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	21
2.4.1 Vnitřní prostředí .....	21
2.4.2 Vnější prostředí .....	22
2.5 CÍLOVÉ SKUPINY .....	22
<b>3 VYSOKÁ ŠKOLA A JEJÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....</b>	<b>24</b>
3.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	24
3.2 MARKETINGOVÝ MIX .....	25
3.3 KOMUNIKAČNÍ MIX .....	25
3.4 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A CÍLE.....	27
3.5 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ A JEHO ANALÝZA .....	28
3.5.1 PEST analýza .....	28
3.5.2 Porterova analýza pěti sil .....	29
3.6 KONKURENCE NA TRHU TERCIÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	30
3.7 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	31
3.7.1 Typy marketingového výzkumu .....	31
3.7.2 Sběr informací a metody marketingového výzkumu .....	32
3.7.3 Kvantitativní výzkum.....	32
3.7.4 Kvalitativní výzkum.....	33
3.7.5 Analýza údajů a závěry .....	33
<b>4 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA.....</b>	<b>34</b>
4.1 CÍL PRÁCE .....	34
4.2 METODOLOGIE PRÁCE .....	34
4.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ UNIVERSITY OF NEW YORK IN PRAGUE.....</b>	<b>38</b>

5.1	NABÍDKA OBORŮ .....	38
5.1.1	Bakalářské studium .....	38
5.1.2	Magisterské studium .....	39
5.1.3	MBA programy .....	40
5.1.4	Ph.D. na základě publikování.....	41
5.2	PROČ STUDOVAT UNYP? .....	41
5.3	POPLATKY ZA STUDIUM A STIPENDIA .....	42
<b>6</b>	<b>PŘÍPRAVA A REALIZACE NOVÉ KAMPANĚ PRO UNYP V AKADEMICKÉM ROCE 2012/2013 .....</b>	<b>43</b>
6.1	VÝCHOZÍ SITUACE A SBĚR INFORMACÍ.....	43
6.1.1	Cíle kampaně.....	43
6.1.2	Mystery shopping na konkurenčních školách .....	44
6.1.3	Klíčové benefity a poslání UNYP.....	45
<b>7</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ NOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO KONCEPTU PRO ROK 2012/2013.....</b>	<b>46</b>
7.1	MARKETINGOVÝ MIX .....	46
7.2	KOMUNIKAČNÍ MIX .....	49
7.3	ANALÝZA A NOVÉ NASTAVENÍ VÝDAJŮ DO MÉDIÍ.....	51
7.4	ONLINE KOMUNIKACE .....	53
7.4.1	Analýza a úprava webových stránek.....	53
7.4.2	SEO a PPC .....	55
7.4.3	Analýza sociální sítě Facebook.....	56
7.4.3.1	Doporučení a aktualizace.....	57
7.5	VYHODNOCENÍ PRVNÍHO ROKU KAMPANĚ.....	58
7.5.1	Nový vizuál styl .....	58
7.5.2	Změna myšlení a nová strategie .....	59
7.5.3	Nové způsoby komunikace a úspora výdajů do médií.....	59
7.5.4	Nové nastavení SEO, PPC, úprava webu i Facebooku .....	59
<b>8</b>	<b>REALIZACE KAMPANĚ V LETECH 2013/2014 A 2014/2015.....</b>	<b>60</b>
8.1	REKAPITULACE FUNGUJÍCÍCH AKTIVIT .....	60
8.1.1	Mediální mix .....	60
8.1.2	Výdaje do médií .....	60
8.1.3	PR a veřejné akce .....	61
8.1.4	Sociální sítě, webové stránky .....	62
8.2	ZMĚNY A VYLEPŠENÍ V ROCE 2013/2014.....	62
8.3	VYHODNOCENÍ DRUHÉHO ROKU KAMPANĚ .....	64
8.4	ZMĚNY A VYLEPŠENÍ V ROCE 2014/2015.....	64
8.4.1	Hodnocení image vizuálů.....	66
8.5	VYHODNOCENÍ TŘETÍHO ROKU KAMPANĚ .....	68
<b>9</b>	<b>SOUČASNÁ KOMUNIKACE UNYP .....</b>	<b>69</b>



9.1	REKLAMNÍ BANNERY.....	69
9.2	WEBOVÉ STRÁNKY .....	70
9.3	FACEBOOK .....	71
<b>10</b>	<b>BARIÉRY V KOMUNIKAČNÍM PROCESU AGENTURY A UNYP .....</b>	<b>73</b>
10.1	SHRnutí SPOLUPRÁCE S UNYP .....	75
10.1.1	Co se podařilo realizovat.....	75
10.1.2	Co se nepodařilo realizovat.....	75
<b>11</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....</b>	<b>76</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>78</b>
<b>12</b>	<b>NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ PRO UNYP .....</b>	<b>79</b>
12.1	CÍLOVÉ SKUPINY .....	79
12.2	CÍL KAMPANĚ.....	80
12.3	NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO SDĚLENÍ.....	80
12.4	KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY.....	81
12.4.1	Roadshow .....	81
12.4.2	Inzerce .....	83
12.4.3	Nabídka pro rodiče .....	84
12.4.4	Soutěž.....	85
12.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	85
12.6	MEDIÁLNÍ A FINANČNÍ PLÁN .....	86
12.7	ZPĚTNÁ VAZBA.....	88
12.8	RIZIKA A LIMITY.....	89
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Autorka si pro svou diplomovou práci vybrala téma marketingové komunikace vysoké školy University of New York in Prague (UNYP). V letech 2012 – 2015 se autorka podílela na přípravě a realizaci marketingové kampaně s cílem zvýšit počet uchazečů o studium na této vysoké škole.

Během tří akademických období bylo zajímavé sledovat vznik kampaně, která rostla doslova na zelené louce, i proto je ideální případovou studií vzhledem ke studovanému oboru autorky. Při zadávání kampaně marketingová a eventová agentura Innovate musela nejen připravit a realizovat všechny složky marketingové komunikace, ale zároveň byla nucena naučit základní marketingové procesy a principy vedení školy UNYP, což se mnohdy měnilo až v krizovou komunikaci.

V teoretické části diplomové práce autorka popisuje vývoj školství v České republice po roce 1989 až po současnost, s ohledem na terciální, tedy vysoké školství. Součástí této části práce je i vymezení základních marketingových pojmů, které jsou rozvíjeny konkrétně ve spojení s UNYP. Teoretická část zároveň obsahuje i cíle, výzkumné otázky a metodiku zpracování praktické a projektové části diplomové práce.

Praktická část diplomové práce se zabývá již konkrétním popisem samotné přípravy, realizace a výsledků kampaně na podporu růstu uchazečů o studium na UNYP v letech 2012 – 2015. Autorka se zaměřuje na popis a vyhodnocení vybraných složek kampaně, nabízí zároveň detailní pohled na celý proces kampaně z pohledu ředitele agentury pověřené realizací samotné kampaně a otevřeně přibližuje i negativní stránku při přípravě a realizaci plynoucí z bariér a negativního přístupu ze strany vedení UNYP.

V projektové části diplomové práce autorka představuje návrh vlastních marketingových aktivit pro budoucí období s ohledem na výsledky plynoucí z výsledků výzkumu v praktické části a zároveň na znalost prostředí a přístupu UNYP, který výrazně ovlivňuje výběr a návrh marketingových aktivit.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYSOKÉ ŠKOLSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Terciální vzdělávání se v České republice skládá především z vysokých škol, dále z vyšších odborných škol a z posledních ročníků konzervatoří. České vysoké školství se řídí zákonem č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů.

Vysoké školy jsou zde definovány jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy, které jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti, a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti tím, že:

- a) uchovávají a rozhojňují dosažené poznání a podle svého typu a zaměření pěstují činnost vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost,
- b) umožňují v souladu s demokratickými principy přístup k vysokoškolskému vzdělání, získání odpovídající profesní kvalifikace a přípravu pro výzkumnou práci a další náročné odborné činnosti,
- c) poskytují další formy vzdělávání a umožňují získávat, rozšiřovat, prohlubovat nebo obnovovat znalosti z různých oblastí poznání a kultury a podílejí se tak na celoživotním vzdělávání,
- d) hrají aktivní roli ve veřejné diskusi o společenských a etických otázkách, při pěstování kulturní rozmanitosti a vzájemného porozumění, při utváření občanské společnosti a přípravě mladých lidí pro život v ní,
- e) přispívají k rozvoji na národní a regionální úrovni a spolupracují s různými stupni státní správy a samosprávy, s podnikovou a kulturní sférou,
- f) rozvíjejí mezinárodní a zvláště evropskou spolupráci jako podstatný rozměr svých činností, podporují společné projekty s obdobnými institucemi v zahraničí, vzájemné uznávání studia a diplomů, výměnu akademických pracovníků a studentů. (Zákon č. 111/1998 Sb. §1, 2013)

Dne 2. května 2016 vstoupila v platnost novela tohoto zákona č. 137/2016 Sb.

### 1.1 Vývoj po roce 1989

České vysoké školství zaznamenalo po roce 1989 dramatický vývoj. Období 1989 až 2009 je přímo charakterizováno jako přechod od vysokého školství elitního přes masové až

k univerzálnímu. Vysoké školy se staly samosprávnými a do značné míry nezávislými na státu. (České vysoké školství po roce 1989, 2010)

Jak dále uvádějí Prudký, Pabian a Šima (2010, s. 14), smyslem elitního vysokého školství bylo vzdělávání a formování úzké elity koncentrované v rozhodovacích pozicích a v několika málo vzdělaneckých profesích, jako byla věda, právo či medicína. V masové fázi připravovaly vysoké školy své absolventy pro stále rozšiřující se spektrum povolání. Univerzální terciální vzdělávání pak umožnilo zvýšit adaptabilitu většiny populace na sociální a technologické změny.

V roce 1989 studovalo na vysokých školách zhruba 113 500 studentů, o deset let později bezmála 199 000 studentů a v roce 2008 více než 369 000 studentů, což je 3,25 krát více než na začátku. Úměrně tomu rostl i počet institucí. V roce 1989 existovalo 22 univerzitních vysokých škol a pět nezávislých pedagogických fakult, v roce 1999 to bylo již 27 univerzitních VŠ a čtyři neuniverzitní (všechny soukromé), k roku 2009 bylo evidováno 29 univerzitních VŠ (z toho tři soukromé a dvě státní) a 47 neuniverzitních (z toho 45 soukromých. (České vysoké školství po roce 1989, 2010)

Úměrně rostoucímu počtu škol rostl i počet absolventů. V roce 2000 bylo 28 785 absolventů, v roce 2008 již 71 152. Rostl i počet studijních programů, z čísla 295 v roce 2000 to bylo již 1 084 studijních programů v roce 2009.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR aktuálně eviduje 26 veřejných vysokých škol, dvě státní vysoké školy, 40 soukromých vysokých škol a dvě zahraniční vysoké školy. Počet absolventů vysokých škol v ČR evidován v roce 2016 na všech veřejných i soukromých vysokých školách činí 77 328 studentů. (Přehled vysokých škol v ČR, © 2013 – 2017)

## 1.2 Změny ve vysokém školství a spolupráce se zahraničím

Jak dále uvádí MŠMT ve svém dokumentu České vysoké školství po roce 1989, hrubá míra vstupu do terciárního vzdělávání (tj. podíl počtu vstupujících do terciárního vzdělávání z populační skupiny 18/19letých) v roce 1989 dosahovala necelých 20 %, zejména po roce 2002 však růst absolutního počtu studentů kombinovaný s oslabováním populačních ročníků vedl k dalšímu rozšíření přístupu k vysokoškolskému vzdělávání. Díky tomu dnes na vysokých školách studuje mnohem širší spektrum studentů z hlediska věku, sociálního původu či aspirací než před 20 lety.

Velký pokrok byl zaznamenán rovněž v orientaci českých vysokých škol do zahraničí. Vysoké školy se začaly otevírat mezinárodní spolupráci i s jinými státy než členy RVHP. V roce 1998 Česká republika přistoupila k tzv. Boloňské deklaraci a stala se součástí Evropského vysokoškolského prostoru. Vstup do Boloňského procesu znamenal zejména restrukturalizaci studijních programů na bakalářské, magisterské a doktorské, zavedení tzv. kreditového systému a vydávání dodatku k diplomu zdarma všem absolventům vysoké školy v českém a dalším světovém jazyce (zejména v angličtině).

V roce 2001 tak byla striktně zavedena třístupňová struktura vysokoškolského vzdělávání a byla upravena i délka magisterského studia (dříve 2 – 3, nyní 1 – 3 roky) navazujícího na tři až čtyřleté bakalářské. Od akademického roku 2004/05 je převážná většina studentů přijímána do bakalářských studijních programů. Od roku 2006 byla upravena délka doktorského studia (z dřívějších 3 let na 3–4 standardní roky studia).

Od roku 2009 mají vysoké školy navázanou spolupráci s institucemi v zemích celého světa – kromě bývalého východního bloku se všemi evropskými státy, s USA, Kanadou, zeměmi jižní Ameriky, Japonskem, Koreou apod. Díky tomu se jim otevřel přístup k programům EU (Tempus, Phare), významný byl vstup ČR do programu Socrates – Erasmus, který podporoval mobilitu studentů a akademických pracovníků. Ve vývoji dekády to znamenalo téměř 6,5 krát více vyjíždějících studentů v akademickém roce 2007/2008 než v roce 1998/99. České VŠ se zapojily i do dalších programů – CEEPUS, Aktion, Erasmus Mundus, se svými zahraničními partnery uskutečňují společné studijní programy. Díky těmto krokům se český sektor terciárního vzdělávání stal kvalitním a konkurenceschopným v evropském i celosvětovém měřítku. (České vysoké školství po roce 1989, 2010)

V roce 2009 navíc MŠMT vydalo Bílou knihu terciárního vzdělávání, která byla dokumentem vypracovaným na základě zprávy o stavu českého vysokého školství připravenou experty OECD. Jde o doporučené postupy, jak by se mělo české terciální školství zlepšit, poukazuje na nedostatky, které je třeba odstranit pro aplikaci zmiňovaného Boloňského procesu, např. pozice absolventů na trhu práce. Bílá kniha terciárního vzdělávání se tak stala zásadním a převratným dokumentem pro ucelenou koncepci českého vysokého vzdělávání. (Bílá kniha terciárního vzdělávání, 2009)

### 1.3 Soukromé vysoké školy

Jak uvádí Český statistický úřad, první soukromé vysoké školy se objevily po roce 1989. V roce 2000 bylo možné studovat na osmi soukromých a 23 veřejných vysokých školách. Výrazný růst soukromých vysokých škol však nastal až s rokem 2001.

V průběhu první dekády po roce 1989 se počet soukromých vysokých škol zvýšil více než pětkrát. Obrovský nárůst zaznamenal počet studentů soukromých vysokých škol. Ve stejném období se počet studentů, kteří si vybrali soukromé vzdělávání, zvýšil osmadvacetkrát. (Vývoj soukromého školství po roce 1989, 2011)

### 1.4 Změna počtu absolventů vysokých škol

Až do roku 2012 počet absolventů všech vysokých škol v České republice rostl. MŠMT jich v roce 2012 evidovalo 94 090, v roce 2016 se číslo ztenčilo na již zmiňovaných 77 328 absolventů. Ačkoli se však i tak počet studentů u nás za posledních 25 let ztrojnásobil, v počtu vysokoškoláků Česko i nadále pokulhává za Evropskou unií. Podle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem je jejich podíl u lidí ve věku 30 až 34 let pátý nejnižší v Evropě. Za námi jsou v rámci Evropské unie již pouze Malta, Slovensko, Rumunsko a Itálie. (Vysokoškoláků je v ČR málo, 2015)

Právě na pokles studentů vysokých škol, i s ohledem na demografickou situaci, chce reagovat Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020, což je strategický dokument MŠMT, který ukotvuje základní priority rozvoje vysokého školství v České republice a poskytuje analytický a strategický základ pro další rozvoj celého systému. Tím dojde k naplnění tzv. předběžné podmínky pro oblast vysokého školství ze strany Evropské komise.

Úspěšná implementace tohoto rámce by měla vést tomu, že v roce 2020 budou vysoké školy nabízet široké spektrum kvalitních studijních programů, které budou reflektovat potřeby a zájmy různorodé populace studentů a moderní inovativní ekonomiky. Ze vzdělávání nebudou vyloučeni sociálně znevýhodnění, uchazeči se speciálními potřebami ani jiní netradiční studenti. Prostředí na školách bude tvůrčí, inovativní, otevřené novým podnětům a obohaceno výrazným počtem mezinárodních studentů i zahraničních akademických pracovníků.

První dekáda 21. století se v českém vysokém školství nesla ve znamení pokračujícího rozšiřování přístupu k vysokoškolskému vzdělávání. Počet studentů dosáhl vrcholu v letech 2010 a 2011, a to 396 000, respektive 392 000 studentů. Od té doby dochází k opětovnému poklesu počtu studentů; k 31. 12. 2013 na vysokých školách v ČR studovalo 368 tisíc studentů. Jedním z nejvýznamnějších zdrojů současného kvantitativního poklesu je demografický vývoj. Do maturitních ročníků nastupují slabé ročníky z druhé poloviny devadesátých let a prudce tak klesá počet tradičních uchazečů o vysokoškolské vzdělávání – čerstvých absolventů středních škol. Z dat Českého statistického úřadu je patrné, že trend bude nadále pokračovat. Zpětný nárůst počtu maturantů se dá očekávat až po roce 2023 a v roce 2028 dosáhne znovu dnešních hodnot (cca 115 000 – 120 000), byť zřejmě jen na omezenou dobu. (Rámec rozvoje vysokého školství, 2017)

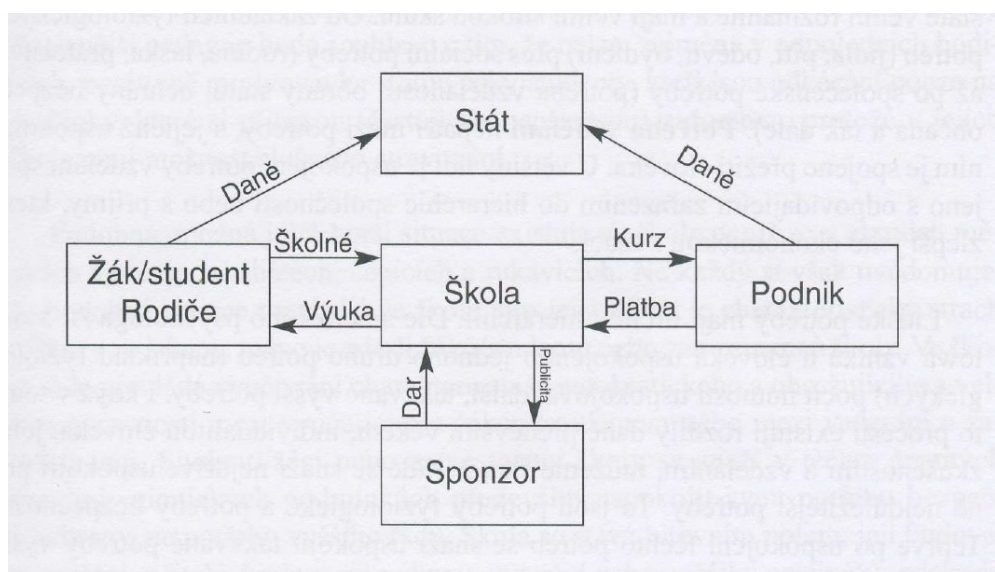


## 2 MARKETING VE VYSOKÉM ŠKOLSTVÍ A ZÁKLADNÍ POJMY

Světlík (2009, s. 19) definuje marketing školy jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy. Za priority v marketingově řízené škole označuje:

- 1) strategické řízení školy, kdy vedení školy definuje příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí školy, dělá inventuru svých slabých a silných stránek a na základě zjištěných analýz si stanoví dlouhodobé cíle (3 – 7 let) a formuluje strategii k jejich dosažení,
- 2) takový styl řízení školy, který zajišťuje rychlé reakce na nepředvídatelné změny ve vývoji a promítá tyto změny do práce celé školy,
- 3) vytvoření efektivní organizace podporující strategii rozvoje školy,
- 4) uplatňování vnitřního, personálního marketingu, kterým rozumíme práci s lidmi, zlepšování mezilidských vztahů, motivaci pedagogů, podporu jejich týmové spolupráce, vytváření pozitivního edukativního prostředí a vnitřního klimatu školy,
- 5) uplatňování relačního marketingu vytvářejícího podmínky pro participaci odborníků jak ze školy, tak i ze vztahové sítě školy na aktivitách školy,
- 6) soustavná evaluace výsledků práce školy zaměřená na důkladnou vnitřní analýzu všech faktorů ovlivňujících výsledky a další rozvoj školy.

Potřeby na trhu vzdělávání jsou pak uspokojovány směnou, jak ukazuje Obr. 1.



Obr. 1. Směna na trhu vzdělávání (Světlík, 2009, s. 21)

Specifické rysy terciálního vzdělávání v České republice zmiňují i Ježek a Klečková (in Soukalová, 2012) takto:

- 1) Marketing výrazněji uplatňují vysoké školy, které mají obavu o dostatečný zájem studentů, tzv. marketing nutnosti či obavy lze pozorovat především u technických vysokých škol u oborů, o které je menší zájem.
- 2) Nedůvěra vůči očividné propagaci plyne zpravidla z nedůvěry vůči agresivitě některých médií, což může působit v oblasti vysokého školství spíše negativně.
- 3) Mnohé vysoké školy nepoužívají marketingové řízení ke zjišťování potřeb svých „zákazníků“, neumí nebo nechtějí naslouchat svým studentům a inspirovat se z jejich požadavků a nápadů.
- 4) Zástupci středních škol nejsou motivováni ke spolupráci na marketingových aktivitách vysokých škol a úloha výchovných poradců je v dnešní době téměř překonána. V době, kdy vysoké školy potenciálním uchazečům nabízejí studijní programy a obory prostřednictvím svých webových stránek, je potřeba studijní nabídku zaatraktivnit a povědět uchazečům více o studiu, o možnostech vysoké školy/fakulty, o jejich vybavení a také o úspěších studentů/absolventů konkrétní školy.

Důležitost těchto bodů bude patrná v projektové části této práce, kdy se zkoumaná University of Prague in New York o příliš kvalitní propagaci sebe sama nezajímala. Neznala příliš svou cílovou skupinu, neoslovovala ji přímo, informace o konkurenci byly omezené a celkové spuštění kampaně na zvýšení počtu uchazečů o studium bylo spíše krizovou komunikací, jak zareagovat na dlouhodobý klesající trend počtu uchazečů o studium na UNYP. Jakmile se však čísla dostala do vyšší úrovně, škola již veškeré úsilí zastavila a opět spoléhala na jakousi dojezdovou vlnu, která nějaký čas bude fungovat bez nutnosti většího angažování školy.

Škola se však musí chovat jako obchodník, jako reálný účastník trhu, který nabízí své služby. I takováto instituce má své klienty (žáky) a zákazníky (partnerské firmy, profesní cechy, místní samospráva, média atd.), na které potřebuje cílit a se kterými by měla komunikovat. A ideálně lépe než konkurence. Stejně jako firmy bojují o své zákazníky, i škola musí bojovat o každého žáka.

Pokud vysoké školy chtějí úspěšně čelit konkurenčnímu prostředí, musí se zaměřit na kvalitu výuky, na zájem o své studijní programy či obory, na zaměstnanost absolventů a v neposlední řadě dbát na kvalitní výsledky vědecko-výzkumných a tvůrčích aktivit. Tyto

otázky přitom nelze řešit nahodile, nýbrž by měly být součástí systematického strategického řízení vysoké školy.

## 2.1 Přínosy marketingového řízení školy

Výsledkem dlouhodobě uplatňovaného marketingového řízení školy je hned několik přínosů, které Světlík (2009, s. 28) definuje takto:

- 1) zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky – škola se musí snažit obstát v konkurenčním prostředí vyšší kvalitou svého produktu, tedy nabízeného vzdělávacího programu, což povede k vyššímu uspokojení potřeb klientů a zákazníků školy, vyšší loajalitě a image školy na veřejnosti,
- 2) plnění cílů školy – využívání marketingu poskytuje vedení školy potřebné nástroje nutné pro splnění poslání a cílů školy. Pečlivá situační analýza vytváří dobré předpoklady pro stanovení reálných cílů a správné strategie pro další rozvoj školy.
- 3) informovanost – efektivní komunikace školy s jejím okolím a dobrá informovanost veřejnosti může snížit riziko nesprávné volby školy,
- 4) financování – díky kvalitnímu produktu, příznivým klimatem, silnou vnitřní kulturou je škola atraktivnější pro jiné zdroje financování rozvojových potřeb školy. Veřejností uznávaná kvalita školy pak vytváří předpoklady pro vyšší poptávku po jejích službách, a tím i větší počet kvalitních zájemců o studium.
- 5) loajalita – tu vytváří trvalé uspokojování potřeb a přání klientů a zákazníků školy. To má za následek věrnost škole, a to například i v případě, že jiná škola nabízí poněkud lepší podmínky.

Na potřebu marketingu v řízení vysokých škol upozorňuje také Soukalová (2012, str. 49), a to z důvodu rostoucí konkurence v nabídce vysokoškolského vzdělávání, hledání ekvivalentů srovnávání kvality vysoké školy, zkvalitňování vzdělávacího procesu, řešení otázek zaměstnatelnosti absolventů ve vztahu k potřebám společnosti vysokoškolského vzdělávání, zajištění dostatečného počtu uchazečů o studium, potřeby zvyšovat prestiž školy/fakulty/oboru na veřejnosti a potřeby vychovávat odborně i kulturně vzdělaného člověka s morálními hodnotami a kultivovaným projevem.

## 2.2 Image školy

Marketing ve vzdělávání má za cíl získat více kvalitních studentů a ruku v ruce s tím vytvářet pozitivní image školy a oboru, čímž se vlastně vyznačuje komerční marketing, který také pracuje se zákazníky a image.

Světlík (2009, s. 212) uvádí, že marketingová koncepce řízení vyžaduje od ředitele školy více než jen vytvořit a nabídnout vzdělávacího programu školy a dodat jej svým klientům a zákazníkům. Škola by měla tyto cílové skupiny také informovat o své existenci, cílech, aktivitách a nabídce školy a vyvolat u nich zájem o aktivity školy.

Při bližším zkoumání je jasné, že i školská instituce se musí řídit pravidly marketingu, a to prostřednictvím nástrojů marketingového mixu, tedy nabídnout příslušné cílové skupině ideální produkt na správném místě, za odpovídající cenu a za použití vhodných propagačních nástrojů. (Pelsmacker, 2003)

Při jeho použití se může škola zaměřit na následující:

- přizpůsobit nabídku školy potřebám studentů formou odpovídajících učebních plánů
- poskytnout nabídku studia v ceně odpovídající výši její vnímané hodnoty
- dodat všechny služby související se vzděláním ve správném místě
- podporu služeb školy vhodnými nástroji propagačního mixu

Důraz je přitom potřeba klást na oboustrannou komunikaci. Zpětná vazba totiž znamená schopnost naslouchat problémům, které může škola vyřešit. To ve výsledku posiluje vztahy jak mezi školou a jejími nejbližšími klienty a zákazníky (žáky, studenty, rodiči, partneři, zřizovatelem, podniky, veřejností, tiskem atd.), tak i uvnitř školy, tj. mezi přímým vedením a pracovníky. (Soukalová, 2012, s. 29-30)

K tomu má přitom řadu účinných nástrojů, jako jsou například tiskové konference, zprávy o zajímavých aktivitách či výsledcích školy, události a akce spojené se školou, výroba propagačních materiálů školy nebo vystoupení zástupců školy například na burzách středních škol či veletrzích. Tím vším škola buduje a upevňuje svou image, kterou má stejně jako každý jiný podnik.

Nositeli image jsou zaměstnanci školy, ale samozřejmě i samotná činnost instituce.

## 2.3 Fáze plánování a prostředí školy

Jak může škola efektivně plnit své cíle? Tím, že si stanoví konkrétní postupy strategického plánování. Podle Soukalové (2012, s. 23) existují tři fáze marketingového strategického řízení:

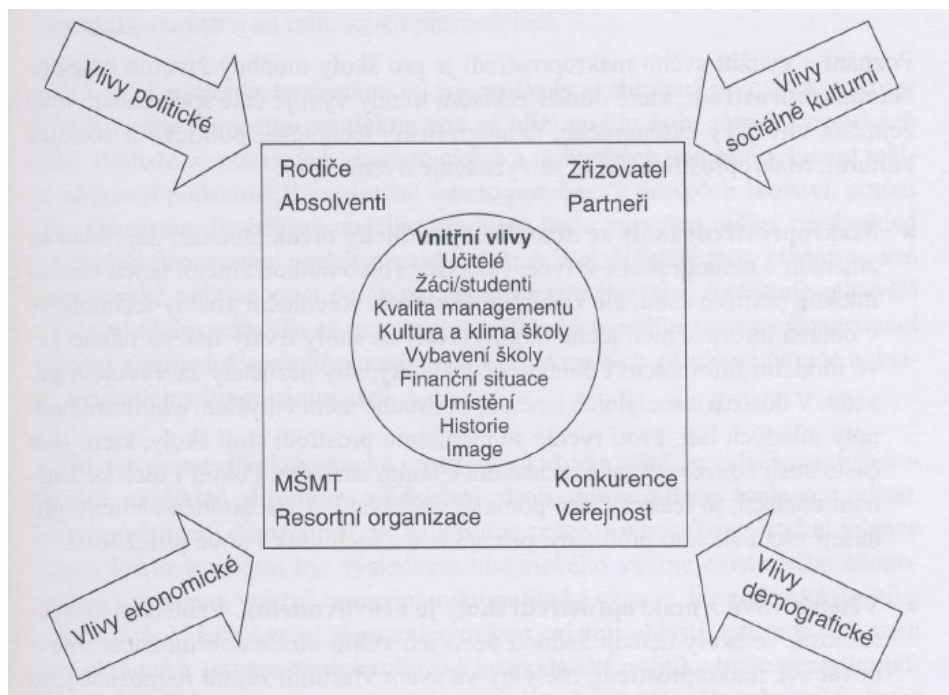
1. fáze plánování
  - provedení situační analýzy, která vypovídá o současné situaci ve vnitřním i vnějším prostředí vysoké školy. Ta je pro marketingové strategické plánování výchozím bodem pro uplatňování marketingu
  - formulace cílů marketingu v souladu s posláním vysoké školy
  - identifikace hlavních segmentů trhu cílových skupin a jejich výběr
  - stanovení marketingového mixu vysoké školy a formulace marketingového plánu, který konkretizuje organizace marketingu, vývoj informačního, plánovacího a kontrolního systému nutného pro realizaci plánu
2. fáze zahrnuje realizaci navržené marketingové strategie a uskutečňování plánu.
3. fáze spočívá v kontrolním systému, který zjišťuje a vyhodnocuje výsledky a navrhuje opatření pro odstranění případných nedostatků

## 2.4 Marketingové prostředí

Pro uplatnění strategického marketingu je nutná znalost prostředí školy.

### 2.4.1 Vnitřní prostředí

To tvoří materiální prostředí, ale zejména samotní lidé působící ve škole, tedy zaměstnanci, akademičtí pracovníci, studenti, ale i kultura organizace. Podle Světlíka (2009, s. 32) jsou vnitřní vlivy více ovlivnitelné vedením školy, než ty vnější. Soukalová (2012, s. 24) doplňuje, že lidé a jejich kvalifikace, odborné a pedagogické znalosti, schopnosti a chuť poznávat nové, jejich úspěchy i spokojenost, jsou považováni za jednu z nejdůležitějších složek vnitřního akademického prostředí.



Obr. 2. Prostředí školy (Světlík, 2009, s. 33)

### 2.4.2 Vnější prostředí

Pro činnost školy je důležitá i znalost vnějšího prostředí. Sem spadají neustále se vyvíjející vlivy ekonomické, politické, demografické a kulturní, které škola takřka nemůže ovlivnit. Součástí vnějšího prostředí je ještě mikroprostředí, které lze více či méně ovlivnit. Součástí mikroprostředí jsou podle Soukalové (2012, s. 25) cílové skupiny, které chtějí či potřebují s danou vysokou školou spolupracovat. Jedná se o studenty, absolventy, jejich zaměstnavatele, ministerstvo školství, sponzory, partnerské a konkurenční školy, střední školy, podnikatelské subjekty i široká veřejnost.

Vnitřní a vnější akademické prostředí je přitom ve vzájemné interakci. Na změny vnějšího prostředí proto škola musí reagovat ve vnitřním prostředí a další efektivní komunikací s cílovými skupinami.

## 2.5 Cílové skupiny

Cílových skupin vysokých škol je hned několik. Jedná se o všechny zainteresované zájmové skupiny, které jsou součástí vnitřního i vnějšího akademického prostředí. Jedná se o všechny osoby i organizace, které mohou ovlivňovat chod vysoké školy a o ty, které jsou

její činností přímo ovlivňovány. Marketingově řízená škola pak musí efektivně komunikovat se všemi cílovými skupinami.

Velmi důležitým faktorem vnitřního prostředí školy jsou zaměstnanci. Jsou to vykonavatelé činnosti, kteří mají zásadní vliv na fungování vysoké školy, na úspěch a kvalitu. Další cílovou skupinou jsou studenti prezenční i kombinované formy studia. Ti jsou součástí vnitřní i vnější marketingové komunikace a způsob komunikace by zde měl být oboustranný. Cílovými skupinami vnějšího prostředí vysoké školy jsou potenciální uchazeči o studium, tedy studenti a žáci středních škol, dále absolventi a jejich zaměstnavatelé, stávající studenti, odborná veřejnost, komerční a nekomerční organizace a široká veřejnost. Důležitá je však i znalost ostatních vysokých škol, díky které je možné hledat vhodné způsoby spolupráce a nabídnout vlastním studentům možnost navazujícího studia z jiné školy. (Soukalová, 2012, s. 27-32)

Protože se konkurence v oblasti vysokého školství neustále zvyšuje, je prioritním zájmem vysoké školy získávat perspektivní studenty. Škola by se tak měla soustředit nejen na oslovení a získání dostatečného počtu studentů jako takových, ale právě těch, kteří mají skutečný zájem o nabízený obor. Z řady šetření mezi potenciálními studenty vysokých škol bylo zjištěno, že nejvíce využívané informační kanály této cílové skupiny jsou internet a webové stránky dané univerzity, veletrh Gaudeamus, osobní reference přátel a známých a dostatečné informace v Učitelských novinách. Škola by zároveň měla dbát na obsah a kvalitu prezentovaných informací. (Soukalová, 2012, s. 50)

### 3 VYSOKÁ ŠKOLA A JEJÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace vychází z obecného modelu komunikačního procesu. Představuje výměnu informací o produktu, službě či organizaci mezi zdrojem a příjemcem sdělení, tedy školou a těmi, kterým je sdělení určeno. Marketingová komunikace ve školním prostředí je systematické využívání principů, prvků a postupů marketingu při navazování, prohlubování a upevňování vztahů mezi školou a jejími klienty a zákazníky. (Světlík, 2009, s. 212)

#### 3.1 Marketingová komunikace

Soukalová (2012, s. 34) definuje poslání marketingové komunikace vysokých škol jako vzájemný a interaktivní dialog s cílovými skupinami za účelem:

- poskytování aktuálních a spolehlivých informací o nabídce aktivit
- popularizace vědecko-výzkumných aktivit vysoké školy
- poznání aktuálních potřeb společnosti v návaznosti na vzdělávací proces
- zvyšování internacionalizace a vzájemného poznávání kultur a s tím související zvyšování konkurenceschopnosti vysoké školy v národním i mezinárodním měřítku
- budování pozitivního vnímání vysoké školy ve společnosti
- získávání aktuálních údajů o účinku, potřebách a významu marketingových komunikací s cílovými skupinami.

Kotler a Keller (2013, s. 35) definují marketing jako identifikaci a uspokojování lidských a společenských potřeb. Jelikož však tyto procesy vyžadují značné množství práce a schopnosti, hovoří se již o marketing managementu. Ten nastupuje tehdy, když alespoň jedna ze stran potenciální transakce přemýšlí o prostředcích, kterými by dosáhla žádoucí reakce ostatních stran. Proto je marketing management vnímán jako umění a věda volby cílových trhů a získávání, udržení a rozvoj zákazníků pomocí vytváření, dodávání a komunikace vyšší zákaznické hodnoty. Při sestavování komunikačního plánu na získání zájmu středoškoláků ke studiu na vysoké škole, lze snadno aplikovat model AIDA, jehož čtyři fáze – upoutání pozornosti (Awareness), vzbuzení zájmu (Interest), vyvolání touhy (Desire) a dosažení akce (Action) přesně definují vztah mezi školou a jeho hlavní cílovou skupinou.

Společnosti se prostřednictvím svých marketingových programů musí stále dívat dopředu, inovovat své výrobky a služby, upravovat je podle aktuálních potřeb zákazníků a hledat



nové výhody, nikoliv se jen spoléhat na silné stránky z minulosti. Přesně tyto kroky se ukázaly jako chybějící v komunikaci s UNYP, jak bude blíže uvedeno v praktické části diplomové práce. UNYP se při zadání kampaně držela velmi při zemi, neměla řádnou představu o své cílové skupině a jak se k ní dostat, a agentura Innovate realizující celou kampaň se velmi obtížně domáhala konkurenční výhody oproti ostatním vysokým školám zaměřeným zejména na zahraniční studenty, která by se stala nosným prvkem celé komunikační kampaně. (Kotler a Keller, 2013, s. 47)

### 3.2 Marketingový mix

Jak již bylo řečeno, i škola se musí chovat jako obchodník, který prodává své služby. K tomu, aby v široké nabídce konkurence obstála, musí i vysoká škola přijmout zákonitosti marketingu. Jednou z těchto základních je znalost marketingového mixu, neboli 4P (Product, Place, Price, Promotion). Ve školském prostředí však lze tuto čtveřici doplnit ještě o další P.

Kotler (in Soukalová, 2012, s. 33) uvádí hned sedm nástrojů marketingového mixu služeb ve výchovně-vzdělávacím procesu, neboli 7P, a to:

- Produkt – nabídka vysoké školy
- Price – cena, zpoplatnění vysokoškolské výuky
- Place – distribuce a umístění
- Promotion – komunikace vysoké školy se stakeholders
- Personalities – osobnosti
- Process Pedagogical Approaches – pedagogické přístupy
- Participation activating – aktivní účast studentů na procesech jako spolupůsobící činitel
- Physical Evidence – hmotné předpoklady pro realizaci procesů vysokých škol

### 3.3 Komunikační mix

Kotler a Keller (2013) popisují komunikační mix jako specifickou směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů. Soukalová (2012, s. 37) vyjmenovává tradiční formy komunikačního mixu, tedy reklamu, public relations, osobní prodej, podporu prodeje a veletrhy či výstavy a doplňuje je ještě o ústní podání, tedy osobní reference, buzz marketing

neboli šeptandu. Tyto tradiční části komunikačního mixu doplňuje ještě o internet, e-mail, virální marketing či mobilní marketing, které často již tradiční formy nahrazují.

Podle Soukalové je reklama ve vzdělávacích institucích většinou realizována formou masmédií. Zde je však potřeba důležitý výběr správných médií, která cílí na danou cílovou skupinu. Public relations neboli budování vztahů s veřejností má za hlavní cíl budovat pozitivní image vysoké školy v očích cílové skupiny (studenti, potenciální uchazeči, sponzoři, absolventi, společnosti zastupující spolupráci s praxí atd.) i široké veřejnosti prostřednictvím pozitivní publicity. Součástí public relations je samozřejmě i interní komunikace se zaměstnanci, jejímž cílem je budovat loajalitu zaměstnanců vůči dané vysoké škole.

Osobní prodej je přímá osobní komunikace, která je i vzhledem k převaze internetu a elektronické komunikaci stále účinná. Výhodou je osobní kontakt, který je pro nabídku vysokoškolského vzdělání nezastupitelný. Tento způsob komunikace lze ideálně využít při osobních návštěvách studentů i pedagogů na středních školách, tedy tam, kde se vyskytuje hlavní cílová skupina vysoké školy. Samotní studenti vysoké školy pak mohou referovat mladším kolegům o výhodách a možnostech studia. Navíc tento způsob komunikace zamezí případnému nepochopení podané informace, jelikož lze na informaci okamžitě reagovat, dovysvětlit či upřesnit.

Veletrhy a výstavy jsou jedním z nejstarších nástrojů komunikace. Pokud jsou přímo spojeny s nákupem, lze je považovat i za podporu prodeje. Účast školy na veletrzích, výstavách či festivalech je hlavně otázkou prestiže a image. Škola tak dává najevo, že o přímý kontakt s potenciálními uchazeči stojí a umí se představit i v přímé konkurenci ostatních škol, které se nacházejí na stejném místě ve stejném čase.

Ústní podání, tedy word-of-mouth, je předávání informací prostřednictvím tzv. šeptandy (buzz marketing). Tuto formu lze charakterizovat i jako virální marketing. Informace se šíří od jednoho člověka k druhému zcela přirozeně, bez zásahů a kontroly vysoké školy. Ideální jsou samozřejmě pozitivní reference, tedy například kdy spokojený současný student vysoké školy ke studiu na stejné škole snadněji přesvědčí své mladší kamarády.

Podpora prodeje vidí Soukalová jako krátkodobé zaměření pozornosti. Cílem je spíše krátkodobě podpořit nabídku, např. prostřednictvím vzorků, kupónů, soutěží, odměn a jiných bonusů. V současné době moderních technologií jsou často využívány například nápadité interaktivní hry, které stimulují zvýšení zájmu o studium na konkrétní škole. Např. ČVUT v roce 2008 realizovalo kampaň „Sedm statečných“, kdy všech sedm fakult graficky zná-

zornilo charakteristickou postavičku daného oboru a její specifické rysy, identitu a zájmy apod. Škola přitom vsadila pouze na šíření formou word-of-mouth a oslovila řadu nových potenciálních uchazečů o studium. Do podpory prodeje lze zařadit i event. marketing, např. formou Dnů otevřených dveří. (Soukalová, 2012, str. 38-43)

Výběr ideální kombinace prvků marketingového mixu je pak součástí již samotné strategie pro další komunikaci. Důležitý je pak celý proces oboustranné komunikace, kde dochází k propojení od zdroje (představitelé vysoké školy) prostřednictvím sdělení příjemci, zakódováním, přenosem, dekodováním, zpětnou vazbou a zamezení komunikačním šumům. Tím jsou dodrženy základní prvky Lasswellova komunikačního procesu, které zodpovídají na otázky: Kdo komunikuje? Co komunikuje? Jak komunikuje? Komu sdělení předává? S jakým účinkem?

Efektivní propojení všech prvků komunikačního mixu do jednoho procesu, který zahrnuje jednotné řízení těchto prvků z pohledu plánování a organizace s cílem dodat cílovým skupinám jasné, konzistentní a působivé sdělení, pojmenoval Světlík (2009, s. 213) jako integrovanou marketingovou komunikaci. Podobné tvrzení má i Pelsmacker (2003, s. 209), podle kterého integrovaný marketing znamená, že komunikační nástroje, které na sobě byly tradičně vzájemně nezávislé, jsou nyní kombinovány tak, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace se stala homogenní. Konzistentní soubor sdělení je tak předáván všem cílovým skupinám všemi vhodnými prostředky a informačními kanály.

### 3.4 Strategické plánování a cíle

Vysoké školy by měly myslet i na strategické a marketingové plánování, tedy proces, jak bude finální strategie uskutečňována. Pro strategické plánování existuje řada logických a posloupných kroků. Kotler a Keller (2013, s. 80-85) je shrnuli do následující pětice:

- 1) Poslání podnikatelské jednotky
- 2) Analýza SWOT
- 3) Formulace cílů
- 4) Formulace strategie
- 5) Zpětná vazba a kontrola

Při detailním vysvětlení jednotlivých bodů začneme tím, že každá společnost (tedy i vysoká škola) si musí nejprve jasně definovat své poslání. Posléze přichází analýza a zhodnocení vlastních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb formou situační analýzy

SWOT. Ta dává organizaci jasnou zpětnou vazbu o tom, kde se právě nachází a kam by měla směřovat. V rámci silných stránek by si vysoká škola měla odpovědět, co se jí povedlo, v čem je její konkurenční výhoda, v čem je skutečně dobrá a lepší než ostatní. V rámci slabých stránek by si škola měla sebekriticky odpovědět, co se jí v minulosti nepovedlo (a čeho se tak do budoucna vyvarovat), zda její kvalita (výuky, vyučujících, zázemí atd.) splňuje požadovaná kritéria, zda se přizpůsobuje technologickému pokroku a implementuje jej do výuky. Jako příležitosti se pak dá využít ponaučení z předchozích chyb, ale i využívání všech svých výhod a benefitů v dostatečné míře. Zde je však nutné dostatečně vnímat i vnější prostředí, tzn. celkovou situaci na trhu, předpoklady pro růst poptávky, rozšíření studijních oborů a tím i zaměření na novou cílovou skupinu, nové trendy v komunikaci apod. Jako hrozba by mohla být celková situace ve školství, možný demografický pokles, který zapříčiní období poklesu uchazečů o vysokou školu atd.

Při formulaci cílů je důležité držet se metody SMART, tzn. definovat si cíle tak, aby byly specifické a konkrétní (S), měřitelné (M), dosažitelné (A), realistické (R) a časově dosažitelné či sledovatelné (T). Tím se organizace vyhne tomu, že si hned na začátku stanoví cíle, kterých nemá šanci dosáhnout z důvodu chybných kritérií. Při formulaci strategie už dochází k přípravě postupu, jak definovaného cíle dosáhnout. Efektivitu celého procesu pak organizace ověří zpětnou vazbou a kontrolou.

### **3.5 Konkurenční prostředí a jeho analýza**

Pokud chce jakákoliv firma připravit a realizovat jakoukoliv kampaň, musí mít přehled i o vnějším okolí, tzn. o konkurenci, ale i celkovém profesním prostředí, které je ovlivňováno legislativou, vývojem trhu či novými technologiemi.

#### **3.5.1 PEST analýza**

Ideální analýzou takového makroprostředí je PEST analýza. Díky ní si organizace může zodpovědět na základní otázky: Kde je moje místo na trhu? Jaké mám podmínky pro své fungování? Jak můžu maximálně využít svůj potenciál daného trhu v této zemi?

Analýza PEST vychází ze 4 základních sledovaných oblastí; P = Politické prostředí, E = Ekonomické prostředí, S = Sociální prostředí, T = Technologické prostředí. Často je tato analýza doplňována ještě o dva prvky, a to L = Legislativní prostředí a E = Environmentální prostředí, vzniká tak analýza PESTLE.

Do politického prostředí se promítá například politická stabilita země, daňová politika, ochrana spotřebitele či ochrana životního prostředí. V ekonomickém prostředí se sleduje stabilita měny, HDP, cykly a fáze ekonomiky, mzdové náklady na daném trhu apod. Škola zde může sledovat například růst vysokých škol, cenovou politiku v případě snižování či zvyšování školného. V sociální sféře lze sledovat například demografický vývoj, který může určovat pokles či růst potenciálních uchazečů o vysokoškolské studium v dlouhodobém výhledu. Sleduje se zde i životní úroveň obyvatel, zájem o vysokoškolské vzdělání, mobilita studentů (možný odliv potenciálních uchazečů do zahraničí, ale i příchod mladých lidí z ciziny). Technické a technologické faktory jsou důležitým vodítkem pro fungování školy, která by měla jít s dobou, reagovat na novinky například formou nákupu nových audiovizuálních pomůcek. Patří sem i investice do výzkumu a vývoje, které mohou z hlediska budoucího technologického vývoje znamenat významnou konkurenční výhodu.

V případě analýzy PEST není třeba zkoumat všechny její faktory, ale najít ty, které mají pro danou organizaci význam a mohou být důležité pro další kroky při přípravě strategie a samotné kampaně. (PEST analýza, 2017)

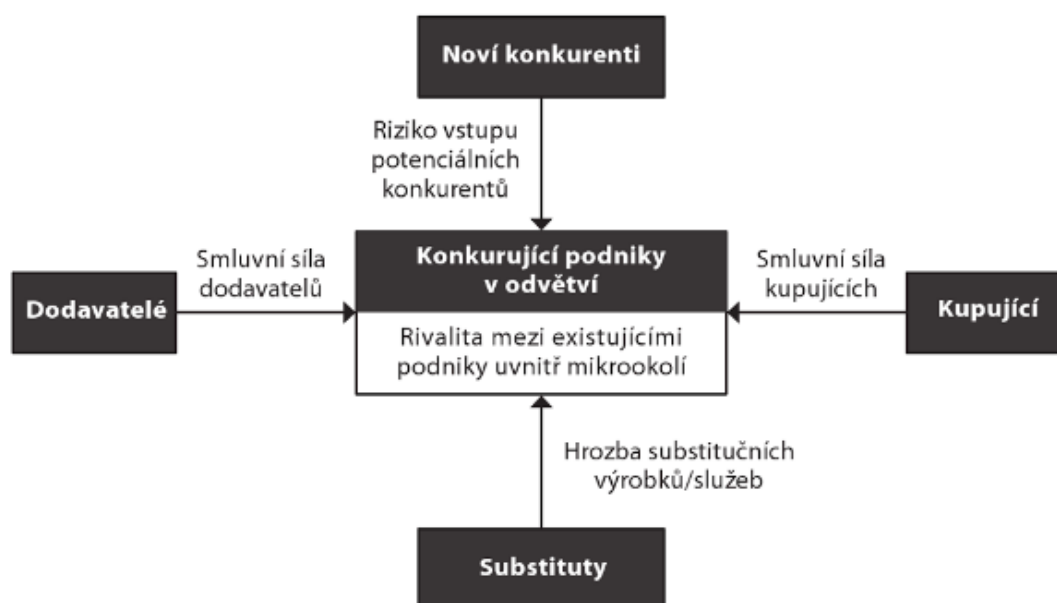
### 3.5.2 Porterova analýza pěti sil

Ideálním způsobem mapování konkurence dané organizace je analýza pěti konkurenčních sil podle Michaela Eugene Portera. Konkurence, stávající i nová potenciální, představuje pro každou firmu hrozbu a vzájemná rivalita vede k úpravě cen za služby a zvyšování nároků na kvalitu a servis. Zároveň zde vzniká i prostor pro příležitosti, kterých musí daná organizace beze zbytku využít.

U nových konkurentů vstupujících do odvětví se sleduje, jak mohou zvýšit konkurenční tlak na existující firmy, a jednoduchost, s jakou mohou vstoupit na trh. Rizikem vstupu nových konkurentů může vést k převaze nabídky nad poptávkou a tedy i poklesu ceny za služby či výrobky. Nejlepší odpovědí je zvýšení kvality služeb a přesnější zacílení na vlastní segment a lepší pochopení přání a požadavků zákazníků a následné uzpůsobení nabídky.

Substituční výrobky představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu. Hrozbou zde je, že si zákazník vybere jiný výrobek či službu, které podle něj lépe uspokojují jeho potřeby. Běžná je zde tedy cenová válka mezi

firmami v boji o zákazníka. Odpovědí tak může být, pokud to jde, snížení ceny výrobku díky zefektivnění nákladů, zvýšením užitné hodnoty výrobku či nabídkou doplňkových služeb. U kupujících sledujeme jejich strukturu a koncentraci na trhu. U dodavatelů organizaci zajímá jejich velikost a potenciál diktovat podmínky a dodávky výrobků a služeb. Proti jejich „moci“ se může organizace chránit dobrým přehledem o ostatních dodavatelích a kupujících, jejich cenách, dodacích podmínkách apod., případně i kalkulací pro výpočet případných nákladů na změnu dodavatele. Poslední částí Porterovy analýzy je pak rivalita mezi současnými konkurenty. Ta může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami i úrovní bariér vstupu či odchodu z trhu. Rivalita je intenzivnější v případě, že na trhu existuje více podobných konkurentů, jejichž výrobek či službu nelze odlišit. Největší hrozba může nastat v případě trhu klesajícího nebo pomalu rostoucího. Firmy jsou tak nuceny snižovat náklady a zlepšovat své služby. (Blažková, 2007, s. 57-59)



Obr. 3. Porterova analýza pěti sil (Blažková, 2007, s. 57)

### 3.6 Konkurence na trhu terciálního vzdělávání

Světlík (2009, s. 42-44) pak vymezil šest typů konkurence přímo na trhu terciálního vzdělávání. Prvním typem je Konkurence přání. Zde čerstvý maturant přemýšlí nad tím, zda nastoupí do zaměstnání, bude dále studovat nebo cestovat. Dalším typem je Konkurence

zaměření. Zde se student rozhoduje mezi jednotlivými studijními obory, kterým by se mohl dále věnovat, a to pedagogický, ekonomický, technický nebo sociálně právní. Konkurence oboru vymezuje v rámci již vybraného zaměření konkrétní profilaci, a to marketing, finanční řízení, zahraniční obchod a daně. Další navazující je Konkurence vzdělávací úrovně, kdy si student volí mezi univerzitní vysokou školou, neuniverzitní vysokou školou či vyšší odbornou školou, tedy přemítá nad studiem, kdy může z bakalářského oboru pokračovat na magisterský, případně doktorský. V rámci Konkurence veřejné/soukromé vysoké školy rozhodují faktory, jako je dojezdová vzdálenost do vybrané školy, studijní výsledky po gymnáziu nebo finanční situace rodiny. Závěrečným typem je Konkurence škol, kdy si student vybírá z více škol, které nabízejí podobné obory či studijní programy.

### 3.7 Marketingový výzkum

Zásadní součástí příprav před spuštěním samotné kampaně je marketingový výzkum neboli systematické získávání informací. V případě vysoké školy se jedná například o zjištění skutečných a potenciálních zákazníků školy, předpověď jejich zájmů, získání hodnocení školy ze strany samotných studentů i zaměstnanců, rodičů i široké veřejnosti (zjišťování image školy) atd. Podle Světlíka (2009, s. 100-101) existují čtyři základní fáze marketingového výzkumu:

- 1) vymezení problémů a cílů výzkumu,
- 2) získávání informací,
- 3) analýza údajů,
- 4) závěry a opatření.

Prvním krokem je jasné vymezení problému a cíle. Tím může být například efektivita komunikace školy s veřejností, oblíbenost určitého studijního programu, nebo v případě UNYP zvýšení počtu uchazečů o studium na této škole.

#### 3.7.1 Typy marketingového výzkumu

V další fázi získávání informací je důležité vybrat správný typ výzkumu pro získání relevantních dat. Kozel (2006, s. 115-116) podle účelu rozdělil výzkum na monitorovací, explorativní, deskriptivní, kauzální, prognostický a koncepční. Cílem monitorovacího výzkumu je sběr informací o vnitřním a vnějším marketingovém prostředí. Bývá realizován především na začátku marketingového výzkumu. Explorativní výzkum se věnuje nejasným

jevům. Pomáhá definovat problém a stanovit jeho řešení. Deskriptivní výzkum popisuje skutečnosti bez zohledňování příčin. Podává tak přesný obraz o určitých tržních veličinách (např. potenciál trhu). Kauzální výzkum sleduje vztahy mezi příčinami a následky. Prognostický výzkum předpovídá budoucí vývoj a využívá informace z deskriptivního a kauzálního výzkumu. Koncepční výzkum je pak nejvyšším stupněm výzkumu přináší informace o chování ekonomiky.

### 3.7.2 Sběr informací a metody marketingového výzkumu

Získávání informací se provádí prostřednictvím sběru primárních a sekundárních dat. Pro sběr primárních dat se využívají vnitřní zdroje (např. zaměstnanci, studenti) a vnější zdroje (např. veřejnost). Sekundární data jsou údaje, které byly již dříve zjištěny za jiným účelem a již existují. V ideálním případě je tedy dobré začít sběrem sekundárních dat. Až posléze se organizace pouštějí do sběru dat primárních. Sekundární údaje lze získat uvnitř organizace (marketingové činnosti firmy, provozní údaje) anebo z vnějších zdrojů (internet, tisk, legislativa, nákup od externích dodavatelů či z online databází). (Kozel, 2006, s. 64-65)

Pro sběr primárních dat existují dvě základní metody výzkumu, kvantitativní a kvalitativní.

### 3.7.3 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum počítá s velkým vzorkem jednotek, aby bylo možné provést analýzu. Údaje při kvantitativním výzkumu musí být srovnatelné (stejně období, stejná struktura, stejný způsob sběru), jejich soubor musí být dostatečně velký a musí být nezávislé na názorech druhých. Informace získáváme prostřednictvím pozorování, dotazníku či experimentu. Cílem kvantitativního výzkumu je sběr hard dat.

Při pozorování se zaznamenává osobně skutečné jednání, chování a vlastnosti sledované jednotky. Tato technika vyžaduje přítomnost vyškolených pracovníků, pro získávání objektivních výsledků je třeba docílit nezávislosti pozorovatele i jeho objektu. Experiment se dělí na dva typy, laboratorní a terénní a tímto prostřednictvím se zjišťují například životní podmínky, životní styl, hodnotová orientace, preferující způsob komunikace žáků a studentů. K nejrozšířenějším metodám zisku primárních dat patří dotazování, a to písemnou, telefonickou, elektronickou nebo osobní formou. (Světlík, 2009, s. 103-110)



### 3.7.4 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum sleduje malý vzorek jednotek a umožňuje nahlédnout hlouběji do problému a porozumět mu. Snaží se porozumět důvodům chování lidí. Cílem kvalitativního výzkumu je sběr soft dat.

Sběr informací probíhá formou individuálního hloubkového rozhovoru nebo skupinového rozhovoru-focus group. Při těchto rozhovorech mohou pomoci i projektivní techniky, které odhalí hluboké podvědomé myšlení a činy.

### 3.7.5 Analýza údajů a závěry

Po shromáždění potřebných údajů je na řadě jejich zpracování a analýza. Častým způsobem zpracování odpovědí, je třídění. Kritérií se nevolí příliš mnoho, obvykle jen ta, která nám poskytnou nejdůležitější informace. Analýza by měla dát organizaci (škole) odpověď na řadu praktických otázek. Celková úspěšnost a použitelnost výzkumu závisí i na tom, jak jsou výsledky prezentovány managementu školy. Předložení nepodstatných, nepřesných a zmatených informací může vést k nesprávným rozhodnutím s negativními důsledky. Zjištěné výsledky výzkumu by mělo vedení školy být schopné aplikovat při strategickém plánování rozvoje školy, při rozhodování o jednotlivých částech marketingového mixu, při využití jednotlivých prvků marketingového mixu atd. (Světlík, 2009, s. 111)

## 4 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA

V praktické části diplomové práce autorka zpracovává popisný výzkum prostřednictvím techniky případové studie. Jedná se o kvalitativní výzkum, jehož výhodou je získávání hloubkového popisu daného případu. Podle Hendla (2016, s. 102-104) zachycuje případová studie složitost případu a popis vztahů v jejich celistvosti. Jejím cílem je zkoumání procesů změn a adaptací.

Hendl (2016, s. 46) takto popisuje specifika kvalitativního výzkumu a roli výzkumníka. „Role kvalitativního výzkumníka je přirovnávána k činnosti detektiva. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní i induktivní závěry. Sběr dat a jejich analýza v kvalitativním výzkumu probíhají v delším časovém intervalu, výzkumný problém má longitudinální charakter.“

### 4.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je detailní popis přípravy, realizace a vyhodnocení kampaně na zvýšení počtu uchazečů o studium na UNYP v Praze, kterou v letech 2012 až 2015 realizovala marketingová a eventová agentura Innovate.

### 4.2 Metodologie práce

Autorka specifikuje samotnou metodologii praktické části ve vybraných bodech podle Hendla (2016, s. 160) následovně:

- 1) **Plán výzkumu** – autorka zpracovává případovou studii, která zachycuje a popisuje tříletý proces zavedení a adaptace nové komunikační strategie do UNYP s cílem zvýšit počet zájemců o studium, tj. těch, kteří osobně navštíví kancelář Admission. Závěrem výzkumu je vyhodnocení každého zkoumaného roku a celkové úspěšnosti kampaně.
- 2) **Výběr** – kritériem pro výběr tématu je osobní účast autorky práce na popisovaném projektu, vzhled do celé problematiky a možnost získat klíčové informátory, tj. zejména ředitele komunikační agentury Innovate, která celou kampaň realizovala, a to prostřednictvím hloubkového individuálního rozhovoru. Dále také možnost oslovení a získání zpětné vazby od studentů UNYP na téma vyhodnocení image vizuálů pro danou školu v celém popisovaném období, a to formou skupinového interview.

- 3) **Typ sběru dat** – autorka pracuje s primárními a sekundárními daty získanými z následujících typů sběru dat:

**I) Interview – primární data:**

- a) strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami – rozhovor s expertem, tedy ředitelem komunikační agentury Innovate Jiřím Macháčkem, který byl zároveň realizátorem popisované kampaně. Díky této expertní analýze bude možné přinést detailní vzhled do práce marketingové agentury v celém procesu této kampaně, tzn. od oslovení konkrétní vysokou školou, přes zadání, přípravu, realizaci, výsledky a vyhodnocení kampaně, včetně osobních postřehů ředitele agentury, které byly důležité a zároveň poučné v celém procesu. Na tuto expertní analýzu bude kladen velký důraz, přináší totiž cenné postřehy přímo od zdroje. Rozhovor byl realizován v únoru 2017 v Praze. Analýza celého rozhovoru není vyhodnocena v samostatné kapitole. Jeho dílčí závěry jsou použity v jednotlivých kapitolách praktické části diplomové práce.
- b) skupinové interview – skupinový rozhovor s osmi studenty UNYP na téma image vizuálů z jednotlivých zkoumaných let 2012 – 2015. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit bezprostřední dojmy o atraktivnosti vizuální stránky školy od samotných studentů, kteří by se měli se školou ztotožnit. Skupinový rozhovor byl realizován ve dvou termínech, a to v lednu a únoru 2017 v Praze.

**II) Dokumenty – primární/sekundární data:**

- a) veřejné dokumenty – dostupné informace z MŠMT o počtu absolventů na vysokých školách v jednotlivých letech, informace o výdajích vysokých škol do jednotlivých médií a jejich vývoj v časovém období. Dále také dostupné informace z mediálních agentur o výdajích do médií ze strany vysokých škol v ČR.
- b) soukromé dokumenty – informace zkompletované konkrétně pro tuto kampaň, tj. informace vycházející z vlastnoručně zpracovaných analýz webových stránek a Facebooku UNYP před samotným spuštěním kampaně, vlastní agenturní návrhy komunikační strategie pro příslušný rok kampaně,
- c) e-diskuze – vyhledání, zpracování a interpretace obsahu na internetových diskuzích, kde se uživatelé vyjadřovali k tématům týkající se UNYP.

- 4) **Omezení studie** – autorka v samostatné kapitole praktické části popisuje bariéry ze strany UNYP, které se objevovaly při přípravě i v průběhu realizace tříleté kampaně. Zejména neochota vedení školy sdílet zásadní data a informace mohla mít dopad na mnoho nerealizovaných nápadů ze strany agentury, což mohlo ovlivnit i celkovou úspěšnost kampaně.

### 4.3 Výzkumné otázky

Na základě výše uvedených informací, autorka definovala tyto výzkumné otázky:

**VO1: Jaké byly důsledky kampaně realizované společností Innovate na počet uchazečů UNYP?**

**VO2: Jaké měla tříletá kampaň pro UNYP přínosy?**

V projektové části pak autorka diplomové práce navrhuje vlastní marketingovou kampaň pro UNYP do dalšího období, a to i s ohledem na znalost tohoto klienta a výsledky výzkumu představené v praktické části této diplomové práce.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 PŘEDSTAVENÍ UNIVERSITY OF NEW YORK IN PRAGUE

University of New York in Prague (UNYP) je největší soukromá vysoká škola v České republice uznaná Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, která nabízí studium v anglickém jazyce. V Praze působí od roku 1998 a zaměřuje se zejména na výuku businessu, komunikace, IT technologií, literatury, psychologie a mezinárodních vztahů. Od roku 2015 přesídlila pražské z Legerovy ulice do atraktivnější lokality pražských Vinohrad v Londýnské ulici.

UNYP je dále akreditována Britskou akreditační radou (British Accreditation Council) a je členem České asociace MBA škol (CAMBAS) a Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). Na škole je možné studovat bakalářské a magisterské programy zahraničních partnerských univerzit (BA, MA, MBA, LLM). Mezi ně patří SUNY Empire State College, neméně významnými partnery jsou renomované La Salle University, National American University (obě USA), University of Greenwich (UK) a švýcarský Institut Universitaire Kurt Bösch. Další evropské pobočky UNYP se nacházejí v Tiraně a Aténách.

UNYP disponuje akreditací až pro 800 studentů, v současné době zde každý rok absolvuje kolem stovky studentů. Ti pocházejí z více než 60 zemí světa, a to z celé Evropské unie, států Severní a Jižní Ameriky, Ruska, Blízkého Východu, Afriky i Asie. Působí zde přes 125 lektorů z více než 25 zemí světa, kteří jsou mezinárodně uznávaní a zkušení a v drtivé většině se jedná o rodilé mluvčí angličtiny. Díky tomuto multikulturnímu zázemí je UNYP vysokou školou s největší diverzitou v České republice. Škola tak nabízí jedinečnou možnost setkávat se bezprostředně s jinými kulturami, poznávat je a rozšiřovat si své obzory. (Historie a tradice, © 2016)

### 5.1 Nabídka oborů

Na UNYP je možné získat bakalářský titul, magisterský titul, titul MBA a Ph.D. na základě publikování.

#### 5.1.1 Bakalářské studium

Studenti bakalářského studia si mohou vybrat ze tří typů studia. Mohou se rozhodnout pro evropské studium, které je akreditováno českým Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

chovy, a po kterém obdrží titul Bc. Také se mohou rozhodnout pro americké studium, které je čtyřleté a je akreditováno State University of New York, Empire State College.

UNYP nabízí čtyřleté americké bakalářské studijní programy v těchto oblastech:

- Obchodní administrativa
- Komunikace a masová média
- Mezinárodní a ekonomické vztahy
- Psychologie
- IT management
- Anglický jazyk a literatura

Evropské bakalářské programy je možné studovat v těchto oblastech:

- Obchodní administrativa
- Finance
- Marketing

Je možné také některé programy zkombinovat a získat tak dvojí titul – americký bakalářský (pod záštitou State University of New York, Empire State College) a druhý český akreditovaný bakalářský titul pod záštitou UNYP. Týká se to studentů, kteří zvolí jako hlavní předmět jeden z oborů Obchodní administrativa, Komunikace a masová média, Mezinárodní a ekonomické vztahy nebo Psychologii.

Uchazeči o studium v bakalářských programech musí kromě řádně vyplněné přihlášky předložit motivační dopis o 400 slovech, přeložený do anglického jazyka, osvědčený doklad o absolvování střední školy, doporučující dopis a doklad o znalosti anglického jazyka (formou mezinárodně uznávaných certifikátů). Po absolvování prvního kola přijímacího řízení se uchazeči účastní ještě přijímacího pohovoru, ve kterém především prokážou svou motivaci ke studiu. (Bakalářské programy, © 2016)

### **5.1.2 Magisterské studium**

UNYP nabízí vlastní magisterský studijní program akreditovaný Ministerstvem školství ČR, americký akreditovaný magisterský program ve spolupráci s La Salle University a britské akreditované programy ve spolupráci s University of Bolton. Tyto magisterské programy jsou zajímavé zejména pro aspirující profesionály, kteří hledají specializované a vysoce kvalitní mezinárodní vzdělání v Praze, které vede k získání široce uznávaného

českého, amerického nebo britského magisterského titulu. Podmínky pro přijetí jsou stejné jako u bakalářského studia.

Studium MBA programů probíhá o víkendech a připravuje studenty na jejich budoucí firmní kariéru a vedoucí pozice, především ve společnostech zabývajících se obchodem, managementem a marketingem. Po absolvování magisterského stupně obdrží studenti titul Master of Arts. Studovat lze v těchto oborech:

- Psychologie
- Mezinárodní management
- Strategická komunikace
- Vzdělávání a výuka v cizím jazyce (Magisterské programy, © 2016)

### 5.1.3 MBA programy

Pro získání titulu MBA je nutné absolvovat osmnáctiměsíční víkendový kurz, který zahrnuje deset základních tematických přednášek a poté zaměření dle specializace v těchto oborech:

- Management
- Podnikání
- Finance a bankovníctví
- Marketing
- Projektové řízení

UNYP program MBA je akreditován IACBE (International Assembly for Collegiate Business Education) a Českou asociací MBA škol (CAMBAS). Tento program má svou obrovskou sílu ve vyučujících. Jedná se totiž o vrcholné představitele mezinárodních značek, jako je Coca-Cola, British Telecom, DHL, Volkswagen, Bell Labs a mnoho dalších. Jejich nesporným přínosem studentům je praktická a strategická znalost v podnikání, získání kvalit vedoucího pracovníka a rovněž důležité kontakty.

V případě žádosti o přijetí do MBA programu se musí uchazeč prokázat minimálně tříletou praxí v oboru. Kromě splnění všech požadavků musí uchazeči také absolvovat přijímací pohovor a prokázat dobrou znalost anglického jazyka. (MBA programy na UNYP, © 2016)



### 5.1.4 Ph.D. na základě publikování

UNYP spolupracuje s University of Bolton a nabízí na základě publikování doktorskou akademickou hodnost ve formě Ph.D. Toto studium vyžaduje nejméně tři roky. Během této doby by měly vzniknout tři publikace, jejichž vydání poté schvaluje University of Bolton. Zmíněné publikace by měly souviset s diplomovou prací studenta a s jeho specializací.

## 5.2 Proč studovat UNYP?

Tato prestižní soukromá vysoká škola nabízí svým studentům řadu zajímavých benefitů a důvodů pro studium. Kromě již zmiňovaných mezinárodních akreditací bakalářských a magisterských oborů, možnosti dvojího bakalářského titulu a kvalitních zahraničních vyučujících si škola zakládá na osobním přístupu a péči studentům, který je podpořen malými třídami pro 15 – 30 studentů. Důraz je tak kladen na interakci, týmovou práci a vlastní aktivitu a komunikaci. (New York sídlící v Londýně, 2015)

Obrovskou devízou je pak uplatnitelnost absolventů UNYP na trhu práce. Škola se může pochlubit, že nezaměstnanost čerstvých absolventů je nižší než 1 %. Kromě toho, že UNYP přivádí jako hostující lektory z partnerských univerzit v zahraničí i významné osobnosti z velkých firem, prostřednictvím svého Podnikatelského střediska zprostředkovává začínajícím podnikatelům kontakty s mentory či investory, které je mohou nasměrovat do dalšího profesního života.

Příjemným bonusem jsou i slevy na zboží pro studenty UNYP ve více stovce vybraných společností v České republice. Studenti mohou rovněž využít výměnné pobyty a studium v zahraničí. UNYP sice není zapojen do programu Erasmus, ale pobyty zajišťuje více než 25 univerzit z celého světa. Studenti mohou vycestovat během druhého, či třetího ročníku. Škola také přijímá zahraniční studenty na semestr nebo na dva, někteří dokonce zůstanou a dokončí studium v Praze.

Na UNYP je také velmi aktivní Student Council – studentská rada, která funguje jako prostředník mezi vedením a studenty. Starají se nejen o organizaci doplňujících přednášek a studentských akcí, ale také pracují na zvyšování studentské spokojenosti. Vysoké škole UNYP se podařilo prosadit mezi nejlepšími mezinárodními univerzitami ve střední Evropě. Velkou výhodou také je, že na UNYP probíhá celoroční registrace, kdy se do kteréhokoliv studijního programu lze zapojit kdykoliv během roku. Škola tak může oslovit neúspěšné uchazeče o jinou vysokou školu. (Proč studovat na UNYP? © 2016)

### 5.3 Poplatky za studium a stipendia

Studium na soukromé vysoké škole UNYP logicky nepatří k nejlevnějším. Poplatky jsou nastaveny podle úrovně a typu studia. Bakalářské studium se pohybuje v rozmezí 440 000 až 550 000 Kč. V případě magisterského studia se částka pohybuje dle oboru od 220 000 až po 350 000 Kč. Studium MBA vyjde přibližně na 325 000 Kč.

Nutno dodat, že škola nabízí celou řadu slev a úlev pro snížení školného. Slevu lze získat například za studijní úspěchy – při dosažení předem daného skóre při studiu škola nabízí prominutí 15, 30 nebo 50 % z ročního poplatku za školné. Ušetřit lze i na sportovních výkonech, které mohou slevit 10 nebo 20 %. Ze Stipendijního fondu je vyplácena částka 400 000 Kč studentům, kteří získají Cenu za akademický úspěch. UNYP přispívá i na ubytování studentům s trvalým bydlištěm mimo Prahu. Samozřejmostí jsou splátkové kalendáře, slevy za včasné zaplacení školného nebo stipendium pro sociálně znevýhodněné studenty.

Využít lze také slevy pro rodiny. Pokud se na UNYP запиší dva nebo více členů jedné rodiny a jeden z nich je již absolventem této školy, druhý člen rodiny získává automaticky slevu 10 %. Zajímavou motivační částku 15 000 Kč pak získá každý student, který k prezenčnímu studiu na UNYP přiměje svého kamaráda. (Stipendia a finanční pomoc © 2016)

## 6 PŘÍPRAVA A REALIZACE NOVÉ KAMPAŇ PRO UNYP V AKADEMICKÉM ROCE 2012/2013

V roce 2012 začala spolupráce UNYP s komunikační a eventovou agenturou Innovate z důvodu klesajícího počtu zájemců o studium na této škole. Podle údajů dostupných z MŠMT absolvovalo v roce 2010 na UNYP celkem 100 studentů, o rok později 107, v roce 2012 už jen 92. Zadání pro agenturu bylo navýšit počet zájemců o studium, kteří přijdou do kanceláře školy, tzv. Admission. Spolupráce trvala po tři akademická období, až do roku 2015.

### 6.1 Výchozí situace a sběr informací

Jako první si agentura vypracovala a zkompletovala rešerši informací formou sběru sekundárních dat, jakým způsobem UNYP komunikovala do té doby. Agentura přitom definovala tři základní pilíře, které bylo nutné zásadně změnit:

- 1) komunikační mix – necílená a nahodilá komunikace, neefektivní vysoké investice do celoplošných médií bez zásahu cílové skupiny
- 2) marketingový mix – nenavázání kontaktu s cílovou skupinou, nevyužití základních částí marketingového mixu
- 3) image školy – chybějící identifikace studenta se školou, nedefinování hlavního benefitu školy a navázání komunikace na něj, roztržitá vizuální stránka komunikace, chybějící profilace značky školy

#### 6.1.1 Cíle kampaně

Součástí hlavního cíle, tedy zaujmout a přivést potenciální uchazeče o studium na UNYP do kanceláře školy, bylo třeba kompletně změnit uvažování školy a její prezentaci, a to formou:

- a) lepšího nastavení kampaní PPC,
- b) lepšího nastavení SEO pro internetové vyhledávače,
- c) odlivu od masových médií, ale zaměření na menší média přesněji zacílená na cílovou skupinu školy,
- d) více zaměření na online,
- e) navázání přímého kontaktu s cílovou skupinou formou eventů, prezentací, roadshow,

- f) kooperace marketingového oddělení UNYP s obchodním a HR oddělením.

Pro přiblížení spolupráce byly využity reakce ředitele agentury Innovate Jiřího Macháčka na základě hloubkového individuálního rozhovoru realizovaného autorkou práce v únoru 2017 v Praze. Tato forma kvalitativního výzkumu byla zvolena pro získání detailního a hlubšího pohledu na popisovanou dlouhodobou spolupráci. Základem byl scénář se základními oblastmi dotazování uvedený v Příloze PI. Díky dalším doplňujícím otázkám, které takový rozhovor umožňuje, obdržela autorka komplexní přehled o všech aspektech tříleté spolupráce agentury s vysokou školou.

Analýza celého rozhovoru není vyhodnocena v samostatné kapitole. Jeho dílčí závěry jsou použity v jednotlivých kapitolách praktické části diplomové práce.

Takto Macháček popsal počáteční seznámení s představiteli UNYP a jejich předání zadání. „Snažili se nás přesvědčit, že jejich marketing je úplně jiný. Ale základní pravidla jsou stejná bez ohledu na prostředí a obor. Musíte jít za lidmi, musíte s nimi mluvit, vytvořit vlastní svět, do kterého chtějí jít. Generální ředitel UNYP do té doby přesvědčoval pouze produktovými schopnostmi – jak má skvělé učitele, školu, knihovnu, zahraniční studenty. Ale to všechno od školy automaticky čekáte. Tím bychom jen opakovali to, co každá škola. Chybělo však zásadní vymezení byť jednoho klíčového benefitu, na kterém lze novou komunikaci postavit. Měli vizuál, který nerespektoval směr školy, neměl hodnotu, nic neříkal. Texty hovořily o něčem, ale myšlenka a grafika byly o něčem jiném. Bylo to, jako bychom lidi přesvědčovali, že mají skvělé BMW, ale vizuálně by to byla jen škodovka. Bohužel tak docházelo k naprostému nepochopení značky UNYP. Neprofilovala se tak, jak by chtěla a jak by měla. Tím jsme tedy museli začít.“

### 6.1.2 Mystery shopping na konkurenčních školách

Agentura měla k dispozici sekundární data o dosavadních způsobech komunikace, které se rozhodla ještě doplnit sběrem primárních dat, a to formou mystery shoppingu podle předem daných kritérií uvedených v Příloze PII na celkem čtyřech školách včetně UNYP. Tři školy byly přitom zaměřením nejbližšími konkurenty právě UNYP, a to Anglo-americká vysoká škola, Prague College a Metropolitní univerzita Praha. Jelikož cílem nové kampaně bylo přivést více studentů do kanceláře Admission (poté již bylo na samotné škole, zda přiměje uchazeče k podání přihlášky a studiu), zaměřila se agentura na zkoumání chování škol vůči zájemcům o studium a úroveň a kvalitu vizuální stránky každé školy. Obecně se

ukázalo, že vizuály přílišnou kreativitou neoplývají. UNYP tak neměla příliš důvod do té doby na kreativě pracovat.

### **6.1.3 Klíčové benefity a poslání UNYP**

Po získání informací z mystery shoppingu a ještě před přípravou samotných kreativních návrhů na nové vizuály, absolvovala agentura Innovate řadu rozhovorů s vyučujícími i studenty na UNYP. Jako hlavní výhody školy se vyprofilovali zahraniční vyučující, externí lektoři z významných firem a celosvětová platnost získaných titulů, které jsou důležité pro budoucí uplatnění studentů.

Na základě informací získaných z mystery shoppingu a komunikace s žáky a učiteli UNYP pak agentura jasně identifikovala základní benefit školy. Proč mají mladí lidé jít studovat UNYP? Protože chtějí pracovat pro zahraniční korporaci. Hlavní komunikační linkou, která se měla provázat do všech částí kampaně, tak bylo poslání, že na UNYP se učí budoucí leaderi na trhu.

## 7 PŘEDSTAVENÍ NOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO KONCEPTU PRO ROK 2012/2013

Pro akademický rok 2012/2013 připravila agentura Innovate devět různých vizuálních konceptů, které by daly novou tvář zaměření a výhodám UNYP. Vítězným návrhem pro další komunikaci se stal návrh s hlavním headlinem THINK! Hlavní myšlenkou bylo prolínání dvou světů, kde byla prázdná část dokreslena ručně. Značilo to, že si student tvoří sám budoucnost svou vlastní kreativitou a přičiněním.



Obr. 4. Finální vizuály pro rok 2012/2013 (zdroj: Innovate, 2012)

### 7.1 Marketingový mix

V této podkapitole autorka rekapituluje základní složky marketingového mixu se zaměřením na UNYP. Zároveň informuje o částech marketingového mixu, které bylo potřeba nastavit nově a funkčně. Autorka použila části rozšířeného marketingového mixu služeb, jak je uvedl Kotler (in Soukalová, 2012, s. 33). Ty jsou podrobněji uvedeny v kapitole 3 teoretické části diplomové práce.

**Product** – UNYP je soukromá vysoká škola v Praze, která se zaměřuje na výuku businessu, komunikace, IT technologií, literatury, psychologie a mezinárodních vztahů. Je zaměřena na české i zahraniční studenty. Na UNYP je možné získat bakalářský a magisterský titul, titul MBA nebo titul Ph.D. za publikování. Velkou devízou je řada zahraničních akreditací školy, díky kterým mají získané tituly platnost celosvětově.

**Price** – Školné za studium na UNYP nepatří k nejlevnějším. Jeho výše závisí na konkrétním studijním oboru. Škola nabízí řadu možností, jak školné snížit, a to formou stipendií za prospěch či sportovní výkony. Motivací pro studenty je i finanční bonus za přivedení ka-

maráda. Téma výše školného a tomu odpovídající (nebo neodpovídající) kvality výuky na UNYP se odrazilo i v internetových diskuzích na studentských portálech a fórech. Autorka při zadání slova „UNYP“ našla dvě aktivní internetová studentská fóra, kde provedla analýzu 72 příspěvků datových do období 2011 – 2015. Cílem této analýzy bylo zjistit reakce diskutujících o výběru vysoké školy, které se týkaly konkrétně UNYP, kde si přispívatelé předávali zkušenosti s touto školou.

Příspěvky se týkaly zejména dotazů na výši školného na UNYP, na kvalitu a úroveň školy a vyučujících, pověst školy, její náročnost, srovnání s dalšími vysokými školami v ČR. Z vysokých soukromých škol v ČR měl UNYP nejvyšší hodnocení, ovšem ve srovnání s vysokým školným by řada diskutujících upřednostnila státní školu s podobným studijním zaměřením a dobrou pověstí. V drtivé většině se diskuze stočily k tématu vysokého školného, které řadu uchazečů odradilo od samotného studia, např. po obojím přijetí na UNYP i Metropolitní univerzitu Praha se někteří diskutující rozhodli pro MUP jen z důvodu nižšího školného.

Diskuze se lišily v tématu úrovně školy, o které hovořili samotní studenti nebo absolventi UNYP. Jedna skupina diskutujících si pochvalovala, že vysokému školnému odpovídají i nároky na studenty. Jiní naopak kritizovali, že pociťovali nízkou úroveň a ať už byli připraveni dostatečně nebo vůbec, stejně vždy do dalšího ročníku postoupili. Mnozí otevřeně hovořili o systému soukromých škol včetně UNYP, podle kterého škola svého platícího studenta nechá projít ročníky až po úspěšné zakončení studia v každém případě včetně stoprocentní úspěšnosti u přijímacích zkoušek. Soukromé vysoké školy podle diskutujících nemají v ČR takovou prestiž, jako např. v zahraničí. Kladné ohlasy se týkaly získání mnoha důležitých kontaktů pro další profesní život a zkvalitnění či zlepšení anglického jazyka studentů. Autorka vyhodnotila, že z 30 % analyzované příspěvky vyznívaly neutrálně či pozitivně, ze 70 % se jednalo o negativní příspěvky.

Obsah diskuzí dokumentuje i úspěšnost u přijímacích zkoušek na Obr. 5., podle kterého je úspěšnost u přijímacích zkoušek na UNYP stoprocentní.

ÚSPĚŠNOST U PŘIJÍMAČEK %				NAHORU
Rok přihlášení	Přihlášených	Přijatých	% Úspěšnost	Nezaměstnaných*
2016	25	25	100%	**
2015	31	31	100%	5,3% **
2014	43	43	100%	**
2013	25	25	100%	0% **
2012	23	23	100%	0% **
2011	26	26	100%	0%
2010	38	36	95%	5,1%
2009	39	37	95%	0%

\* Metodiku výpočtu uvádíme v sekci [O nás](#), zdroj: SVP  
 \*\* od roku 2013 SVP uvádí údaje pouze za celé školy, nikoliv za jednotlivé fakulty

Obr. 5. Úspěšnost u přijímacích zkoušek (zdroj: vysokeskoly.com, 2016)

**Place** – Až do roku 2015 sídlila UNYP v Legerově ulici v Praze. Od roku 2015 přesídlila do atraktivnější lokality pražských Vinohrad v Londýnské ulici.

**Promotion** – Cílovou skupinou pro UNYP jsou studenti středních škol zaměřených na obchod a management, soukromých bankovních škol a jazykových škol. Do roku 2012 byla komunikace s cílovou skupinou velmi nedostatečná. Jiří Macháček, ředitel agentury Innovate popsal dosavadní způsob komunikace se středoškolskými studenty. „Snažili jsme se vysvětlit škole, že je potřeba za cílovou skupinou dojet, představit se jí. Představitelé UNYP oponovali, že to dělají, protože 1x měsíčně jeden člověk jel na nějakou školu a měl tam v hodině prezentaci. Ta byla však nicneříkající, obyčejná. Vrcholem pak bylo, kdy pozvali studenty v Plzni do jednoho z místních hotelů. Přišli dva. Bohužel UNYP nepochopil, že oni sami musejí za cílovou skupinou dojet, do jejich prostředí a být dostatečně zajímaví. Tím spíše, když je při spoustě moderních způsobů komunikace těžké někoho oslovit.“

**Personalities** – UNYP využívá zkušených zahraničních vyučujících. Často zve jako externí lektory také představitele významných českých i zahraničních firem, jako je Coca-Cola či DHL. Cílem studia je vychovat budoucí vysoké pracovníky v mezinárodních firmách.



Studenti mají možnost získat řadu důležitých kontaktů pro budoucí profesi. Školu však reprezentuje i vedení. Nevýhodou zahraničního managementu UNYP je nepochopení české mentality a českého trhu, ke kterému se rovněž vyjádřil Macháček v hloubkovém rozhovoru. „Mysleli si, že stačí dát inzerát do velkých novin, dát příspěvek na Facebook, a to postačí pro to, aby lidi dorazili. Během prvního roku kampaně jsme proto přesvědčovali generálního ředitele UNYP, že opravdu musí dělat více, pokud mu počet zájemců o studium klesá. Problémem bylo, že za deset let života v Čechách se česky nenaučil a nedokázal pochopit myšlenky ani jazykové nuance, kterými jsme v textech chtěli oslovit mladé.“

**Process Pedagogical Approaches** – Spolu s kvalitními vyučujícími nabízí UNYP i zajímavé pedagogické přístupy. Krom zmíněných externích lektorů z významných firem nabízí škola také odborné stáže ve firmách a studentské výměnné programy. Samozřejmostí jsou i studijní poradci.

**Participation activating** – Sami studenti se mohou zapojit do bohatého studentského života, a být i součástí chodu samotné školy. Na UNYP existuje Studentská rada a Centrum studentských služeb. Studenti mohou být členy i řady různě zaměřených klubů, například Debatní společnosti, platformy na diskuzi týkající se otázek globálního významu Modelové Spojené národy v UNYP, Klubu kreativity, Psychologického klubu nebo klubu Humans of UNYP zaměřujícího se na rozhovory se zajímavými osobnostmi mezi studenty, vyučujícími či zaměstnanci. (Studentské kluby a aktivity, © 2016)

**Physical Evidence** – Jednotná vizuální linka, která by jasně identifikovala UNYP v prezentačních materiálech až do roku 2012 chyběla. Nový vizuální styl, který připravila agentura Innovate se kromě externí komunikace (bannery, plakáty, webové stránky, sociální sítě) prolnul i do komunikace interní. Objevoval se na hlavičkových papírech, studijních materiálech vyučujících, diplomech na závěrečnou graduaci, ale i pozvánek na školní bowlingový turnaj.

## 7.2 Komunikační mix

Nový vizuální styl s headlinem THINK! se objevil samozřejmě v rámci složek komunikačního mixu. I zde však byly rezervy, které bylo v rámci navržené strategie nutné nově nastavit.

**Reklama** – Nově vytvořené a schválené vizuály se měnily a přizpůsobovaly dle prezentace bakalářského nebo magisterského studia, jednotlivým studijním programům či představení

vyučujících. Komunikační linka školy byla nastavena v anglickém jazyce. Silná myšlenka a jedinečnost konceptu počítala i postupným rozvojem vizuálů, ovšem při stálém zachování hlavní komunikační linky. Nové zpracování přineslo jednotný a dlouhodobý vizuální styl a jasnou identifikaci školy. Pro každý vizuál se používalo i logo školy značící sochu svobody jako odkaz na americký původ školy a její hlavní zastřešení.

**Public relations** – Kromě plošné inzerce v médiích UNYP nově začala komunikovat i prostřednictvím PR článků ve vybraných médiích. Došlo rovněž k aktualizaci obsahu a redesignu webových stránek školy, stejně jako profilu na Facebooku. Součástí nové komunikace bylo kromě obecného představení školy i vytvoření tzv. success stories, tedy příběhů reálných absolventů UNYP a příběh jejich dalšího úspěšného profesního života. Prostřednictvím direct marketingu pak byla spuštěna také e-mailingová kampaň na přibližně 5 000 adres středních škol a studentských portálů, kam byla formou speciální bannerové přílohy zasílána „last call“ výzva k podání přihlášek na UNYP nebo Dni otevřených dveří, který byl nově ustanoven na pevné datum.

**Osobní prodej a Podpora prodeje** – V těchto částech komunikačního mixu nebyla škola příliš aktivní. Agentura proto v rámci komunikační strategie navrhovala přímou komunikaci s cílovou skupinou. Kromě zmiňovaných návštěv přímo ve třídách studentů vybraných středních škol formou road show návrh obsahoval i pravidelné účasti školy na významných veletrzích vzdělávání, jako Gaudeamus nebo pevný Den otevřených dveří. Nedostačující přístup UNYP v této oblasti je možné ilustrovat z hloubkového rozhovoru s Jiřím Macháčkem, ředitelem agentury Innovate. „UNYP vůbec neměla stabilní Den otevřených dveří. Fungovala tak, že kdo přijde kdykoliv během roku, nějaké informace dostane. Žádné centrální zapojení, kdy by na jeden den seskupili zajímavé lektory, třeba i úspěšné absolventy, aby o to více zaujali potenciální uchazeče o studium, se nekonalo. Tedy i jakákoliv mediální propagace formou blížícího se DOD nebyla možná. Problém byl i prosadit i výjezdy přímo do škol. Zpracovali jsme databázi středních škol, kde se pohybovala cílová skupina pro UNYP, všechny obtelefonovali a zjistili jsme, že přibližně 60 % z nich by o bližší informace stálo. UNYP však nechtěl poskytnout tým lidí, kteří by toto zajistili.“ Na doporučení agentury se pak UNYP stal v listopadu 2012 partnerem soutěže Právnická firma roku.

**Buzz marketing** – Ve školním prostředí velmi výrazně funguje i buzz marketing, tedy šeptanda. Formou word-of-mouth se k cílové skupině mohou dostat důvěryhodné informace, a to nejlépe přes známé nebo další členy rodiny, kteří již na škole studují či studovali. Chytrým krokem UNYP je proto motivování stávajících studentů, aby přivedli ke studiu

další uchazeče, přičemž jim bude vyplacena finanční odměna ve výši 15 000 Kč. Stejně tak pokud přijde domů nadšený potenciální uchazeč s kvalitními a dobře vypadajícími informacemi, osloví tím i rodiče, kteří v drtivé většině vysoké školné platí.



Obr. 6. Ukázka inzerce s novými vizuály (zdroj: Innovate, 2013)

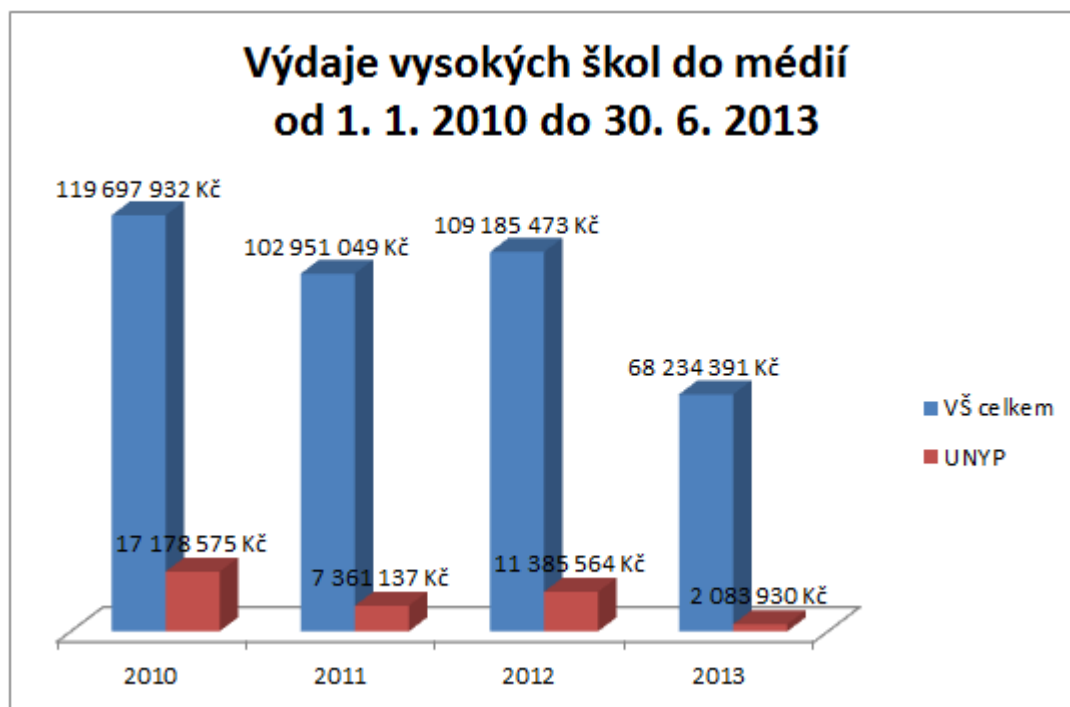
### 7.3 Analýza a nové nastavení výdajů do médií

Důležitou součástí nového nastavení kvalitní komunikace byla analýza dosavadních výdajů do reklamy, a to formou sběru sekundárních dat dostupných z mediálních agentur. UNYP kopírovala řadu dalších škol v přesvědčení, že velké investice do velkých novin přinesou výsledky bez ohledu na kreativitu.

Z veřejně dostupných údajů mediálních agentur o výdajích vysokých škol na média je patrný vývoj a změna celkových výdajů téměř 150 vysokých a vyšších škol v České republice v jednotlivých letech a dílčí výdaje konkrétních škol na média.

Jak ukazuje Graf 1., v roce 2010 sledované vysoké školy zaplatily za reklamu v médiích celkem 119 697 932 Kč, z toho výdaje UNYP činily 17 178 575 Kč (nejvíce ze všech škol). V roce 2011 se celkové výdaje snížily na 102 951 049 Kč, UNYP v tomto roce vydala 7 361 137 Kč, ve výši výdajů byla na druhém místě za Metropolitní univerzitou Praha.

V roce 2012 se celkové výdaje škol zvedly na 109 185 473 Kč, UNYP v tomto roce vložil do médií 11 385 564 Kč, opět nejvíce ze všech škol. V roce 2013 se celkové výdaje snížily na 68 234 391 Kč, UNYP v tomto roce (první období fungování nové komunikační strategie) snížila své výdaje na 2 083 930 Kč a v pořadí škol byla co do výše výdajů až osmá.



Graf 1. Výdaje vysokých škol do médií (zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Do příchodu agentury Innovate využívala UNYP ke své propagaci zejména masová média, konkrétně velké hráče v tisku, jako Mladá fronta DNES, Hospodářské noviny, Lidové noviny, Právo v běžném vydání v průběhu roku a jejich školní přílohy, a dále specializované tituly jako E15, Reflex, Moderní řízení, Euro, Ekonom, Profit, For Golf, 21. století, Business Spotlight, Prague Post, Respekt, Týden, Prager Zeitung či Právní rádce. Patrná však byla absence jakýchkoliv internetových portálů zaměřujících se na studenty středních škol hledající další studijní možnosti a uplatnění. Jediným, kde se UNYP objevoval, byl server [kampomaturite.cz](http://kampomaturite.cz).

Změna je patrná v předělovém období 2012/2013, kdy mediální mix převzala agentura Innovate. V roce 2012, ještě za aktivity samotné UNYP, tvořily investovanou částku 11 385 564 Kč do médií tři pilíře – bannery na internet za 3 558 000 Kč, noviny za 3 340 000 Kč a magazíny za 4 488 000 Kč.

V roce 2013 (údaje k 30. 6. 2013), kdy mediaplán připravila a realizovala agentura Innovate, se celkové výdaje snížily na 2 083 930 Kč, z toho do bannerů šlo už jen 107 000 Kč, do novin 1 123 000 Kč, do specializovaných magazínů 612 000 Kč a nově přibyla i celoroční reklama v rádiu za 242 000 Kč. Celkem v kalendářním roce 2013 UNYP utratila 3 499 070 Kč. Internetová reklama z původních portálů Seznam.cz či Novinky.cz přešla na mnohem cílenější portály, jako unium.cz, vysokeskoly.com, kampomaturite.cz, primat.cz, missmaturita.cz či seminariky.cz. V rámci buzz marketingu se navíc podařilo eliminovat dosavadní negativní komentáře na studentských portálech, které by nově stavěnou image UNYP mohly poškodit.

Výdaje do velkých tištěných titulů zůstaly, ovšem snížily se a zaměřily se pouze na omezené časové období (jaro/podzim), kdy vycházely speciální přílohy věnované přijímacím řízením na vysoké školy, přehledu vysokých škol v České republice apod. Vzhledem k zaměření studijních programů na UNYP, jako je management, obchod, psychologie či právo se inzerce objevovala i ve vydáních specializovaných titulů, jako Top Class, Forbes, Moje Psychologie, Právo a byznys nebo Strategie.

Vzhledem k navýšení počtu uchazečů o UNYP v tomto roce, o čemž se hovoří v hodnocení prvního roku kampaně v závěru této kapitoly, se tato změna se ukázala jako velmi efektivní. Kromě celkové úspory výdajů se podařilo umístit informace o UNYP blíže k cílové skupině, důsledkem toho bylo navýšení návštěvnosti webových stránek [www.unyp.cz](http://www.unyp.cz) a počtu fanoušků na sociální síti Facebook.

## **7.4 Online komunikace**

Nutnou změnou v rámci nové komunikační strategie prošly i webové stránky a sociální síť Facebook. Agentura Innovate se zaměřila na nové nastavení klíčových slov a SEO pro lepší pozici a vyhledávání školy v internetových prohlížečích, stejně tak i nové nastavení PPC kampaní.

### **7.4.1 Analýza a úprava webových stránek**

Dvojjazyčné webové stránky [www.unyp.cz](http://www.unyp.cz) v českém a anglickém jazyce byly podrobeny detailní analýze nejen z hlediska vizuální stránky, ale i funkčnosti, tzn. kvality obsahu pro internetové vyhledávače.

Webové stránky nebyly z hlediska SEO provedeny nejhůře, ale nacházelo se na nich několik faktorů, které nepřispívaly k lepšímu umístění ve vyhledávačích Google a Seznam. Web měl pouze základní stránku se spoustou textu. Měl sice dostatek zpětných odkazů, ty však byly málo diverzifikovány. Pro optimalizaci bylo zvoleno porovnání s weby několika konkurenčních škol – Vysoká škola ekonomická, Soukromá vysoká škola obchodní v Praze, Vysoká škola podnikání a práva, Karlova univerzita a Business Institut.

Domain	Backlinks	Ref.Domains	IP	IP class C
www.cuni.cz	51.497	4.443	3.163	2.596
www.vse.cz	18.586	2.137	1.532	1.195
www.unyp.cz	15.143	<b>595</b>	402	354
www.vsp.cz	6.671	614	426	374
www.businessinstitut.cz	3.877	177	105	67
www.vso.cz	685	96	67	58

Tab. 1. Diverzita webu UNYP v porovnání s konkurencí (zdroj: Innovate, 2012)

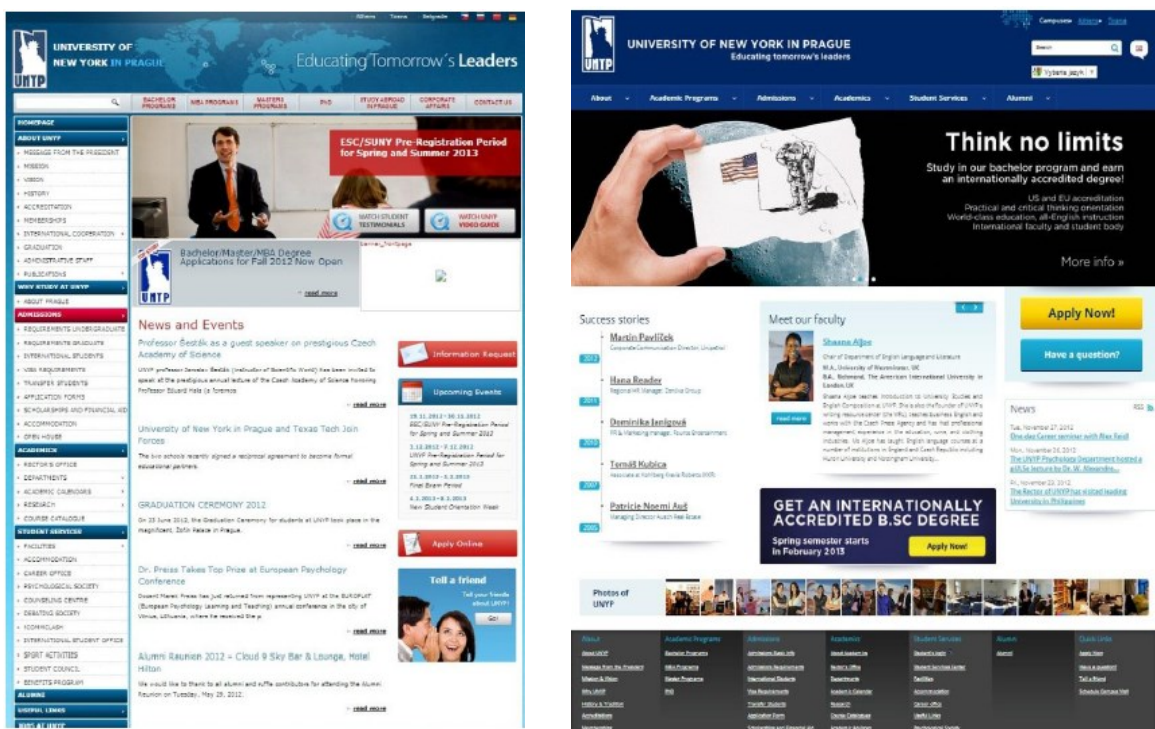
V rámci optimalizace byla navržena i nová klíčová slova, jako „vysoká škola praha“, „vysoká škola“, „evropská škola“, „americká škola v praze“, „magisterské studium“, „bakalářské studium“, „american university prague“, „mba“ a další.

V porovnání s weby výše uvedených škol neměly stránky UNYP na základě zvolených klíčových slov dostatek obsahu. Bylo proto nutné upravit textový obsah stránek tak, aby daná klíčová slova obsahoval.

Domain	Google	Seznam
www.cuni.cz	3.600.000	525.081
www.vse.cz	1.760.000	124.651
www.unyp.cz	<b>7.230</b>	<b>500</b>
www.vsp.cz	4.910	2.467
www.businessinstitut.cz	197	134
www.vso.cz	240	216

Tab. 2. Indexace webu UNYP v porovnání s konkurencí (zdroj: Innovate, 2012)

Byla upravena struktura podstránek s dílčími informacemi o škole (přehled oborů, success stories, novinky apod.). Z hlediska jazykové mutace se stránky ukázaly jako nejednotné, řada informací existovala pouze v anglické verzi a česká na tuto verzi jen odkazovala. Pro edukativní potřeby přitom bylo zapotřebí, aby optimalizace pro Českou republiku a češtinu měla kompletní dvojjazyčný obsah i s URL adresami. Při zadání unyp.cz do adresního řádku se automaticky objevila anglická verze webu. Z hlediska uživatele byly doporučeny defaultní stránky podle země návštěvníka, tedy IP adresy, z níž adresát přistupoval. Položky v hlavní navigaci nenabízely aktivní link na rozcestník, což znemožňovalo pohyb na mobilních, dotykových zařízeních a docházelo k absenci strukturovaného obsahu.



Obr. 7. Porovnání designu původního (vlevo) a nového (vpravo) webu UNYP (zdroj: vlastní zpracování, 2017)

## 7.4.2 SEO a PPC

V rámci redesignu webových stránek se vytvořilo také několik microsite, na něž vyhledávače odkazovaly a díky nimž narostly důvěryhodné linky. Rovněž nastavení SEO a PPC bylo podrobeno detailní analýze. Po zásahu agentury, nastavení nového webu, zkvalitnění obsahu a vytvoření microsite, to vše ve spojení s umístěním reklamních bannerů blíže cílové skupině, byl patrný nárůst návštěvnosti webových stránek UNYP. V období od 1. října 2012 do 1. 7. 2013 narostla návštěvnost z vyhledávače Google o 9,4 %. Počet podstránek

UNYP na jednoho návštěvníka se zvýšil o 12,02 %. Bylo rovněž nastaveno měření konverzí, které do té doby škola neměla.

Změna nastala i u klíčových slov, která nově existovala v českém i anglickém jazyce. Přestala se používat všeobecná klíčová slova, snahou bylo cílit na uživatele, kteří hledají konkrétní informace o konkrétním typu studia. Předchozí agentura utrácela nemalé peníze za levná klíčová slova, největší přechod na stránky byl z klíčového slova „unyp“. „Toto bylo nelogické spojení, protože takový člověk už UNYP jako takový očividně zdá. My jsme však potřebovali přitáhnout cílovou skupinu, která se o této škole měla teprve dozvědět. Nově nastavenými klíčovými slovy se sice zvýšila cena za proklik, ale současně se snížil počet vstupů, což bylo důležité, protože zmizelo 90 % odpadu. Když předtím někdo viděl banner UNYP například na webu u výsledků fotbalového zápasu, ze zvědavosti na něj klikl. Návštěvnost tak uměle rostla, ale kvalita takového návštěvníka byla minimální. Naším zásahem jsme i za vyšší cenu přitáhli opravdovou cílovou skupinu,“ vysvětlil Jiří Macháček z agentury Innovate. Z hlediska SEO metriky se výrazně zlepšila hodnota webových stránek. Domain Authority dosahovala hodnoty 52/100, Page Authority a Linkové portfolio bylo taktéž výborné s hodnotou 60/100.

Redesign stránek spolu s novým nastavením SEO, které ještě bylo na přelomu roku 2012/2013 pod správou jiné společnosti, než Innovate, se však neobešlo bez potíží. Firma, která nový design stránek měla technicky zajistit, neudělala přenos starého webu na nový správně. Ředitel agentury Innovate Jiří Macháček zmínil tento problém v hloubkovém individuálním rozhovoru s autorkou práce. „Byla to velmi amatérská chyba, kdy administrátoři nepropojili vzniklé hyperlinky s novým webem. Do té doby se nám podařilo vytvořit přibližně 10 000 aktivních linků na Google a během jediné noci jsme o ně přišli. Google tento krok samozřejmě okamžitě zaznamenal, penalizoval a ve vyhledávacích jsme obrovsky propadli. Chybu jsme napravovali celý další měsíc.“

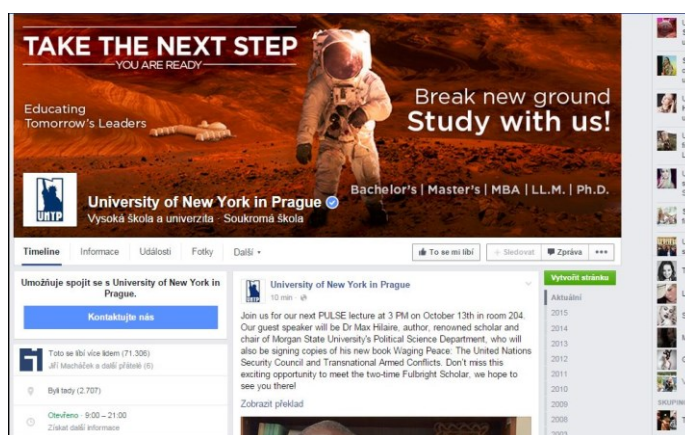
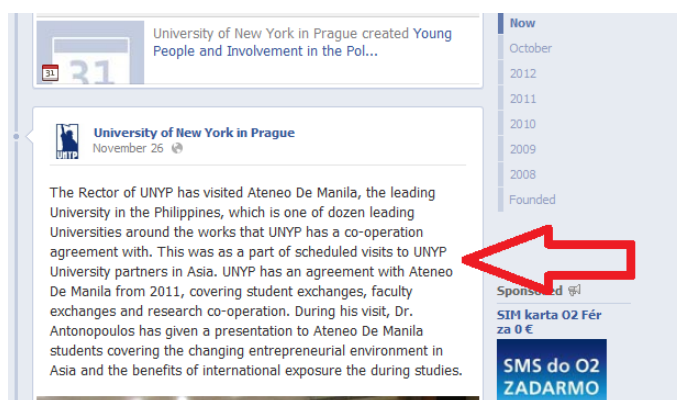
### 7.4.3 Analýza sociální sítě Facebook

Detailní analýzou prošla i sociální síť Facebook, kde má UNYP svůj profil. Účet zde byl spravován velmi nedostatečně a nedokázal plnit základní funkce, a to informovat včas o aktuálních událostech a novinkách, rychle a pohotově reagovat, mluvit jazykem blízkým cílové skupině, propojovat informace s webem UNYP prostřednictvím linků, které by zvýšily návštěvnost samotného webu, absence interaktivního zapojení fanoušků, například prostřednictvím soutěže, ankety, moderované diskuze. Vložené fotografie byly pořizovány



ve velmi nízké kvalitě a neměly tak žádnou výpovědní ani kreativní hodnotu. Profil na Facebooku celkově působil profesorským stylem, nikterak živě a zajímavě. Nebyl tak využitý potenciál fanoušků, ani možností Facebooku.

Při detailním zkoumání bylo zjištěno, že ačkoliv se na profilu objevovala řada příspěvků od různých lidí včetně zajímavých linků, přes pochvaly na adresu školy, zážitky ze zahraničních stáží až po otázky, odpovědi za celý rok 2012 se dočkala jen jedna jediná. Délka statusů ze strany UNYP pak byla příliš dlouhá na to, aby ji čtenář dokázal vnímat. Texty nebyly úderné, heslovité, neodkazovaly na webový komunikační kanál, kde by byly další doplňující informace. Chyběla rovněž aktualizovaná fotogalerie z významných událostí školy, jako např. každoroční promoce, Dny otevřených dveří, školní slavnosti apod. Jediná fotogalerie z promoce do té doby byla z roku 2008 včetně jediného videa.



Obr. 8. Porovnání designu původního Facebooku (nahore) a nového (dole) (zdroj: vlastní zpracování, 2017)

#### 7.4.3.1 Doporučení a aktualizace

Na základě shledaných nedostatků byly agenturou Innovate navrženy a posléze i realizovány následující změny a zlepšení.

- 1) Navýšení počtu příspěvků – nově se na profilu objevovaly zajímavé informace dvakrát až třikrát do týdne podle aktuální potřeby. Informace měly podobu krátkých novinek včetně odkazu na webové stránky pro více informací. Tímto krokem došlo i k navýšení návštěvnosti na webu.
- 2) Jazyk mladých – statusy byly psány novým živějším jazykem, více neformálním, ale ne vulgárním. Nový způsob komunikace zároveň podněcoval k diskuzi, přidáváním komentářů a tím i ke zpětné vazbě.
- 3) Fotografie a videa – sdílené vlastní fotografie byly pořizovány a nahrávány v mnohem vyšší kvalitě. Škola se naučila sdílet i zajímavá videa, která souvisela s tematikou příspěvku, studiem, aktuální kauzou, která může být zajímavá pro studenty/fanoušky. Samozřejmostí bylo uvedení zdroje u externích odkazů.
- 4) Fotogalerie – bylo doporučeno dokumentovat významné akce a události ze života školy i studentů, a to formou bohaté fotogalerie i videí.
- 5) Svátky a jiné události – nově se začaly objevovat statusy, které souvisely například s mezinárodním svátkem, originálním přáním k Novému roku, ale i významným výročím doma i ve světě, což vzhledem k mezinárodnímu obsazení studentů v UNYP bylo vhodné a fanouška takový přehled i zájem o takové události těšil.
- 6) Ankety a diskuze – možnost aktivního zapojení do diskuze, soutěže nebo ankety ukazovala, že názor fanoušků a přispívatelů je pro školu důležitý a může být oboustranně přínosný. Diskuze na aktuální téma mohly efektivně vykrýt i určitá komunikační hluchá období. Vzhledem k řadě různorodých oborů na UNYP a velkému počtu národností studentů nebylo těžké přicházet se zajímavými tématy k diskuzi. UNYP tak mohl naplno využít potenciál fanoušků na síti.

## 7.5 Vyhodnocení prvního roku kampaně

Po prvním akademickém období 2012/2013 s novým vizuálem byla vypracována rekapitulace změn a hodnocení úspěšnosti této kampaně v jednotlivých oblastech.

### 7.5.1 Nový vizuál styl

Jasná identifikace UNYP napříč offline i online (portály, sociální sítě, komunikace, print, outdoor, interní komunikace, ostatní materiály). Vizuály obsahovaly silnou myšlenku, jedinečnost konceptu, možnost jeho postupného rozvoje a rozšiřující se portfolio eye-catching vizuálů s ohledem na stupeň studia a příslušného oboru.

### 7.5.2 Změna myšlení a nová strategie

Povedl se zásadní obrat ve směřování školy směrem k cílové skupině s cílem zaujmout a přivést více uchazečů o studium na UNYP do kanceláře Admission. Díky odlivu od masových k více cíleným médiím a současně díky tomu, že i samotná komunikace přestala být masová, ale přesně zacílená na žáky vybraných středních škol, se podařilo zaujmout cílovou skupinu, nadchnout pro nápadité vizuály a získat povědomí o značce UNYP a její identifikaci s ní díky jasné komunikační i kreativní lince.

Celkově se komunikace UNYP stala více atraktivní, bližší cílové skupině. Podle interních informací generálního ředitele UNYP se podařilo po prvním roce nové kampaně přivést o 60 % uchazečů o studium více do kanceláře Admission. Procento uchazečů, kteří poté skutečně ke studiu nastoupili, nebylo agentuře poskytnuto. Meziročně však stoupl počet absolventů. Podle oficiálních údajů MŠMT v předcházejícím roce 2011/2012 absolvovalo na UNYP 92 studentů, v roce 2012/2013 to bylo 105. Z toho lze vyvodit, že nový způsob komunikace, který přitáhl větší zájem studentů, mohl mít přímý dopad i na zvýšený počet reálných studentů, tedy pozdějších absolventů. Bylo tak dosaženo naplnění modelu AIDA.

### 7.5.3 Nové způsoby komunikace a úspora výdajů do médií

Začalo se využívat více online titulů, jako jsou studentské portály, připravovaly se nové PR články, direct mailing na více než 5 000 adres, tištěné vizuály formou plakátů byly rozvezeny do vybraných středních škol po celé České republice i Slovensku, škola se představovala na školním veletrhu Gaudeamus s nově vytvořeným prezentačním koutkem. Neefektivní výdaje do mediální inzerce se meziročně snížily pětinasobně, přičemž bylo osloveno více perspektivních uchazečů o reálné studium na UNYP. Díky rozvrstvení výdajů do více cílených médií se podařilo lépe zasáhnout cílovou skupinu. Škola začala také využívat více dat o svých studentech, aby hledala další benefity a výhody oproti konkurenci.

### 7.5.4 Nové nastavení SEO, PPC, úprava webu i Facebooku

Díky nastavení nových klíčových slov, microsite na webových stránkách a editaci a zkvalitnění obsahu se stránka UNYP dostala na vyhledávači Google na lepší pozice, z hlediska Google Analytics získal web lepší hodnocení. Návštěva webových stránek již nebyla náhodná, ale vyhledávali ji relevantní uživatelé. Změnil se i způsob používání a spravování profilu na sociální síti Facebook. Na začátku měl 1 400 fanoušků, během jednoho roku se jejich počet zvýšil na 76 000.

## **8 REALIZACE KAMPANĚ V LETECH 2013/2014 A 2014/2015**

V dalších dvou akademických obdobích 2013/2014 a 2014/2015 pokračovala propagace UNYP pod stejnou komunikační linkou, která se vzhledem ke zvýšenému počtu absolventů z předcházejícího roku ukázala jako efektivní. Podle ředitele agentury Innovate Jiřího Macháčka bylo nutné udržet linii, kterou agentura vypracovala a na kterou si veřejnost začala zvykat. UNYP už byla v povědomí, o čem svědčí nárůst absolventů v předcházejícím roce, proto bylo potřeba spontánní znalost dále podporovat a snažit se dále veřejnost přimět k akci, tedy reálnému zájmu o studium tím, že uchazeči přijdou do kanceláře školy.

### **8.1 Rekapitulace fungujících aktivit**

#### **8.1.1 Mediální mix**

Pokračovalo se stále v prezentaci formou bannerů na studentských portálech, spolu s tím rostla i forma online prezentace na sociálních sítích.

Upevnila se pozice úzce zaměřených titulů směrem k potenciálním uchazečům o studium, jako např. Právo a byznys, Top Class, Forbes nebo Moje psychologie. Ve výběru byla tištěná média se svým vzdělávacími přílohami (Mladá fronta DNES, Lidové noviny, Právo, Hospodářské noviny), specializované tituly jako Ekonom, E15, Euro, Prager Zeitung či Forbes, studentské weby a portály (kampomaturite.cz, unium.cz, vysokeskoly.com). UNYP o sobě dává více vědět i prostřednictvím rozhlasových spotů, které cílí na uchazeče o pokračující magisterské studium a rodiče budoucích bakalářů.

Mediální mix byl sestaven i s ohledem na provedenou anketu mezi studenty nižších ročníků na UNYP a studentů vybraných středních škol na téma, kde hledají informace o vysoké škole. Nejčtenějšími odpověďmi studentů byly sociální sítě, plakáty přímo ve škole i na frekventovaných místech Prahy, venkovní reklama (nejčastěji v MHD), webové stránky příslušné školy, vzdělávací eventy a veletrhy a osobní doporučení. Pro rodiče těchto studentů, kteří v drtivé většině platí školné, je podle vlastních slov oslovených studentů tisk a rádio.

#### **8.1.2 Výdaje do médií**

V období roku 2013 až do května 2014 dle dostupných informací mediálních agentur utratila UNYP za reklamu v médiích 5 583 000 Kč. Pro srovnání, Metropolitní univerzita Pra-

ha utratila ve stejném období částku 10 256 000 Kč. Výdaje do reklamy v akademickém roce 2013/2014 se mírně zvýšily, ale zdaleka nedosahovaly takové výše, jako v roce 2011/2012, kdy byly na více než dvojnásobné úrovni.

I v roce 2014/2015 se podařilo udržet výdaje za reklamu v médiích na obdobných číslech. UNYP za média utratila 5 932 517 Kč, z toho částka 1 423 291 putovala do offline reklamy, 3 458 111 Kč bylo investováno do online reklamy. Výdaje putovaly i do udržování SEO a PPC z hlediska webových stránek UNYP.

### 8.1.3 PR a veřejné akce

Z hlediska osobního prodeje a podpory prodeje se UNYP nadále prezentovala na veřejných akcích a vzdělávacích veletrzích (např. Gaudeamus), a to v novém designovém prezentačním stánku, který byl pro tyto účely vytvořen již rok předtím.

V oblasti PR se stále pokračovalo v propagaci školy formou PR článků do vybraných médií, v případě success stories se však nevytvářely žádné nové profily, zůstalo u šesti již hotových, které se objevovaly i na webových stránkách UNYP. Podařilo se prosadit i konkrétní Den otevřených dveří, na který upozorňovaly speciální bannery. Zrealizována byla i promo videa samotnými studenty UNYP, která však z pohledu agentury nebyla natočena na příliš vysoké úrovni.



Obr. 9. UNYP na veletrhu vzdělávání Gaudeamus (zdroj: Innovate, 2013)

### 8.1.4 Sociální síť, webové stránky

Způsob komunikace na sociální síti Facebook zůstával efektivně zachován. Počet fanoušků se držel nad 71 000. Bylo vidět, že nový způsob a četnost komunikace funguje, nejen studenti se aktivně zapojovali do přidávání příspěvků a komentářů k daným tématům.

Stejně tak webové stránky [www.unyp.cz](http://www.unyp.cz) se podařilo udržovat v nové podobě vzniklé v předcházejícím období. Snahou bylo i v dalších letech udržet kvalitní nastavení SEO a PPC pro atraktivnost stránek v internetových vyhledávačích.

## 8.2 Změny a vylepšení v roce 2013/2014

Vzhledem k fungujícímu nastavení z prvního roku agentura navrhla pro další období jen mírné úpravy v následujících oblastech.

Stávající vizuály s tématem prolínání světa a dokreslením vlastní budoucnosti se rozšířily o námět Ameriky v Praze. Cílem bylo zachovat již zmíněné benefity školy a rozvinout je navozením pocitu, že UNYP je jedinou americkou školou na českém trhu.



Obr. 10. Ukázka nových vizuálů pro rok 2013/2014 (zdroj: Innovate, 2013)

Použily se tak komunikačně silné americké symboly, které byly ukázány v kontextu českých realit. Tím bylo posíleno vědomí dosažitelnosti kvalitního vzdělání s prestižním diplomem a tím otevření dveří do celého světa. Budoucí absolvent UNYP měl mít pocit, že má na dosah svůj americký sen, a to ve spojení se vzděláváním v Praze, americkými symboly, prestiží a kariérou.

Novinkou pro rok 2013/2014 byl nový způsob zpracování bannerů, které již nebyly statické, ale ve formátu gif, tedy pohyblivé. Jednotlivé typy bannerů se po určité době vždy střídaly. Z hlediska online marketingu navrhla agentura speciální verze nových bannerů, které obsahovaly QR kód vedoucí na web, kde byly umístěny konkrétní informace o příslušném bakalářském nebo magisterském studiu. Po návštěvě webových stránek a příslušné microsite bylo možné oslovit „klienta“ v rámci remarketingu dalšími konkrétními informacemi vztahujícími se ke studiu daného oboru, např. novinky, upozornění na termíny přijímacích zkoušek apod. V tomto roce se také více využívají cílené rozesílky prostřednictvím direct mailingu na obsáhlou databázi středních škol. Byla rovněž doporučena výroba krátkých video spotů, které by byly umístěny jako reklama na kanálu YouTube.

Pro další propagaci školy, která by zasáhla i do oblasti buzz marketingu a podpořila tak pozitivní šeptandu, bylo navrženo originální oblečení pro studenty UNYP, jako čepice, mikiny a trika s logem školy. Tento nápad evokoval právě americký základ UNYP, kde je příslušnost k univerzitě brána za velmi prestižní.

Novým nápadem také bylo vytvoření velké fotostěny s motivem Sochy svobody, která je součástí loga UNYP. Její využití se nabízelo právě na vzdělávacích veletrzích či akcích, kde byla UNYP partnerem.



Obr. 11. Vizual s QR kódem (zdroj: Innovate, 2013)

### 8.3 Vyhodnocení druhého roku kampaně

Počet uchazečů o studium, kteří zavítali do kanceláře Admission, škola nebyla ochotna sdělit. Pokud vezmeme v potaz počet reálných absolventů podle údajů MŠMT za rok 2014, jednalo se o mírný pokles. Absolventů na UNYP bylo tento rok bylo 96. Vysvětlení nabídl Jiří Macháček v rámci hloubkového individuálního rozhovoru. „Řečí čísel by se dal tento rok považovat na neúspěšný, ale musíme brát v potaz i to, že právě v tomto roce se vinou generačních vln uvolnila místa na státních vysokých školách. Celková poptávka po soukromých školách klesala, studenti neměli důvod platit si vysoké školy, když mohli jít na bezplatnou s podobným zaměřením. K poklesu totiž došlo i u přímých konkurentů UNYP, jako je Metropolitní univerzita Praha nebo Anglo-americká vysoká škola, které rovněž zaznamenaly v roce 2014 pokles studentů.“

Na tuto situaci již vzhledem k nižšímu počtu přihlášek na začátku akademického roku 2013/2014 reagovalo vedení UNYP tak, že udělalo výrazné škrty v rozpočtu. Podle Macháčka nastala situace paniky, kterou agentura u vedení UNYP nedokázala zcela odvrátit. Pokles studentů nebyl nijak závažný, navíc i vzhledem k tomu, že pokles pocítovaly i ostatní soukromé školy obecně. UNYP se však domnívala, že je potřeba v tuto chvíli šetřit a na řadu pěkných nápadů, které by mohly tento dopad zmírnit, bohužel nezbyly finanční prostředky. Posílila se tedy sice inzerce v médiích, ale další marketingové aktivity, které by šly ruku v ruce s inzercí, jako eventy, billboardy, oblečení s brandingem školy, video mailonky s příběhy studentů a řada dalšího, se vůbec nerealizovaly.

### 8.4 Změny a vylepšení v roce 2014/2015

Agentura Innovate pro rok 2014/2015 navrhla nové vizuály, které měly pokračovat v původně dané lince. Od dokreslení vlastní budoucnosti k již reálnému kroku do velkého světa obchodu, který studentovi díky kvalitnímu studiu na UNYP nabízí široké možnosti, z nichž lze vybírat.





Obr. 12. Návrhy nových vizuálů pro rok 2014/2015 (zdroj: Innovate, 2014)

UNYP však prosadil své vlastní vizuály bez jakéhokoli bližšího zdůvodnění. Akademický rok 2014/2015 byl zároveň posledním, kdy na komunikaci a vizuální stránce UNYP spolupracovala agentura Innovate. Závěrečné období spolupráce shrnul Jiří Macháček, ředitel agentury Innovate v hloubkovém individuálním rozhovoru.

„První problémy nastaly, když generální ředitel UNYP propustil ředitelku marketingu a veškerou agendu převzal sám. To není nikdy dobré. Chyběl tak důležitý mezičlánek mezi námi a vedením, se kterým bychom mohli vymýšlet a ladit změny či vylepšení. A až marketing by měl s finálními nápady uspět u vedení. Naše agentura bohužel v tomto roce už byla pouze servisní silou, nebyli jsme kreativci, ale jen dtp studio. Dělali jsme, co se nám řeklo. Nové vizuály byly zcela odtržené od konceptu uplynulých dvou let a navíc si je vymyslel sám generální ředitel, takže si je i prosadil. Navíc ani na vizuálech nebyli reální studenti z UNYP, což by tomu dalo alespoň výraz autentičnosti. Fotky jsme hledali v obecných diabankách.“

Agentura Innovate navrhovala pro tento rok i novou orientaci komunikace na zahraničí, jelikož UNYP disponuje lovci hlav, tzv. skauty, kteří na zahraničních školách shánějí studenty do několika vybraných vysokých škol, včetně pražské UNYP. Tito skauti však už nejsou nijak více motivováni, aby drtivá většina oslovených studentů byla směřována právě do UNYP v Praze. Tato snaha se však neprosadila.



Obr. 13. Ukázka finálních vizuálů pro rok 2014/2015 (zdroj: UNYP, 2014)

#### 8.4.1 Hodnocení image vizuálů

Agentura Innovate se zajímala o názor samotných studentů UNYP na atraktivnost jednotlivých vizuálů v letech 2012 – 2015. Zpětná vazba probíhala formou skupinového rozhovoru s osmi studenty vyšších ročníků UNYP, s pěti Čechy a třemi zahraničními studenty, kteří zažili vizuály ve všech třech sledovaných obdobích. Vzhledem ke složitějšímu procesu oslovení byl rozhovor uskutečněn po dvou menších skupinách v jiný čas. Autorka diplomové práce zpracovala strukturu scénáře formou základních otázek uvedených v Příloze PIII, které byly přímo na místě doplňovány dalšími pomocnými otázkami. Pro účely diplomové práce byl výzkum hodnocen anonymně.

Tato forma kvalitativního výzkumu byla zvolena z toho důvodu, že pomáhá k získání soft dat, tedy individuálního názoru respondentů, který odhaluje jejich osobní pohnutky a důvody hodnocení image školy a jejích vizuálů.

Respondentům byly předloženy vizuály z let 2012/2013, 2013/2014 a 2014/2015 a úkolem rozhovoru bylo zjistit za pomoci kombinace uzavřených otázek, otevřených otázek a sé-

mantického diferenciálu, jak se osloveným jednotlivé vizuály líbí, jak hodnotí jejich změnu a vývoj v průběhu let, na které vizuály osobně narazili a v jakých komunikačních kanálech a zda a jak na ně působí celková změna komunikace na sociální síti a webových stránkách školy.

Z odpovědí je patrné, že nejčastěji respondenti vnímali vizuály z let 2012/2013 a 2013/2014, a to na internetu formou bannerů a v tištěné inzerci, dále pak na sociální síti Facebook a v pár případech také na veletrhu Gaudeamus. Poslední vizuály z roku 2014/2015 vídali a vnímali spíše sporadicky, a to v online nosičích.

Z hlediska hodnocení atraktivnosti jednotlivých vizuálů, se respondentům nejvíce líbil design prvních dvou let, které byly na škále známek 1 – 5 hodnoceny známkami 1 a 2. Vizuály z posledního roku byly hodnoceny nejhůře, známkami 4 a 5.

Při dotazu na vlastní hodnocení jednotlivých vizuálů vzhledem k jejich originalitě, korespondování se stylem školy a kreatívou, respondenti odpovídali, že první dva vizuály jsou originální, co mají nápad, vtip a přitom působí i seriózně, přehledně a jasně. Zároveň vnímali podobný rukopis u vizuálů z prvních dvou let. Takový inzerát je okamžitě zaujal, což je jeho podstatou. Bohužel škola už tak výjimečná a originální podle jejich slov není. Design ve studentech evokoval chuť studovat, naplňoval jejich pocit toho, jak oni sami vnímali školu a jak by chtěli být vnímáni svým okolím, až tuto školu dostudují. Líbila se i variabilita vizuálů, kterých bylo několik a pro studenty samotné bylo překvapivé je objevovat a číst.

U posledního vizuálu roku 2014/2015 pak nechápali tak markantní změnu, absenci originality. Kdyby školu nestudovali, takového inzerátu by si nevšimli. Celkově na ně vizuály působily nudně, obyčejně. Námět jim připomínal socialistické školství plné šedých pánů a gest, bez čehokoliv zajímavého. Zároveň nerozuměli headlinu „Differt education“, chybělo jim jakékoliv vysvětlení, v čem je škola tak rozdílná. Design navíc nevyjadřoval jasné spojení se školou, evokoval spíše banku, pojišťovnu či pronájem prostor v administrativní budově, zobrazení působilo členitě, nepřehledně a zbytečně složitě. Změnu v tomto roce hodnotily negativně a navrhovali návrat k dřívější „tváři“ školy.

V odpovědích, jak vnímali texty pouze v anglickém jazyce, převládaly názory studentů, že jim český jazyk nechyběl. Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní školu a Češi jsou dobře jazykově vybaveni, neměli s anglickým jazykem potíže. Výjimečně se objevily tipy

na více jazykových mutací, které by odpovídaly složení studentů školy, kromě českého a anglického jazyka ještě například jazyk německý.

Při otázce, zda zaznamenali studenti nový styl komunikace na Facebooku či webových stránkách UNYP a zda byla tato změna pro ně přínosem, někteří respondenti poznamenali, že byl UNYP dostatečně vidět na veřejnosti a mnohdy nebylo nutné ostatním vysvětlovat, co vlastně za školu studují, protože už si sami na UNYP mohli udělat určitý obrázek. Na Facebooku pak oceňovali, že se důležité informace dozvídali včas a příjemnou formou. Jiní studenti zase nepovažovali web a Facebook při jejich rozhodování o studiu zásadní, takže tyto kanály příliš nesledovali.

## **8.5 Vyhodnocení třetího roku kampaně**

V akademickém roce 2014/2015 se projevila komunikační krize mezi generálním ředitelem a agenturou Innovate. Více se této problematice věnuje autorka v samostatné kapitole 10. Způsob nastavené komunikace směrem do médií byl zachován, stále se tedy cílilo na vybraná média, která oslovovala cílovou skupinu. Důrazný byl i odklon od dvouleté řady na sebe navazujících vizuálů, koncept pro rok 2014/2015 byl zcela jiný a sami studenti UNYP tuto změnu považovali za negativní a neztotožňovali se s touto podobou designu, jak vyplynulo ze skupinového rozhovoru realizovaného autorkou práce.

V roce 2014/2015 absolvovalo ve všech studijních programech UNYP 103 studentů, nastalo tedy mírné navýšení oproti předcházejícímu roku. Počet studentů, kteří navštívili kancelář Admission a poté si zvolili samotné studium na UNYP, agentuře nebylo sděleno. Nelze tak dostatečně vyhodnotit ani přímou úměru mezi počtem uchazečů o studium v roce 2014/2015 a novými vizuály. I přestože agentura neměla již k dispozici příslušná data, dá se usuzovat, že se nové vizuály příliš neosvědčily, protože se UNYP v posledním období vrátil k návrhům agentury Innovate, které tehdy zamítl. Nyní ovšem tyto návrhy byly mírně přepracovány a realizovány již jinou agenturou, o čemž hovoří autorka v následující kapitole.

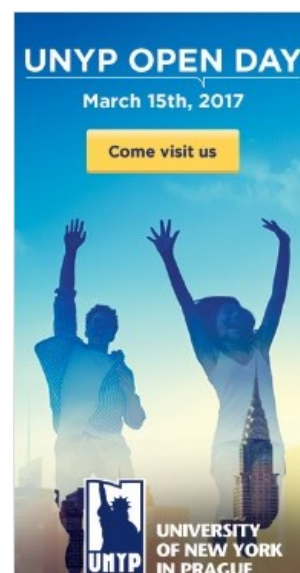
## 9 SOUČASNÁ KOMUNIKACE UNYP

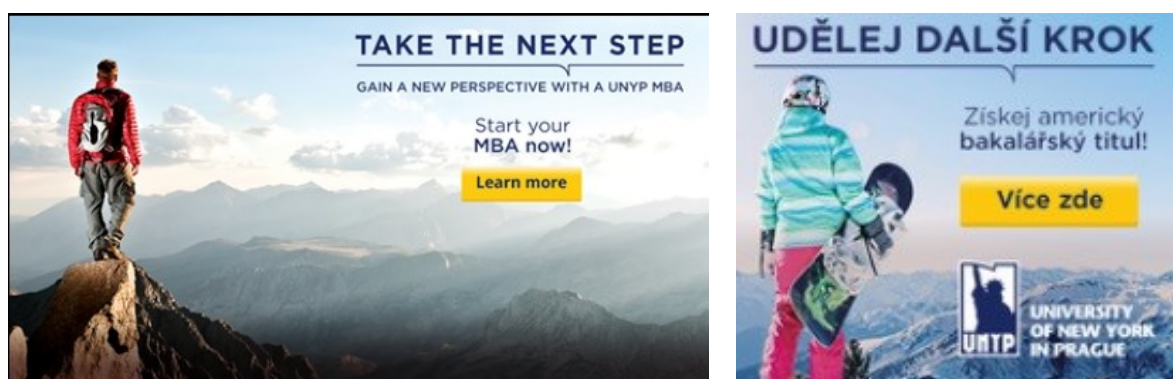
Od roku 2015/2016 již spolupráce mezi agenturou Innovate a UNYP nepokračovala. Tato kapitola se tedy věnuje přehledu aktuálních vizuálů na reklamních bannerech, podobě Facebooku a webových stránek. Vzhledem k tomu, že agentura ani autorka práce nemají k dispozici informace o výdajích a mediálním mixu UNYP, je toto hodnocení z pohledu autorky diplomové práce zaměřeno na veřejně dostupné internetové zdroje.

### 9.1 Reklamní bannery

Autorka diplomové práce vypracovala rešerši internetových kanálů, jako jsou zmiňované studentské portály, novinky.cz, kde se objevovaly bannery UNYP v uplynulých třech měsících. Našla přitom hned několik typů vizuálů s headlinem Take the next step/Udělej další krok. Hlavní vizuál a jeho další mutace přitom nápadně připomíná linku, kterou navrhovala agentura Innovate pro rok 2014/2015. Nyní se k podobnému vyznění UNYP zjevně vrátila a upustila od mozaikové skládky ilustračních fotografií.

Dalším typem banneru, který byl použit na jednom ze studentských serverů pro obor Psychologie je zcela jiného vyznění. Čtvrtou verzí je pak banner oznamující Den otevřených dveří. Jediné, co všechny vizuály spojuje, je logo školy. Celkově tak komunikace podle autorky nemá jasnou linku a myšlenku a působí roztržštěně.

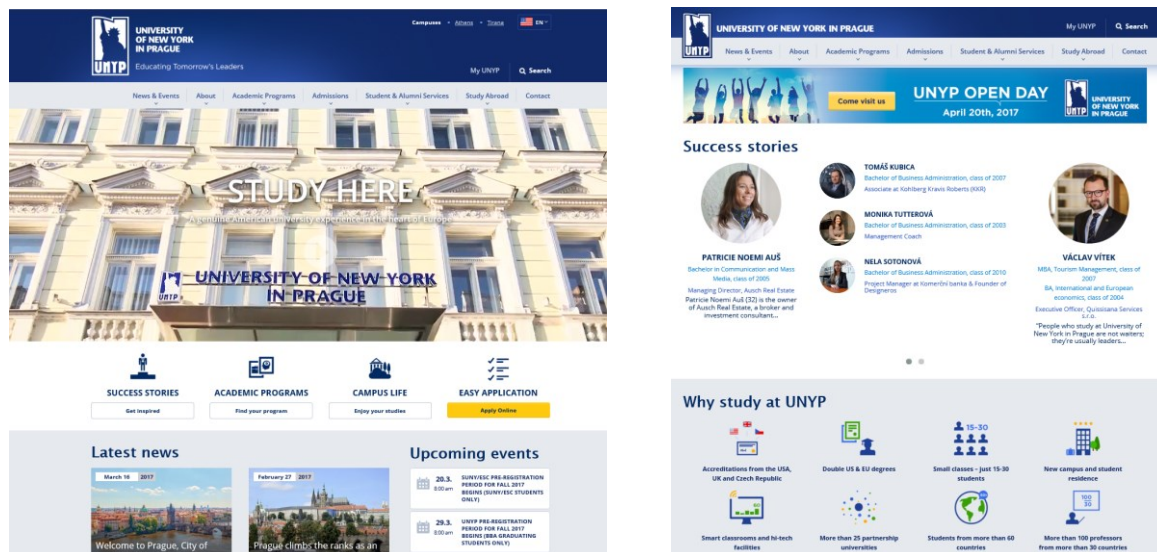




Obr. 14. Současné vizuály UNYP (zdroj: UNYP, 2017)

## 9.2 Webové stránky

Na dvojjazyčných webových stránkách [www.unyp.cz](http://www.unyp.cz) byly provedeny zásadní změny vizuálu oproti předcházejícímu období. Přesto byla ponechána přehledná struktura podkapitol, jako jsou základní informace o studiu, přehled oborů, benefity studia na této škole, služby studentům či novinky. Počet success stories, tedy odkazů na vizitky úspěšných absolventů, se zvýšil ze šesti na čtrnáct.

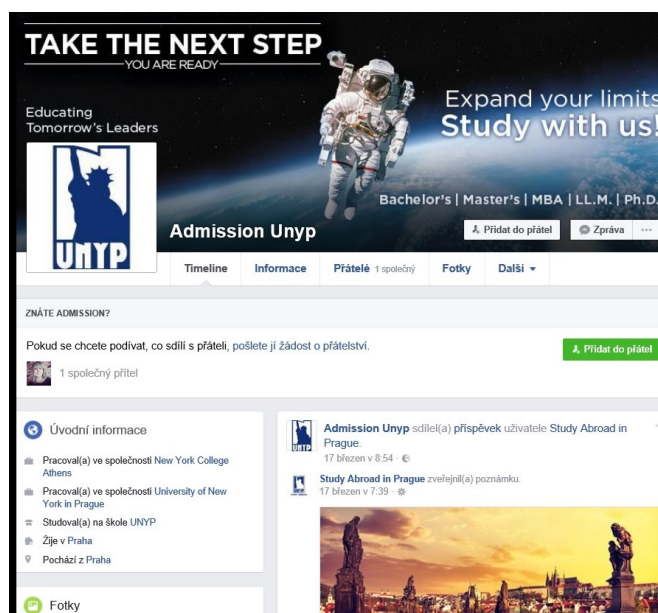
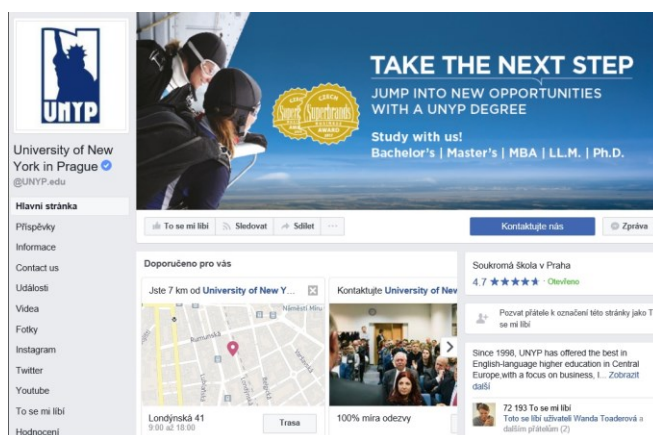


Obr. 15. Současná podoba webových stránek UNYP (zdroj: unyp.cz, 2017)

### 9.3 Facebook

Při prvním zkoumání může komunikace na Facebooku působit zmatečně, protože existuje hned několik profilů týkající se UNYP. Tím hlavním je zřejmě profil s názvem „University of New York in Prague“, kde je jako hlavní banner uveden nový aktuální s headlinem „Take the next step“/“Udělej další krok“. Zde jsou novinky, zajímavá videa i fotografie, pozvánky na důležité události týkající se UNYP. Zde se udržuje počet fanoušků mírně přes 72 000. Komunikace je živá, nové statusy se objevují zpravidla po třech dnech. Dá se říci, že základní doporučení od agentury Innovate bylo úspěšné a škola ho i nadále dodržuje.

Pak ovšem existuje ještě profil „Admission Unyp“, kde jsou v podstatě totožné informace, ale z nepochopitelného důvodu je zde jako hlavní banner ještě pět let starý vizuál, na němž však byl přesán původní headline a nahrazen novým.



Obr. 16. Současná podoba profilů UNYP na Facebooku (zdroj: Facebook University of New York in Prague/Admission Unyp, 2017)

Při celkovém zhodnocení z pohledu autorky se jedná o velmi nekoncepční vizuální stránku školy. Jednotlivé bannery na sebe nenavazují, na různých komunikačních kanálech se objevuje hned několik typů vizuálů a zákazník se může hůře orientovat, že se jedná o jednu a tutéž školu.

Z hlediska samotného výběru vizuálů se potvrzují i názory studentů ze skupinového rozhovoru, který autorka zpracovala. Od vizuálů z roku 2011/2015 se ustoupilo a i když s mírnými úpravami, nastal návrat k čistšímu designu, který navrhovala agentura Innovate.



## 10 BARIÉRY V KOMUNIKAČNÍM PROCESU AGENTURY A UNYP

Během tříleté spolupráce agentury Innovate s vysokou školou UNYP se objevila řada zásadních komunikačních bariér ze strany vedení UNYP, které ztěžovaly a mnohdy zcela zabrzdlily důležité kroky či návrhy na zvýšení pro navýšení počtu uchazečů, kteří zamíří do kanceláře Admission. Autorka se rozhodla tyto bariéry zpracovat v samostatné kapitole, aby demonstrovala, že konečná rozhodnutí vždy závisela na rozhodnutí jednoho člověka a jeho znalosti či neznalosti trhu a míře ochoty spolupráce. Informace plynou z individuálního hloubkového rozhovoru s ředitelem agentury Innovate Jiřím Macháčkem, který takto pojmenoval problémy v komunikaci s UNYP.

„Výzvou a zároveň neštěstím byl zahraniční management školy, který nerozumí českému trhu a bohužel ani nechce. Do spolupráce s námi, která vznikla na základě výběrového řízení, se pustili proto, že jim najednou klesaly počty uchazečů a oni nevěděli proč. Poté, co jsme analyzovali veškeré jejich dosavadní kroky, inzerci v médiích apod., nám bylo jasné, že budeme stavět na zelené louce, úplně od začátku. Zde však nastal už první problém, kdy měla škola pocit, že bude stačit udělat nový banner na Facebook a studenti se jim pohrnou.“

Ani úspěch prvního roku, který vygeneroval vyšší počet uchazečů o studium, nepřesvědčil vedení, že je potřeba v této fungující komunikaci pokračovat. Generální ředitel požadoval nové originální vizuály každý rok. Tento krok se podařilo agentuře vedení školy rozmluvit a naopak se prosadila myšlenka postupného rozšiřování a vylepšování designu, na který si veřejnost začala zvykat a vnímat ho.

V hloubkovém rozhovoru Macháček dále přiblížil způsob myšlení vedení školy. „Velmi záhy jsme začali zjišťovat, že veškeré nastavené kroky pro dlouhodobý vývoj se neseťkají s úspěchem, spíš jsme zafungovali jako nástroj pro řešení nastalé krizové komunikace. Protože jakmile se po prvním roce počet uchazečů zvedl, generální ředitel měl pocit, že už nepotřebuje nic dělat, snížil rozpočet a věřil, že na této úspěšné vlně zase několik let vydrží. Vzhledem k výši školného jim stačí např. 100 studentů, cokoliv navíc je plus. A i když je školné UNYP o nějakých 10 – 20 % vyšší než u ostatních soukromých vysokých škol, pokud škola neudělá vyloženě debakl, nezavře. A od toho se odvíjí veškerý přístup vedení. Nic je netlačilo dělat věci lépe, nově, směrem dopředu. Jen potřebovali zalepit díru, kdy k nim nepřicházeli noví studenti. Na úspěšné vlně se takto mohou vézt třeba další dva roky a až jim čísla opět klesnou, zase si někoho povolají na pomoc.“

Zásadním problémem se ukázala být absence kvalitního pracovníka v marketingu, který by plnil úlohu mezi agenturou a vedením školy. Generální ředitel nebyl cílovou skupinou, na kterou se kampaň zaměřovala, nedokázal se vcítit do myšlení studentů a řada nápadů končila na jeho zamítavém postoji. Navíc nebyl progresivní typ, raději čekal, jak bude komunikovat jiná škola, počkal si, zda to funguje a pak se teprve rozhodl pro podobný krok. Agentura se však nesnažila kopírovat styl jiných škol, ale najít vlastní identitu UNYP.

První rok spolupráce bylo vedení školy otevřeno novým nápadům, protože cílem bylo zvrátit trend klesajícího zájmu studentů středních škol o UNYP. To se podařilo a další dva roky již aktivity skomíraly. Řada doporučení nebyla vyslyšena a Jiří Macháček vidí i velký nevyužitý potenciál v přímém oslovení cílové skupiny a zahraničních skautů. Macháček v rozhovoru s autorkou přiznal rezervy v realizovaných aktivitách pro UNYP. „Mrzí mne, že jsme za tři roky nemohli vyjet za středoškoláky. Celá komunikace byla o tom, že si UNYP museli najít sami. Díky tomu, že jsme přenastavili mediální mix a zaměřili se více na studentské portály, kam středoškoláci chodí, se to víceméně povedlo. Ale přímé oslovení u nich ve škole nebo zorganizovaná cesta přímo do sídla UNYP se nikdy nerealizovala.“

Agentura rovněž dlouho přesvědčovala vedení, že komunikace v inzerátech by měla být v anglickém i českém jazyce. Argumentem bylo, že UNYP studují i čeští studenti a jejich vnímání textů, headlinů a nuancí může zapůsobit prostřednictvím jejich mateřského jazyka. Během tříleté spolupráce se toto nepodařilo prosadit, v nové komunikaci jsou však již k vidění bannery i v českém jazyce. Stejně tak bannery na oblíbeném kanálu YouTube během působení agentury UNYP odmítala, v současné době lze bannery na tomto kanálu vidět.

Macháček v hloubkovém individuálním rozhovoru závěrem přiblížil svůj pohled na současný vizuální styl propagace UNYP. „Zajímavé je, že spousta věcí, o kterých nám škola tvrdila, že nejde, nebo je nechtějí, nyní realizují, ovšem bez nás. To je bohužel riziko toho, že přinesete návrhy na celé další období, poté je spolupráce náhle ukončena, avšak nápady škole zůstanou. I když jejich realizace nemusí být stejná tak, jak bychom to udělali my, náš rukopis v současné podobě vizuálů, headlinů a vůbec způsobů komunikace, je jednoznačný a nezpochybnitelný.“

## 10.1 Shrnutí spolupráce s UNYP

Autorka zde rekapituluje základní souhrn aktivit, které se z pohledu agentury Innovate povedly a nepovedly během tříleté spolupráce s UNYP.

### 10.1.1 Co se podařilo realizovat

- nové myšlení UNYP, definování benefitů ke komunikaci
- snížení neefektivních nákladů do médií
- nové zacílení na menší média s přesnějším oslovením cílové skupiny
- redesign a editace webových stránek a profilu na Facebooku
- nové nastavení SEO a PPC pro lepší pozice v internetových vyhledávacích
- success stories – vizitky úspěšných absolventů použitých v PR materiálech
- udržení a mírné rozšíření nových vizuálů, vnímání UNYP
- přesně vymezený Den otevřených dveří

### 10.1.2 Co se nepodařilo realizovat

- přímé oslovení cílové skupiny v prostředí jejich střední školy
- častější prezentace UNYP na outdoorových akcích, eventech, veletrzích
- rozšíření komunikace na zahraniční trh, speciálně na tzv. skauty
- detailnější zaměření komunikace na zahraniční studenty žijící v ČR
- dvojjazyčné vizuály
- drobné marketingové předměty (např. oblečení pro studenty)
- výraznější outdoorová reklama
- profesionálně zpracované video vizitky školy
- video bannery (např. na YouTube)
- sdílení a předávání dat o studentech ze strany školy pro další komunikaci

## 11 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Předem definované výzkumné otázky lze vyhodnotit následujícím způsobem.

### **VO1: Jaké byly důsledky kampaně realizované společností Innovate na počet uchazečů UNYP?**

Počet absolventů na UNYP v akademickém roce 2011/2012 byl 92 studentů. Jde o poslední období před aplikováním nové strategie agenturou Innovate. Po prvním roce realizace této kampaně se počet absolventů v roce 2012/2013 zvýšil na 105. Vzhledem k tomu, že cílem kampaně bylo navýšit počet zájemců, kteří navštíví kancelář školy Admission, avšak samotná škola nechtěla dát k dispozici příslušné počty a není tak zřejmé, kolik zájemců do kanceláře přišlo a kolik z nich se reálně rozhodlo pro studium, lze z tohoto meziročního porovnání usuzovat, že kampaň mohla mít přímý dopad na zvýšení počtu uchazečů. Podle interních, avšak nedokumentovaných hovorů s vedením školy se nárůst návštěv v kanceláři Admission zvýšil o 60 %. V následujícím období 2013/2014 nastal mírný pokles absolventů na 96, což mohlo být zapříčiněno celkovým poklesem zájmu studentů o soukromé vysoké školy, protože se v tomto období snížily počty absolventů i na jiných soukromých vysokých školách, které UNYP konkurují. V období 2014/2015 absolvovalo na UNYP 103 studentů, toto období bylo zároveň tím posledním, kdy probíhala spolupráce mezi UNYP a agenturou Innovate. O rok později absolvovalo na UNYP 105 studentů.

V akademickém roce 2014/2015 se měnily vizuály pro komunikaci školy, zůstala však stále zachována komunikační linka navrhovaná agenturou Innovate, jak je patrné z vlastního šetření autorky práce. V následujícím období se totiž UNYP, byť již bez spolupráce se jmenovanou agenturou, vrátil k osvědčeným vizuálům, jen s mírnými úpravami. Z toho lze usuzovat, že nastavená strategie agenturou Innovate včetně nového mediálního mixu, způsobů komunikace a dalších promo aktivit mohla mít úspěch, protože se počet absolventů v uplynulých dvou letech držel na podobné úrovni a neklesal.

### **VO2: Jaké měla tříletá kampaň pro UNYP přínosy?**

Podle autorky diplomové práce měla tříletá kampaň pro UNYP další důležité aspekty. Ukázalo se, že i škola se musí umět prezentovat, sledovat konkurenci a být v těchto krocích aktivní. Během kampaně se podařilo nastavit nový mediální mix, oslovit studentské portály, které do té doby UNYP opomíjela. Jako velmi důležitý prvek vnímá autorka

i zlepšení image školy, ke kterému dopomohl nový vizuální styl, díky kterému byla UNYP snadno rozpoznatelná, komunikační linka byla jednotná, s jasným sdělením. Přestože se podařilo prosadit novou marketingovou strategii, která obsahovala všechny složky marketingového mixu, stále se v této oblasti nachází nevyužitý potenciál, zejména při komunikaci do zahraničí a při přímém oslovení cílové skupiny v ČR v jejich přirozeném prostředí. I z toho důvodu se právě tento prvek odráží v projektové části této diplomové práce.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 12 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ PRO UNYP

Projektová část diplomové práce obsahuje vlastní návrh komunikační kampaně pro University of New York in Prague. Z praktické části této práce vyplynulo, že největším nedostatkem v celkové komunikaci UNYP byl nevyužitý potenciál v hlavní cílové skupině, tedy žáků vyšších ročníků středních škol hledající informace o možnostech dalšího vysokoškolského studia. Na tyto žáky UNYP necítila osobně, a to i navzdory opakovaným doporučením agentury Innovate, která během tří let nastavila novou komunikační kampaň, jež obsahovala nový vizuální styl prezentace UNYP, a to ve vnější i vnitřní komunikaci, dále nové nastavení mediálního mixu a prezentaci na důležitých akcích a eventech nejen vzdělávacího zaměření.

Nikdy se však nepodařilo cíleně dojet za vybranými středoškoláky a UNYP jim zajímavou formou představit, uvést do povědomí, nadchnout a následně pak přimět k samotnému studiu na této soukromé vysoké škole. Praktická část diplomové práce se proto zaměří zejména na oslovení žáků vybraných středních škol formou roadshow a prezentace přímo ve třídách středoškoláků. Zaměří se však zároveň i na jejich bonitní rodiče, kteří v drtivé většině nemalé školné na UNYP zaplatí.

Hlavním prostředkem celé navrhované kampaně bude roadshow po vybraných středních školách, nicméně kompletní kampaň bude zahrnovat i nezbytnou podporu v inzerci v médiích, drobné propagační materiály, direct mailing, event v podobě Dnu otevřených dveří na UNYP či soutěž pro studenty středních škol.

Navrhovaná kampaň bude dodržovat jednotnou koncepci v rámci celkové komunikační strategie UNYP, tedy vizuální stránka bude zpracována na základě jednotného korporátního designu a jeho prvků.

### 12.1 Cílové skupiny

Cílovou skupinu pro tuto kampaň tvoří dva subjekty. V první řadě jsou to **žáci 3. a 4. ročníků vybraných středních škol** v České republice. Vzhledem k načasování celé roadshow, které je více popsáno v podkapitole Časový harmonogram, je možné zaujmout žáky 3. ročníků, kteří ještě nejsou zcela rozhodnuti a o svém dalším studiu na vysoké škole, ale už pomalu musí o své budoucnosti přemýšlet. Žáky posledního ročníku je pak možné oslovit ještě v poslední fázi před samotným podáním přihlášek na případně jinou vysokou školu, než je UNYP.

Vybranými středními školami se rozumí zejména soukromé jazykové školy, obchodní lycea, školy se specializací na obchod či management. Tyto školy byly vybrány vzhledem k nabídce a zaměření studijních programů na UNYP, kde celá výuka probíhá v anglickém jazyce a specializuje se právě na obchod a management.

Druhou cílovou skupinou budou **rodiče, bonitní občané**, kteří by v drtivé většině platili vysoké školné na UNYP, a proto je v zájmu školy zaujmout i je a ukázat, že studovat na UNYP je prestižní záležitost. Soukromé školy byly vybrány i z důvodu, kdy se dá usuzovat, že pokud rodiče mají dostatek finančních prostředků na to, aby umožnili i přes velkou oborovou nabídku státních středních škol v České republice studovat soukromou školu, ponechají své dítě v soukromé sféře i v rámci terciálního studia.

## 12.2 Cíl kampaně

Autorka práce se rozhodla ponechat jako hlavní cíl totožný s tím, jaký byl nastaven pro předešlou dlouholetou kampaň pro UNYP pod agenturou Innovate v období 2012 – 2015, a to **zvýšit počet zájemců o studium**, kteří osobně přijdou do kanceláře školy, tzv. Admission, aby získali informace k reálnému studiu. Vzhledem k tomu, že popisovaná tříletá kampaň vykazovala znaky úspěšného projektu, rozhodla se autorka práce pokračovat v plnění tohoto hlavního cíle, a to formou využití již prověřených a fungujících prostředků a rozšíření kampaně o nové prvky, které se ukázaly jako nevyužitý potenciál z celého tříletého období, které je popisováno v praktické části této diplomové práce.

Dalším cílem je zároveň **podpořit image školy**, a to novými prostředky, jak zaujmout, jak oslovit cílovou skupinu v jejím přirozeném prostředí, a to již avizovanou formou roadshow po vybraných středních školách v České republice.

## 12.3 Návrh komunikačního sdělení

Hlavní komunikační sdělení, které bude komunikováno osobní formou v rámci roadshow nebo mediální inzerce, bude prezentovat hlavní výhody studia na UNYP:

- největší soukromá vysoká škola v České republice s výukou v anglickém jazyce,
- česká akreditace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR + zahraniční akreditace od Britské akreditační rady,
- člen České asociace MBA škol (CAMBAS) a Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).



- možnost studia bakalářských a magisterských programů zahraničních partnerských univerzit, např. SUNY Empire State College, La Salle University, National American University (obě USA), University of Greenwich (UK), švýcarský Institut Universitaire Kurt Bösch,
- 125 lektorů z více než 25 zemí světa, v drtivé většině rodilí mluvčí,
- významní externí lektori – vysoce postavení manažeři z mezinárodních firem,
- zajímavá nabídka oborů – možnost evropského či amerického studia, či kombinace obou završená dvojím titulem
- mezinárodní platnost získaného titulu
- vysoká uplatnitelnost absolventů UNYP na trhu práce – pouze 1 % nezaměstnanosti čerstvých absolventů
- nepřetržitý proces registrace – možnost zapojit se do studijního programu v průběhu celého roku

Hlavním mottem tedy zůstává, že UNYP vyučuje budoucí leadery na trhu, budoucí vysoce postavené manažery, ředitele mezinárodních korporací. Ze sdělení bude znát a cítit, že UNYP je prestižní škola a stejně tak je prestižní ji studovat. S ohledem na americkou akreditaci a původ školy jde vlastně o studijní americký sen v Praze.

## 12.4 Komunikační prostředky

### 12.4.1 Roadshow

Stěžejním komunikačním prostředkem navrhované kampaně bude roadshow po vybraných středních školách v ČR, a to dle následujících bodů:

#### I) Cíl roadshow:

- představením UNYP v sídle vybrané střední školy zvýšit povědomí o UNYP u středoškolských studentů
- formou diskuze informovat o výhodách studia na UNYP
- zlepšit (podpořit) image UNYP
- zvýšit počet zájemců o studium na UNYP

#### II) Realizační tým:

- hlavní koordinátor akce (zástupce agentury)

- 1 – 2 projektoví koordinátoři (zástupci agentury)
- Představitelé UNYP: 1 – 2 studenti řádného studia, 1 – 2 úspěšní absolventi (tzv. success stories), 1 zástupce kanceláře Admission

### III) Vybrané střední školy:

- gymnázia, anglické jazykové školy, obchodní lycea, školy se specializací na obchod či management
- školy z velkých měst ČR (Praha, Plzeň, Brno, Hradec Králové, Pardubice, Zlín, Ostrava, Olomouc, Karlovy Vary)

### IV) Harmonogram:

- 1 tým
- 2 školy/den – pouze všední dny
- 40 akcí za měsíc
- celkem 120 škol
- přibližně 3 000 oslovených studentů

### V) Popis průběhu akce

Realizátoři nejprve vypracují databázi vhodných středních škol a telefonicky (písemně) osloví školu s ověřením jejího zájmu zapojit se této propagační akce.

Na základě seznamu již vybraných škol bude vypracován podrobný časový harmonogram návštěv (ideálně regionální posloupnost), realizátoři představí poutavou formou prezentaci o studiu na UNYP a jejích benefitech, a to formou video upoutávky jako zdravice, kterou natočí samotní studenti UNYP, projekcí vybraných success stories, tedy příběhů úspěšných absolventů a jejich kariérního růstu, ke kterému pomohla právě UNYP. Součástí prezentace bude i promo smyčka známých velkých firem (Coca-Cola, DHL), jejichž představitelé jsou nebo byli externími lektory na UNYP. Tato smyčka bude doplněna úderným headlinem „I ředitelé takových firem mohou vzejít od nás!“.

Důležitou roli prezentujících zde sehrají i stávající studenti UNYP, kteří jsou si věkově blíž s oslovovanou cílovou skupinou. Tímto krokem odpadnou sociální bariéry, mladí mohou najít lépe společnou řeč, mizí nervozita a ostych. Žáci středních škol se lépe ztotožní s jen o pár let staršími (budoucími) spolužáky.

Součástí prezentace bude i přítomnost absolventa UNYP, který může být vzorem pro středoškoláky. Absolvent pohovoří o studiu, přínosu UNYP pro jeho další osobní a profesní život, kariérním úspěchu, kterého již ve svém mladém věku mohl dosáhnout, získání důležitých kontaktů, praxe a zkušeností.

Celkový dojem bude umocněný i vizuální stránkou prezentace, a to jak zajímavými grafickými znázorněními UNYP (promostěna ve třídě, bannery a plakáty v prostorách školy), tak i vizuální stránkou vystupujících. Ti přijdou oblečení ve slavnostních graduačních talárech, které jsou tak typické pro americký způsob zakončení školy.

Samozřejmě pak budou i propagační materiály (letáky, brožury) včetně využití propagace v dalších komunikačních kanálech dané střední školy s jejím svolením (webové stránky, Facebook, školní zpravodaj). Pozitivně zapůsobí i drobné dárky pro žáky s designem (logem) UNYP, jako jsou odznaky, USB disk, smart books apod.

Bude vytvořena rekapitulace jednotlivých zastávek formou speciálně vytvořené fotogalerie na webu UNYP s fotodokumentací z akce, komentáři apod. Ta bude poté zaslána i příslušné střední škole k jejich vlastní propagaci na webových stránkách, Facebooku, školním zpravodaji apod.



Obr. 17. Odznaky a USB disk s logem UNYP (zdroj: Innovate, 2014)

#### 12.4.2 Inzerce

Celková komunikace bude kromě roadshow doplněna i klasickou inzerčí v prověřených médiích, a to:

- a) v tisku – vybrané vzdělávací přílohy Mladá fronta DNES, Lidové noviny, Hospodářské noviny, inzerce ve specializovaných titulech vzhledem ke studijnímu zamě-

- ření UNYP (Forbes, Moderní řízení, Psychologie, Právo a byznys, Kariéra, Ekonom, Profit)
- b) v online komunikaci – bannery na studijních portálech (unium.cz, vysokeskoly.com, kampomaturite.cz, primat.cz, missmaturita.cz, seminarky.cz)
  - c) v rozhlase – Radio Kiss, Radio Express, Radio Spin – celoroční spoty v českém a anglickém jazyce

Komunikace zejména ve vybraných specializovaných titulech a v rádiu zasáhne zároveň i druhou definovanou cílovou skupinu, a to bonitní rodiče oslovovaných středoškoláků. Autorka předpokládá, že finančně saturované rodiny vlastní minimálně jeden automobil, se kterým rodiče jezdí denně do práce i na služební cesty a zásah rozhlasovou reklamou tak bude vysoký. Zároveň tito lidé mohou být čtenáři tiskovin, jako je Forbes, Profit či Ekonom.

Konkrétní datum zveřejnění inzerátu a jeho velikost v příslušném titulu jsou uvedeny v Tabulce 3.

### 12.4.3 Nabídka pro rodiče

Na rodiče středoškoláků lze zapůsobit nejen pasivně prostřednictvím výše uvedených masových médií, ale také aktivně, a to dvěma způsoby.

- 1) Den otevřených dveří – pozvat děti i s rodiči na konkrétní Den otevřených dveří UNYP v Praze a nabídnout jim účast ve výuce, osobní setkání s lektory. Výhodou je osobní zážitek, díky kterému si i rodiče udělají konkrétní obrázek o škole, kterou by jejich dítě chtělo a mohlo studovat, jaké jsou reálné možnosti jeho dalšího uplatnění, získají osobní vjem z lektorů, z prostředí, z ostatních studentů.
- 2) Nabídka externího lektorství – vybranému rodiči lze nabídnout možnost vytvoření krátkodobého či dlouhodobého externího vedení kurzu na UNYP s určitou specializací dle jeho vlastního oboru, který bude zároveň korespondovat se studijním zaměřením vysoké školy. Jelikož hlavním mottem UNYP je, že vychovává budoucí leadery na trhu a manažery či ředitele velkých firem (a takový rodič může být přesně takový manažer), bude nejen pro své dítě, ale i ostatní studenty vzorem, kam až to mohou při své píli a s pomocí školy dotáhnout. Nevadí, že rodič není sám absolventem UNYP, ale když se ztotožní s myšlenkami a posláním školy, propojí možnou přípravu získanou právě na této škole s reálnými zkušenostmi z praxe a sám

rodič se tak může stát nositelem tohoto sdělení. Tento způsob zapojení rodičů může mít i důležitý psychologický pozitivní dopad na ego rodičů.

#### **12.4.4 Soutěž**

UNYP vyučuje všechny předměty v anglickém jazyce, z toho důvodu bude vyhlášena soutěž „Angličtinář roku“, a to po celou dobu trvání roadshow napříč všemi školami. Tématem soutěže bude vlastní přijímací video, tedy vytvoření originální vizitky o sobě samém s hlavním tématem „Proč chci studovat na UNYP?“.

Pro tuto soutěž bude vytvořena speciální microsite na webových stránkách UNYP, kde budou k dispozici detailní pravidla soutěže. Po ukončení soutěže v předem avizovaném termínu bude vyhlášeno nejlepších 20 autorů video vizitek. Hlavní vítěz od vedení UNYP získá slevu na školném na jeden semestr, zbývajících 19 finalistů obdrží hmotné dárky v podobě tabletů.

### **12.5 Časový harmonogram**

Všechny uvedené aktivity v rámci navrhované kampaně budou realizovány celoročně, aby informace o UNYP byla průběžná a připomínací. V určitých časových obdobích bude komunikace posílena, a to při propagaci Dnu otevřených dveří či blížícím se termínu zápisu.

Časový harmonogram jednotlivých aktivit je navržen následovně:

#### **I) Červenec – první polovina srpna 2017**

- připomínací a udržovací kampaň o UNYP v „okurkové“ sezoně – inzerce v palubním časopise vlakového dopravce LEO Express, bannery na Letišti Václava Havla. V tomto období se hodně cestuje a je dobré dát o sobě vědět, zejména pak ke konci léta, kdy už se blíží další školní rok.

#### **II) Druhá polovina srpna – konec září 2017**

- tzv. „last call“ bannery – umístění na studentských portálech, prostřednictvím direct mailingu na databázi středních škol. Po domluvě a se souhlasem středních škol lze poslat i na e-mailovou databázi rodičů.
- tyto bannery budou odkazovat na speciálně vytvořenou microsite, kde budou shrnuty základní informace o studiu na UNYP a jeho výhody. Design této stránky bude mírně odlišný od klasického designu standardních webových stránek

- intenzivní komunikace o možnosti zahájení studia UNYP ještě v tomto období. Velkou výhodou UNYP je, probíhá celoroční registrace, kdy se do kteréhokoliv studijního programu lze zapojit kdykoliv během roku. Škola tak může takto oslovit již neúspěšné uchazeče o jinou vysokou školu a v tomto období intenzivně hledají alternativní možnosti („Nedostali jste se na vysokou školu? Na UNYP stále studovat můžete!“).
- v tomto období se zároveň připravuje již samotná roadshow po středních školách

### **III) Listopad 2017 – konec února 2018**

- realizace roadshow po vybraných středních školách
- období podávání přihlášek a možnost přesvědčení o studiu na UNYP
- v listopadu a lednu zároveň účast UNYP na vzdělávacím veletrhu Gaudeamus v promo stánku

### **IV) Únor – březen 2018**

- komunikace na podporu Dne otevřených dveří (15. března 2018)
- direct mailing, posílení bannerů na studentských portálech, propagace na webu a Facebooku UNYP

### **V) Duben – červen 2018**

- udržovací informační kampaň
- tištěná a online inzerce – vybrané vzdělávací přílohy, specializované tituly, studentské portály
- rozhlasová reklama – spoty v českém a anglickém jazyce

## **12.6 Mediální a finanční plán**

V této části autorka navrhuje následující přehled mediálního mixu pro umístění inzerce. Tab. 3. obsahuje návrh konkrétního média, velikost inzertní plochy, termín pro umístění inzerce a cenu za tento placený prostor. V navrhovaných dnech vychází příslušné přílohy

věnované vzdělávání a přehledu vysokých škol. Ceny inzerce jsou orientační na základě dostupných cen inzerce za rok 2016.

Tab. 4. pak obsahuje finanční plán na jednu zastávku roadshow. Ceny jsou orientační na základě dostupných dodavatelských cen.

Název titulu	Velikost inzertní plochy	Termín uveřejnění inzerátu	Cena bez DPH
<b>TISK - obecné</b>			
Mladá fronta DNES – příloha vzdělávání	1/3	30.1.	24 150,00
Lidové noviny – příloha vzdělávání	1/8	15.1.	28 600,00
Hospodářské noviny – příloha vzdělávání	1/3	12.1.	25 100,00
E15	1/3	15.1.	35 000,00
Právo	1/3	18.1.	26 800,00
<b>TISK - odborné</b>			
Právní rádce	1/3	22.3.	23 000,00
Právo a byznys	1/2	27.3.	34 000,00
HR management	1/3	19.3.	20 100,00
TOP Class	1/1	28.1.	40 000,00
Moderní řízení	1/3	24.1.	19 300,00
Strategie	1/4	17.1.	19 500,00
Forbes	1/2	7.2.	81 000,00
<b>ONLINE PORTÁLY</b>			
unium.cz, vysokeskoly.com, kampo-maturite.cz, primat.cz, missmaturita.cz, seminarky.cz		01-02/2018	632 570,00
<b>ROZHLAS</b>			
Express + Klasik	140 spotů	01-12/2018	65 000,00
Spin	75 spotů	01-12/2018	37 500,00
Kiss 98	136 spotů	01-12/2018	96 700,00
<b>TV</b>			
Óčko TV	50 spotů (3 týdny)	02/2018	50 000,00
<b>Total</b>			<b>1 258 320 Kč</b>
Agenturní fee	12,50%		157290
<b>CENA CELKEM BEZ DPH</b>			<b>1 415 610 Kč</b>
DPH	21%		297278
<b>CENA CELKEM S DPH</b>			<b>1 712 888 Kč</b>

Tab. 3. Návrh mediálního rozpočtu (zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Položka - popis	Počet	Jednotková cena	Cena bez DPH
<b>Roadshow</b>			
Pronájem prostoru - aula, přednáškový sál, učebna SŠ	1,0	0,00	v rámci školy
Mobiliář SŠ	1,0	0,00	v rámci školy
Audiovizuální technika/instalace + deinstalace	16,0	2 500,00	40 000
Doprava	1,0	8 000,00	8 000
<b>Grafické práce/DTP</b>			
plakáty, TK materiály, letáky	150,0	200,00	30 000
tisk	1,0	5 000,00	5 000
<b>Online</b>			
Web bannery	1,0	10 000,00	10 000
Microsite - výroba	1,0	25 000,00	25 000
Správa SEO a PPC	1,0	23 000,00	23 000
Direct mailing	1,0	10 000,00	10 000
<b>Merchandising</b>			
Dárky pro studenty na místě	500,0	85,00	42 500
Dárky do soutěže (tablet)	19,0	2 000,00	38 000
Vytvoření databáze SŠ	1,0	3 000,00	3 000
<b>Projektový management</b>			
Supervizor	1,0	2 000,00	2 000
Projektový koordinátor	2,0	950,00	1 900
<b>Total</b>			<b>238 400 Kč</b>
Agenturní fee	12,50%		29800
<b>CENA CELKEM BEZ DPH</b>			<b>268 200 Kč</b>
DPH	21%		56322
<b>CENA CELKEM S DPH</b>			<b>324 522 Kč</b>

Tab. 4. Návrh rozpočtu na roadshow (zdroj: vlastní zpracování, 2017)

## 12.7 Zpětná vazba

Maximálně do jednoho měsíce od data realizace roadshow v dané střední škole bude provedena zpětná vazba o atraktivnosti dané zastávky s propagačním týmem UNYP. Bude sestaven dotazník s kombinací uzavřených a otevřených otázek a škálování ve formě sémantického diferenciálu. Další dotazník může být umístěn přímo v kanceláři Admission v UNYP, kde na základě vydefinovaných otázek bude možné zjistit, jak se zájemci o škole dozvěděli (Díky roadshow? Bannerové kampani? Při cestách vlakem LEO Express?).



Úspěšnost kampaně lze vysledovat i z návštěvnosti webových stránek UNYP, a to konkrétně speciálně vytvořených microsite pro „last call“ výzvy a soutěž „Angličtinář roku“ v časovém období od nasazení bannerové kampaně či vyhlášení soutěže až po ukončení kampaně či vyhlášení vítězů soutěže.

Celkovou zpětnou vazbou pak bude změna, ideálně navýšení, počtu uchazečů o studium na UNYP po skončení této kampaně.

## 12.8 Rizika a limity

Při realizaci navrhované kampaně mohou nastat následující problémy. V případě roadshow se může jednat o nezájem oslovené střední školy o osobní návštěvu promo týmu z UNYP. Rizikem může být celkově neefektivní kampaň, tzn. vložené investice do navrhovaných komunikačních aktivit se neodrazí ve vyšší návštěvnosti speciálních microsite či v konečném nárůstu zájemců o studium na UNYP.

Náborovou kampaň na totožnou cílovou skupinu může mít ve stejném období i jiná vysoká škola, která v tomto konkurenčním boji zvítězí, a to atraktivnější formou propagace, lepším časovým či mediálním plánem kampaně, způsobem komunikace. Při srovnávání škol se může UNYP dostat i do diskuzí studentů, které pak mohou pro UNYP vyznít negativně, a tím se odrazí i na celkové image školy.

Rizika mohou nastat i ze strany samotné UNYP, a to např. neočekávanou ztrátou akreditace (od MŠMT či ze zahraničí), uzavřením studijního oboru či odlivu lektorů. Vzhledem k osobní zkušenosti autorky s UNYP, jak bylo popsáno v závěrečné kapitole praktické části, může být možným rizikem i neochota zapojení se představitelů UNYP do samotné roadshow, čímž by hrozilo její následné kompletní zrušení.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce přiblížila detaily přípravy a realizace marketingové kampaně pro soukromou vysokou školu v Praze. V teoretické části autorka popsala základní marketingové pojmy ve spojení s oborem školství a zároveň představila situaci vysokého školství po roce 1989 až po současnost. Praktická část se pak věnovala představení tříleté kampaně pro University of New York in Prague (UNYP) a zpracování samotného výzkumu formou případové studie. Výsledky zjištěné z výzkumu pak byly využity pro vlastní návrhy kampaně zpracované v projektové části diplomové práce.

Pro autorku práce byla osobní účast při popisové kampani velmi přínosná ve všech ohledech. V praxi se ukázalo, že marketingové komunikace je potřeba uplatňovat v jakémkoliv oboru, i škola je nucena chovat jako obchodník, který musí oslovit své zákazníky. Během realizace kampaně se ukázalo, že nelze vynechat žádnou složku marketingové komunikace, ale veškeré aktivity spolu musejí být kompatibilní a doplňovat se, čímž dojde k naplnění integrované komunikace. Vzhledem k tomu, že vybraná vysoká škola má zahraniční původ a zahraniční vedení, velkou bariérou při prezentování a přesvědčování jednotlivých kroků pro samotnou realizaci se ukázala absence porozumění české mentality a českého trhu. Zadání, které se na začátku jeví jako zajímavá kreativní práce, která doplní dosavadní aktivity školy, se ukázalo jako vytváření celé marketingové komunikace doslova na zelené louce. Bohužel ani během tříleté kampaně se nepodařilo vedení školy přesvědčit o důležitosti oslovení cílové skupiny napřímo, což se stalo hlavním námětem projektové části této diplomové práce.

Autorka práce celkově tříletou kampaní hodnotí pozitivně, přestože škola nechtěla poskytnout zásadní číselné údaje o uchazečích na tuto školu, z nichž by byla jasně patrná efektivita této spolupráce. Nicméně autorka jako velmi důležité vnímá to, že kromě samotného počtu uchazečů, který se od počátku této spolupráce agentury a UNYP podařilo navýšit a stabilizovat, škola poprvé začala mít svou jasnou image, která měla vypovídající hodnotu, své poselství, na které byly nasměrovány veškeré komunikační a marketingové aktivity. Nové vizuály znamenaly nejen svěží vítr z grafického hlediska, ale UNYP našla svou tvář, která vyvolává určité emoce, určitým způsobem se projevuje a profiluje, někam směřuje, a pro cílovou skupinu je pak jednodušší se s takovou značkou ztotožnit. Ve velké konkurenci soukromých vysokých škol pak může tímto způsobem jasně definovat své

hlavní výhody, které ji právě od konkurence odlišují, a které mohou v rozhodovacím procesu mladých adeptů o vysokoškolský titul převážit právě u této vysoké školy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### TIŠTĚNÉ ZDROJE

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 2007. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [3] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*, 2016. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [4] HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.
- [5] KOTLER, Philip a Kevin LANE KELLER. *Marketing Management*, 2013. 14. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [6] KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*, 2006. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- [7] MATĚJŮ, Petr a kol. *Bílá kniha terciálního vzdělávání*, 2009. Praha: Nakladatelství TAURIS. ISBN 978-80-254-4519-8.
- [8] PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie a BERGH, Joeri van den. *Marketingová komunikace*, 2003. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0254-1
- [9] PRUDKÝ, Libor, Petr PABIAN a Karel ŠIMA, 2010. *České vysoké školství: na cestě od elitního k univerzálnímu vzdělávání 1989-2009*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3009-7.
- [10] SOUKALOVÁ, Radomila. *Současná role komunikace vysoké školy s cílovými skupinami*, 2012. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-14-9.
- [11] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*, 2009. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-494-9.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [1] Bakalářské programy, 2017. *University of New York in Prague* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.unyp.cz/cs/studijni-programy/bakalarske-programy>
- [2] České školství po roce 1989, 2010. In: *Ministerstvo mládeže, školství a tělovýchovy* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)
- [3] Historie a tradice, 2017. *University of New York in Prague* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.unyp.cz/cs/o-nas/o-unyp/historie-tradice>
- [4] Kariéra, práce, vzdělávání, 2014. In: *Omlazení* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.omlazení.cz/university-of-new-67-487398-0.html>
- [5] Magisterské programy, 2017. *University of New York in Prague* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.unyp.cz/cs/studijni-programy/magisterske-programy>
- [6] MBA programy na UNYP, 2017. *University of New York in Prague* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.unyp.cz/cs/studijni-programy/mba-programy-na-unyp>
- [7] New York sídlící v Londýně, 2015. *Easy magazine* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://easymagazine.cz/clanky/new-york-sidlici-v-londyne>
- [8] *Osobní rozhovor s Jiřím Macháčkem*, ředitelem agentury Innovate, s.r.o., Praha, 15. 2. 2017
- [9] PEST analýza, 2017. In: *Edolo* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- [10] Proč studovat na UNYP, 2017. In: *University of New York in Prague* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.unyp.cz/cs/prijimaci-rizeni/zjistete-vice/proc-studovat-na-unyp>
- [11] Přehled vysokých škol v ČR, 2017. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>

- [12] Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020, 2017. In: *Vzdělávání 2020* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/ramec\\_vs.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/ramec_vs.pdf)
- [13] Stipendia a finanční pomoc, 2017. In: *University of New York in Prague* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.unyp.cz/cs/prijimaci-rizeni/zjistete-vice/stipendia-financni-pomoc>
- [14] Studentské kluby a aktivity, 2017. In: *University of New York in Prague* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.unyp.cz/cs/sluzby-studentum/studium/studentske-kluby-aktivity>
- [15] Školné - vysoké školy, 2017. In: *Centrum vzdělávání AMOS* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.com/prehled-skolneho/>
- [16] University of New York in Prague, 2017. In: *Centrum vzdělávání AMOS* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.com/vysoke-skoly-1/university-of-new-york-in-prague-3#sance>
- [17] UNYP??? ano či ne?, 2013. In: *Vejska.cz: Vysoká škola efektivněji* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.vejska.cz/diskuze/32785>
- [18] Vysokoškoláků je v ČR málo, 2015. Jejich počet je pátý nejhorší v EU. In: *Týden.cz* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/vysokoskolaku-je-v-cr-malo-jejich-pocet-je-paty-nejhors-i-v-eu\\_332107.html](http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/vysokoskolaku-je-v-cr-malo-jejich-pocet-je-paty-nejhors-i-v-eu_332107.html)
- [19] Zákon o vysokých školách. In: *III/1998 Sb. 1998*. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/12768>
- [20] Vývoj soukromého školství po roce 1989, 2011. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj\\_soukromeho\\_skolstvi\\_po\\_roce\\_1989\\_20110406](https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj_soukromeho_skolstvi_po_roce_1989_20110406)
- [21] *Závěrečná zpráva Innovate komunikační kampaně pro UNYP 2012/2013*, 2013. Praha.
- [22] *Závěrečná zpráva Innovate komunikační kampaně pro UNYP 2013/2014*, 2014. Praha.

- [23] *Závěrečná zpráva Innovate komunikační kampaně pro UNYP 2014/2015*, 2015.  
Praha.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

4P	Price, Product, Place, Promotion
AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
BA	Bakalář
CAMBAS	Česká asociace MBA škol
CEEPUS	Central European Exchange Programme for University Studies
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
DOD	Den otevřených dveří
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Resources
IACBE	International Assembly for Collegiate Business Education
LLM	Master of Laws
MA	Magistr
MBA	Master of Business Administration
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MUP	Metropolitní univerzita Praha
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
PESTLE	Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, environmentální prostředí
Ph.D.	Philosophiae Doctor
PPC	Pay Per Click
PR	Public relations
QR	Quick Response



SEO	Search Engine Optimization
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
UNYP	University of New York in Prague
URL	Uniform Resource Locator
USA	United States of America

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1. Směna na trhu vzdělávání
- Obr. 2. Prostředí školy
- Obr. 3. Porterova analýza pěti sil
- Obr. 4. Finální vizuály pro rok 2012/2013
- Obr. 5. Úspěšnost u přijímacích zkoušek
- Obr. 6. Ukázka inzerce s novými vizuály
- Obr. 7. Porovnání designu původního a nového webu UNYP
- Obr. 8. Porovnání designu původního Facebooku a nového
- Obr. 9. UNYP na veletrhu vzdělávání Gaudeamus
- Obr. 10. Ukázka nových vizuálů pro rok 2013/2014
- Obr. 11. Vizuál s QR kódem
- Obr. 12. Návrhy nových vizuálů pro rok 2014/2015
- Obr. 13. Ukázka finálních vizuálů pro rok 2014/2015
- Obr. 14. Současné vizuály UNYP
- Obr. 15. Současná podoba webových stránek UNYP
- Obr. 16. Současná podoba profilů UNYP na Facebooku
- Obr. 17. Odznáčky a USB disk s logem UNYP

## SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Graf 1. Výdaje vysokých škol do médií

Tab. 1. Diverzita webu UNYP v porovnání s konkurencí

Tab. 2. Indexace webu UNYP v porovnání s konkurencí

Tab. 3. Návrh mediálního rozpočtu

Tab. 4. Návrh rozpočtu na roadshow

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Mystery shopping ve vybraných vysokých škol

Příloha PII: Návrh základní struktury otázek pro hloubkový individuální rozhovor s Jiřím Macháčkem

Příloha PIII: Osnova pro skupinový rozhovor se studenty UNYP k hodnocení image vizuálů

## **PŘÍLOHA PI: MYSTERY SHOPPING VE VYBRANÝCH VYSOKÝCH ŠKOLÁCH**

Kritéria pro mystery shopping na vybraných vysokých školách:

- UNYP
- Anglo-americká vysoká škola
- Prague College
- Metropolitní univerzita Praha

<b>Kritérium – oblast výzkumu</b>	<b>Hodnocení</b>
Hlavní benefit školy	
Prostředí a atmosféra kanceláře Admission	
Přístup pracovníků kanceláře Admission	
Typy a úroveň propagačních materiálů	
Úroveň prezentace studijních oborů, výše školného	
Studijní zaměření školy	

## **PŘÍLOHA PII: NÁVRH ZÁKLADNÍ STRUKTURY OTÁZEK PRO HLOUBKOVÝ INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVOR S JIŘÍM MACHÁČKEM**

### **I) Úvod**

- oslovení ředitele agentury Innovate Jiřího Macháčka, představení obsahu a cíle následného rozhovoru, získání souhlasu s rozhovorem.
- Tazatelka: „Dobrý den, mohla bych Vás požádat o rozhovor do mé diplomové práce na téma marketingové kampaně, která vznikla pod Vaším vedením pro univerzitu UNYP v letech 2012 až 2015? Váš názor je pro mne velmi důležitý, s Vaší pomocí a na základě Vašich poznatků a dojmů bych ráda vyhodnotila úspěch této kampaně, její přínos škole, ale i agentuře. Budu ráda i za interpretování bariér, které vznikly během přípravy a realizace této kampaně. Souhlasíte s krátkým rozhovorem, ze kterého bych pořídila hlasový záznam? Děkuji za Váš čas.“

### **II) Cíl rozhovoru**

- zjistit od ředitele agentury veškeré dostupné informace k samotné kampani, jeho osobní dojmy, zaznamenání pozitivních i negativních reakcí, vyhodnocení odpovědí a jejich využití pro další podobné akce v rámci diplomové práce.

### **III) Hlavní otázky**

- 1) Jak vznikla spolupráce mezi agenturou Innovate a vysokou školou UNYP?
  - 2) Pracoval jste předtím na kampani pro oblast školství nebo tato zkušenost byla první?
  - 3) Na koho přesně byla Vámi navrhovaná kampaň cílená?
  - 4) Objevily se na začátku nebo v průběhu spolupráce nějaké bariéry, ať už produkční či komunikační?
  - 5) Jste spokojený s výsledkem kampaně?
  - 6) Co byste zpětně hodnotil pozitivně a co byste učinil jinak?
  - 7) Jaký byl přínos této kampaně pro samotnou agenturu?
- Tazatelka: „Děkuji Vám za rozhovor.“

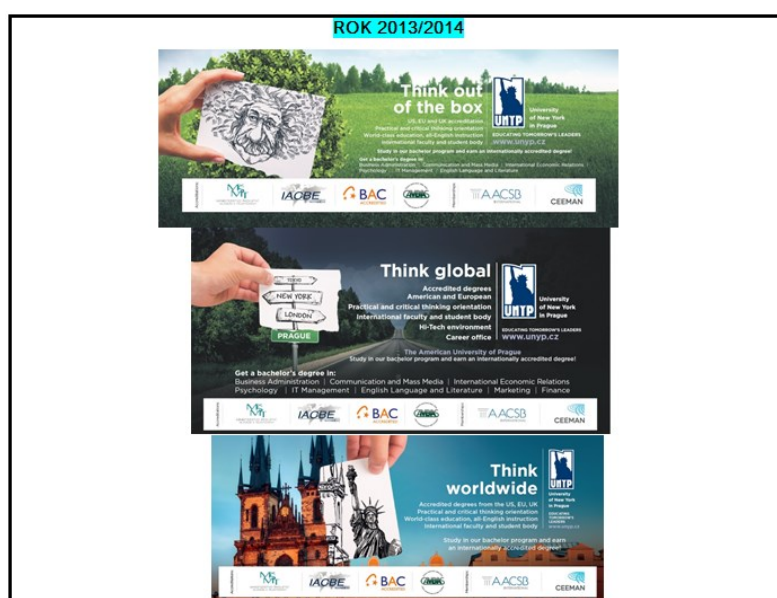
## PŘÍLOHA PIII: OSNOVA PRO SKUPINOVÝ ROZHOVOR SE STUDENTY UNYP K HODNOCENÍ IMAGE VIZUÁLŮ

### I) Úvod

- Tazatelka: „Dobrý den, děkuji Vám, že jste souhlasili s tímto skupinovým rozhovorem do mé diplomové práce na téma vizuálů pro UNYP, které byly realizovány v letech 2012 až 2015. Ráda bych s Vaší pomocí zjistila, jak na Vás jako studenty UNYP jednotlivé vizuály působí a vyhodnotila image jednotlivých vizuálů v příslušných letech. Vaše odpovědi budou písemně zaznamenány. Výsledky budou anonymní. Děkuji za Váš čas a názory.“

### II) Hlavní otázky

- 1) Zaznamenali jste v průběhu Vašeho studia některý z těchto vizuálů UNYP?  
ANO NE





***Pokud jste na otázku 1 odpověděli kladně, pokračujte otázkou č. 2, jinak přejděte k otázce č. 3.***

**2) Kde jste zaznamenali uvedené vizuály z let 2012/2013, 2013/2014 a 2014/2015** (prosím vyplňte rok příslušného vizuálu k vybrané variantě umístění. Lze uvést i více možností u jednoho vizuálu):

- venkovní reklama (v MHD, billboardy atd.):
- tištěná reklama (inzeráty):
- internet (bannery):
- sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIN):
- veletrhy, výstavy, eventy (Dny otevřených dveří, veletrh Gaudeamus atd.):

**3) Jak se Vám líbí vizuály v jednotlivých akademických letech? Ohodnoťte na škále od 1 do 5 (jako ve škole).**

Vizuály 2012/2013:	1	2	3	4	5
Vizuály 2013/2014:	1	2	3	4	5
Vizuály 2014/2015:	1	2	3	4	5

**4) Vyhodnoťte vlastními slovy jednotlivé vizuální styly školy. Co ve Vás evokují? Jak korespondují se školou, jejím zaměřením, image?**

Vizuály 2012/2013:

Vizuály 2013/2014:

Vizuály 2014/2015:

**5) Jak Vy osobně vnímáte vývoj vizuálů v průběhu uvedených let?**

**6) Vadí Vám, že jsou na vizuálech použité texty pouze v anglickém jazyce?**



- 7) Zaznamenali jste od akademického roku 2012/2013 změnu komunikace na webových stránkách UNYP? Pokud ano, jakou?**
  
- 8) Zaznamenali jste od akademického roku 2012/2013 zvýšenou frekvenci příspěvků a nový styl komunikace na sociální síti Facebook? Pokud ano, měla pro Vás osobně nějaký přínos?**
  
- 9) Jak hodnotíte nový celkový styl komunikace UNYP v letech 2012 – 2015, kdy byla představena nová „tvář“ UNYP pro komunikace s jejími studenty i veřejností?**