

# **Aplikace externího benchmarkingu ve společnosti působící v oblasti terciárního vzdělávání**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:  
Ing. Tomáš Pyšný, Ph.D.**

**Brno 2015**



## **Poděkování**

Tímto děkuji svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Tomáši Pyšnému, Ph. D. za jeho odborné rady, ochotu a čas, díky kterým bylo možné práci realizovat.

Rovněž stejnou měrou děkuji i panu Ing. Jiřímu Slezákovi, MBA, předsedovi spolku absolventů MBA SAMBA, za poskytnuté rady a získání širšího rozhledu.



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci: **Aplikace externího benchmarkingu ve společnosti působící v oblasti terciárního vzdělávání** vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 22. května 2015

.....

Podpis

## **Abstract**

**Klein, P.**, *Application of external benchmarking in company operating in tertiary education field*. Diploma thesis. Brno, 2015

The object of the diploma thesis is the comparison of selected educational institute with the competitors operating in the tertiary education field, using the external benchmarking method.

The theoretical part presents the basic terms related to the issue, especially strategic management, benchmarking, SWOT analysis, Porter five competitive forces analysis, but also the tertiary education sector. In the practical part there is performed a comparative analysis of six companies operating in the education sector. It concerns the following subjects: Brno Business School, Brno International Business School, Institute for Industrial and Financial Management, Prague International Business School, VŠB - Technical University of Ostrava, University of Finance and Administration. The survey results are statistically evaluated through the tables and graphs with an accompanying written commentary.

The objective of the diploma thesis is the comparison of six companies using external benchmarking method and thus to define the weaknesses of the company which is the subject of the thesis, based on five analyses. Subsequently, to propose recommendations to minimize these weaknesses in order to gain a stronger position in the tertiary education market and higher competitiveness.

## **Keywords**

Tertiary education, managerial programs, MBA Senior Executive, college education, management, strategic management, benchmarking, SWOT analysis.

## **Abstrakt**

**Klein, P.**, *Aplikace externího benchmarkingu ve společnosti působící v oblasti terciárního vzdělávání*. Diplomová práce. Brno, 2015

Diplomová práce se zabývá srovnáním daného subjektu s konkurenty působící v oblasti terciárního vzdělávání, a to s využitím metody externího benchmarkingu.

V teoretické části práce jsou popsány a vysvětleny základní pojmy týkající se dané problematiky především strategický management, benchmarking, SWOT analýza, Porterův model pěti hybných sil, ale také sektor terciárního vzdělávání atd. V praktické části je pak porovnáno celkem šest společností působících v odvětví vzdělávání. Jedná se o následující subjekty: Vysoká škola Brno Business School, Brno International Business School, a. s., Institut pro průmyslový a finanční management z. s. p. o., Pražská Mezinárodní Manažerská škola z. s. p. o., Vysoká škola  
škola  
báňská  
a Vysoká škola finanční a správní, o. p. s.

Cílem diplomové práce je na základě pěti analýz definovat nedostatky dané společnosti a následně navrhnout doporučení minimalizující tyto nedostatky za účelem získání silnějšího postavení společnosti na trhu terciárního vzdělávání a vyšší konkurenceschopnosti.

## **Klíčová slova**

Terciární vzdělávání, manažerské programy, MBA Senior Executive, vysokoškolské studium, management, strategický management, benchmarking, SWOT analýza.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>12</b>
1.1	Úvod.....	12
1.2	Cíl práce.....	13
1.2.1	Dílčí cíle práce .....	13
<b>2</b>	<b>Literární přehled</b>	<b>15</b>
2.1	Strategický management.....	15
2.1.1	Historie a současný vývoj strategického managementu.....	15
2.1.2	Definice strategického managementu.....	16
2.1.3	Proces strategického managementu.....	17
2.1.4	Strategická analýza.....	19
2.1.5	Porterův model pěti hybných sil.....	20
2.1.6	SWOT analýza.....	22
2.1.7	Analýza strategických skupin.....	24
2.2	Benchmarking.....	26
2.2.1	Historie a současné využití benchmarkingu.....	26
2.2.2	Definice benchmarkingu .....	29
2.2.3	Typy a rozdělení benchmarkingu .....	32
2.2.4	Proces benchmarkingu .....	35
2.2.5	Etický kodex benchmarkingu .....	37
2.3	Kvantitativní a kvalitativní výzkum .....	38
2.4	Terciární vzdělávání.....	39
2.4.1	Terciární sektor .....	39
2.4.2	Terciární vzdělávání .....	40
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>43</b>
3.1	Analýza veřejně dostupných informací .....	44
3.2	Dotazníkové šetření studentů a absolventů .....	45
3.3	Analýza trendů zkoumané společnosti.....	47
3.4	Dotazníkové šetření kvality webových stránek .....	48
3.5	Benchmarking na základě mystery mailing.....	50



<b>4</b>	<b>Praktická část</b>	<b>52</b>
4.1	Použitá názvosloví .....	52
4.2	Volba programu MBA .....	52
4.2.1	Popis studijního programu MBA.....	53
4.2.2	Typy MBA a mapa strategických skupin .....	54
4.2.3	Faktory působící na cenu a délku studia.....	58
4.2.4	Česká asociace MBA škol CAMBAS .....	60
4.3	Představení společností.....	62
4.3.1	Představení společnosti Brno International Business School. ....	62
4.3.2	Představení Vysoké školy finanční a správní.....	64
4.3.3	Představení Pražské Mezinárodní Manažerské školy.....	66
4.3.4	Představení Institut pro průmyslový a finanční management.....	68
4.3.5	Představení Vysoké školy báňské.....	69
4.3.6	Představení Brno Business School .....	71
4.4	Benchmarking na základě dostupných informací .....	73
4.4.1	Ověření hypotéz.....	78
4.4.2	Dílčí závěr a doporučení.....	79
4.5	Analýza trendů zkoumané společnosti.....	79
4.5.1	Dílčí závěr a doporučení.....	84
4.6	Dotazníkové šetření studentů a absolventů .....	85
4.6.1	Ověření hypotéz.....	88
4.6.2	Dílčí závěr a doporučení.....	88
4.7	Benchmarking kvality webových stránek .....	89
4.7.1	Dílčí závěr a doporučení.....	96
4.8	Benchmarking mystery mailingu.....	97
4.8.1	Mystery mailing společnosti ABC .....	98
4.8.2	Mystery mailing společnosti Konkurent1.....	100
4.8.3	Mystery mailing společnosti Konkurent2.....	101
4.8.4	Mystery mailing společnosti Konkurent3.....	103
4.8.5	Mystery mailing společnosti Konkurent4.....	104
4.8.6	Mystery mailing společnosti Konkurent5.....	105

4.8.7	Porovnání bodového hodnocení mystery mailingu.....	106
4.8.8	Dílčí závěr a doporučení.....	107
4.9	Porterova analýza pěti hybných sil .....	109
4.9.1	Konkurenční boj .....	110
4.9.2	Dodavatelé .....	110
4.9.3	Odběratelé/zákazníci .....	111
4.9.4	Substituty .....	111
4.9.5	Vstup nových společností do odvětví.....	111
4.10	SWOT analýza .....	111
4.11	Návrh nové strategie.....	117
4.11.1	Návrh strategie pro společnost ABC.....	117
4.11.2	Návrh dlouhodobých nástrojů .....	120
4.11.3	Návrh strategie pro odvětví poskytující MBA.....	121
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>123</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>126</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>128</b>
8	Seznam obrázků	132
9	Seznam tabulek	133
10	Seznam grafů	134
	<b>Přílohy</b>	<b>135</b>
A	Hierarchie školství v ČR	136
B	Seznam vysokých škol v České republice	137
C	Kritéria pro vstup do asociace českých MBA škol CAMBAS	139
D	Email s žádostí o zaslání dotazníku	141
E	Průvodní dopis k žádosti o zaslání dotazníku	142
F	Dotazníkové šetření studentů a absolventů	144
G	Výsledky dotazníkového šetření studentů a absolventů	147
H	Analýza webových stránek škol poskytující studium MBA v ČR	153
I	Mystery mailing	156
J	Vyhodnocení kladných a negativních bodů z dotazníku	157

*„Pokud znáš nepřítele i sebe, tak se nemusíš obávat výsledku stovky bitev.  
Pokud znáš sebe, ale neznáš nepřítele, pak za každé vítězství utrpíš porážku.  
Pokud neznáš sebe ani nepřítele, pak podleheš v každé bitvě.“*  
*Sun Tzu<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> JamesWest, 2009

# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

V jednadvacátém století se na celém světě setkáváme s dramaticky rostoucí poptávkou po vzdělávání, a to nejen v odvětví primárním a sekundárním, ale hlavně

v odvětví terciárním. Rozvoj tohoto odvětví v posledních desetiletích umožňuje postgraduální studium zaměřené a směřované hlavně na praxi. Přičemž právě slovíčko praxe bývá v současnosti nejpodstatnějším a nejvyhledávanějším faktorem ovlivňující rozhodování při výběru školy. Studenti mají zájem vzdělávat se, rozšiřovat své vědomosti a znalosti tak, aby je poté mohli úspěšně implementovat v praxi a získat tak vyšší profesní kredit na trhu práce. Dnešní doba také vyžaduje po zaměstnancích pružnější, komplexnější a ucelenější reakci na tento trh práce, čímž je nepřímo kladen větší důraz na jejich vzdělání a připravenost tyto informace realizovat v praxi.

Tuto konkrétní specifikaci splňuje studium manažerského programu MBA Senior Executive, který je určen pro vedoucí pracovníky středních a velkých podniků. Absolventi programu MBA Senior Executive se uplatňují, ale hlavně seberealizují při strategickém řízení všech důležitých procesů probíhajících na úrovni nejvyššího managementu firem, bez ohledu na odvětvovou příslušnost těchto firem.

Diplomová práce se zabývá právě terciárním vzděláváním manažerských pracovníků. Stejně jako ve všech ostatních tržních odvětvích, tak i v sektoru vzdělávání se setkáváme s konkurenčním bojem mezi jednotlivými společnostmi působícími v tržním prostředí. Pokud je cílem společnosti se na trhu prosadit a popřípadě být jejím lídrem, musí bojovat nejen s konkurencí, ale musí hlavně neustále hledat nové trendy a směry, a tím být schopna diktovat směr celého resortu.

Stejně jako klasifikuje výše uvedený citát vojenského poradce a vojevůdce Sun Tzu starý zhruba 2500 let, je zapotřebí, aby společnost znala nejen své interní cíle a strategie, ale také nepřítel, tedy konkurenci. Dokonalou znalostí trhu se společnost nemusí bát výsledku stovky bitev, což můžeme do moderního tržního žargonu přeložit jako výhry nad neoblomnou konkurencí.

Vojenské přirovnání můžeme použít i v případných negativních důsledcích, kdy společnost nesleduje své nepřátele, a tak ztrácí svou konkurenceschopnost. Stejně jako v bitvě tak i na poli tržní ekonomiky je daný podnik zasažen a prohrává, přičemž jeho bojovníci, kteří jsou nyní označováni jako zaměstnanci, se vzdávají

a stávají se nezaměstnanými. V horším případě ještě ti zkušenější využijí této situace a nabídnou svou kvalifikovanou sílu protivníkovi.

Tato diplomová práce má být využita právě jako nástroj, chcete-li meč, jehož hlavním přínosem je získat konkurenční výhodu na základě analýzy a porovnání s konkurencí v sektoru terciárního vzdělávání, které je mnohdy na ostří nože jako kterékoli jiné odvětví v tržním hospodářství.

## **1.2 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je porovnání konkrétní společnosti s konkurencí působící v oblasti terciárního sektoru vzdělávání na základě metody externího benchmarkingu, jehož výsledkem bude návrh strategie pro zkoumanou společnost. Hlavní cíl práce se dále člení na dílčí cíle, které jsou specifikovány a analyzovány níže.

### **1.2.1 Dílčí cíle práce**

Mezi dílčí cíle práce, které vyvstávají z primárního cíle lze označit jako:

- vytvoření dvou dotazníkových šetření a jejich následnou analýzu a porovnání s konkurencí,
- analýzu a porovnání webových stránek jednotlivých konkurentů,
- vývoj trendů společnosti, které jsou předmětem práce,
- analýzu prvního kontaktu zájemce o studium s danou společností a porovnání vůči konkurenci,
- závěrečnou sumarizaci výsledků a doporučení nové strategie.

Všechny tyto dílčí cíle lze vymezit jako podcíle korespondující s primárním cílem diplomové práce. Samotnou implementací navržené strategie na základě zpracovaných výsledků výzkumu do praxe by daná škola mohla zvýšit svou konkurenceschopnost a získat tak strategickou výhodu proti ostatním společnostem v terciárním sektoru vzdělávání.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Strategický management

Lze říci, že úspěch podniku závisí mimo jiné na včasné a co nejpřesnější předpovědi tržních příležitostí a schopnosti řešení potenciálních problémů. Každá úspěšná firma ve 21. století strategicky řídí nejen své interní procesy, ale zároveň minimalizuje hrozby a rizika tak, aby je obrátila ve svůj prospěch a získala tak větší konkurenceschopnost na daném trhu. Trh se i díky globalizaci velice rychle rozvíjí. Velké společnosti diktují směr a na ostatních je, aby získali buďto jinou strategickou výhodu nebo se přizpůsobili modernímu trendu.

#### 2.1.1 Historie a současný vývoj strategického managementu

Poválečné dvacáté století bylo charakteristické velkým nárůstem konkurence snad ve všech tehdejších odvětvích. Jednotlivé firmy měly přirozenou tendenci předhánět se a zaujmout na trhu silnější pozici oproti ostatním společnostem. Toto chování mělo pozitivní dopad na vznik a vývoj strategického managementu, který můžeme datovat od druhé poloviny dvacátého století. Od té doby zaznamenáváme prudký a dosti diverzifikovaný rozvoj strategického managementu až do dnešní podoby, kdy se setkáváme se spoustou metod a přístupů strategického řízení.

V následující tabulce č. 1 je uveden stručný historický přehled strategických konceptů včetně stručného popisku.

Tabulka 1: Vývojové etapy strategického řízení

Období	Stručný popis	Cíl	Metody
60. léta (klasická škola)	Poválečný koncept – v čele manažer, který rozhoduje	Návratnost investic	SWOT analýza, Ansoffova matice
70. léta (procesní přístup)	Kooperace jednotlivých oddělení v podniku	Nástup globalizace, geografická a výrobní diverzifikace	McKinsey 7S, BCG matice
80. léta (evoluční přístup)	Orientace na zákazníka	Důraz na kvalitu produkce, přiblížit se zákazníkovi	Porterův model pěti hybných sil, Metody řízení kvality

90. léta (systémový přístup)	Rozšíření strategického řízení, os. přístup	Zvýšení efektivity produkce	Tvorba a posílení organizačních kultur
Současnost (komplexní přístup)	Sjednocení (komplexnost) strategického managementu	Zajistit konkurenceschopn- ost společnosti v globálním měřítku	Strategický výzkum, CashFlow, Value Based Management

Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ Lenka, 2012 a FORT Jiří 2012, upraveno autorem

Počátkem dvacátého prvního století zmiňují spoluautoři Coulter a Robbins, že 69 % vlastníků byznysu má strategický plán a 89 % z těchto vlastníků pokládá strategické plánování za efektivní způsob řízení. Rovněž i průzkum, který se zabýval účinností strategického plánování, dokládá, že podniky využívající strategické řízení dosáhly lepších výsledků než konkurence, která neprováděla strategické řízení.<sup>2</sup>

### 2.1.2 Definice strategického managementu

Prudkým rozvojem a rozčleněním strategického řízení se setkáváme s různými pojmy strategického řízení, které zpravidla mají shodné základní znaky.

Robbins a Coulter ve své knize uvádí: „*Strategické řízení je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace.*“<sup>3</sup>

Autorka Srpková uvádí rozdíl mezi tradičním a moderním pojetím strategického řízení. „*Podle tradiční definice se můžeme na strategii podívat jako na dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Oproti tomu moderní definice označuje strategii jako připravenost na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění firemních zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby strategie vycházela z potřeby firmy, přihlížela ke změnám zdrojů a schopností a zároveň odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí firmy.*“<sup>4</sup>

Autoři Keřkovský a Vykypěl definují strategické řízení více z praktického hlediska, které je zároveň méně pesimističtější, ale o to reálnější, než výroky výše uvedených autorů: „*Ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by všechny firmy takovýto model přejaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, protože z její podstaty vyplývá,*

<sup>2</sup> ROBBINS Stephen, COULTER Mary, 2004

<sup>3</sup> ROBBINS Stephen, COULTER Mary, 2004, str. 192

<sup>4</sup> SRPKOVÁ Jitka, 2011, str. 160



*že vedle vítězů musí být i poražení, vedle prosperujících firem, jejichž strategické řízení nemá podstatné vady, existují i firmy se strategickým řízením nevalné úrovně a s tomu odpovídajícími špatnými výsledky.“<sup>5</sup>*

Obdobný realistický postoj uvádí ve své knize autor Veber a kol., kteří zmiňují, že management není vědou, ale spíše praktickou činností. Management přirovnávají k medicíně – úspěšný lékař je ten, který svého pacienta vyléčí, úspěšný manažer (popř. vedoucí pracovník) je ten, jehož podnik prosperuje“<sup>6</sup>

### 2.1.3 Proces strategického managementu

Jak je obecně známo, proces není jednorázovou záležitostí, ale skládá se z několika různých po sobě jdoucích a na sebe navazujících fází. To stejné platí i v případě procesu strategického managementu.

Autor Bělohlávek popisuje základní strategický plánovací model. Tento model je popsán v textu níže a zároveň v obrázku č. 1.



Obrázek 1: Základní strategický plánovací model

Zdroj: Bělohlávek, František, 2006, str. 192

Strategické plánování klasifikují jako nepřetržitý cyklus, který začíná u formulování poslání společnosti. Následně probíhá strategická analýza, která

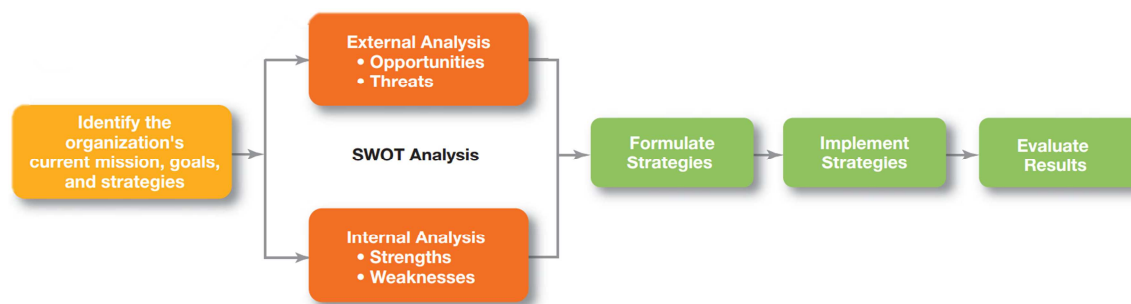
<sup>5</sup> KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich, 2006, str. 6

<sup>6</sup> VEBER Jaromír, 2009

zkoumá vnitřní a vnější prostředí společnosti. Výsledkem analýzy je definice slabých a silných stránek společnosti (vnitřní prostředí) a zároveň příležitostí a hrozeb (vnější prostředí), které mohou působení dané společnosti značně ovlivnit. Tato data následně slouží jako vstupní informace pro další fázi procesu strategického managementu. Tím je reálnější stanovení přesných podob vize společnosti, přičemž na základě alternativních strategií se vybere ta, která naplní nejčastěji zvolenou vizi společnosti. Následně se daná strategie implementuje na operativní úrovni. Poslední fáze je označována jako monitorování a vyhodnocování, které by mělo probíhat průběžně a neustále tak, aby dané strategie plnily jasné cíle a vize podniku. Tímto krokem ale celý proces nekončí. Monitorován a následné vyhodnocení může ukázat původní strategii jako neefektivní, čímž se dá tato fáze označit jako startovací pro vytvoření nové a výhodnější strategie daného podniku.<sup>7</sup>

Stejně jako autor Bělohlávek popisují zahraniční autoři Robbins a Coulter proces strategického managementu rovněž v šesti krocích, na rozdíl od předešlých tvůrců, kde byl proces rozdělen do celkem osmi kroků. Tento proces je znázorněn v obrázku č. 2 níže, přičemž text u obrázku je v původním anglickém znění.

Tak jako výše uvedený český autor, tak i Robbins a Coulter popisují začátek procesu jako definování poslání (Identity the organization's current mission). Druhá a třetí fáze je charakteristická stejnou úrovní a je popsána podobně jako českým autorem. Jedná se o definování silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek a zároveň příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Tento krok rovněž můžeme popsat jako SWOT analýzu, tedy analýzu zabývající se vnitřním a vnějším prostředím. Další fáze jsou popsány jako formulování nové strategie (Formulate Strategies), dále její implementací (Implement Strategies). Jako poslední je uváděno vyhodnocení dané strategie (Evaluate Results). Poslední tři kroky jsou v obrázku zaznačeny zelenou barvou.<sup>8</sup>



Obrázek 2: Proces strategického managementu

Zdroj: Robbins, Stephen P a Mary K. Coulter, 2012, str. 226

<sup>7</sup> BĚLOHLÁVEK, František 2006

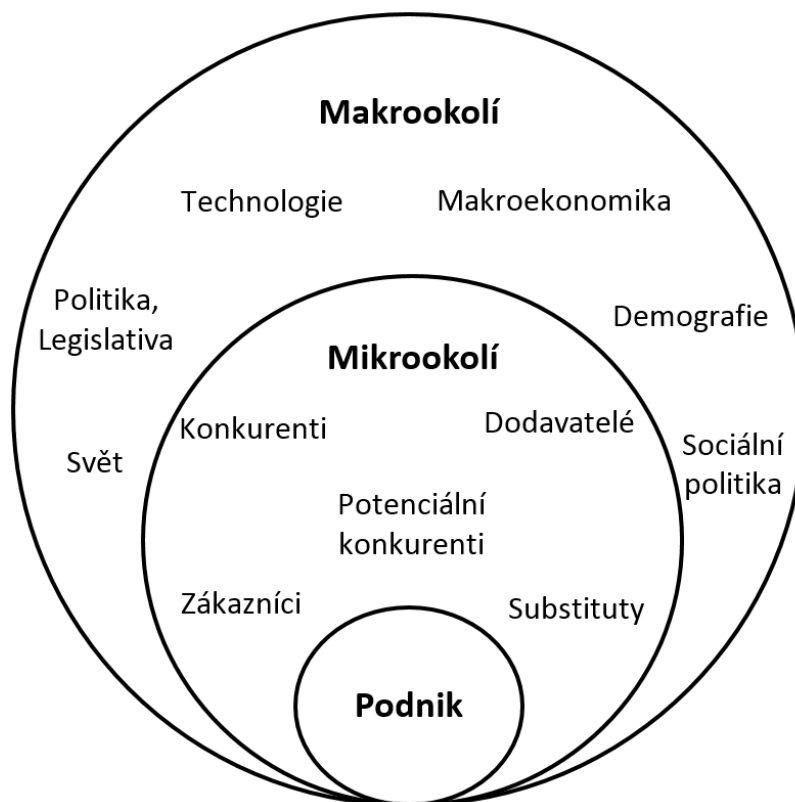
<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen P. a COULTER, 2012

Popis strategického plánování je u českého autora Bělohlávka a zahraničních autorů Robinsona a Coultera téměř shodný, což znamená, že strategické plánování je v globálním měřítku používáno obdobně a neměly by tedy vznikat podstatnější rozdíly.

#### 2.1.4 Strategická analýza

Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, obsahující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku.<sup>9</sup>

Strategická analýza vychází z interní analýzy firmy (podnik), mikrookolí a makrookolí, přičemž poslední dva faktory se v odborné literatuře označují jako externí analýza. Tato skutečnost je uvedena v obrázku č. 3, ve kterém jsou znázorněny i příklady jednotlivých faktorů.<sup>10</sup>



Obrázek 3: Okolí podniku

Zdroj: DEDUCHOVÁ Marcela, 2001, str. 16, upraveno autorem

<sup>9</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., 2006

<sup>10</sup> DEDUCHOVÁ M., 2001

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Skládá se zpravidla ze společností,

kteřé si mohou vzájemně konkurovat, jejich výrobky jsou označovány jako substituty. Mezi další subjekty patří zákazníci, dodavatelé, popřípadě i potenciální konkurenti. Všechny tyto faktory mají přímý dopad na mikrookolí podniku. Naopak makrookolí je charakteristické shodnými podmínkami pro všechny zúčastněné podniky, které jsou zpravidla na území jednoho státu. Makrookolí určuje demografické, legislativní, politické, ekonomické, ale také technologické či sociální podmínky. Aby byl daný podnik úspěšný, musí dosáhnout souladu podnikové strategie s jeho okolím. Jinými slovy, správný výběr strategie musí být v relaci s okolím proto, aby mohla být dosažena maximální výkonnost podniku.<sup>11</sup>

Strategických analýz, ať už interních (podnikových) nebo externích (mikrookolí, makrookolí) je celá řada. V rámci diplomové práce budou uvedeny jen ty, které jsou v praktické části akceptovány.

### 2.1.5 Porterův model pěti hybných sil

Koncept pěti hybných sil, který bývá v odborné literatuře nazýván různými způsoby, mimo jiné také jako model pěti konkurenčních sil, model pěti hybných sil, model konkurenčního prostředí, vznikl koncem 20 století na Harwardské škole obchodní administrativy a jeho autorem je E. Porter. Tento model slouží pro analyzování konkurenčních sil v mikrookolí a odhalení možných příležitostí nebo negativních vlivů, které mohou daný podnik ovlivnit.<sup>12</sup>

Autorka Magretta se ve své knize zaměřila právě na konkrétní a srozumitelné popsání Porterových poznatků. To vyplývá i z názvu literatury Michael Porter: „Jasně a srozumitelně“. Autorka u analýzy pěti hybných sil uvádí základní poznání:<sup>13</sup>

1. Může se zdát, že se jednotlivá odvětví od sebe liší, nicméně Porter uvádí, že uvnitř každého odvětví působí tytéž síly.
2. Strukturu odvětví určuje jeho ziskovost, nikoliv zdali odvětví roste rychle či pomalu, je regulováno či nikoliv, zdali se jedná o odvětví služeb nebo výroby. Struktura má v daném směru před těmito intuitivnějšími faktory jednoznačně navrch.
3. Posledním zjištěním je, že struktura odvětví je překvapivě strnulá. Porter navzdory převládajícímu dojmu, že se byznys mění velice rychle, odhalil, že struktura odvětví bývá z dlouhodobého hlediska poměrně stabilní –

---

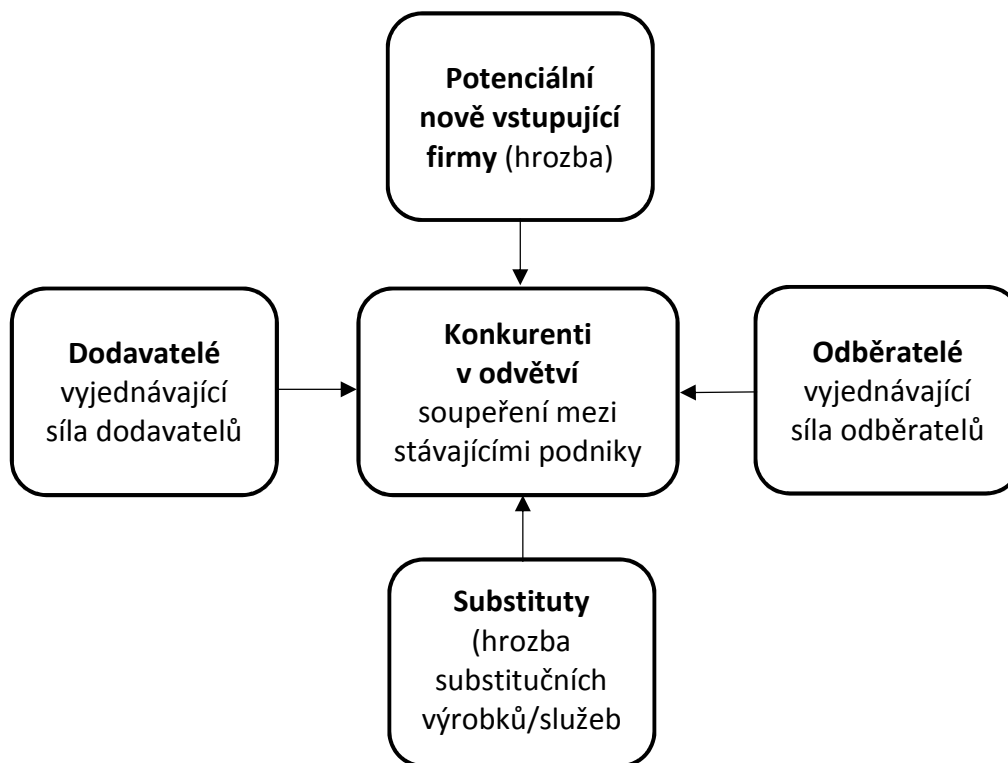
<sup>11</sup> DEDUCHOVÁ M., 2001

<sup>12</sup> DEDUCHOVÁ M., 2001

<sup>13</sup> MAGRETTA, Joan. 2012

produkty přicházejí a odcházejí, stejně tak i nové technologie, personální zajištění, avšak změna struktury obvykle vyžaduje velice dlouhou dobu.

Porterův model konkurenčních sil je blíže popsán v následujícím obrázku č. 4 a v pasáži pod obrázkem.



Obrázek 4: Model pěti hybných sil

Zdroj: ČIŽINSKÁ, Romana, MARINIČ Pavel, str. 194, upraveno autorem

Jak zmiňuje Magretta, každá organizace by měla usilovat o formulování nebo vyhodnocení strategie na základě metodického rámce pěti sil, přičemž autorka danou metodu popisuje z ekonomického hlediska společnosti: „Rámec pěti sil objasňuje průměrné ceny a náklady v odvětví, a tím i průměrnou ziskovost odvětví, kterou se snažíme překonat.“<sup>14</sup>. Základními ukazateli tedy jsou cena a náklady, ze kterých lze určit celkový zisk, přičemž jednotlivé hybné síly ovlivňují cenu nebo náklady, popř. obojí, jak je uvedeno v následujících bodech<sup>15</sup>:

- Kupující/Odběratelé – zákazníci, kteří disponují velkou vyjednávací silou, budou snižovat celkovou cenu, nebo budou vyžadovat, aby měl produkt vyšší hodnotu, čímž si budou zákazníci přivlastňovat více hodnoty daného výrobku či služby.

<sup>14</sup> MAGRETTA, Joan. 2012, str. 44

<sup>15</sup> MAGRETTA, Joan. 2012

- Dodavatelé – dodavatelé, kteří jsou charakterističtí velkou vyjednávací silou, budou účtovat vyšší ceny nebo budou vyžadovat výhodnější podmínky, čímž budou snižovat ziskovost daného odvětví.
- Substituty – služby anebo výrobky, které uspokojují tutéž základní potřebu, jako původní produkt odvětví, zabraňují zvyšování ziskovosti odvětví.
- Nově vstupující společnosti – potenciální noví konkurenti negativně působí na cenu produktu odvětví. Avšak v každém oboru existují vstupní bariéry, které chrání odvětví před potenciálními novými aktéry zvyšujícími jeho kapacitu.
- Konkurenti v odvětví – v případě, že je soupeření uvnitř odvětví vysoké, hodnotu, kterou firmy vytvářejí, přenesou na kupující buďto v podobě snížených cen nebo zvýšení nákladů na základě konkurenčního jednání. Porter upozorňuje, že cenová konkurence je nejničivější formou soupeření.

Jak již bylo zmíněno, všech pět konkurenčních sil působí na cenu a náklady. V následujících bodech jsou uvedeny jednotlivé faktory a jejich vliv, který poté určuje celkový zisk odvětví<sup>16</sup>:

- Cenu snižují tyto faktory:
  - substituty,
  - hrozba vstupu,
  - síla kupujících,
  - soupeření uvnitř odvětví.
- Náklady zvyšují:
  - soupeření uvnitř odvětví,
  - síla dodavatelů.

### 2.1.6 SWOT analýza

Autorka Cimbalníková ve své knize uvádí, že SWOT analýza je považována za komplexní analýzu, která je nástrojem rekapitulace a shrnutím dílčích analýz. Zároveň ji tvoří vnější, ale i vnitřního prostředí.<sup>17</sup>

Jakubíková popisuje SWOT jako analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato se skládá původně ze dvou analýz, a to SW (silné a slabé stránky) a OT (příležitosti a hrozby).

Výše uvedené poznatky jsou shrnuty v obrázku č. 5, kde je rovněž uveden popis k jednotlivým faktorům.

<sup>16</sup> MAGRETTA, Joan. 2012

<sup>17</sup> CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka, 2012

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b> (S - strenghts)</p> <p>Do tohoto pole se zaznamenávají faktory, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě. Za silnou stránku jsou považovány interní faktory firmy (zdroje, schopnosti, dovednosti aj.), které vytvářejí její silnou pozici na trhu.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b> (W - weaknesses)</p> <p>Zde se zaznačují faktory, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b> (O - Opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přivést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b> (T- threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 5: SWOT analýza

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ Dagmar, 2012, str. 99, upraveno autorem

Autorka Cimbálníková dále uvádí, že postup vypracování metody SWOT by měl započít u identifikace vnějšího okolí a až následně identifikací vnitřního prostředí. Postup při realizaci metody SWOT, který uvádí autorka ve své knize, je tedy následující:

1. Identifikace a předpověď faktorů ovlivňující okolí podniku (ideálně 7-8 faktorů v každé oblasti).
2. Identifikace silných a slabých stránek organizace (rovněž je doporučeno 7-8 faktorů).
3. Ohodnocení významu identifikovaných faktorů ve vztahu ke strategickému záměru.
4. Posouzení vzájemných vztahů jednotlivých vnitřních faktorů (slabé a silné stránky) a zároveň vnějších faktorů (příležitostí a hrozeb).

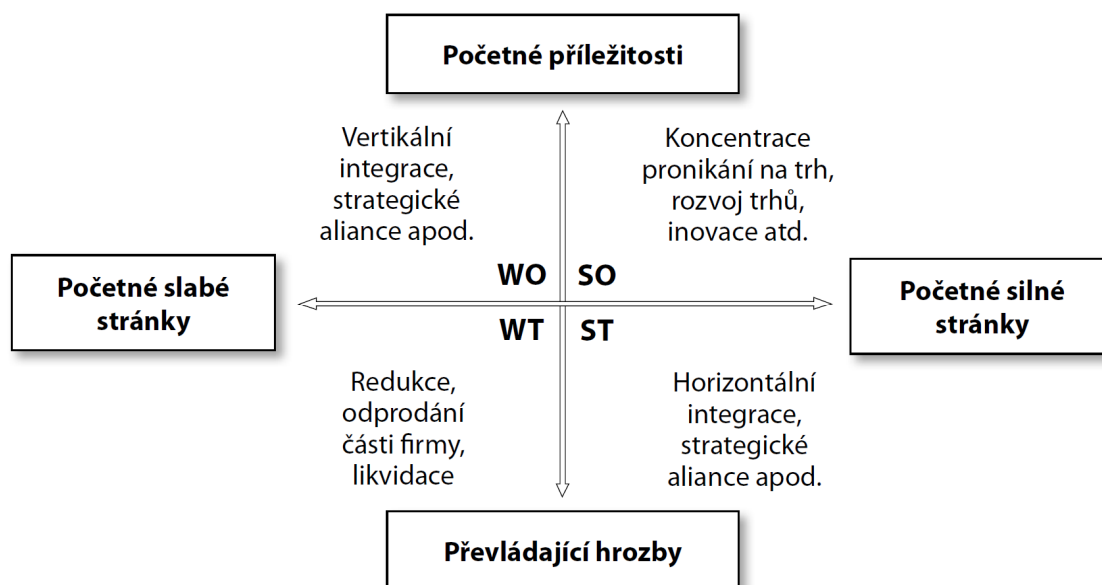
Na základě sestavené SWOT analýzy může organizace, popřípadě jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií. Autor Veber popisuje čtyři nejzákladnější přístupy, které jsou uvedeny v následujících bodech a zároveň v obrázku č. 6<sup>18</sup>:

- Přístup SO – využití silných stránek a příležitostí z okolí podniku.

---

<sup>18</sup> VEBER, Jaromír, 2009

- Přístup WO – snaha o eliminaci slabých stránek za pomoci příležitostí z okolí podniku.
- Přístup ST – využití silných stránek organizace k eliminaci hrozeb.
- Přístup WT – snaha o odstranění slabých stránek i hrozeb podniku.



Obrázek 6: Využití metody SWOT při koncipování strategií  
Zdroj: VEBER, Jaromír, 2009, str. 535

Jiná odborná literatura, jako např. kniha autorky Zamazalové rovněž uvádí čtyři základní přístupy, avšak je pojmenovává odlišně<sup>19</sup>:

- Strategie maxi-maxi = SO, snaha o maximalizaci silných stránek a příležitostí.
- Strategie maxi-mini = ST, snaha o maximalizaci silných stránek a zároveň minimalizaci hrozeb z okolí podniku.
- Strategie mini-maxi = WO, snaha o minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí z vnějšího okolí.
- Strategie mini-mini = WT, snaha o minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

### 2.1.7 Analýza strategických skupin

V osmdesátých letech byla použita nová strategická úvaha a to analýza strategických skupin, též nazývána jako mapování. Tato metoda se využívá zejména v odvětvích, ve kterých existuje více charakteristických skupin konkurentů, kteří si navzájem konkurují. Tržní pozice, které se zanesou do dvourozměrné mapy, vytvoří

<sup>19</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009



tzv. strategickou mapu, která slouží jako most mezi pohledem na jednotlivý podnik a odvětvím jako celku.<sup>20</sup>

Autorka Jakubíková ve své literatuře uvádí následující definici: „Analýza strategických skupin podstatně přispívá k popisu a osvětlení specifické konkurenční situace v odvětví, může být použita jako nástroj prognózy reakcí konkurence, poněvadž obvykle konkurenti reagují na změny prostředí obdobně.“<sup>21</sup>

Analýza má svůj určitý postup, který uvádí ve své knize autorka Sedláčková. Postup lze shrnout do následujících bodů<sup>22</sup>:

1. Popsání charakteristik, kterými se od sebe navzájem jednotlivé společnosti odlišují. Mezi běžné používané charakteristiky patří např.:
  - cenová politika,
  - kvalita nabízených produktů,
  - velikost organizace,
  - šíře sortimentu,
  - geografický faktor,
  - marketingová intenzita.
2. Vyznačení zvolených charakteristik na osy dvourozměrné soustavy a zároveň zanesení dat jednotlivých společností.
3. Vytvoření strategické skupiny z podniků, které jsou umístěny v těsné blízkosti.
4. Na závěr vymezení kruhu, který označuje vybrané společnosti.

Autorka dále uvádí, že je potřeba při konstrukci mapy strategických skupin dodržovat následující zásady<sup>23</sup>:

- Použití nejvhodnějších proměnných, které jsou vyneseny na osy mapy, jsou faktory odlišující se na základě soutěžení na reálném trhu.
- Proměnné nesmí být vysoce korelované.
- Proměnné by neměly být spojitě a kvantitativní.
- V případě, že se vyskytuje více vhodných proměnných než dvě, je vhodné vytvořit více map, ukazujících konkurenční strukturu odvětví.

Jeden z manažerských nástrojů pro zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti firem je označován benchmarking, přičemž právě tato metoda je předmětem zkoumání diplomové práce. Metodě benchmarking, jakožto praktickému nástroji strategického managementu je věnována následující podkapitola č. 2.2.

---

<sup>20</sup> VÁCHAL Jan a VOCHOZKA Marek

<sup>21</sup> JAKUBÍKOVÁ Dagmar a VOCHOZKA Marek, 2013, str. 147

<sup>22</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2006

<sup>23</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2006

## 2.2 Benchmarking

V dnešní době, kdy je veliká konkurence ze strany nabídky by měl každý podnik, který má zájem o zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu, investovat do zkvalitnění svých služeb a statků a získat tak konkurenční výhodu. Jednou z možností je právě využití moderní metody, která se neustále vyvíjí, a to benchmarkingu.

Základ pojmu benchmarking tkví v anglickém slově „benchmark“. V odborné literatuře, ale i na internetu a v různých článcích se setkáváme s rozdílnými charakteristikami tohoto pojmu. Mezi nejpoužívanější výklad konceptu benchmarking popř. „benchmark“ je v původních slovnících výraz „standart“, v novodobějších slovnících se uvádí „porovnávací ukazatel“ popř. „komparativní bod“.<sup>24</sup>

Významný český ekonom a specialista managementu Jaroslav Jirásek popisuje benchmarking jako angloamerický výraz, který je spojením dvou slov, a to: „bench“ (pracovní stůl, lavice) a „mark“ (značka). Spojením těchto slov vznikl pojem, původně sloužící pro truhláře, který si označením rýsky na pracovním stole řezal prkna a fošny na určitou vzdálenost.<sup>25</sup>

### 2.2.1 Historie a současné využití benchmarkingu

Ještě před tím, než vznikl samotný název benchmarking, manažeři jednotlivých společností sledovali postupy a procesy největších konkurentů a ty pak uplatňovali ve svých firmách. Jeden z charakteristických principů benchmarkingu.

Benchmarking jako takový vznikl na konci 20. století v americké společnosti Xerox, která vyráběla tiskárny a kopírovací stroje. Společnost byla založena v roce 1906, brzy po svém založení měla firma téměř monopolní postavení na trhu. Následně se trh začal naplňovat konkurenty, zejména společnostmi z Japonska, které vyráběly stroje typické svým přesným obrazem, spolehlivostí a také rychlým chodem.

Management společnosti Xerox musel analyzovat příčiny snižování odbytu svých výrobků. Důkladným rozborem svých dosavadních činností dospěli k závěru, že již nemohou používat známé a doposud používané metody, ale musí zvolit metodu jinou a hlavně efektivnější. Podstatou nových taktik byl nákup výrobků konkurenčních japonských firem, které bylo nutno podrobit důkladné analýze a následně použít pouze nejkvalitnější části jednotlivých strojů. Tento krok nevedl k navýšení tržeb společnosti Xerox, a proto se manažeři rozhodli pro jiné postupy.

---

<sup>24</sup> ŠIROKÝ Jan a kol., 2004

<sup>25</sup> JIRÁSEK, Jaroslav, 2007

Společnost Xerox, ale i jiné firmy (např. v automobilovém průmyslu) sestavily pracovní týmy, které vyslali do konkurenceschopnějších podniků v Japonsku, aby zjistili, v čem tkví jejich úspěch. Odpověď na tuto otázku se objevila záhy: japonští manažeři plánovali všechny výrobní činnosti s polovinou lidského kapitálu, s polovinou strojů a tedy i polovinou výrobní plochy a zásob. Zde se poprvé objevil pojem tzv. „lean výroba“, což se do češtiny překládá jako „libová“, nebo známější „štíhlá výroba“. Japonské společnosti se tedy zasadily o zeštíhlení celého průmyslu a to se americkým společnostem příliš nedařilo.

Brzy se benchmarking začal využívat i v jiných oborech, přičemž se jednalo převážně o průmyslové podniky. S rozvojem benchmarkingu se rozšiřuje i jeho pole působnosti. Nově se tato manažerská metoda využívá ve vědě, školství, zdravotnictví a jiných odvětvích.

V dnešní době se benchmarking uplatňuje po celém světě, jedná se tudíž o globálně využívanou metodu, která umožňuje zvýšit konkurenceschopnost daného podniku v jakémkoliv sektoru.<sup>26</sup>

V průběhu vývoje benchmarkingu byly vytvořeny dvě základní metody srovnání: porovnávání činností a porovnávání výsledků. Vzhledem k nim se rozlišuje mikrobenchmarking a makrobenchmarking.

Mikrobenchmarking je metoda, která se v počátcích využívala pouze v soukromém sektoru, přičemž byla zaměřena na porovnávání jednotlivých procesů a činností. Zejména se jednalo o analýzu procesů a činností, u kterých dochází k přeměně firemních vstupů na výstupy. Makrobenchmarking se oproti předešlé metodě liší v tom, že neporovnává procesy a činnosti, ale pouze výsledky dané společnosti.

Makrobenchmarking se vyvíjel až v pozdější fázi, přičemž vycházel ze svého předchůdce Mikrobenchmarkingu. Obě metody jsou úzce propojeny. Porovnání výstupů je důležité pro identifikaci činností a jejich následné zlepšení. Naopak porovnání procesů a činností, jejich zkvalitnění přispívá k lepším výsledkům.<sup>27</sup>

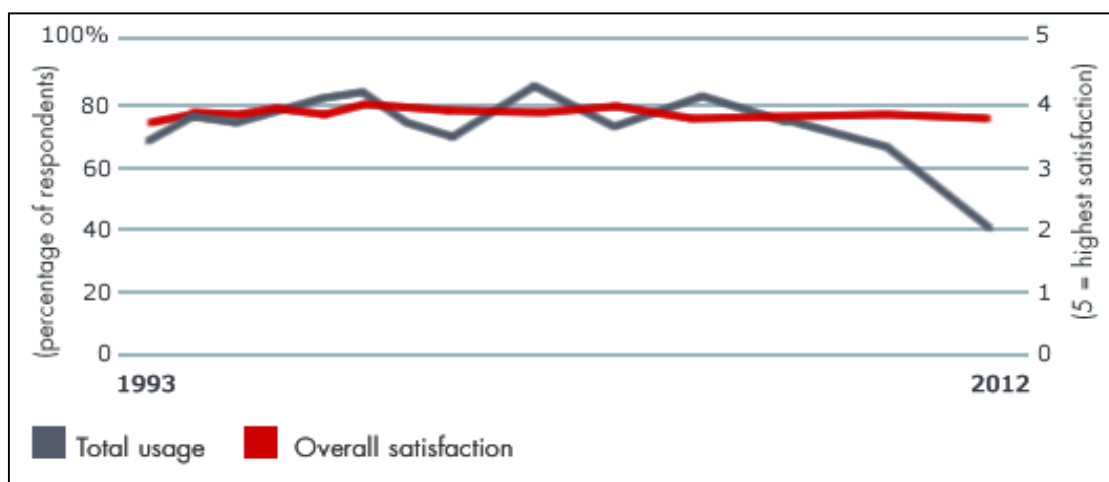
Ve světě se benchmarking stal všeobecně uplatňovanou metodou strategického managementu. Společnost BAIN & COMPANY GUIDE v roce 2013 zveřejnila výsledky průzkumu, který se zabýval využitím a účinností různých manažerských nástrojů v letech 1993-2012. Obrázek č. 7 prezentuje dílčí výsledek průzkumu, ve kterém je znázorněno využití (šedá linie, „Total usage“) a celková spokojenost uživatelů (červená linie, „Overall satisfaction“) metod benchmarkingu. Na levé straně grafu

---

<sup>26</sup> JIRÁSEK, Jaroslav, 2007

<sup>27</sup> ŠIROKÝ, Jan a kol., 2004

je uvedeno procentuální zastoupení respondentů, na pravé straně grafu je vyjádřena spokojenost uživatelů, přičemž nejvyšší hodnota je 5.<sup>28</sup>



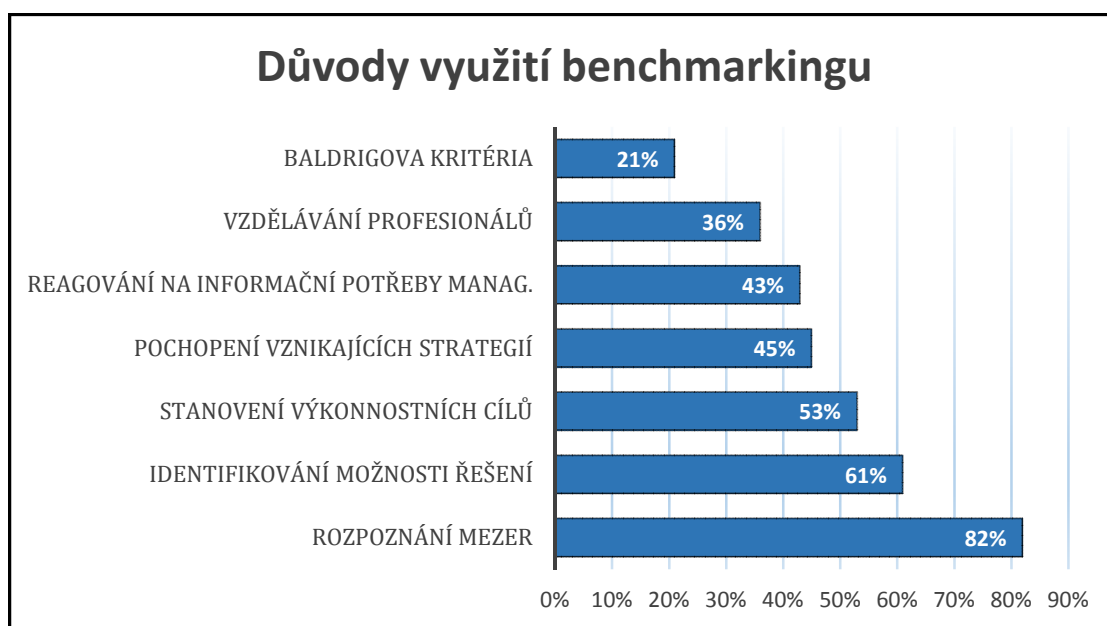
Obrázek 7: Použití a účinnost benchmarkingu ve světě

Zdroj: BAIN & COMPANY GUIDE, 2013

Z analýzy vyplývá, že zhruba od roku 2007 postupně klesá využití metody benchmarking, avšak je důležité zmínit, že uživatelé, kteří tuto metodu použili, byli s metodou přibližně stejně spokojeni jako uživatelé v předešlých letech, kdy se metoda používala hojněji.

Teirlinck ve své literatuře uvádí výsledky průzkumu na téma „Důvody využití metody benchmarkingu“ (výzkum provedl Coers Mardi), které jsou uvedeny v grafu č. 1.

<sup>28</sup> BAIN & COMPANY GUIDE, 2013



Graf 1: Procentuální vyjádření důvodů využití metody benchmarkingu  
Zdroj: TEIRLINCK Peter, 2013, str. 257

### 2.2.2 Definice benchmarkingu

V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi pojmu benchmarking. V této kapitole jsou uvedeny některé ze základních definic českých a zahraničních autorů.

Grasseová ve své literatuře definuje pojem benchmarking jako: „*Proces systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti dané organizace s jinými organizacemi uznanými jako báze pro srovnávání za účelem definování cílů vlastního zlepšování.*“<sup>29</sup>

Cimbálníková ve své knize uvádí: „*Benchmarking je soustavný a systematický proces zaměřující se na porovnávání efektivnosti vlastní organizace s významnými (podobnými) organizacemi v oboru.*“<sup>30</sup>

Jedna z mnoha definic uvedena v knize autorů Nenadál, Vykydal a Hofmanová je následující: „*Benchmarking a na něj navazující benchlearning jsou dnes ve světě chápány jako nikdy nekončící soubor aktivit, které lze sice rozdělit na individuální benchmarkingové projekty, ale až jejich systematické opakování se může považovat za významný motor změn a zlepšování.*“<sup>31</sup>

Americký spisovatel Schwarz definuje benchmarking následovně: „*Proces benchmarking zahrnuje srovnávání různých procedur přijatých různými*

<sup>29</sup> GRASSEOVÁ, Monika, 2012; str. 224

<sup>30</sup> CIMBÁLŇÍKOVÁ Lenka, 2013a, str. 115

<sup>31</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ., 2011; str. 15

organizacemi. Užitím ve spojení s daty o výkonnosti, proces benchmarking ulehčuje porozumění procedurám, které zlepší výkonnost podniku.“, (v originále: Process benchmarking involves comparison of different procedures adopted in different organization. Used in conjunction with performance data, proces benchmarking facilitates an understanding of the procedures with improve performance).<sup>32</sup>

Finský manažer Kari Tuominen definuje benchmarking jako „průběžný proces hodnocení (měření) produktů, služeb a je také procesem proti neoblomným konkurentům, nebo společnostem rozeznatelných jako vůdci odvětví. Benchmarking je procesem identifikování, porozumění (chápání) a přizpůsobení se výjimečným aktivitám organizací kdekoliv ve světě, aby pomohli výkonnosti naší společnosti.“, (v originále: Foreword Benchmarking is the continuous process of measuring products, services, and processes against the toughest competitors or the companies recognized as industry leaders. Benchmarking is the process of identifying, understanding, and adapting outstanding practices from organizations anywhere in the world to help your organization improve its performance.)<sup>33</sup>

Americký manažer Campbell působící v Arizoně ve své knize uvádí: „Úspěšný benchmarking spočívá v předpokladu, že konkurenti v odvětví jsou ochotni do určité míry sdílet, spolupracovat nebo zpřístupnit své informace o jejich výkonnosti a procesech. Šťastný výsledek úspěšného benchmarkingu je takový, že všichni účastníci v odvětví zlepší kvalitativní výkonnost, takže zvýší spokojenost zákazníků s produkty daného odvětví“, (v originále: Successful benchmarking usually rests upon the premise that competitors in an industry are willing, to some extent, to share, collaborate or make information available upon their performance and processes. The happy result of successful benchmarking is that all participants in an industry have improved quality performance, so improving customer satisfaction with the industry's products.)<sup>34</sup>

Každý z autorů si pojem benchmarking vykládá po svém, tudíž neexistuje žádná univerzální definice. Nicméně všechny definice spojují některé základní charakteristiky a znaky. V tabulce č. 2 jsou uvedeny čtyři rysy definic a zároveň autoři, kteří tyto rysy ve svých definicích uvádějí. Na základě této tabulky jsme schopni získat ucelený pohled na definici pojmu benchmarking.

Tabulka 2: Různé přístupy k definici pojmu benchmarking

Autor (Authors)	Rysy benchmarkingu (features of benchmarking)			
	Stále probíhající	Proti těm nejlepším	Zlepšení výkonu	Získání nových

<sup>32</sup> SCHWARZ Erik, 2010, str. 237

<sup>33</sup> TUOMINEN Kari, 2012, str. 5

<sup>34</sup> CAMPBELL David 2002, str. 249

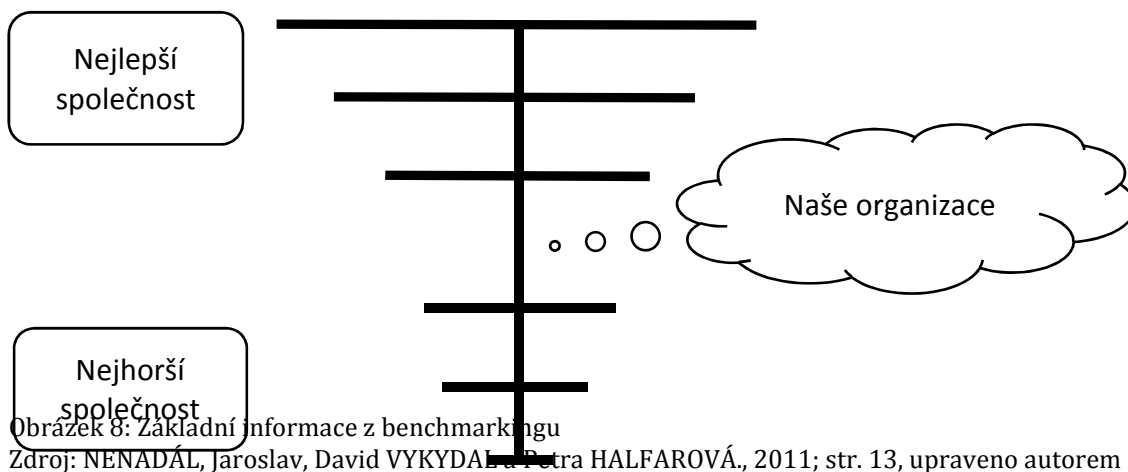
	proces (Ongoing process)	(Against the best)	(Performance improvement)	informací (Gaining new information)
Camp (1989)	ano	ano	ano	
Geber (1990)			ano	ano
Vaziri (1992)	ano	ano	ano	
Balm (1992)	ano	ano	ano	ano
Spendolini (1992)	ano	ano	ano	
McNair, Leibfried (1992)	ano		ano	
Colding (1992)	ano	ano	ano	
Evans, Lindsey (1993)		ano	ano	ano
Watson (1993)	ano			ano
Kleine (1994)			ano	ano
Lu et al. (1994)				ano
Cook (1995)			ano	ano
Cortada (1995)			ano	ano
Watson (1997)		ano	ano	ano
APQC <sup>35</sup> (1999)	ano	ano	ano	
celkem	8x	8x	13x	9x

Zdroj: Kozák, 2004; str. 7, upraveno autorem

Z tabulky lze usoudit, jakým směrem se jednotlivé definice autorů ubírají. Nejčastějším znakem je zlepšení výkonu, které je založeno na získávání nových informací.

Po výše uvedených definicích je v obrázku č. 8 znázorněna praxe, kterou popsal ve své knize Nenadál a spol. Obrázek popisuje, kde by se měla firma nacházet, aby mohla začít aktivně využívat metodu benchmarking pro zlepšení své činnosti a zvýšení své konkurenceschopnosti oproti ostatním účastníkům na trhu.

<sup>35</sup> APQC - American Productivity and Quality Centre's Clearinghouse



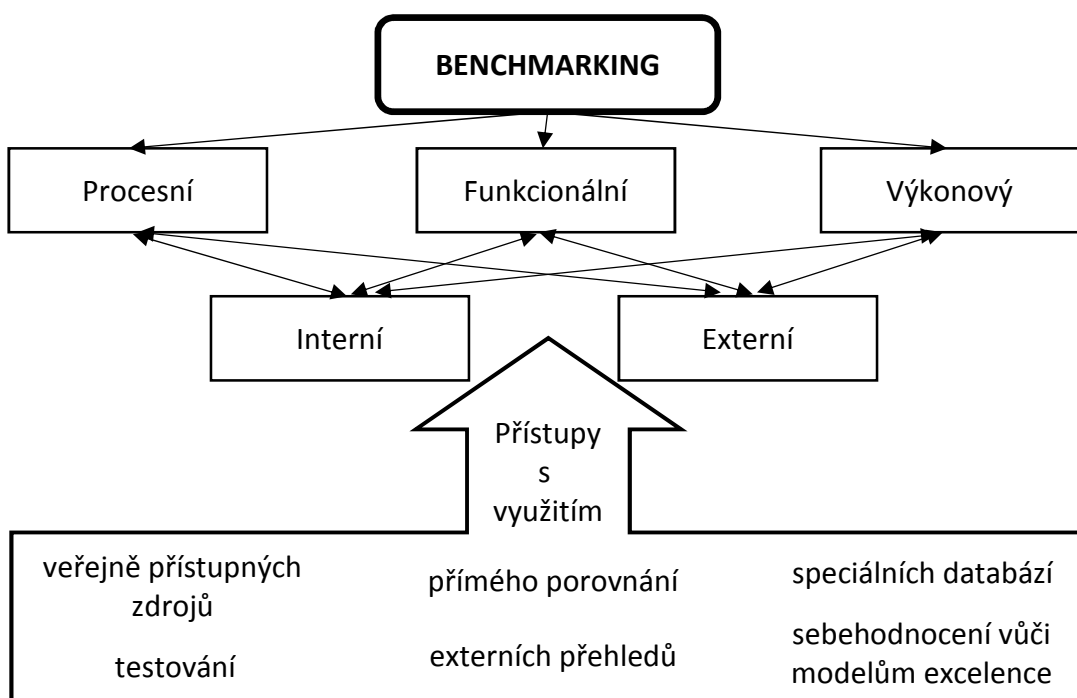
Pro zvýšení výkonnosti firmy je potřeba, aby se zvolila nejlepší společnost na daném trhu, tedy společnost, která je v obrázku č. 2 umístěná na vrcholku osy. Tímto si námi zvolená společnost, v obrázku označena jako Naše organizace, může zajistit mnoho efektivních impulsů a nápadů pro změnu ve vlastní organizaci.<sup>36</sup>

### 2.2.3 Typy a rozdělení benchmarkingu

Nenadál a kol. ve své literatuře uvádí základní rozdělení benchmarkingu, tak jak je uvedeno v obrázku č. 9. Pod tímto obrázkem jsou jednotlivé typy blíže popsány.

<sup>36</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011





Obrázek 9: Typy a přístupy benchmarkingu

Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ., 2011, str. 20; upraveno autorem

### 1. Procesní (generický)

Svozilová ve své literatuře definuje procesní benchmarking jako: „*Osvědčenou metodu tam, kde potřebujeme porovnat externí společnosti mezi sebou, bez přímé vazby do vlastních interních procesů a zlepšovateľských projektů.*“<sup>37</sup>

Partneři se vyhledávají mezi organizacemi, které zajišťují podobné služby s nejlepšími postupy či provádějí podobnou práci. V tomto případě je zapotřebí tvorba procesních map pracovních postupů, na jejichž základě je možné provést porovnání procesů a jejich rozbor.<sup>38</sup>

„*Příkladem porovnávaných procesů může být:*

- *projektování a plánování procesů,*
- *interní auditování,*
- *fakturace,*
- *přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran,*
- *rozsah a kvalita servisu apod.*“<sup>39</sup>

### 2. Funkcionální (funkční, druhový)

<sup>37</sup> SVOZILOVÁ, Alena, 2011, str. 156

<sup>38</sup> ŠIROKÝ, Jan a kol., 2004

<sup>39</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ., 2011, str. 23

Tento typ benchmarkingu je určen pro firmy, které se zabývají odlišnými aktivitami a působí v různých odvětvích, přičemž se porovnává jedna, případně více podobných funkcí nebo procesů.<sup>40</sup>

*„Příkladem funkcionálního benchmarkingu může být:*

- *porovnávání bezpečnostních garancí v letovém provozu,*
- *rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců,*
- *spektrum doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými organizacemi,*
- *přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli apod.“<sup>41</sup>*

### **3. Výkonový**

Výkonový benchmarking se používá v případě přímého porovnání a měření různých výkonových parametrů, přičemž se uplatňuje mezi poskytovateli podobných služeb nebo různými výrobci stejných statků. Daná společnost může porovnat relativní výkonnosti s ostatními konkurenty na trhu.<sup>42</sup>

### **4. Interní**

Blažková ve své literatuře uvádí následující terminologii včetně výhod a nevýhod dané metody: *„Interní benchmarking zahrnuje benchmarking v rámci jedné firmy (např. pobočky v různých zemích). Výhodou je snadné získání informací, citlivých dat a kratší čas na realizaci benchmarkingu. Nevýhodou může být nedostatek skutečné inovace či nenalezení nejlepších praktik.“<sup>43</sup>*

Tento typ benchmarkingu se uplatňuje u velkých firem. Inspirující přístupy jsou hledány přímo uvnitř firmy, resp. uvnitř jednotlivých útvarů, které zvládají určité problémy lépe, než ostatní.<sup>44</sup>

### **5. Externí**

Externí benchmarking je metoda založena na porovnání dvou různých společností. V případě malých a středních podniků je to zároveň jediná možnost, jak provést benchmarking, přičemž základem pro úspěšný vnější benchmarking je nalezení vhodného partnera. Hlavní předností této metody je možnost stanovení si nejvyššího benchmarku a poučit se od společností, které jsou na daném trhu nejlepší.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. 2007

<sup>41</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ., 2011, str. 23

<sup>42</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ., 2011

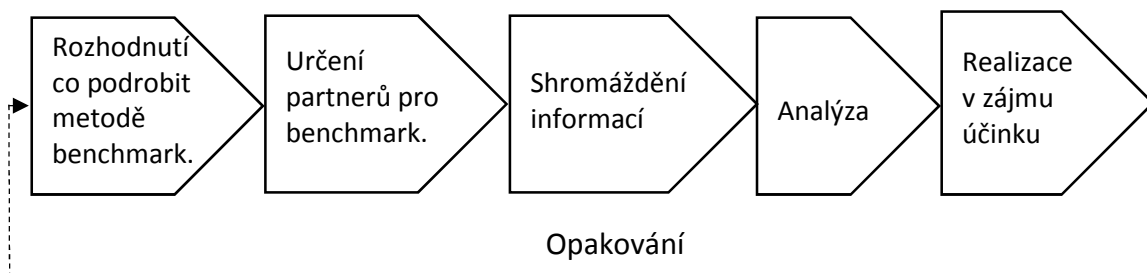
<sup>43</sup> BLAŽKOVÁ, Martina, 2007, str. 172

<sup>44</sup> SRPOVÁ, Jitka, 2010

<sup>45</sup> NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ., 2011

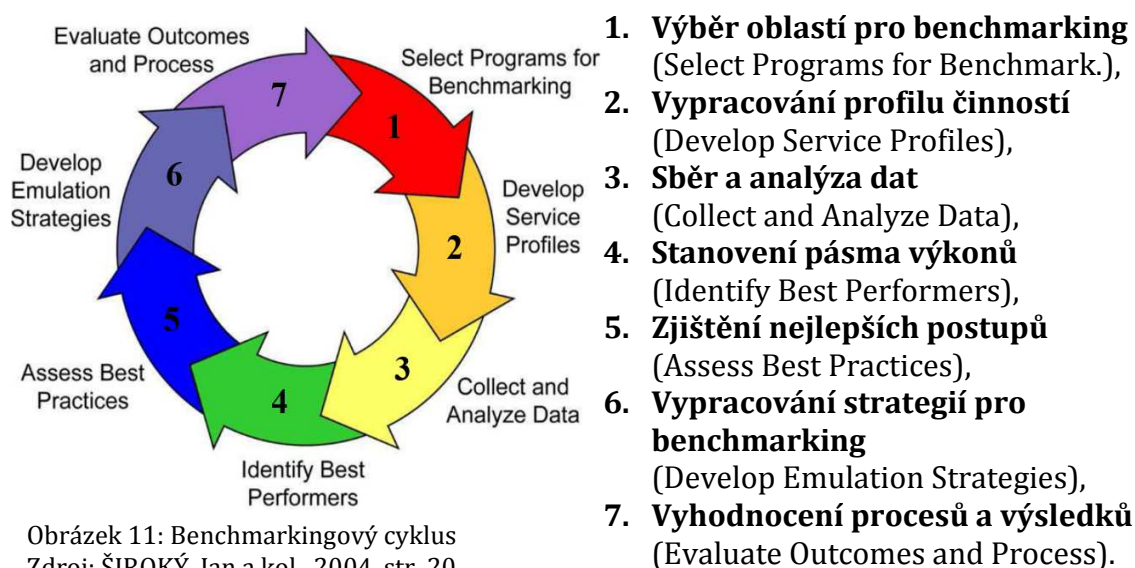
## 2.2.4 Proces benchmarkingu

V již poněkud historické knize švédští autoři Karlöf a Östblom definují pět základních fází procesu benchmarkingu, které jsou znázorněny v obrázku č. 10. Zároveň doplňují, že plného účinku lze dosáhnout pouze na základě opakování a případně zlepšování celého procesu.<sup>46</sup>



Obrázek 10: Opakující se proces benchmarkingu  
Zdroj: KARLÖF Bengt, 1993, str. 130

Kanadská organizace OMBI (Ontario Municipal Benchmarking Initiative) představila modernější cyklus benchmarkingu oproti výše uvedeným švédským autorům. Benchmarkingový cyklus popisují v sedmi krocích, které jsou znázorněny v obrázku č. 11 a v popisku pod daným obrázkem.



Obrázek 11: Benchmarkingový cyklus  
Zdroj: ŠIROKÝ, Jan a kol., 2004, str. 20

1. **Výběr oblastí pro benchmarking** – první fáze je charakteristická výběrem činnosti/služby pro porovnání, kterou lze měřit. Důvodem výběru může být jakýkoliv problém či nedostatek ve výkonu.

<sup>46</sup> KARLÖF Bengt, 1993

2. **Vypracování profilů činností** – druhý krok blíže definuje vybranou činnost/službu pro bližší analýzu benchmarkingu. V tomto kroku je zapotřebí co nejlépe popsat službu a její nedostatky a problémy.
3. **Sběr a analýza dat** – ve třetí fázi je proveden sběr dat a následná analýza. Tento krok je charakteristický svou časovou a finanční náročností (čím kvalitnější a větší množství dat, tím větší náročnost na finance a čas).
4. **Stanovení pásma výkonů** – po analýze dat následuje stanovení dobrých nebo alespoň přijatelných výkonů včetně jejich kritérií hodnocení.
5. **Zjištění nejlepších postupů** – v páté fázi dochází k identifikaci nejlepších postupů, a to na základě předešlého kroku, kde jsou seřazeny postupy od nejlepších po nejhorší.
6. **Vypracování strategií pro benchmarking** – šestým krokem je zpracování strategie na základě identifikace nejlepších postupů.
7. **Vyhodnocení procesů a výsledků** – poslední fázi celého procesu je monitorování nově zavedené strategie. Následně probíhá analýza daného postupu a případná modifikace. Tento proces může být časově náročnější, jelikož nelze očekávat dopady nové strategie ihned.<sup>47</sup>

Popis jednotlivých fází benchmarkingu lze vyhledat i v české literatuře, jako např. u autorky Cimbálníkové, která popisuje postup ve čtyřech krocích, přičemž je obdobný jako u procesu popsany kanadskou organizací OMBI:

1. **Plánování porovnání** – určení procesů, které se budou porovnávat s konkurencí.
2. **Sestavení týmů pro porovnání** – sestavení týmu, přičemž její členové by měli být ze všech sfér podnikové činnosti. Možnost sestavení i dalších týmů, např. týmu zabývajícího se podrobnou analýzou získaných dat, popřípadě specializovaného týmu pro průzkum partnerské organizace.
3. **Sběr a analýza dat** – v první fázi probíhá definování vlastních produktů, služeb, procesů apod. Následuje získání dat (návštěva u partnera, použití jiných zdrojů pro získání dat) a později jejich analýza.
4. **Vlastní provedení** – určení, jakým způsobem vybrat nejlepší procesy a kritéria optimality (hodnota pro zákazníky, náklady, atd.)<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> ŠIROKÝ Jan a kol., 2004

<sup>48</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ Lenka, 2013b

### 2.2.5 Etický kodex benchmarkingu

Nenadál ve své knize popisuje základní etický kodex, kterým by se měly řídit všechny společnosti, které mají zájem aktivně využívat benchmarkingu. Jelikož si společnosti navzájem sdílejí mnoho citlivých informací, měla by jejich spolupráce být založená na velké důvěře. Mezi společnostmi neexistuje žádný závazný dokument, kterým by se měli řídit, vše je založeno pouze na ústní domluvě.

Výbor společnosti APQC (American Productivity and Quality Center) vypracoval směrnici „Kodex vedení benchmarkingu“, který popisuje devět právnických, morálních a etických základů benchmarkingu:<sup>49</sup>

1. **Legálnost** – první norma se týká práva, všechny činnosti mají být legální podle právních předpisů a zákonů. Společnosti by neměly odhalovat důvěrné informace a obchodní tajemství.
2. **Sdílení informací** – společnosti, které se zapojují do benchmarkingu si musí mezi sebou vzájemně vyměňovat informace.
3. **Důvěryhodnost** – mezi partnery kolují velice citlivá data jednotlivých firem, proto je zapotřebí velké důvěry, aby nedocházelo k úniku dat třetím osobám.
4. **Využití informací** – informace, které jednotlivé společnosti získají, mohou být určeny pouze pro daný projekt (zlepšování procesů, výroby apod.) Tato data nemohou být využívána k marketingovým účelům nebo k obchodu.
5. **Pravidla konzultace** – projekt musí být konzultován pouze s manažery firmy.
6. **Mlčenlivost** – firma neposkytne získaná data třetí straně bez předchozího souhlasu.
7. **Příprava** – pro efektivnost metody je potřeba, aby byla v předstihu řádně naplánovaná.
8. **Závěr projektu** – projekt by měl být přínosným pro obě strany, resp. pro všechny zainteresované subjekty.
9. **Kodex jednání** – partneři by měli mezi sebou jednat na základě vzájemného porozumění.

Na evropském kontinentu je rovněž vypracovaný etický kodex, který ve své knize popisuje Kampf. Autor poukazuje na vzorový etický kodex zpracovaný na základě evropských zásad chování při provádění srovnávacích studií. Kodex

---

<sup>49</sup> NENADÁL, Jaroslav, 2004

vychází ze všeobecně uplatňovaných zásad chování, které prosazuje Mezinárodní středisko srovnávacích studií (International Benchmarking Clearinghouse).

Z celkem osmi evropských zásad chování při provádění srovnávacích studií lze odvodit tyto hlavní principy:<sup>50</sup>

- zachování legálnosti,
- mít ochotu dát to, co jsme dostali,
- respektování důvěrnosti,
- udržování informací jako interních,
- využívání kontaktních osob pro benchmarking,
- neodkazování se bez předchozího svolení,
- připravenost již od počátku (od startu),
- porozumění očekávání,
- soulad jednání s očekáváním,
- čestnost,
- dodržení závazků.<sup>51</sup>

V zásadě tento kodex koreluje s výše uvedeným kodexem vydaným americkou společností APQC. Lze tedy usoudit, že v případě globálního srovnávání mohou jednotlivé společnosti působící v Severní Americe a Evropě navzájem očekávat stejný přístup k etickému kodexu.

### 2.3 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Dříve než budou blíže specifikovány jednotlivé typy výzkumu, je zapotřebí zmínit co vlastně výzkum je a jaké jsou jeho funkce. Autor Roman Kozel spatřuje hlavní úkol výzkumu v „systematickém specifikování, shromažďování, analyzování a interpretování informací, které jsou dále využívány v řízení.“<sup>52</sup>

Autor Hendl popisuje dva základní typy výzkumu, a to kvantitativní a kvalitativní, přičemž uvádí jejich základní charakteristiku:

- *„Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťuje pomocí měření, v dalším kroku získaná data analyzuje*

---

<sup>50</sup> KAMPF, Rudolf, 2009

<sup>51</sup> KAMPF, Rudolf, 2009, str. 43

<sup>52</sup> KOZEL, Roman, 2006, str. 114

*statistickými metodami s cílem explodovat je, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných.*<sup>53</sup>

- *„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*<sup>54</sup>

V tabulce č. 3 jsou uvedeny podstatné rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem, které ve své knize uvádí Hendl.

Tabulka 3: Rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem

	<b>Kvantitativní výzkum</b>	<b>Kvalitativní výzkum</b>
Vztah badatele k subjektu	odstup	těsný vztah
Postoj badatele k jednání	vně	uvnitř
Teorie a výzkum	potvrzení, vyvrácení	teorie často vzniká
Výzkumná strategie	silně strukturovaná	málo strukturovaná
Platnost výsledků	zobecnění	kontextuální porozumění
Data výzkumu	tvrdá, velké množství	hluboká, menší množství
Zaměření	makro	mikro

Zdroj: HENDEL, Jan, 2008, str. 55, upraveno autorem

## 2.4 Terciární vzdělávání

### 2.4.1 Terciární sektor

Vzdělávání spadá to tzv. terciárního ekonomického sektoru, který je spíše znám jako sektor služeb. Definice sektoru služeb na webové stránce ManagementMania.com je následující: *„Sektor služeb, z hlediska národního hospodářství označován také jako terciární sektor, zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, jejichž podstatou je poskytování služeb, tedy poskytování práce, znalostí, finančních prostředků, infrastruktury, výrobků nebo jejich vzájemná kombinace.*<sup>55</sup>

Jinými slovy patří do terciárního sektoru všechny organizace, které nabízejí určitou službu z následujících odvětví:

<sup>53</sup> HENDL, Jan, 2008, str. 44

<sup>54</sup> HENDL, Jan, 2008, str. 48

<sup>55</sup> webová stránka ManagementMania.com, 2014

- Obchod a zprostředkování
- Transport, doprava a přeprava
- Skladování
- Cestovní ruch
- Ubytování a pohostinství
- Finanční služby (Finanční sektor)
- Média, informace a propagace
- Odvětví Informační a komunikační služby a průmysl
- **Vzdělávání**
- Zdravotnictví a sociální péče
- Nemovitosti a infrastruktura
- Zábava, kultura a sport
- Poradenství, právní a odborné služby
- Řemesla a opravy
- Veřejná správa

#### 2.4.2 Terciární vzdělávání

System vzdělávání lze v České republice rozdělit na základní školy (primární), střední školy (sekundární) a konečně vysoké školy, tedy terciární vzdělávání. Do tohoto sektoru spadají vyšší odborné školy a vysoké školy, které můžeme dále rozdělit na státní a soukromé.

Na webových stránkách Masarykovy univerzity je uvedena charakteristika a popis veřejné vysoké školy podle zákona č. 111/1998 Sb.: „*Veřejné vysoké školy jsou právníckými osobami veřejného práva nadanými okruhem samosprávných působností (srov. § 6, resp. § 24 zákona), v nichž vykonávají jasně vymezené pravomoci vlastní samosprávné orgány. Jakožto samosprávné entity disponují vlastním rozpočtem, jehož příjmy jsou dle zákona o vysokých školách tvořeny zejména z dotací ze státního rozpočtu, poplatků spojených se studiem, výnosů z majetku a doplňkové činnosti, příjmů z darů a dědictví a jiných příjmů ze státního rozpočtu, ze státních fondů a z rozpočtů obcí (§ 18 zákona) popisuje veřejné vysoké školy.*“<sup>56</sup>

V zákonu je dále uvedeno: „*Veřejná vysoká škola se zřizuje a zrušuje zákonem. Zákon též stanoví její název a sídlo. Veřejná vysoká škola se může sloučit nebo*

---

<sup>56</sup> Webová stránka Základy práva vysokých škol, str. 3



*splynout jen s jinou veřejnou vysokou školou; rozdělit se může jen na jiné veřejné vysoké školy. Tyto změny je možné provést pouze zákonem.“<sup>57</sup>*

V zákoně o vysokých školách je rovněž definovaná soukromá vysoká škola jako: „Právní osoba, která má sídlo, svou ústřední správu nebo hlavní místo své podnikatelské činnosti na území některého členského státu Evropské unie, nebo která byla zřízena nebo založena podle práva některého členského státu Evropské unie, je oprávněna působit jako soukromá vysoká škola, pokud jí ministerstvo udělilo státní souhlas.“<sup>58</sup>

Z výše uvedeného textu vyplývá, že Zákon o vysokých školách České republiky od roku 1998 připouští vznik soukromých vysokých škol (SVŠ). Základní rozdíl proti veřejným vysokým školám je v tom, že soukromé VŠ jsou nuceny zajistit si financování z vlastních aktivit. Z tohoto důvodu jsou soukromé VŠ zcela závislé na školném, které je hrazeno studenty dané SVŠ. Výše školného není zákonem limitována. SVŠ mívají statut právnické osoby, nejčastěji se jedná o společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, nebo obecně prospěšnou společnost.<sup>59</sup>

Dalším podstatným rozdílem soukromé a veřejné vysoké školy je její založení. Jelikož je provoz veřejné VŠ financován z veřejných prostředků, rozhoduje o jejím založení souhlas parlamentu. Soukromou vysokou školu může založit jakákoliv právnická či fyzická osoba, musí mít však státní souhlas o zřízení.<sup>60</sup>

Vysoké školy jsou děleny z hlediska zřizovatele na:

- veřejné, zřizované zákonem,
- soukromé,
- státní (pouze vysoké školy vojenské a policejní) zřizované zákonem a řízené příslušnými ministerstvy.

Vysoké školy lze rovněž rozdělit podle poskytování studijních programů:

- Vysoké školy neuniverzitní – převážně nabízejí bakalářské vzdělání, mohou nabízet i studium magisterské, avšak nemohou realizovat studium doktorské.
- Vysoké školy univerzitní – mohou nabízet bakalářské, magisterské i doktorské vzdělávání.<sup>61</sup>

V současné době eviduje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy celkem 44 soukromých VŠ, 26 veřejných VŠ a 2 státní VŠ. Právní formy SVŠ jsou následující: nejčastějším typem právní formy soukromých vysokých školy je

<sup>57</sup> ZÁKON Č. 111/1998 SB., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, 2010

<sup>58</sup> ZÁKON Č. 111/1998 SB., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, 2010, str. 17

<sup>59</sup> OCHRANA František, 2010

<sup>60</sup> CHROMÝ Jan, 2009

<sup>61</sup> webová stránka Terciární vzdělávání, Národní ústav odborného vzdělávání

společnost  
s ručením omezeným (celkem 20), druhou nejčtenější formou je osobně  
prospěšná společnost (celkem 18), nejméně používanou formou je akciová  
společnost  
(celkem 6).<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> webová stránka Přehled vysokých škol (veřejné, soukromé, státní): MŠMT ČR

### 3 Metodika

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, úvodní – teoretickou a druhou - praktickou.

Oddíl zabývající se teorií analyzuje problematiku hlavního tématu diplomové práce zpracovanou českými i zahraničními autory.

V úvodu praktické části je představeno šest vybraných společností působících v sektoru terciárního vzdělávání. Hlavní náplní praktické části je realizace pěti analýz v hodnocených společnostech. Jedná se o:

- analýzu veřejně dostupných informací,
- dotazníkové šetření studentů a absolventů,
- analýzu trendu zkoumané společnosti,
- dotazníkové šetření kvality webových stránek,
- analýzu mystery mailingu.

Závěrem práce je na základě provedených analýz sestaven Porterův model pěti hybných sil a SWOT analýza, která rekapituluje zjištěná fakta. Následně je podle těchto modelů vypracován návrh strategie zkoumané společnosti.

Jedním z cílů diplomové práce je provedení dotazníkového šetření. V rámci práce byla provedena dvě kvantitativní dotazníková šetření formou online dotazníku, na jejichž základě bude zpracován i návrh strategie dané společnosti.

Kotler definuje marketingový výzkum jako „*systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů zjištění, jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma*“.<sup>63</sup>

Kotler zároveň ve stejné literatuře popisuje zdroj dat. Dělí je na data primární, tedy data, která jsou nově shromážděná a slouží ke specifickému účelu a na data sekundární, která jsou charakteristická tím, že již byla jednou získána a existují v určité databázi.<sup>64</sup>

Obě dotazníková šetření se skládají pouze z primárních dat, která byla získána online dotazníky. Dotazníkový sběr dat probíhal prostřednictvím online serverů, a to konkrétně na základě Google Formuláře (Google Forms)<sup>65</sup> a Survio.<sup>66</sup> Následná analýza a vyhodnocení byla realizována za pomoci softwaru Microsoft MS Office Excel 2013 a programu Statistica v. 12. Zbylé analýzy byly provedeny na základě získaných informací z webových stránek a dotazníkového šetření studentů

---

<sup>63</sup> KOTLER P., 2007, str. 140

<sup>64</sup> KOTLER P., 2007

<sup>65</sup> webová stránka Google formuláře

<sup>66</sup> webová stránka Survio

a absolventů zkoumané společnosti v porovnání s dotazníkem probíhajícím v roce 2014. V neposlední řadě proběhla i analýza emailového kontaktování – mystery mailing. V následujícím textu je uvedeno a blíže popsáno pět analýz, které byly v rámci diplomové práce realizovány.

Jako první analýza, jejíž výstupní data jsou porovnány s konkurencí, je výzkum veřejně dostupných informací jednotlivých společností. Analýza byla zvolena právě proto, aby zkoumaná společnost mohla reagovat na kvalitu dostupných informací konkurence a zvýhodnit tak následně své postavení na trhu terciárního vzdělávání, k čemuž má právě dopomoci metoda externího benchmarkingu.

### 3.1 Analýza veřejně dostupných informací

Každá ze společností má na svých webových stránkách zveřejněno velké množství dat a informací, na jejichž základě je proveden rozbor a porovnání metodou externího benchmarkingu jednotlivých organizací.

Všechny organizace uvádějí základní informace k programu MBA a těmi jsou:

- cena studia,
- délka studia,
- lektorský tým,
- historie a základní informace školy,
- partneři školy,
- absolventi.

Právě na základě těchto informací, které školy uvádějí, je provedeno porovnání. Data byla získána primárně z webových stránek (zhruba 90 %), ale také z emailové komunikace se zástupci daných společností (zhruba 10 %). Těmto údajům byly přiděleny body, přičemž mezi všechny hodnotící faktory bylo rozděleno 100 bodů. Zároveň byly jednotlivým faktorům přiděleny váhy (součet vah je 100 %), a to na základě dotazníkového šetření kvality webových stránek, kde případní zájemci o studium MBA zvolili ukazatelé, které považují při výběru studia manažerského programu za nejdůležitější.

Stanovení hypotéz:

- Hypotéza 1:
  - Nulová hypotéza 1 („H<sub>10</sub>“): Rozdíl výsledného hodnocení jednotlivých společností nepřesáhne rozmezí více jak 10 bodů (mezi nejvíce a nejméně ohodnocenou společností bude rozdíl 0-10 bodů).

- Alternativní hypotéza 1 („H1<sub>1</sub>“): Rozdíl výsledného hodnocení jednotlivých společností přesáhne rozmezí více jak 10 bodů.
- Hypotéza 2:
  - Nulová hypotéza 2 („H2<sub>0</sub>“): Nejvyšší dosažené bodové hodnocení bude maximálně 20 bodů.
  - Alternativní hypotéza 2 („H2<sub>1</sub>“): Nejvyšší dosažené bodové hodnocení bude více než 20 bodů.

Podrobná analýza včetně výsledků a ověření hypotéz je uvedena v praktické části diplomové práce.

Pro další porovnání jednotlivých společností slouží dotazníkové šetření studentů a absolventů škol. Metodou externího benchmarkingu je v praktické části práce porovnána kvalita poskytovaného studia MBA jednotlivými organizacemi. Cílem analýzy je obdržet důležité informace pro zkoumanou společnost, která následně může vyhodnotit své nedostatky z pohledu studentů a absolventů jednotlivých organizací a provést tak kroky vedoucí ke zkvalitnění nabízeného studia MBA Senior Executive.

### 3.2 Dotazníkové šetření studentů a absolventů<sup>67</sup>

Hodnotící názor a osobní zkušenost studentů a absolventů na kvalitu poskytovaného studia je hlavním obrazem jakékoliv školy, její kvality, dobrého jména a v neposlední řadě také konkurenční výhody oproti ostatním školám a společnostem působícím v daném sektoru. Právě touto problematikou se zabývalo dotazníkové šetření určené pro studenty a absolventy jednotlivých organizací.

#### Základní informace v bodech:

- Název dotazníku: Spokojenost studentů a absolventů se studiem na dané škole
- Cílová skupina: studenti a absolventi jednotlivých škol
- Počet otázek: 16 výzkumných otázek + 5 identifikačních otázek
- Délka vyplňování: 5 minut
- Počet oslovených: cca 1600 oslovených
- Počet respondentů: 210 odpovídajících
- návratnost: 13,12 %

---

<sup>67</sup> Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze F.

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno v aplikaci Google formuláře, kde probíhal i sběr dat. Následné vyhodnocení proběhlo za pomoci již výše zmíněných softwaru, a to MS Office Excel 2013 a Statistica v. 12. Důvodů pro výběr aplikace Google formuláře bylo víc, avšak mezi nejdůležitější patřily snadné a rychlé sestavení dotazníku a hlavně důvěryhodnost. V dotazníku jsou uvedeny citlivé identifikační otázky, a proto bylo zapotřebí zvolit takový dotazník, který bude u respondentů vzbuzovat pocit důvěry, aby mohli zodpovědět všechny podstatné otázky.

Hlavním cílem dotazníku bylo získat zpětnou vazbu na spokojenost absolventů a studentů se studiem MBA Senior Executive na dané škole. Výběr škol a institucí byl proveden na základě bližší analýzy, která je uvedena v praktické části práce. V aplikační části jsou rovněž zveřejněny i výsledky a závěry dotazníkového šetření.

V rámci provádění výzkumu bylo osloveno celkem 9 škol a institucí, které nabízí studium MBA v České republice, s žádostí, aby dotazník zveřejnily anebo zaslaly svým studentům a absolventům. Oslovení a šíření dotazníku probíhalo prostřednictvím škol a institucí, které byly vybrány pro sběr dat.<sup>68</sup> Jedna z podmínek obou stran byla, aby všechny informace a data byla striktně anonymní. V případě, že se škola, resp. její studenti a absolventi zúčastní dotazníkového šetření, budou dané škole na oplátku vyhodnoceny a následně zaslány výsledky šetření, a to včetně porovnání vůči agregátnímu trhu MBA.

Zároveň dané školy mohou využít dotazníkové šetření i v průběhu dalších let, potom se tento nástroj stává dlouhodobým. S možností postupného sběru dat lze analyzovat progres jednotlivých společností.

Stanovení hypotéz:

- Hypotéza 1:
  - Nulová hypotéza 1 („H<sub>10</sub>“): Zkoumaná společnost ABC získá v průměru z 3. a 4. otázky minimálně 60 % odpovědí „Ano naprosto spokojen.“
  - Alternativní hypotéza 1 („H<sub>11</sub>“): Zkoumaná společnost ABC získá v průměru z 3. a 4. otázky maximálně 59.99 % odpovědí „Ano naprosto spokojen.“
- Hypotéza 2:
  - Nulová hypotéza 2 („H<sub>20</sub>“): Kariérní růst po získání titulu MBA bude u společnosti ABC o 15 % vyšší než u konkurence.
  - Alternativní hypotéza 2 („H<sub>21</sub>“): Kariérní růst po získání titulu MBA bude u společnosti ABC v rozmezí od 0 do 14.99 % vyšší než u konkurence.

---

<sup>68</sup> Příklad oslovení včetně podmínek a plynoucích výhod, které byly rozesílány na jednotlivé školy, jsou uvedeny v přílohách D a E.

- Hypotéza 3:
  - Nulová hypotéza 1 („H3<sub>0</sub>“): Nejčastější profesí respondentů bude u společnosti ABC ale také u konkurence v celkovém průměru vedoucí/řídící pracovník
  - Alternativní hypotéza 1 („H3<sub>1</sub>“): Nejčastější profesí respondentů bude u společnosti ABC ale také u konkurence v celkovém průměru jakékoliv jiné povolání než vedoucí/řídící pracovník.

Celkem bylo osloveno zhruba 1600 studentů a absolventů. Na dotazník odpovědělo celkem 210 respondentů daných škol, návratnost dotazníku byla tedy mírně přes 13 %.

Analýza trendů zkoumané společnosti uvedena v podkapitole č. 3.3 porovnává interní data školy ABC. Společnost získá na základě metody interního benchmarkingu dlouhodobé trendy studentů a absolventů, na základě kterých může vytvořit či upravit marketingové strategie a rovněž tak posílit konkurenceschopnost na trhu studijního programu MBA.

### 3.3 Analýza trendů zkoumané společnosti

V květnu roku 2014 proběhlo ve společnosti, která je předmětem práce, dotazníkové šetření. Na základě šetření z minulého roku a zároveň aktuálního šetření, které probíhalo v dubnu 2015<sup>69</sup>, bude provedena analýza trendů, a to primárně u identifikačních otázek.

#### Základní informace v bodech:

- Název dotazníku: Spokojenost studentů a absolventů se studiem na dané škole.
- Cílová skupina: studenti a absolventi společnosti ABC<sup>70</sup>
- Počet otázek: 16 výzkumných otázek + 5 identifikačních otázek
- Délka vyplňování: 5 minut
- Počet oslovených, respondentů a návratnost dotazníku: utajená informace<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Dotazníkové šetření z dubna roku 2015 bylo realizováno v rámci diplomové práce.

<sup>70</sup> Společnost ABC je společnost, která je předmětem práce (více informací v praktické části).

<sup>71</sup> Z důvodu utajení společnosti není tato informace zveřejněna.

Oba výše uvedené dotazníky primárně zkoumaly kvalitu studia MBA u jednotlivých poskytovatelů. Na rozdíl od těchto se další realizované výzkumy zabývají primárně prvním kontaktem s danou institucí.

V případě, že je škola úspěšná, má dobré jméno a je veřejně známá, pak ji případný zájemce o studium bude kontaktovat pro bližší informace. Právě hodnocením prvního kontaktu se školou a získanými zkušenostmi studentů a absolventů se zabývají zbylé analýzy. V současné době si případný uchazeč zvolí jednu ze čtyř možností kontaktování. Jednou z nich je osobní setkání, které bývá v tomto sektoru uskutečňováno zpravidla až v průběhu dalšího jednání. Obvykle se tato možnost týká již vážného zájemce. Další variantou je kontakt telefonický, případně elektronický. Jak již bylo uvedeno, osobní schůzka se zástupci školy nebývá v případě prvního kontaktu příliš častá. Zároveň je tento způsob kontaktování pro účely diplomové práce náročně měřitelný a těžce zaznamatelný, totéž nastává v případě telefonického kontaktování. Z tohoto důvodu bylo vytvořeno další kvantitativní dotazníkové šetření, které se zabývalo analýzou kvality webových stránek a zároveň kvalitativní výzkum prvního kontaktu se školou prostřednictvím e-mailu.

Jeden z podstatných zdrojů informací pro případné zájemce jsou webové stránky společností. Touto problematikou se zabývá následující podkapitola č 3.4, která porovnává kvalitu webových stránek jednotlivých škol, a to na základě externího benchmarkingu dotazníkového šetření. Cílem zkoumání je zjistit nedostatky webových stránek společnosti ABC a následně navrhnout zlepšení tak, aby se předmětná společnost stala lídrem v poskytovaných informacích a kvalitě webových stránek. Případné zlepšení povede k zajištění větší konkurenceschopnosti na trhu studijního programu MBA.

### 3.4 Dotazníkové šetření kvality webových stránek<sup>72</sup>

#### Základní informace v bodech:

- Název dotazníku: Analýza webových stránek společností poskytující studium MBA v ČR
- Cílová skupina: manažeři a ředitelé, malí podnikatelé, OSVČ, majitelé firem.
- Počet otázek: 55 výzkumných otázek + 4 identifikační otázky
- Délka vyplňování: 20 minut
- Počet oslovených: cca 155

---

<sup>72</sup> Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze H.



- Počet respondentů: 46 odpovídajících
- Návratnost: 29,67 %

Dotazníkové šetření proběhlo oproti předešlému dotazníku na serveru Survio.cz, který se specializuje na tvorbu dotazníků a následný sběr dat. Zároveň tak nabízí více možností při sestavování a vyhodnocování dotazníků, což byl hlavní důvod změny.

Cílem dotazníku bylo získat zpětnou vazbu na kvalitu webových stránky a zveřejněných informací šesti společností poskytující studium MBA v České republice. Výběr jednotlivých škol byl proveden na základě bližší analýzy, která je uvedena v praktické části práce, kde jsou rovněž publikovány výsledky a závěry šetření.

Cílovou množinou respondentů byli vedoucí pracovníci a drobní podnikatelé věkové skupiny nad 25 let. Výzkum byl primárně zaměřen na mužskou populaci, aby co nejdříve reflektoval skutečnou situaci na trhu, resp. reálné studenty a absolventy programu MBA na různých školách (jak popisuje dotazníkové šetření studentů a absolventů škol v praktické části práce)

Respondenti byli požádáni o vyhodnocení kvality jednotlivých webových stránek škol, přičemž měli vyhledat a ohodnotit tyto faktory:

- celková cena studia,
- celková délka studia,
- informace k lektorskému týmu,
- základní informace školy,
- absolventi dané školy,
- kontakty.

Závěrem dotazníku byli respondenti dotázáni, zdali webové stránky působí důvěryhodným a moderním dojmem a také, zdali při návštěvě webové stránky nabyli dojmu, že daná organizace je odborníkem ve své oblasti.

Hlavní úskalí dotazníku byla jeho časová náročnost při vyplňování (respondenti byli požádáni o bližší analýzu celkem šesti webových stránek), přičemž průměrná doba vyplňování byla 20 minut. Další nevýhodou byla užší cílová skupina respondentů. Byli osloveni pouze majitelé firem, střední a vrcholoví manažeři

a osoby samostatně výdělečně činní.

Při testování dotazníku byly tyto dvě základní bariéry, které ve výsledku ovlivnily celkový počet respondentů, potvrzeny. Ukázalo se, že největší komplikací byla kombinace cílové skupiny s časovou náročností vyplnění dotazníku. Jinými slovy manažeři a majitele firem (v případě, že bude zaručena naprostá anonymita

dat) nemají problém s vyplněním krátkého dotazníku, oproti tomu subjektivní analýza a následné vyplnění, jako tomu bylo v případě tohoto dotazníku, znamenala velkou potíž při návratnosti dotazníku.

Z tohoto důvodu byli respondenti osloveni prostřednictvím osobního kontaktu, telefonu anebo personifikovaného e-mailu. Jednalo se tedy o cílené oslovování respondentů s osobní prosbou autora diplomové práce o zodpovědnou analýzu

a vyhodnocení dotazníkového šetření případně přeposlání dotazníku dalším respondentům, kteří splňují požadavky cílové skupiny. Celkový počet oslovených byl zhruba 155 osob, odhadovaná návratnost byla okolo 29 %.

Poslední analýzou, která byla rovněž podrobena metodou externího benchmarkingu, (tedy srovnání zkoumané společnosti s konkurencí) je porovnání odpovědí jednotlivých poskytovatelů studia MBA, a to na základě mystery mailingu. Stejně jako u předchozího výzkumu tak i zde je cílem zkoumání zjistit nedostatky vůči konkurenci a navrhnout případné změny na zkvalitnění komunikace se zájemci o studium MBA.

### 3.5 Benchmarking na základě mystery mailing

Jako další nástroj pro porovnání konkurence v terciárním sektoru vzdělávání byl zvolen nástroj mystery mailing, tedy kontaktování společností prostřednictvím fiktivního e-mailu.<sup>73</sup>

Pro účel analýzy byl založen nový e-mailový účet u společnosti Google pod fiktivním slovenským zájemcem o studium MBA Šimonem Kurzem,<sup>74</sup> opět kvůli zachování vysoké důvěryhodnosti. Následně byla stanovena celkem 4 základní kritéria pro vyhodnocení, kterým bylo přiděleno určité množství bodů (vyšší bodové ohodnocení znamená lepší umístění):

- Rychlost odpovědi – jeden ze základních faktorů 21. století, které je charakteristické svou rychlou výměnou dat a informací. Odpověď na fiktivní e-mail zaměstnancem školy hned první pracovní den od zaslání emailu obdrží maximum bodů, tedy 3. Za každý další započatý den se strhává bod. Případná urgence ze strany fiktivního uživatele Šimona Kurze se rovněž projeví snížením o jeden bod.
- Kvalita odpovědi – výstižnost zprávy, optimální délka e-mailu, gramatika apod. Email by měl být optimálně dlouhý, odhadem by odpověď měla být 1,5-2 násobně delší než původní zpráva (celkem 168 slov, optimální délka odpovědi

---

<sup>73</sup> Úplné znění e-mailu je uvedeno v příloze I

<sup>74</sup> Po dokončení analýzy byl fiktivní účet smazán

okolo 300 slov), Obsahem příznivé odpovědi by měl být úvod, představení, nabídka studia MBA, zodpovězení otázek a závěr. Čím kratší anebo naopak delší zpráva, tím nižší počet bodů. Hodnocení kritéria je v rozmezí 1-3 bodů.

- Zodpovězení otázek – ve zprávě je uvedeno celkem sedm otázek, přičemž se hodnotí kvalita a případná správnost odpovědi (ověřením z informací na webových stránkách organizace). Každá otázka může být ohodnocena 0-0,5 body, maximální bodové hodnocení za toto kritérium jsou tedy 3 body.
- Personifikace e-mailu – posouzení, zdali je odpověď pouze kopírovaná nebo, zdali zaměstnanec dané společnosti odpovídá na jednotlivé emaily individuálně, čímž si u případného zájemce o studium vzbudí větší zájem o studium. Kritérium je ohodnoceno 1-3 body.

Maximální možné bodové ohodnocení je tedy 12,5 bodů.

Osloveno bylo celkem 6 společností, přičemž se jednalo o stejné společnosti jako v případě dotazníkového šetření studentů a absolventů. E-mail byl zaslán všem ve stejném časovém úseku a v naprosto shodném znění.

## 4 Praktická část

Úvodem praktické části je zapotřebí zmínit skutečnosti, které jsou pro další zpracování diplomové práce podstatné a důležité. V následujících podkapitolách jsou tyto podmínky uvedeny a detailně rozpracovány.

### 4.1 Použitá názvosloví

Společnost, která je předmětem diplomové práce si nepřála být v diplomové práci nikterak konkretizována. Z tohoto důvodu bude v úvodu praktické části práce označovaná nejen jako společnost, ale také jako organizace, vysoká škola, škola, instituce apod. Stejně tak i její portfolio služeb bude různorodě pojmenováno, jako např. studijní programy, kurzy, další vzdělávání apod.

Praktickou část práce lze rozdělit do dvou částí. V první části je představeny jednotlivé společnosti, které byly do výzkumu zařazeny. Následně je provedena metoda externího benchmarkingu, a to právě na základě veřejně dostupných informací. V další části jsou poté uvedeny jednotlivé šetření, u kterých již není konkrétně uvedeno o jakou společnost nebo školu se jedná, a proto je použito jiné názvosloví. Společnost, která je předmětem práce je označena jako ABC a jednotliví konkurenti jsou vedení pod označením Konkurent1, Konkurent2, Konkurent3, atd. Informace a data jsou v této části striktně anonymní, přičemž práce je psána tak, aby nebylo možné identifikovat ani jednu z předmětných škol.

### 4.2 Volba programu MBA

Pro další zpracování práce je potřeba zmínit následující: společnosti, které se vyskytují v terciárním sektoru vzdělávání, z drtivé většiny nabízejí vždy větší množství studijních programů, kurzů, celoživotního vzdělávání aj. Aby bylo možné porovnat společnost, která je předmětem diplomové práce, je zapotřebí vybrat a blíže specifikovat pouze jeden studijní program daného subjektu, jelikož jednotlivé společnosti a školy v odvětví terciárního vzdělávání jsou velice heterogenní, co se týká nabízených studijních programů.

Jinými slovy je komplexní porovnání všech soukromých a státních vysokých škol, institucí a ostatních společností působících se v terciárním vzdělávání nevhodné, a to s ohledem na širokou škálu poskytovaného spektra vzdělání. Jako příklad je možné uvést dva subjekty: státní vysokou školu, která má validované bakalářské, magisterské a doktorské studium např. Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity v Brně a dále soukromou vysokou školu, která nabízí bakalářské vzdělání a dále různé manažerské kurzy a rozšiřující programy (jako

např. soukromá vysoká škola Newton College). Jednotlivé strategie obou škol, ale také lektorské týmy, cílové skupiny obou subjektů a další faktory jsou rozdílné. Zároveň je potřeba podotknout, že v terciárním sektoru vzdělávání nepůsobí pouze soukromé a státní vysoké školy, ale spousta dalších vzdělávacích institucí, které poskytují různé formy vzdělání, a to českého i zahraničního původu.

Na základě výše uvedeného textu byl vybrán u zkoumané společnosti pouze jeden studijní program, a to manažerský navazující program MBA Senior Executive. Touto specifikací bude možné provést bližší analýzu trhu a konkrétnější porovnání s konkurencí metodou externího benchmarkingu. K tomuto rozhodnutí vedla

i ta skutečnost, že studium MBA je pro zkoumanou společnost primárním programem v portfoliu služeb, které nabízí.

V opačném případě, tedy ve chvíli, kdy by byla společnost porovnávána s konkurencí v celém spektru svých nabízených služeb jako celku, došlo by sice na první pohled ke vhodnému výběru konkurentů, avšak v případě navrhované části a závěru diplomové práce by strategie a doporučení zkoumané společnosti vůči sektoru terciárního vzdělávání neodrážela její skutečné postavení na trhu. Jinými slovy by tato skutečnost pak vedla v návrhové části ke zdánlivě pozitivnímu doporučení a strategiím, avšak v případě zavedení do praxe by tyto procesy mohly mít neutrální či spíše až negativní dopad.

#### 4.2.1 Popis studijního programu MBA

Master of Business Administration, zkráceně MBA, je vysokoškolský postgraduální studijní program, který připravuje absolventy do manažerských pozic, především prohlubuje jejich znalosti v oblasti řízení.

Na internetu se můžeme setkat s mnoha definicemi tohoto programu, ale jednotlivé údaje se od sebe drobně liší. Zřejmě nejdůvěryhodnějším zdrojem k citování studia MBA je Česká asociace MBA škol označovaná jako CAMBAS<sup>75</sup>, která definuje na svých webových stránkách MBA následovně:

*„Titul MBA pochází ze zemí, kde vysokoškolské studium má již tradičně dva stupně: bakalářský a magisterský (magistr je anglicky master). Master znamená vyšší stupeň vysokoškolského studia, druhá část názvu vyjadřuje obor studia, v našem případě lze Business Administration volně přeložit jako podnikové hospodářství a management. V zemích jako USA a Velká Británie je tedy prezenční (denní) studium MBA ekvivalentem našemu studiu inženýrskému na ekonomických vysokých školách a fakultách. To také zohledňuje náš Zákon o vysokých školách, který studium MBA nezahrnuje do systému vysokoškolského studia.“<sup>76</sup>*

<sup>75</sup> Bližší informace k asociaci jsou uvedeny v podkapitole 4.2.4

<sup>76</sup> Citováno z webových stránek CAMBAS, viz zdroj: Malý Michal, CAMBAS

Studium MBA je svůj původ ve Spojených státech Amerických a Velké Británii. Do studia mohou nastoupit absolventi vysoké školy s minimálně tříletou manažerskou praxí. Podmínky přijetí se mohou lišit, tento aspekt pak ovlivňuje kvalitu výstupu poskytovaného studia. Ve světě, ale také v České republice se můžeme setkat s denním studiem, avšak frekventovanější je studium dálkové, které probíhá zpravidla o víkendech, tak, aby nezasahovala výuka do pracovní doby studenta.

V závěru předešlé citace uvedené na webových stránkách asociace CAMBAS je uvedena jedna velice důležitá věta, a to, že český zákon nezahrnuje studium MBA do systému vysokoškolského studia. Na tuto skutečnost naráží ve své stále aktuální publikaci z roku 2011 také autor Schmidt, který daný problém charakterizuje jako: *„MBA na rozdíl od doktorského titulu není standardním akademickým titulem, jehož udílení by v zásadě bylo regulováno a kontrolováno státem. To platí mezinárodně. Znamená to, že byste si třeba i vy mohli zítra založit společnost a začít udělovat MBA. Tento titul totiž nepodléhá ochraně, a dá se využít rozmanitě. Doktorský titul si sice také můžete v zásadě koupit od nějaké továrny na diplomy, ale to není legální, a pokud jste odhaleni, titul vám vezmou. Neprůhledné získání titulu MBA je zcela legitimní (...)"*<sup>77</sup>

Citaci doplňuje i další názor uvedený v knize z roku 2005 autorem Malachem, který dokazuje, že se nejedná o momentální rozhodnutí MŠMT, nezahrnout studium MBA do vysokoškolského zákona, ale o dlouhodobý trend: *„Titul MBA u nás není uznáván jako stupeň vzdělání, ale jako specializovaná manažerská kvalifikace. Jeho držitelům vytváří větší šance na získání manažerské pozice obzvláště v zahraničních společnostech.“*<sup>78</sup>

Na českém trhu se vyskytují společnosti, které poskytují studium MBA na základě platné validace<sup>79</sup> se zahraničním partnerem. Obecně lze usoudit, že akreditované programy jsou jakousi zárukou kvality a prestiže daného studia. Dále se na trhu vyskytují společnosti, kteří nemají platnou validaci – některé z těchto společností (právě na základě výše uvedeného textu) mohou být považovány

za podvodné instituce. Bližší informace k jednotlivým typům MBA, které se nabízí v České republice, naskýtá další podkapitola.

#### **4.2.2 Typy MBA a mapa strategických skupin**

Celkový trh studijního programu MBA můžeme rozdělit na dva základní typy. Jeden z nich lze označit jako „tradiční MBA“ a další „profesní MBA“. V následující

---

<sup>77</sup> SCHMIDT Marcus, 2011, str. 41-42

<sup>78</sup> MALACH Antonín, 2005, str. 313

<sup>79</sup> označuje platnost nabízeného studia zahraničním partnerem

tabulce

č. 4 jsou uvedeny základní charakteristiky jednotlivých programů a jejich znaky:

Tabulka 4: Charakteristika a popis tradičního a profesního MBA

	<b>Tradiční MBA</b>	<b>Profesní MBA</b>
<b>Validace (Akreditace)</b>	Musí být akreditováno zahraničním, k tomu ze zákona oprávněným, partnerem, který monitoruje a garantuje kvalitu poskytovaných služeb. Seriózní validací se poskytovatelé „pyšní“.	Není akreditováno zahraničním, k tomu oprávněným partnerem. Poskytovatelé „validací“ zamlžují.
<b>Typ studia</b>	Prezenční i kombinované	Kombinované, spíše distanční
<b>Forma studia</b>	Studium zpravidla probíhá osobní účastí studentů na přednáškách, doplněno o možnosti online podpory (e-knihovny, e-konzultace, apod.)	Při kombinované formě jsou přednášky co do rozsahu minimalizovány, studium probíhá v zásadě online formou (online přednášky a kurzy atd.), přičemž studium může být doplněno i osobní účastí na přednáškách
<b>Délka studia</b>	Zpravidla 1,5-2,5 let.	zpravidla 1-1,5 let.
<b>Cena studia (vč. DPH)</b>	Pohybuje se v několika set tisících, v ČR zpravidla je to v rozmezí 200 000-400 000 Kč.	Osciluje okolo částky 100 000 Kč, rozmezí zpravidla bývá 80 000-140 000 Kč.
<b>Průběh studia</b>	Studium se převážně skládá z víkendových přednášek jednotlivých předmětů. Závěrem výuky jednotlivých předmětů je potřeba odevzdat seminární práce. Po ukončení studia se vypracovává diplomová/disertační práce v rozsahu okolo 20 tisíc slov. V disertacích je kromě jiného požadována i schopnost uskutečňovat na základní úrovni socio-ekonomický výzkum.	Studium se převážně skládá z různých zkoušek a vypracování seminárních prací pojatých většinou velmi formálně – „aby zde něco zkušeno bylo“, většinou redukovaných co do počtu i jejich rozsahu. U některých poskytovatelů profesního MBA je na závěr vypracována diplomová/disertační práce, redukovaného rozsahu.
<b>Literatura</b>	Základní literatura bývá převážně v tištěné podobě, další doporučená literatura bývá dostupná elektronicky, většinou prostřednictvím univerzitního	Základní i doporučená literatura bývá převážně dostupná v online podobě, výjimečně tuto literaturu doprovází e-knihovny partnerských asociací.

	partnera.	
--	-----------	--

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že se jednotlivé MBA studia od sebe podstatně liší, což znamená, že i jednotlivé cílové skupiny budou rozdílné. Z tohoto důvodu byla provedena analýza strategických skupin, a to na základě dvou faktorů (faktory byly vybrány podle vysoké transparentnosti pro vstupní analýzu):

- celková cena studia,
- celková délka studia.

V tabulce č. 5 jsou uvedeny školy a instituce, které poskytují studium MBA včetně výše zmíněných faktorů. Tabulka je seřazena podle abecedy a uvádí celkem 13 škol a institucí průřezem trhu studia MBA v ČR.

Tabulka 5: Vybrané společnosti poskytující studium MBA v ČR

<b>Zkratka školy</b>	<b>Organizace</b>	<b>Délka studia (měsíců)</b>	<b>Cena studia (vč. DPH)</b>
AZ SMART	AZ SMART - vzdělávací centrum	12	96 558 Kč
BBS	Brno Business School	24	383 570 Kč
BI	Business Institut	18	111 320 Kč
BIBS	Brno Business International School	30	338 800 Kč
CBS	Cambridge business school	12	101 640 Kč
CEMI	CEMI MBA Studies	12	119 790 Kč
IPFM	Institut pro průmyslový a finanční management	18	388 773 Kč
LU	Lings University	12	120 395 Kč
PIBS	Pražská mezinárodní manažerská škola	24	302 500 Kč
ÚPPV	Ústav práva a právní vědy, o.p.s.	13	119 790 Kč
VŠB-TU	Vysoká škola báňská, Ekonom. fakulta	24	350 900 Kč
VŠE	Mezinárodní škola podnikání a managementu	30	375 100 Kč
VŠFS	Vysoká škola finanční a správní	20	290 400 Kč

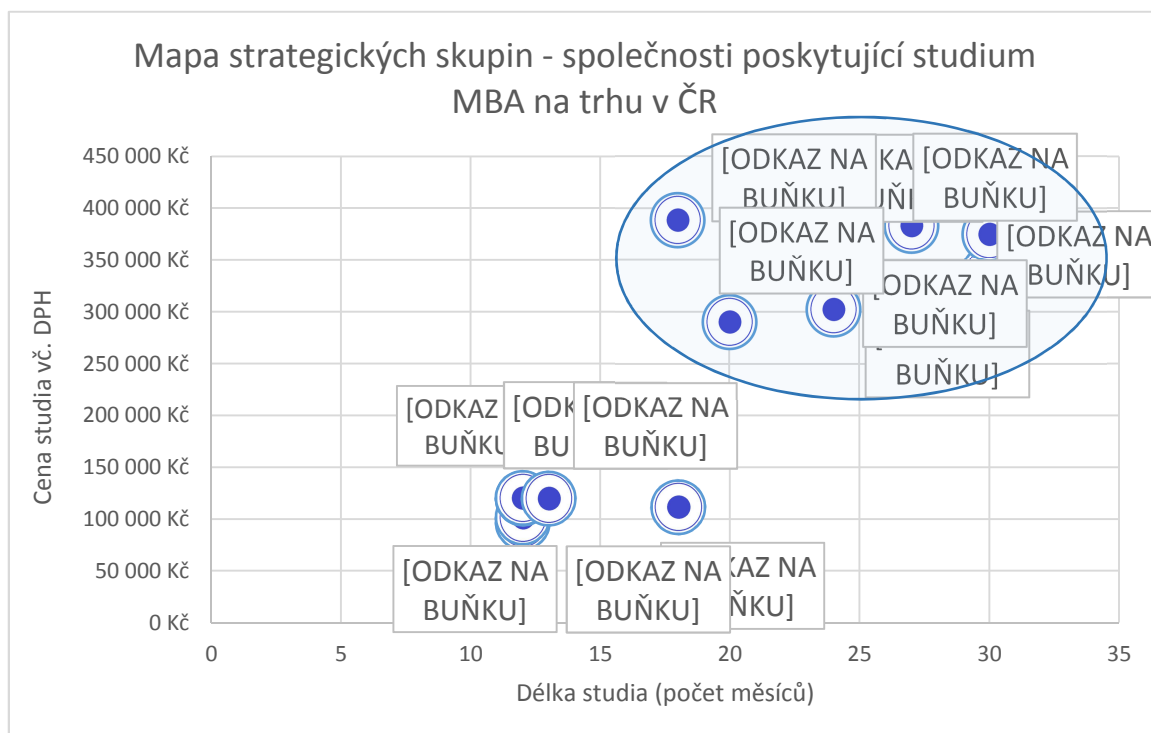
Zdroj: Informace od jednotlivých společností, vlastní zpracování

Data v tabulce byly získány z webových stránek, popř. e-mailové či telefonické komunikace daných společností. Jedná se o vstupní cenu studia MBA včetně DPH,



přičemž téměř všechny společnosti nabízejí různé slevy ke studiu (studium ve dvou, předběžné splacení studia, sezónní slevy, akce atd.) a zároveň další poplatky (poplatek za rozložení splátek, přijímací řízení, literatura atd.), které mohou být od základní ceny odpočítány nebo přičteny. Celková cena studia byla od těchto slev a poplatků očištěna, to znamená, že body v mapě strategických skupin mohou oscilovat okolo základní ceny. Stejně tak i délka studia může být u jednotlivých škol a institucí mírně rozdílná v průběhu studia, student může např. svou závěrečnou práci odevzdat dříve, což znamená, že se mu studium zkrátí.

Výsledkem této analýzy je mapa strategických skupin, která je znázorněna v grafu č. 2. V tomto grafu jsou zaznačené tmavě modré body, jejichž střed určuje základní cenu a délku studia podle tabulky č. 5. Okolo modrých bodů jsou vyznačeny soustředné kružnice, které charakterizují možnou změnu ceny i délky studia.



Graf 2: Mapa Strategických skupin - společnosti poskytující MBA na trhu v ČR  
Zdroj: Informace od jednotlivých společností, vlastní zpracování

V úvodu této kapitoly byly popsány dva základní typy studia MBA, a to tzv. klasické (tradiční) MBA, též označované jako MBA Senior Executive a modernější MBA označované jako profesní MBA. Z analýzy strategických skupin lze usoudit, že profesní MBA, které je vyučováno zpravidla online formou, je charakteristické nízkou cenou a krátkou délkou studia, oproti tomu klasické MBA Senior Executive

se pohybuje v pravém horním rohu mapy strategických skupin, kde studium je nákladnější a trvá déle.

#### 4.2.3 Faktory působící na cenu a délku studia

Aby byl výše uvedený text a charakteristika obou typů studia MBA kompletní, je zapotřebí uvést faktory, které se promítají do celkové ceny a délky studia, jsou jimi:

- Forma studia – studium je možné rozdělit do dvou základních forem, podle toho jak probíhá výuka: buďto online studium prostřednictvím internetu (distančně) nebo kombinované studium prostřednictvím účasti na výuce (přednášky, zkoušky apod.). V případě online výuky jsou vyšší vstupní náklady, avšak další náklady jsou minimální, není potřeba udržovat anebo si pronajímat učebny.  
U studia tradičního MBA je tomu přesně naopak.
- Validace studia MBA - absolventi klasického studia MBA Senior Executive obdrží diplom od zahraničního partnera dané školy popř. instituce. Validace studia MBA bývá často nákladná a proto má rovněž dopad na cenu celkového studia, nehledě na to, že škola platí za každého studenta zahraničnímu partneru určitou výši poplatku. Zpravidla lze říci, že kvalita a jméno zahraničního partnera je pozitivně korelovaná s výši poplatku, neboli čím kvalitnější a známější partner tím vyšší je poplatek.
- Kvalita studia – v případě, že má česká organizace nabízející studium MBA validováno u zahraničního partnera, vznikají tím další náklady na zajištění požadované kvality tímto partnerem.
- Délka studia – délka studia rovněž pozitivně souvisí s celkovou cenou studia. Pokud student studuje program MBA (např. 2 roky) tak se postupně zvyšují náklady na daného studenta (technické zázemí, lektorská činnosti atd).
- Hodinová dotace výuky – tento faktor úzce souvisí s předešlým, tedy s celkovou délkou studia. Nicméně je důležité zmínit, že školy a instituce, které nabízejí stejnou celkovou délku studia, mohou poskytovat různě velké časové dotace výuky. Tento faktor opět pozitivně působí na výši školného.
- Lektorský tým – počet a kvalita jednotlivých lektorů rovněž ovlivňuje cenu studia, avšak se jedná o faktor, který je velice těžko měřitelný. Odbornost lektora lze měřit na základě dosaženého vzdělání, avšak i takový lektor může být v očích ostřílených a zkušených manažerů nekvalitní. Na druhou stranu lze říci, že čím vzdělanější a čtenější lektorský tým bude, tím budou růst i náklady na studium, které se promítnou do ceny studia.

- Literatura – některé školy a instituce nabízejí literaturu zdarma (povinnou i doporučenou) v rámci školného, jiné lákají na nižší cenu studia a v dalších poplatcích uvádějí dokoupení knih (ať už povinných či doporučených). V prvním případě je samozřejmě cena studia vyšší, než u škol a institucí, které literaturu nezahrnují do ceny studia.
- Zázemí a počet technických pracovníků – sídlo firmy a počet pracovníků školy/instituce má, stejně jako předešlé faktory, vliv na cenu studia. Nicméně tento faktor již nemá značný dopad na cenu: např. škola zaměstnávající 2 studijní referenty dokáže obsloužit 1000 studentů, aby vzrostly personální a technické náklady na zajištění dalšího místa studijní referentky bylo by zapotřebí nárůst cca 300 studentů, což se v takovémto měřítku neprojeví na ceně studia. Tento faktor může být opodstatněnější v případě dramatického nárůstu v dlouhodobém období.
- Doprovodný program – organizování různých workshopů, open lecture apod. může ovlivnit výši školného, avšak opět jako předešlý faktor se již jedná spíše o doplňkové aktivity, které nemusí mít podstatný vliv na cenu studia.

Všechny výše zmíněné faktory na sebe, s ohledem na mapu strategických skupin, navazují. Jednotlivé typy programu MBA lze tedy ve zkratce popsat následovně:

- Profesní MBA: studium probíhá kratší dobu (1-1,5 let) a převážně online formou, tím společností šetří náklady na pronájem učeben, cestovní náklady lektorů, zázemí zaměstnanců apod. Zároveň společnosti nabízející profesní MBA zpravidla poskytují literaturu online formou, což se rovněž projeví nižšími náklady. Rovněž je důležité říci, že profesní MBA obvykle nebývá akreditováno zahraničním partnerem.
- Tradiční MBA Senior Executive: studium zpravidla probíhá 2-2,5 roků, kdy studenti navštěvují výuku konající se nejčastěji o víkendech. Na začátku studia obdrží nebo si zakoupí literaturu, která bývá obvykle v tištěné podobě. Doporučenou literaturu studenti mohou vyhledat v online knihovnách, které poskytuje strategický partner, se kterým bývá uzavřena validace daného programu MBA.

Závěrem této kapitoly vyvstává tvrzení, že všechny výše uvedené faktory mohou působit na cenu a délku studia a jsou úzce provázány. Trh MBA v České republice lze rozdělit do dvou skupin, které jsou charakteristické rozdílnou cenou a délkou studia a tedy i formou jakou studium probíhá. Lze konstatovat, že i cílové skupiny jsou si rozdílné.

Na základě tohoto poznání budou v následujícím textu brány v úvahu pouze školy a instituce poskytující tradiční studium MBA Senior Executive, protože i

škola, která je předmětem diplomové práce spadá do této strategické skupiny MBA.

Samozřejmě je vhodné podotknout, že se stále jedná o program MBA, což znamená, že případný velký zájem o profesní MBA může negativně ovlivnit množství zájemců o studium tradičního manažerského programu. Tato skutečnost je předmětem závěru diplomové práce a je zmíněná v kapitole Diskuze.

#### 4.2.4 Česká asociace MBA škol CMBAS

Vícekrát v této práci byla zmíněná Česká asociace MBA škol a proto bude v této kapitole blíže popsána.

V rozhovoru pro zpravodajský portál iDnes.cz, provozovaný společností MAFRA, a. s., odpověděl stávající předseda asociace CMBAS profesor Milan Malý na otázku „Co je to CMBAS?“ následovně: „*CMBAS je zkratka anglického názvu České asociace MBA škol, Czech Association of MBA Schools. Byla založena v roce 1998 na doporučení a za účinné podpory programu PHARE při Evropské unii. Hlavním posláním asociace je v souladu s jejími stanovami "zajišťovat, udržovat a dále rozvíjet vysokou úroveň studia MBA v České republice", včetně zavedení systému akreditací studia MBA. Založení asociace bylo akceptováno ministerstvem školství a bylo uznáno European Foundation for Management Development v Bruselu jako oficiální akreditační orgán v České republice.*“<sup>80</sup>



Obrázek 12: Logo české asociace MBA škol CMBAS

Zdroj: webové stránky společnosti

Jak je dále uvedeno v článku (ale také na webových stránkách asociace CMBAS), v každé zemi, kde je poskytováno prestižní studium MBA jsou asociace, které poskytují akreditace (validace). Ve Velké Británii se jedná o asociaci AMBA, ve Španělsku AEEDE, asociace ve Spojených státech Amerických se nazývá AACSB, v Německu, Rakousku a Švýcarsku působí FIBBA. Jednotlivé organizace zaručují,

<sup>80</sup> KUČEROVÁ, Michaela, rozhovor pro iDnes.cz, 2003

že škola s touto akreditací splňuje přísná kritéria, které se projevují ve vysoké kvalitě poskytovaného studia MBA.

CAMBAS eviduje celkem 10 členů. Jedná se o veřejné a soukromé vysoké školy, také o další organizace nabízející manažerský program MBA. Výčet členů je následující<sup>81</sup>:

- Brno Business School (BBS) – Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně
- Brno International Business School - BIBS, a.s.
- Prague International Business School - PIBS
- Czech Management Institute, manažerská fakulta ESMA Barcelona - CMI
- Ekonomická fakulta VŠ báňské – Technické univerzity Ostrava – VŠB TUO
- University of New York in Prague - UNYP
- Institut pro průmyslový a finanční management - IPFM
- Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. - VŠFS
- International School of Business and Management - ISBM
- Francouzsko-český institut řízení - IFTG

Z bližší charakteristiky je zřejmé, že členství jednotlivých škol a organizací v asociaci CAMBAS je přínosné, a to z hlediska vyšší konkurenceschopnosti, která se opírá o značnou důvěryhodnost a vysokou kvalitu poskytovaného studia MBA. V následujícím textu je detailněji popsáno šest organizací, které jsou členové asociace CAMBAS. Tyto školy jsou následně porovnány, přičemž je důležité zmínit, proč byly vybrány právě tyto školy. Jednak se jedná o školy, které jsou blízkými konkurenty (viz. mapa strategických skupin) a zároveň jsou členy CAMBAS. Zbylé čtyři školy a organizace, které rovněž splňují tyto podmínky, nebyly pro další analýzu vybrány z různých důvodů, jako například:

- studium nabízí primárně v cizím jazyce (popř. vůbec ne v českém),
- jedná se o školy, které se mírně odchyľují od cílové skupiny vybraných škol,
- nereagovaly na žádost o zveřejnění dotazníkového šetření studentů a absolventů.

Poslední bod je zapotřebí ještě upřesnit: Šest z celkem desíti oslovených škol v první fázi pozitivně reagovalo na žádost o zaslání dotazníku svým studentům a absolventům. V následující fázi odmítla pouze již jedna škola dotazník rozeslat, tudíž v tomto šetření figuruje celkem pět zástupců asociace CAMBAS. Zbylé čtyři

---

<sup>81</sup> Zdroj webové stránky asociace CAMBAS

školy buďto na žádost vůbec nereagovaly neb ose hned z úvodu postavily k žádosti negativně.

### 4.3 Představení společností

V dalších podkapitolách je blíže představeno celkem šest společností, přičemž jedna ze společností je zároveň předmětem diplomové práce. Jak bylo uvedeno na závěr podkapitoly 5.3.2., jedná se pouze o organizace z asociace CAMBAS, které jsou přímými konkurenty.

Pokud nebude explicitně uvedeno jinak, tak jsou všechny zmíněné informace získány z webových stránek škol a institucí. Na základě zjištěných informací prostřednictvím veřejně dostupných dat a informací je v závěru kapitoly uvedeno porovnání metodou externího benchmarkingu.

#### 4.3.1 Představení společnosti Brno International Business School.

Soukromá vysoká škola BIBS byla založena v roce 1998, poskytuje odborné vzdělání v České republice a na Slovensku.

##### Základní informace v bodech:<sup>82</sup>

Název:	B.I.B.S., a.s. (Brno International Business School)
Sídlo:	Brno, Lidická 960/81, PSČ 602 00
Právní forma:	akciová společnost
Datum zápisu:	17. července 1998
Identifikační číslo:	255 34 581



Obrázek 13: Logo společnosti B.I.B.S., a. s.  
Zdroj: webové stránky společnosti

## 1. Nabídka studijních programů

---

<sup>82</sup> Zdroj webové stránky Justice

BIBS nabízí hned několik studijních programů. Výuka u všech programů probíhá kombinovanou formou v českém nebo anglickém jazyce, a to o víkendu, zpravidla jednou za měsíc v sobotu a neděli. Společnost nabízí následující programy:

- **Bakalářské programy:**
  - Bc. Ekonomika a management - český program akreditovaný MŠMT se zaměřením na ekonomiku a management
  - BA (Hons) in Business management - anglický program validovaný zahraničním partnerem se zaměřením na ekonomiku a management
  - BA (Hons) in Law and Business management – anglický program validovaný zahraničním partnerem se zaměřením na právo a ekonomiku
  - DD Double Degree – spojení českého akreditovaného a anglického validovaného bakalářského programu se zaměřením na ekonomiku a management (získání titulů Bc. a BAE (Hons)<sup>83</sup>)
- **Magisterské programy**
  - MSc in Business Management – anglický program validovaný zahraničním partnerem, se zaměřením na ekonomiku a management
  - MSc in Law and Business Management – anglický program validovaný zahraničním partnerem, se zaměřením na právo a management
- **Manažerské programy**
  - MBA Senior Executive – anglicky validovaný program se zaměřením na strategické řízení
  - LLM in Business Law for Managers and Business Executives – anglicky validovaný program se zaměřením na právo v managementu a podnikání
- **Doktorské programy**
  - PhD in Business Administration

## **2. Partneři**

Klíčovými partnery, které škola zveřejňuje, jsou britské univerzity Staffordshire university a Nottingham Trent University, dále finská University of Jyväskylä a v neposlední řadě Mendelova univerzita v Brně. Mezi další partnery patří švédská Jönköping International Business School, slovenská Vysoká škola managementu v Bratislavě, britskou Birmingham City University a česká asociace CAMBAS.

Společnost má tedy celkem 8 významných a převážně zahraničních univerzitních partnerů, což zvyšuje důvěryhodnost ve kvalitu nabízeného studia.

## **3. Lektorský tým a stálí zaměstnanci**

---

<sup>83</sup> BA (Hons) in Business management

BIBS na svých webových stránkách uvádí, že lektorský tým se celkem skládá z celkem 150 lektorů za všechny programy. U programu MBA Senior Executive je uvedeno celkem 42 vyučujících, kteří jsou zkušení lektori s mnoholetou praxí v oboru, čímž dochází k vyváženému propojení teorie s praxí.

Zároveň lze z webových stránek vyčíst, že společnost má celkem 24 stálých zaměstnanců v pěti odděleních.

#### 4. Akreditace a validace

Společnost uvádí, že si zakládá na platných akreditacích a validacích školy, které garantují kvalitu poskytovaných služeb. BIBS rovněž uvádí tři typy akreditací, které považuje za základní filosofii školy. Jedná se o tyto akreditace:

- Anglické programy jsou validovány u britské vysoké školy Staffordshire University a Nottingham Trent Univerzity
- Český bakalářský program akreditovaný MŠMT ČR
- Manažerský program MBA rovněž akreditovaný i českou asociací MBA škol CAMBAS

Staffordshire university a Nottingham Trent University jsou členy několika asociací a organizací, což podporuje kvalitu nabízeného studia nejen u zahraničních univerzit, ale rovněž u partnerů, jako např. Brno International Business School.

#### 4.3.2 Představení Vysoké školy finanční a správní

Vysoká škola finanční a správní vznikla v roce 1999 a byla založena společnostmi Bankovní akademie a. s. a Czech Coal a. s. V témže roce získala od MŠMT státní souhlas k poskytování služeb jako soukromá vysoká škola.

##### **Základní informace v bodech:<sup>84</sup>**

Název:	Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
Sídlo:	Praha 10, Estonská 500, PSČ 100 00
Právní forma:	Obecně prospěšná společnost
Datum zápisu:	22. prosince 1999
Identifikační číslo:	261 38 077

---

<sup>84</sup> Zdroj webové stránky Justice





Obrázek 14: Logo Vysoké školy finanční a správní  
Zdroj: webové stránky společnosti

### 1. Nabídka studijních programů

Vysoká škola finanční a správní nabízí všechny stupně vysokoškolských programů, tedy bakalářské, navazující magisterské a doktorské studia a další doplňující programy a kurzy.

- **Bakalářské studijní programy**
  - **Ekonomika a management** – program akreditovaný MŠMT se zaměřením na ekonomiku a management (řízení podniku, finance, marketing apod.).
  - **Economics and Management** – program rovněž akreditovaný MŠMT a se zaměřením na ekonomiku a management v anglickém jazyce.
  - **Hospodářská politika a správa** – program akreditovaný MŠMT se zaměřením na bankovníctví, pojišťovnictví a veřejnou správu.
  - **Právní specializace** – program se zaměřením na právo v podnikání a právo ve veřejné sféře, který je opět akreditován podle českého zákona.
  - **Informatika** – program akreditovaný MŠMT se zaměřením na aplikovanou informatiku.
- **Magisterské studium**
  - **Ekonomika a management** – navazující program na bakalářské vzdělání se zaměřením na ekonomiku a management, akreditovaný podle českého zákona.
  - **Economics and Management** – navazující program se zaměřením na ekonomii a management v anglickém jazyce, akreditovaný MŠMT.
  - **Hospodářská politika a správa** – rovněž navazující na bakalářský program se zaměřením na finance, pojišťovnictví a veřejnou správu, akreditováno MŠMT.
  - **Informatika** – navazující program se zaměřením na aplikovanou informatiku, rovněž akreditováno podle českého zákona.
- **Doktorské studium**
  - **Hospodářská politika a správa**
- **Další programy a kurzy**
  - **MBA** – manažerský program akreditovaný zahraničním partnerem.

- Join Degree B - spojení českého akreditovaného a anglického validovaného bakalářského programu (získání titulu Bc. a zároveň BSBA<sup>85</sup>).
- Join Degree M – spojení českého akreditovaného a anglického a validovaného magisterského programu (získání Ing. a MBA).
- MPA – magisterské studium se zaměřením na veřejnou správu.
- Konverzace v anglickém jazyce – kurz určený pro studenty a absolventy VŠFS.

## 2. Partneři

Vysoká škola finanční a správní uvádí na svých webových stránkách hned 37 partnerů, které rozděluje do dvou sekcí. Jednak to jsou partneři projektů (celkem 20) a ostatní partneři (celkem 17). Zde je vhodné podotknout, že je potřeba od partnerů abstrahovat ty, kteří jsou s nabízenými programy přímo spojeni a garantují jeho kvalitu. Po důkladném prozkoumání se jedná o tři společnosti, konkrétně City University of Seattle, česká asociace MBA škol CAMBAS a BA Bankovní akademie.

## 3. Lektorský tým a stálí zaměstnanci

Lektorský tým VŠFS se skládá celkem ze 128 lektorů a 8 vědeckých pracovníků (kteří nejsou akademickým pracovníkem). Konkrétnější informace kolik lektorů zabezpečuje program MBA není na stránkách uvedena.

## 4. Akreditace a validace

Větší část nabízených programů je českých, které jsou akreditovány podle zákona o vysokých školách MŠMT. Anglické programy a předně tedy program MBA je validován zahraničním partnerem City university of Seattle a zároveň českou asociací MBA škol CAMBAS.

City university of Seattle je členem hned několika organizací a asociací, což garantuje kvalitu studia MBA nejen na mateřské škole, ale také u partnerů, jako je např. VŠFS.

### 4.3.3 Představení Pražské Mezinárodní Manažerské školy

V roce 1991 byl schválen projekt Evropské unie, jehož hlavním cílem bylo připravit studium MBA. V rámci tohoto projektu byla v následujícím roce založena nevýdělečná organizace Pražská mezinárodní manažerská škola. Zakladateli byly Vysoká škola ekonomická v Praze VČE a Nadace Management Studies.

#### Základní informace v bodech:<sup>86</sup>

Název: Pražská Mezinárodní Managerská škola

---

<sup>85</sup> Bachelor of Science in Business Administration

<sup>86</sup> Zdroj webové stránky Justice

Sídlo: José Martího 407/2, Veleslavín, 162 00 Praha  
Právní forma: Zájmové sdružení právnických osob  
Datum zápisu: 15. června 1992  
Identifikační číslo: 452 51 819



Obrázek 15: Logo společnosti Pražská Mezinárodní Managerská škola  
Zdroj: webové stránky společnosti

### **1. Nabídka studijních programů**

MBA – PIBS nabízí tři základní formy studia MBA, které mají stejnou náplň, liší se jen délkou studia:

- Rezidenční forma MBA – probíhá jednou měsíčně od středy do soboty s délkou studia dva a čtvrt roku.
- Distanční forma MBA – organizace studia na základě rozhodnutí studenta, trvá 2-3 roky.
- Podniková forma MBA – studium je organizačně i časově přizpůsobeno požadavkům zadavatele.
- DBA<sup>87</sup> – nadstavba studia MBA

### **2. Partneri**

Společnost na svých stránkách uvádí pouze partnery garantující kvalitu a vysokou úroveň studia MBA. Tento program je pravidelně validován partnerem Manchester Metropolitan University. Mezi další partnery patří European Foundation of Management Development (EFMD), Česká asociace MBA škol CAMBAS (PIBS je zakládajícím členem této asociace) a Česká manažerská asociace.

### **3. Lektorský tým a stálí zaměstnanci**

PIBS eviduje celkem 53 lektorů, přičemž 17 vyučujících pochází ze zahraničí. Společnost se zabývá pouze studiem MBA, z čehož lze usoudit, že se jedná o celý lektorský tým studia MBA. Bližší informace ohledně zaměstnanců nejsou uvedeny.

### **4. Akreditace a validace**

---

<sup>87</sup> Doctor of Business Administration

PIBS nenabízí žádné české programy, proto nemá žádnou akreditaci MŠMT. Program MBA má validovaný u dlouholetého britského partnera Manchester Metropolitan University, který zaručuje kvalitu studia MBA na PIBS.

#### 4.3.4 Představení Institut pro průmyslový a finanční management

Institut byl založen v roce 1998, který výhradně poskytuje na českém trhu studium MBA. Společnost se běžně označuje jako Institut pro průmyslový a finanční management ve zkratce IPFM

##### Základní informace v bodech:<sup>88</sup>

Název:	Institut pro průmyslový a finanční management
Sídlo:	Václavské náměstí 795/40, Nové Město, 110 00 Praha
Právní forma:	Zájmové sdružení právnických osob
Datum zápisu:	8. prosince 1998
Identifikační číslo:	689 98 601



**Institute for Industrial and  
Financial Management**

Obrázek 16: Logo společnosti Institute for Industrial and Financial Management  
Zdroj: webové stránky společnosti

#### 1. Nabídka studijních programů

MBA – studium validováno zahraničním partnerem se zaměřením na management.

- Duální magisterské programy
- Projektový management a management procesů – určeno pro absolventy studia MBA, možnost studia s dvojitým diplomem.
- Mezinárodní management – rovněž určeno pro absolventy MBA na IPFM, možnost studia s dvojitým diplomem.
- Certifikované a mezinárodní kurzy – IPFM rovněž nabízí i doprovodné krátkodobé kurzy

#### 2. Partneri

IPFM na svých stránkách uvádí celkem 15 partnerů, přičemž 6 partnerů lze označit jako společnosti a instituce, které zvyšují důvěryhodnost a kvalitu studia MBA. Jedná se o následující, převážně německé školy a instituce: University of Salzburg Business School, Pfeiffer University Charlotte, Management Kolleg in Ostbayern,

<sup>88</sup> Zdroj webové stránky Justice

IHK Akademie in Ostbayern, Deutsch-Tschechische Industrie und Handelskammer, Kirchliche Hochschule Wupperthal/Bethel.

### **3. Lektorský tým a stálí zaměstnanci**

Lektorský tým se celkem skládá z 28 lektorů, z toho 10 lektorů působících v České republice. Dalších 18 lektorů přednáší převážně ve Spolkové republice Německo. Opět i zde lze usoudit, že se jedná o lektory vyučující v programu MBA, protože škola nenabízí jiné programy.

### **4. Akreditace a validace**

Stejně jako u předešlé školy, IPFM nenabízí české programy, proto nemá žádné akreditace podle českého zákona MŠMT. IPFM nemá program MBA validovaný u zahraničního partnera, jako ostatní společnosti, program má validovaný pouze u mezinárodní asociace Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) a u české asociace CAMBAS. Tato skutečnost může naznačovat nižší důvěryhodnost a kvalitu u poskytovaného programu.

#### **4.3.5 Představení Vysoké školy báňské**

Veřejná vysoká škola báňská sídlící a působící v Ostravě nabízí převážně české bakalářské, magisterské, ale rovněž i doktorské studium. Dále poskytuje doplňkové služby prostřednictvím univerzity třetího věku a studium MBA.

#### **Základní informace v bodech:<sup>89</sup>**

Název:	Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
Sídlo:	17. listopadu 2172/15, Poruba, 708 00 Ostrava
Právní forma:	Vysoká škola
Datum zápisu:	1. leden 1995
Identifikační číslo:	619 89 100

---

<sup>89</sup> Zdroj webové stránky Obchodní rejstřík firem



Obrázek 17: Logo Vysoké školy báňské – technická univerzita Ostrava

Zdroj: webové stránky školy

### 1. Nabídka studijních programů

- **Bakalářské studijní programy**
  - **Ekonomika a management** – program je akreditovaný MŠMT se zaměřením na ekonomiku a management.
  - **Hospodářská politika a správa** – program je akreditovaný MŠMT se zaměřením na hospodářskou politiku a správu.
  - **Systémové inženýrství a informatika** – program je akreditovaný MŠMT se zaměřením na informatiku.
- **Magisterské studium**
  - **Ekonomika a management** – navazující program na bakalářské studium se zaměřením na ekonomiku a management, akreditovaný podle českého zákona.
  - **Hospodářská politika a správa** – rovněž navazující na bakalářské studium se zaměřením na hospodářskou politiku a správu, akreditováno MŠMT.
  - **Systémové inženýrství a informatika** – navazující program se zaměřením na informatiku, rovněž akreditováno podle českého zákona.
- **Doktorské studium**
  - **Ekonomické teorie** – doktorské studium, akreditováno MŠMT.
  - **Ekonomika a management** – studium, které je akreditováno podle českého zákona.
  - **Hospodářská politika a správa** – doktorské studium, rovněž akreditováno MŠMT.
  - **Systémové inženýrství a informatika** – doktorské studium, akreditováno MŠMT.
- **Další programy a kurzy**
  - **MBA** – manažerský program akreditovaný zahraničním partnerem.
  - **Univerzita třetího věku** – určeno pro starší zájemce o studium.

## 2. Partneři

Vysoká škola báňská eviduje spoustu partnerů, ať už ze soukromé či státní sféry. Na stránkách Ekonomické fakulty, kde nabízí studium MBA, uvádí VŠB celkem 29 partnerů, v toho 14 partnerů jsou různé české a zahraniční vysoké školy. Mezi zahraniční univerzity patří: The Hedmark University College, Akademie Ekonomická Katovice, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland School of Business a Liverpool John Moores University.

## 3. Lektorský tým a stálí zaměstnanci

Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava zaměstnává celkem 182 lektorů a 63 technických pracovníků. Jedná se o velký počet zaměstnanců, avšak není přesně známo, kolik těchto pracovníků se podílí na zajištění programu MBA jak z technického, tak lektorského hlediska.

## 4. Akreditace a validace

Vysoká škola báňská má akreditované studium MBA u britského partnera Liverpool John Moores University a zároveň u české asociace MBA škol CAMBAS. Spolu s ostatními univerzitními partnery tvoří vysokou důvěryhodnost programu MBA.

České studijní programy má VŠB akreditovány podle českého zákona MŠMT.

### 4.3.6 Představení Brno Business School

Instituce Brno Business School (BBS) nabízí studium MBA pod záštitou univerzity Vysoké učení technické v Brně (VUT)

#### **Základní informace v bodech:<sup>90</sup>**

Název:	Vysoké učení technické v Brně
Sídlo:	Antonínská 548/1, Veveří, 602 00 Brno
Právní forma:	Vysoká škola
Datum zápisu:	1. leden 1972
Identifikační číslo:	002 16 305

---

<sup>90</sup> Zdroj webové stránky Obchodní rejstřík firem



Obrázek 18: Logo Vysoké učení technické v Brně, Podnikatelská fakulta  
Zdroj: webové stránky společnosti

### 1. Studijní programy

VUT v Brně nabízí bakalářské, magisterské, ale také i doktorské studium. Brno Business School se spíše prezentuje jako odštěpená část od VUT v Brně a tudíž bude uvedeno pouze studium nabízené touto společností, které se výhradně specializuje právě na program MBA.

### 2. Partneři

BBS na svých stránkách uvádí celkem 13 partnerů, se kterými spolupracuje, avšak žádná z těchto společností není vzdělávací, což může vést ke snížení důvěryhodnosti ke kvalitě poskytovaného MBA studia. Zde je ovšem potřeba zmínit, že BBS je součástí VUT, se kterou zřejmě úzce spolupracuje, a tudíž nemusí být uvedené informace na webových stránkách BBS úplně směrodatné. Dále je nutné podotknout, že jednotlivé společnosti se převážně zabývají managementem a mohou tedy podpořit kvalitu studia z praktického hlediska.

### 3. Lektorský tým a stálí zaměstnanci

Společnost uvádí celkem 45 lektorů, přičemž jak již bylo uvedeno, nabízí pouze studium programu MBA, z čehož lze usoudit, že všichni uvedení lektori vyučují právě na tomto programu. Informace ohledně stálých zaměstnanců není na webových stránkách uvedena.

### 4. Akreditace a validace

BBS má studium MBA dlouhodobě validováno s britskou univerzitou Nottingham Trent University a zároveň patří do skupiny České asociace škol MBA CAMBAS. Můžeme uvést, že BBS jakožto úzký spolupracovník VUT v Brně má blízko k akreditovaným českým programům podle MŠMT.



#### 4.4 Benchmarking na základě dostupných informací

Z veřejně dostupných informací bylo provedeno porovnání šesti výše uvedených organizací.

Na úvod této podkapitoly byla provedena analýza postavení jednotlivých organizací na trhu MBA v posledních pěti letech. Určitě je potřebné zmínit, že se jedná o dosti konkrétní trh, kde je uvedeno pouze šest organizací, avšak jak již bylo uvedeno, jedná se o nejbližší konkurenty v daném odvětví, kteří nabízejí téměř homogenní produkt a jsou si tedy přímými konkurenty.

V tabulce č. 6 jsou zaneseny počty absolventů jednotlivých organizací od roku 2010 a zároveň aktuální cena studia. V případě BIBS a VŠFS se jedná o kvantifikovaný odhad absolventů na základě celkového počtu absolventů za dobu poskytování studia MBA. Zároveň je nutné podotknout, že cena studia se v posledních pěti letech mohla mírně upravit a tudíž je zapotřebí považovat tuto analýzu za odhad (společnosti neuvádějí či nechtějí uvést konkrétní údaje).

Tabulka 6: Porovnání tržeb za období 2010-2015 jednotlivých organizací

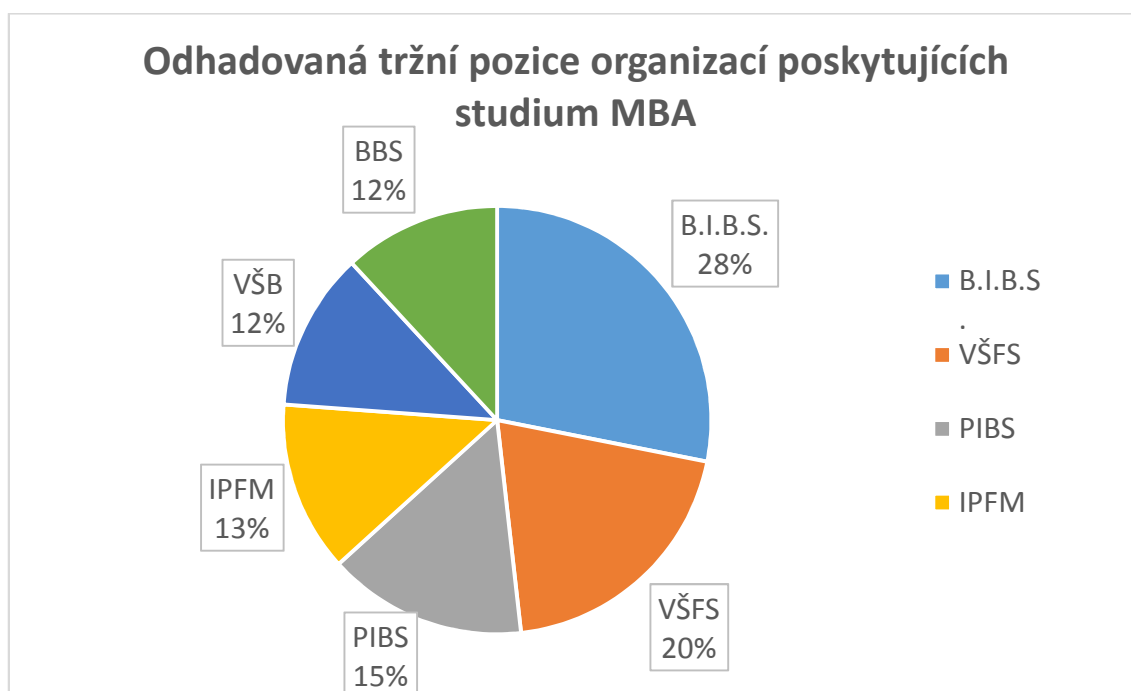
Název organizace		Počet absolventů v období 2010-2015	Cena studia (vč. DPH)	Celková tržba za absolventy
<b>BIBS</b>	Brno Business International School	300	338 800 Kč	101 640 000 Kč
<b>VŠFS</b>	Vysoká škola finanční a správní	250	290 400 Kč	72 600 000 Kč
<b>PIBS</b>	Pražská mezinárodní manažerská škola	180	302 500 Kč	54 450 000 Kč
<b>IPFM</b>	Institut pro průmyslový a finanční management	120	388 773 Kč	46 652 760 Kč
<b>VŠB</b>	Vysoká škola báňská, Ekonomická fakulta, Ostrava	123	350 900 Kč	43 160 700 Kč
<b>BBS</b>	Brno Business School	112	383 570 Kč	42 959 840 Kč

Zdroj: webové stránky a emailová komunikace se společnostmi, vlastní zpracování

Přestože se jedná o kvantifikovaný odhad, lze říci, že lídrem v tržním postavení šesti uvedených organizací je společnost BIBS. Druhá nejsilnější škola je VŠFS, přičemž zbylé organizace oscilují blízko kolem sebe.

Tyto závěry lze vyčíst i z grafu č. 3, kde BIBS vede danému trhu se 28 %, následuje ji VŠFS s 20 % a další školy s procentuálním postavením okolo 13 %.

Postavení na trhu není primárně dáno cenou studia, nýbrž počtem absolventů dané organizace. Tři nejsilnější hráči na trhu mají zároveň nejvíce absolventů, přičemž seřazení je chronologicky stejné.



Graf 3: Odhadovaná tržní pozice organizací poskytujících studium MBA  
Zdroj: Vlastní zpracování

Komplexní analýza zjištěných dat je uvedena v následující tabulce č. 7, která je oproti předešlé, konkrétnější. Všechny údaje v této tabulce jsou, stejně tak jako výše uvedená data, získány pečlivou analýzou webových stránek jednotlivých poskytovatelů MBA (tento zdroj tvoří zhruba 90 % uvedených dat) a emailovou komunikací (zhruba 10 % uvedených dat). Data byla vyhodnocena na základě přidělení bodů (celkový počet bodů u každého kritéria je 100) váženým průměrem a následně přepočtena váhou těchto znaků.

Zároveň je potřeba podotknout, že společnosti nemusí uvádět naprosto správné a konkrétní údaje. Nicméně můžeme usoudit, že v případě poskytování nepravdivých informací za účelem lepšího postavení na trhu, si škola může velice přihoršit a ztratit důvěryhodnost, popř. členství a různá jiná partnerství. Zároveň pokud škola některé informace neuvádí či si mylným uvedením některých informací oproti realitě pohorší, dostává se do situace kdy si „sama ubližuje“. A proto by společnosti měli uvádět co nejaktuálnější data a informace, aby si tak zajistili co nejvyšší důvěryhodnost oproti konkurenci.

Níže jsou popsána jednotlivá kritéria včetně důležitých poznatků:

- Cena studia – negativní korelace, proto jsou v tabulce uvedeny inverzní body k tomuto kritériu.

- Délka studia – stejně jako u ceny studia se jedná o negativní korelaci, a proto jsou rovněž uvedeny inverzní body.
- Lektorský tým – u tohoto faktoru je považován vyšší počet lektorů za pozitivní (avšak vyšší počet neznamená vyšší kvalitu studia).
- Absolventi – rovněž i u tohoto znaku je vyšší počet absolventů ohodnocen vyšším počtem bodů.
- Základní informace a jméno školy – tento faktor se skládá ze dvou částí, jednak validace programu MBA, která pojednává o kvalitě poskytovaného studia a zároveň historie školy, která je dána délkou poskytování studia MBA.
  - Validace – validací je myšleno spolupráce se zahraničním partnerem nabízejícím studium MBA, následně je provedena inverze pořadí jednotlivých partnerů v prestižních žebříčcích<sup>91</sup> (záporná závislost mezi umístěním v žebříčku a přiděleným počtem bodů).
  - Historie školy – čím déle je nabízené studium ve spolupráci se zahraničním partnerem, tím je větší důvěryhodnost ve kvalitu studia.
- Partneři společnosti – rovněž jsou pozitivně korelovány, více partnerů poskytuje vyšší stabilitu a důvěryhodnost společnosti.

K dalším zjištěným faktorům, které však nebyly do analýzy započteny (v tabulce jsou uvedeny šedým písmem) patří:

- Počet studijních programů – u tohoto kritéria byla opět využita inverze, jelikož škola zabývající se pouze programem MBA bude dosahovat vyšší specializace než konkurence. Nicméně kritérium není v analýze uvedeno, jelikož nepopisuje pouze program MBA, který je předmětem práce, ale i jiné.
- Akreditace – Akreditace českých programů, je stejně jako předešlý faktor, pro porovnání studia MBA zanedbatelný.
- Člen asociace CAMBAS – tento faktor by jistě nabýval větší významnosti, avšak všechny uvedené organizace jsou členy asociace CAMBAS a tudíž jej není potřeba uvádět.

Přidělené body váženým průměrem byly následně vynásobeny váhou jednotlivých kritérií, které byly získány z dotazníkového šetření kvality webových stránek. Respondenti dotazníku skládající se z absolventů studia MBA, zájemců o studium, ale rovněž i dotazovaných, kteří o program MBA nejeví zájem, přidělovali váhy šesti kritériím na základě důležitosti při výběru studia MBA.

---

<sup>91</sup> Pořadí partnerů, kteří poskytují dané škole validaci programu MBA, v prestižním žebříčku zahraničních vysokých škol „Business & Management Studies: Top UK University Subject Tables nd Ranking 2015“ a City University of Seattle: Overall Ranking/Best College/US News

Výsledek analýzy je uveden v tabulce č. 8 a grafu č. 4. Celkový počet 100 bodů byl rozdělen mezi šestici společností. Rozmezí mezi organizací s nejnižším (IPFM – 13,89 bodů) a nejvyšším (VŠFS – 20,96 bodů) počtem získaných bodů je pouze 7,07 bodů, což dokazuje již výše uvedený závěr (mapa strategických skupin), že jednotlivé společnosti jsou si blízkými konkurenty.

Tabulka 7: Benchmarking veřejně dostupných informací

VŠ	Cena studia (vč. DPH)			Délka studia (měsíců)			Lektorský tým		Absolventi		Validace			
	Cena studia	Inverze	Body	Počet měsíců	Inverze	Body	Počet lektorů <sup>92</sup>	Body	Od roku 2010 <sup>93</sup>	Body	Ano/ne	Pořadí v žebříčku <sup>94</sup>	Inverze	Body
BIBS	338 800 Kč	0,00000295	16,65	30	0,0333	12,9	42	17,14	300	27,65	ano	43	0,0233	25,67
VŠFS	290 400 Kč	0,00000344	19,42	20	0,0500	19,3	53	21,63	250	23,04	ano	67	0,0149	16,47
PIBS	302 500 Kč	0,00000331	18,65	24	0,0417	16,1	50	20,41	180	16,59	ano	60	0,0167	18,40
IPFM	388 773 Kč	0,00000257	14,51	18	0,0556	21,4	28	11,43	120	11,06	ne	0	0,0000	0,00
VŠB	350 900 Kč	0,00000285	16,07	24	0,0417	16,1	40	16,33	123	11,34	ano	80	0,0125	13,80
BBS	383 570 Kč	0,00000261	14,70	27	0,0370	14,3	32	13,06	112	10,32	ano	43	0,0233	25,67

VŠ	Historie školy			Partneři společnosti				Další faktory, které nebyly do analýzy započteny <sup>95</sup>						
	MBA od roku <sup>96</sup>	Celkový počet let	Body	Počet		Celkem	Body	Počet st. programů			MŠMT		CAMBAS	
				Firemní	Univerzitní			Počet	Inverze	Body	Ano/ne	Body	Ano/ne	Body
BIBS	1998	17	15,60	0	8	8	7,48	9	0,111	5,50	ano	25,0	ano	16,7
VŠFS	2003	12	11,01	34	3	37	34,58	15	0,067	3,30	ano	25,0	ano	16,7
PIBS	1991	24	22,02	0	4	4	3,74	2	0,500	24,77	-	0,0	ano	16,7
IPFM	1998	17	15,60	9	6	15	14,02	4	0,250	12,38	-	0,0	ano	16,7
VŠB	1999	16	14,68	15	14	29	27,10	11	0,091	4,50	ano	25,0	ano	16,7
BBS	1992	23	21,10	13	1	14	13,08	1	1,000	49,54	ano	25,0	ano	16,7

Zdroj: webové stránky jednotlivých škol, webové stránky Asociace CMBAS a emailový kontakt se zástupci školy; upraveno autorem

<sup>92</sup> Počet lektorů u škol VŠFS, PIBS a VŠB byl získán na základě emailové komunikace

<sup>93</sup> U škol BIBS a VŠFS se jedná o kvantifikovaný odhad na základě celkového počtu absolventů a délky nabízeného studia MBA

<sup>94</sup> Pořadí partnerů, kteří poskytují dané škole validaci programu MBA, v prestižním žebříčku zahraničních vysokých škol „Business & Management Studies: Top UK University Subject Tables and Ranking 2015“ a web. stránek univerzity City University of Seattle: Overall Ranking/Best College/US News

<sup>95</sup> Faktory Počet studijních programů, akreditace MŠMT a partnerství v CMBAS nebyly do analýzy započteny

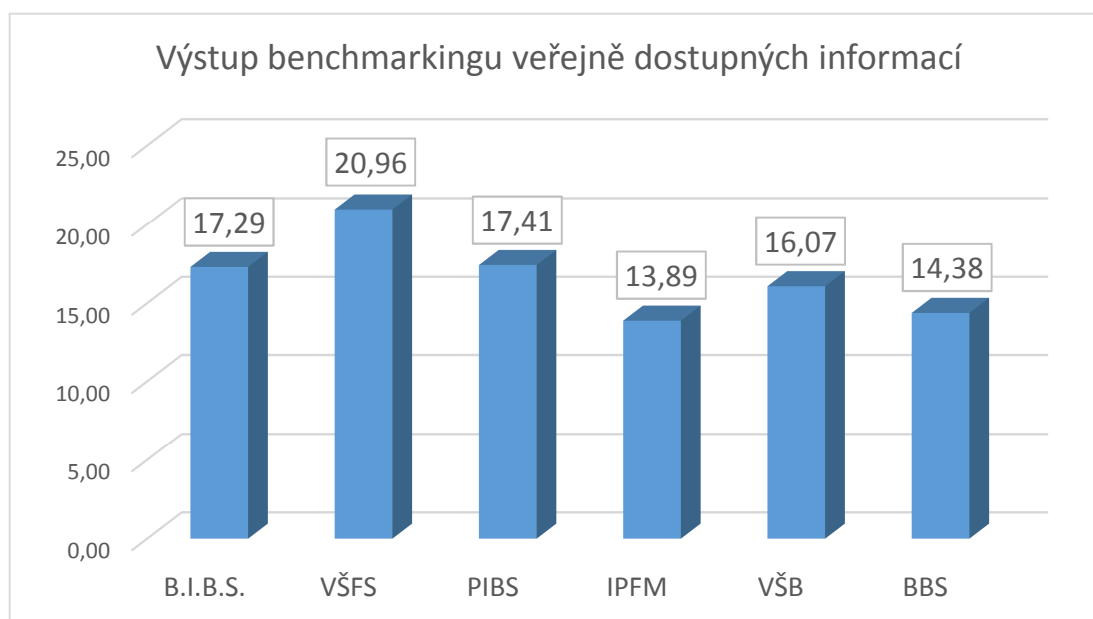
<sup>96</sup> Zdroj informací z webových stránek asociace českých MBA škol CMBAS

Tabulka 8: Benchmarking veřejně dostupných informací - vyhodnocení

VŠ	Cena studia	Délka studia	Lektoři	Absolventi	Základní informace	Partneři	Celkem bodů
<b>Váhy faktorů</b>	19,1%	21,4%	27,6%	13,9%	10,9%	7,1%	
<b>BIBS</b>	16,65	12,86	17,14	27,65	20,63	7,48	<b>17,29</b>
<b>VŠFS</b>	19,42	19,29	21,63	23,04	13,74	34,58	<b>20,96</b>
<b>PIBS</b>	18,65	16,07	20,41	16,59	20,21	3,74	<b>17,41</b>
<b>IPFM</b>	14,51	21,43	11,43	11,06	7,80	14,02	<b>13,89</b>
<b>VŠB</b>	16,07	16,07	16,33	11,34	14,24	27,10	<b>16,07</b>
<b>BBS</b>	14,70	14,29	13,06	10,32	23,38	13,08	<b>14,38</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vyšší transparentnost výsledků je v grafu č. 4 uvedeno bodové rozpětí v rozmezí 12-22 bodů. Vysoká škola finanční a správní obdržela nejvyšší počet bodů, oproti tomu školy IPFM a BBS byly ohodnoceny počtem nejnižším. Je však nutno uvést, že průměr je 16,7 bodů. Výsledné hodnocení všech organizací tudíž blízko osciluje kolem tohoto průměru.



Graf 4: Výstup benchmarkingu veřejně dostupných informací

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.1 Ověření hypotéz

Rozmezí mezi nejvíce a nejnižše ohodnocenou organizací je přesně 7,07 bodů, což znamená, že nulová hypotéza  $H_{10}$  ve znění „Rozdíl výsledného hodnocení jednotlivých společností nepřesáhne rozmezí více jak 10 bodů“, je potvrzena. V případě druhé nulové hypotézy  $H_{20}$ , která zní „Nejvyšší dosažené bodové

hodnocení bude maximálně 20 bodů“, dochází k zamítnutí, jelikož nejvyšší bodové ohodnocení dosáhla VŠFS, a to 20,96 bodů. Platí tedy alternativní hypotéza H2<sub>1</sub>: „Nejvyšší dosažené bodové hodnocení bude více než 20 bodů“.

#### **4.4.2 Dílčí závěr a doporučení**

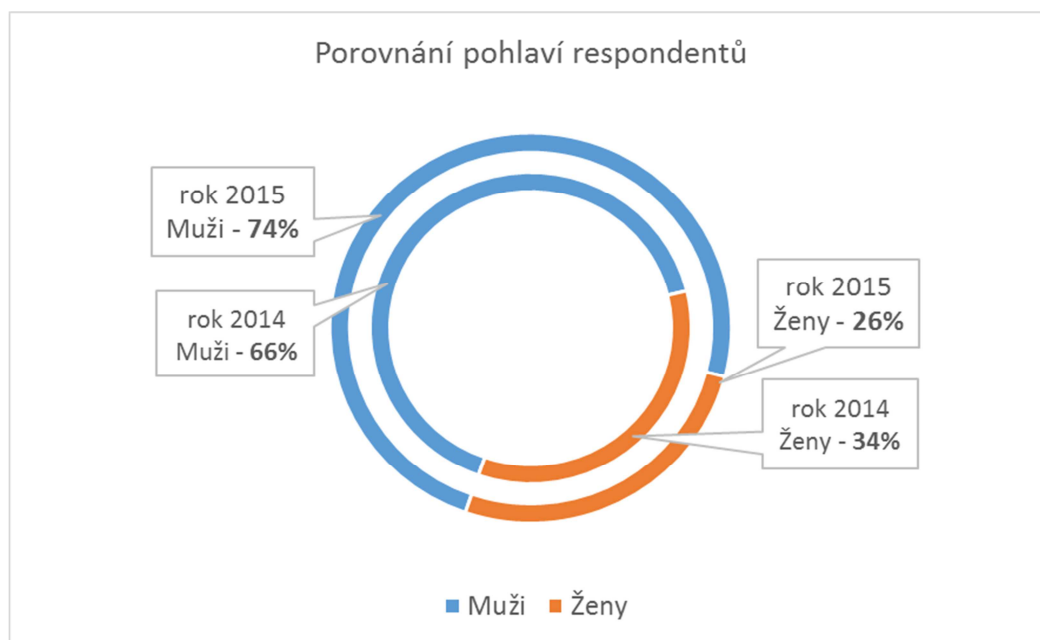
Konkrétní slovní doporučení pro školu ABC, na základě porovnání informací na webových stránkách (popř. emailového kontaktu), nebude uvedeno, a to primárně z důvodu zachování anonymity. Každá ze společnosti může vyvodit své silné a slabé stránky v případě zveřejňovaných informací z tabulky č. 8, přičemž by se měli zaměřit na zlepšení a zkvalitnění poskytovaných informací u faktorů, kde získaly nejméně bodů.

V dalších analýzách již budou všechna data a informace utajeny. Zároveň nebudou zmíněny žádné vazby na předešlý text, aby nemohlo dojít k odtajnění zkoumané společnosti či kterékoliv jiné organizace, která poskytla pro vypracování diplomové práce svá data.

### **4.5 Analýza trendů zkoumané společnosti**

V této podkapitole bude uvedeno porovnání výsledků obdržných z dotazníkového šetření v květnu roku 2014 (celkem 47 respondentů) a květnu roku 2015 (celkem 61 respondentů). Výzkumné otázky v dotazníku měly podobný charakter, přesto budou uvedeny pouze identifikační otázky (které byly naprosto shodné) a jejich vývoj v průběhu jednoho roku.

Následující graf č. 5 uvádí míru zastoupení pohlaví respondentů.



Graf 5: Porovnání pohlaví respondentů

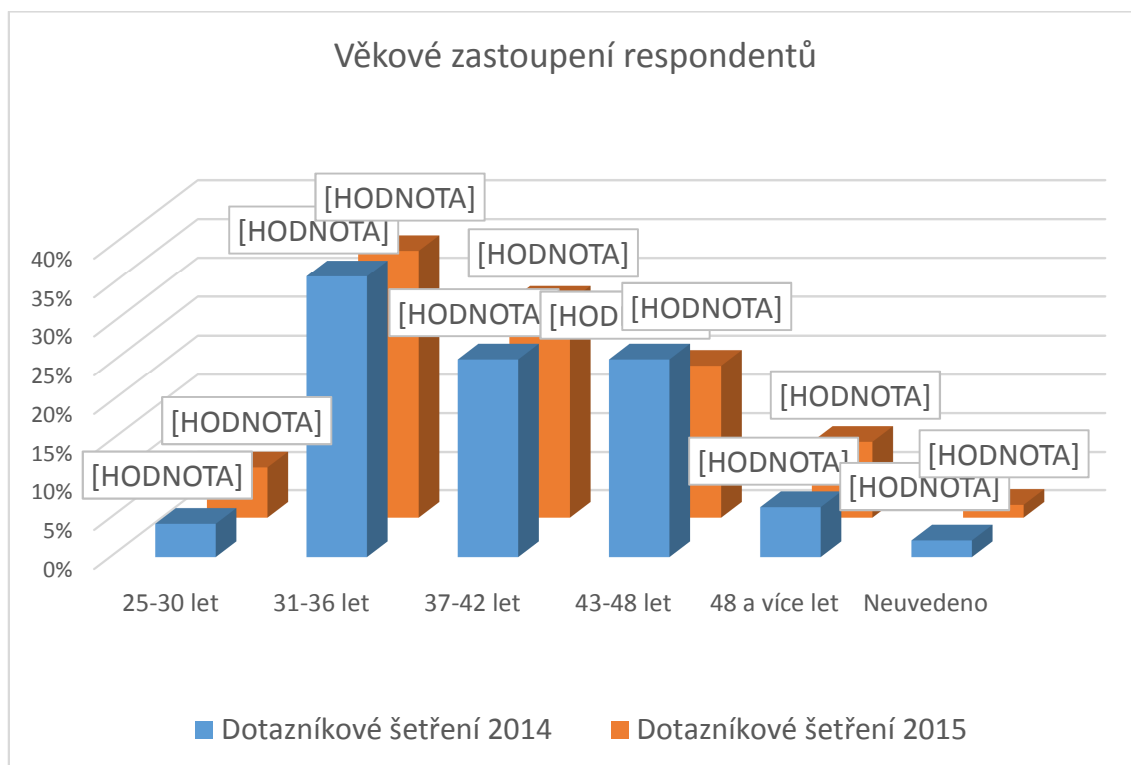
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 6 je uvedeno věkové zastoupení studentů dané organizace. Nejčetnější skupina respondentů je ve věku 31-36 let, kde oproti předešlé věkové skupině

25-30 let dochází k dramatickému nárůstu. Zastoupení dalších věkových skupin od maxima 31-36 let již postupně klesá.

Meziroční pokles o 2 % v kategorii 31-36 let lze vysvětlit stejně velkým nárůstem v další věkové skupině 37-42 let, kdy pravděpodobně došlo k přelivu z jedné skupiny do druhé. Nicméně všechna získaná data jsou striktně anonymní, tudíž mohli na dotazník odpovědět v průběhu jednoho roku různí respondenti.

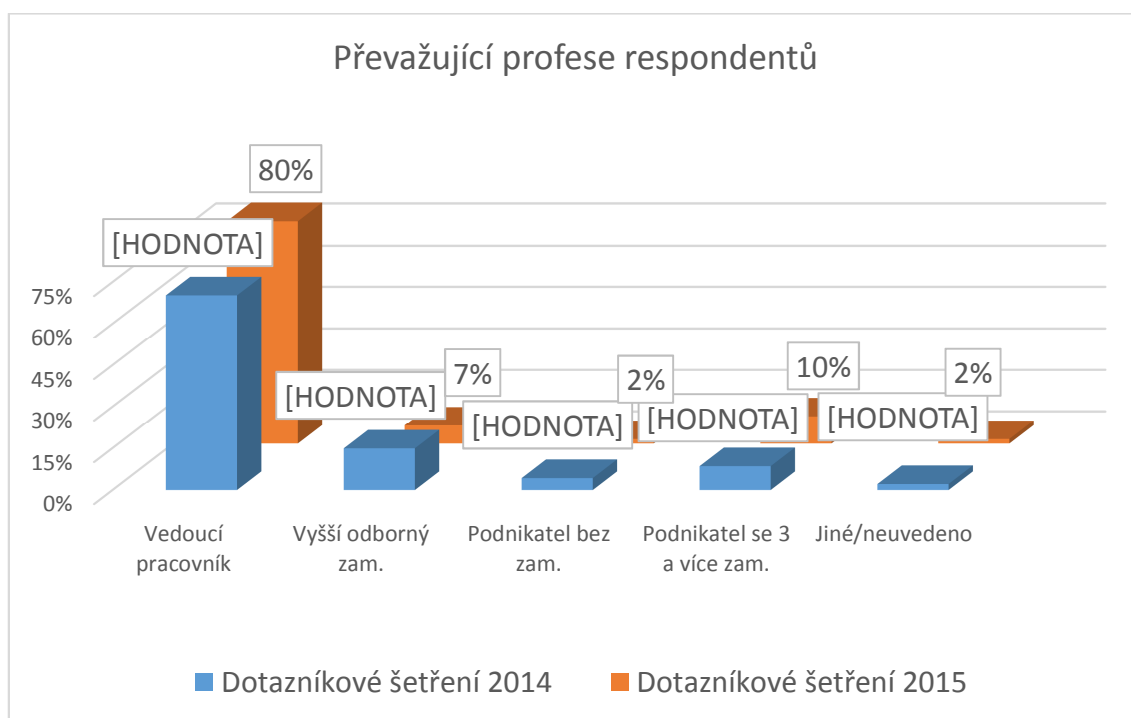




Graf 6: Věkové zastoupení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Převažující profese respondentů je uvedena v následujícím grafu č. 7, ze kterého jasně vyplývá, že v průměru posledních dvou let byli 3/4 studentů zaměstnaní jako vedoucí a řídicí pracovník, přičemž za poslední rok byl u této skupiny zaznamenán nárůst o 10 %. Ostatní profese jsou v porovnání s touto velice zanedbatelné.



Graf 7: Profese respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9 znázorňuje rozložení odpovídající podle krajů České republiky, popř. Slovenské republiky, ve kterých dlouhodobě studenti působí. Opět jsou znázorněny výsledky z dotazníkového šetření obou let (2014 a 2015), přičemž v posledním sloupci je uveden meziroční nárůst, v případě negativního znaménka meziroční pokles.

K nárůstu došlo v šesti krajích z 16 uvedených možnosti, nejvyšší nárůst oproti původnímu roku byl zaznamenán v Jihomoravském kraji o 10, 7 %. Ostatní přírůstky se pohybovaly okolo 2 %. Naopak nejdramatičtější pokles proběhl v případě respondentů z Plzeňského kraje, a to o 7,2 %, pokles u ostatních krajů osciloval okolo 2 %.

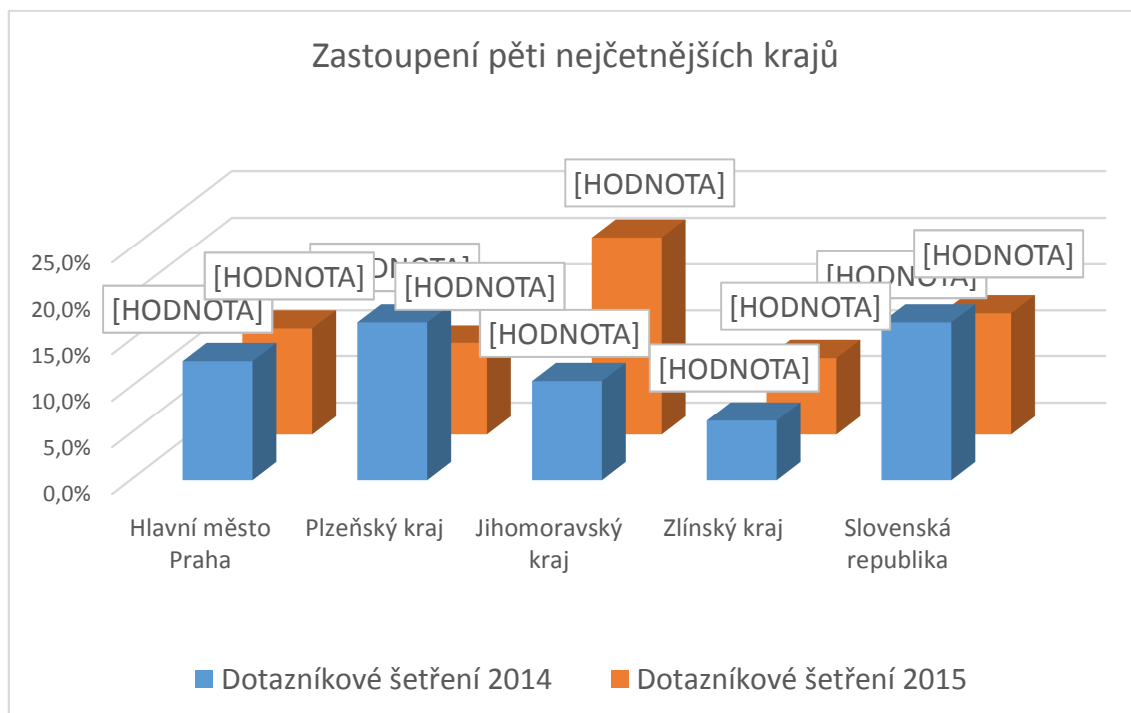
Tabulka 9: Rozložení respondentů podle krajů

Kraj	Počet respondentů		Procentuální vyjádření		Meziroční nárůst
	2014	2015	2014	2015	
Hlavní město Praha	6	7	12,8%	11,5%	-1,3%
Středočeský kraj	2	4	4,3%	6,6%	2,3%
Jihočeský kraj	1	1	2,1%	1,6%	-0,5%
Plzeňský kraj	8	6	17,0%	9,8%	-7,2%
Karlovarský kraj	1	0	2,1%	0,0%	-2,1%
Ústecký kraj	2	2	4,3%	3,3%	-1,0%
Liberecký kraj	1	1	2,1%	1,6%	-0,5%

Královéhradecký kraj	0	1	0,0%	1,6%	1,6%
Pardubický kraj	2	4	4,3%	6,6%	2,3%
Olomoucký kraj	1	3	2,1%	4,9%	2,8%
Moravskoslezský kraj	3	2	6,4%	3,3%	-3,1%
Jihomoravský kraj	5	13	10,6%	21,3%	10,7%
Zlínský kraj	3	5	6,4%	8,2%	1,8%
Kraj Vysočina	3	3	6,4%	4,9%	-1,5%
Slovenská republika	8	8	17,0%	13,1%	-3,9%
Jiné/neuvedeno	1	1	2,1%	1,6%	-0,5%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 znázorňuje pět krajů, kde trvale přebývají studenti dané organizace. Během jednoho roku došlo k podstatnému nárůstu u Jihomoravského kraje, což dokládá i předešlá tabulka. Rovněž zaznamenal přírůstek i Zlínský kraj o necelé 2 %. Oproti tomu úbytek byl zaznamenán u zbylých tří krajů, přičemž došlo k celkové ztrátě 12,4 %. Přírůstky (12,5 %) a ztráty (12,4 %) jsou v případě těchto pěti krajů téměř vyrovnány.



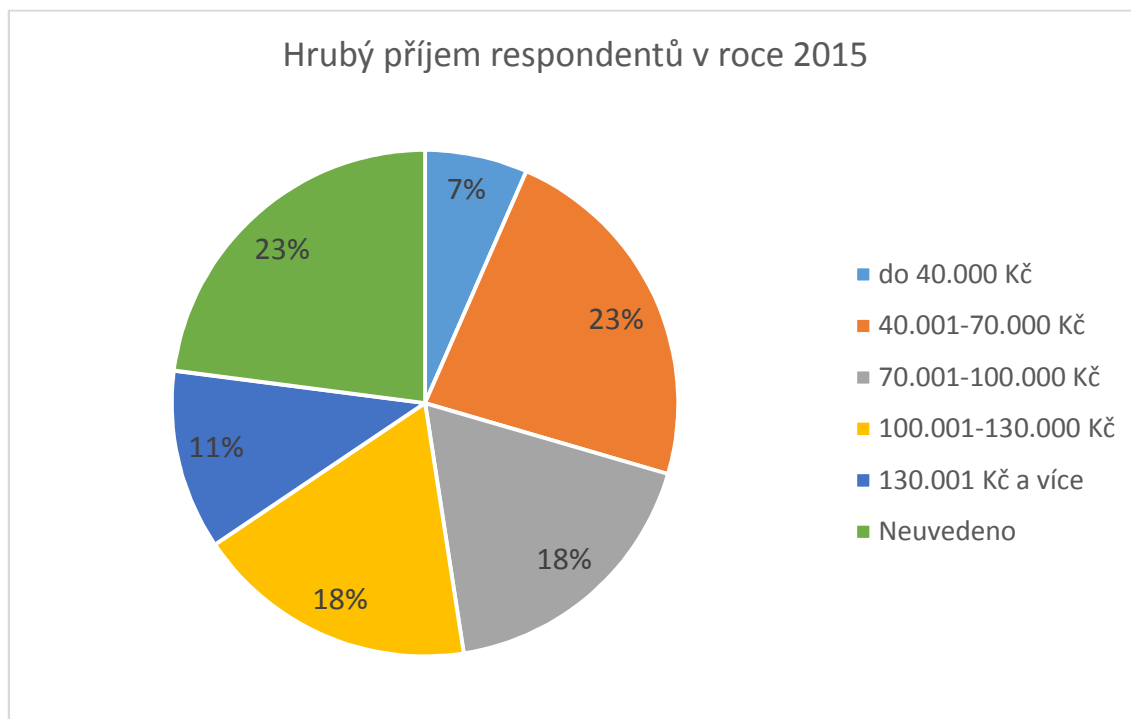
Graf 8: Zastoupení pěti nejčetnějších krajů

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední graf č. 9 v této části analýzy znázorňuje hrubý příjem studentů. Tato otázka nebyla v předešlém dotazníku z roku 2014 uvedena, a tudíž není možnost meziročního srovnání. Důvod, proč nebyla otázka zmíněna je zřejmý z výsledků

grafu č. 9. Celkem 23 % respondentů, což tvoří největší část odpovídajících, na otázku v dotazníku neodpovědělo.

Z grafu č. 9 dále vyplývá, že nejpočetnější skupina zastoupených pobírá hrubou mzdu ve výši 40.001-70.000 Kč, přitom studenti s vyšším platem 70.001-100.000 Kč (celkem 18 %) a 100.001-130.000 Kč (celkem 18 %) tvoří v součtu 36 % dotazovaných.



Graf 9: Hrubý příjem respondentů v roce 2015

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.5.1 Dílčí závěr a doporučení

Na základě předešlého meziročního srovnání by společnost ABC měla upravit svou marketingovou strategii, kterou by přesně zacílila na segment zájemců o studium MBA odpovídající demografickým ukazatelům, které jsou v rámci studia MBA Senior Executive podstatné. Jedná se konkrétně o tyto údaje:

- Pohlaví studenta – dlouhodobý trend uvádí, že zhruba 70 % studentů je mužského pohlaví.
- Věk studenta – věk cílové skupiny zájemců o studium by měl být v rozmezí 30-50 let, kde se pohybuje největší počet aktuálních studentů a absolventů organizace ABC.
- Profese – cílová skupina studentů pracuje jako vedoucí nebo řídicí pracovník určité společnosti.

Kraj, ve kterém student dlouhodobě přetrvává a zároveň hrubý měsíční příjem absolventa nemá přímý dopad na výběr studia u dané společnosti ABC, jak je zřejmé z předešlých grafů a tabulek. Studenti jsou rozloženi po celé České republice, zřejmě tedy neexistuje přímá bariéra pro studium z jakéhokoliv kraje. Mzda studenta rovněž primárně neovlivňuje výběr školy, jelikož vychází z profese studenta. Tím,

že největší část tvoří vedoucí a řídicí pracovníci, je zřejmé, že i jejich plat, jak uvádí graf č. 9, bude takový, aby si studium mohli dovolit.

#### 4.6 Dotazníkové šetření studentů a absolventů

Právě studenti a především absolventi školy jsou hlavním měřítkem kvality nabízeného studia. Pokud se absolventům po studiích podaří získat lepší práci, zvýšit svůj příjem anebo zaznamenat jakýkoliv jiný progres, znamená to, že jejich škola kvalitně připravila na osobní růst. Tento aspekt jasně hovoří o kvalitě poskytovaného studia. Zrovna touto problematikou se zabývá další dotazníkové šetření studentů a absolventů, přičemž celkem 5 společností souhlasilo se zasláním dotazníků svým klientům.

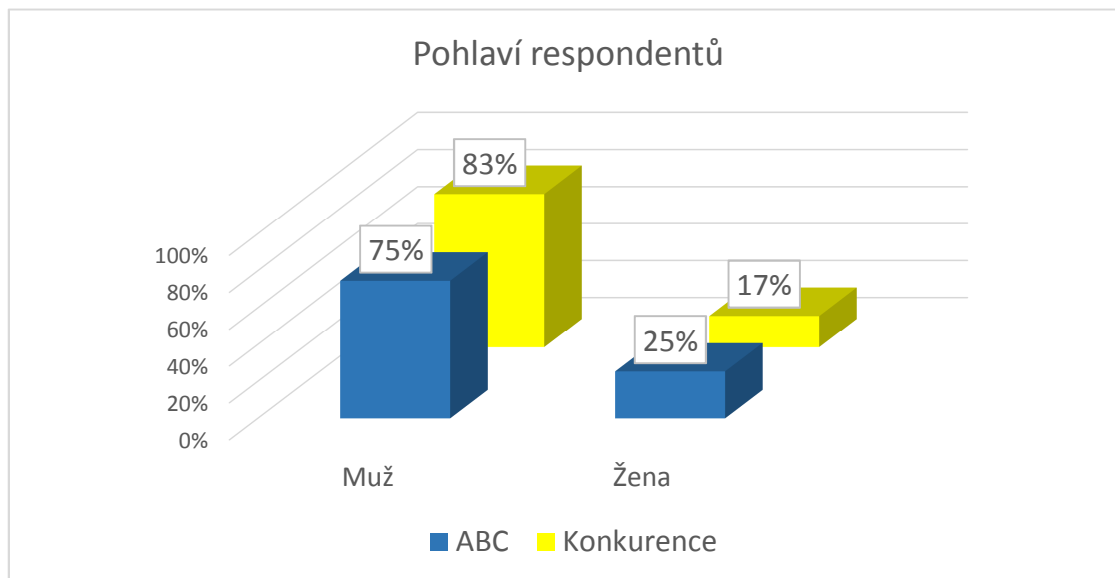
V následujícím textu budou uvedeny pouze identifikační otázky respondentů v porovnání s konkurencí. Ostatní výsledky jsou uvedeny v přílohách práce, jelikož nejsou dostatečně transparentní – dotazník absolventů a studentů zkoumané společnosti kopíruje výsledky průměrných hodnot ostatních čtyřech společností. Na základě tohoto šetření nelze tedy definovat jasné výsledky a doporučení pro společnost ABC. Možné faktory, které zapříčinily neurčité výsledky, jsou následující:

- Větší část respondentů tvořili spokojení zákazníci, kteří odpovídali na všechny otázky převážně pozitivně.
- Většina absolventů má tendenci po absolvování studia svou „alma mater“ vychvalovat, jelikož silnou kritikou by snižovali hodnotu svého diplomu.
- Odpovídající si již zpětně nemusí vybavovat všechny faktory uvedeny v dotazníku.
- Špatně položené otázky v dotazníku, popř. velmi drobné niance v odpovědích.

V následujících grafech jsou uvedena data společnosti ABC a konkurence, která se skládá ze čtyřech společností. V grafu jsou zaznačeny průměrné hodnoty těchto organizací.

Graf č. 10 znázorňuje pohlaví respondentů. Stejně tak jako v analýze trendů společnosti ABC i zde lze konstatovat zřejmou tendenci, a to, že zhruba tři čtvrtiny studentů programu MBA tvoří mužská populace. Společnost ABC eviduje, oproti

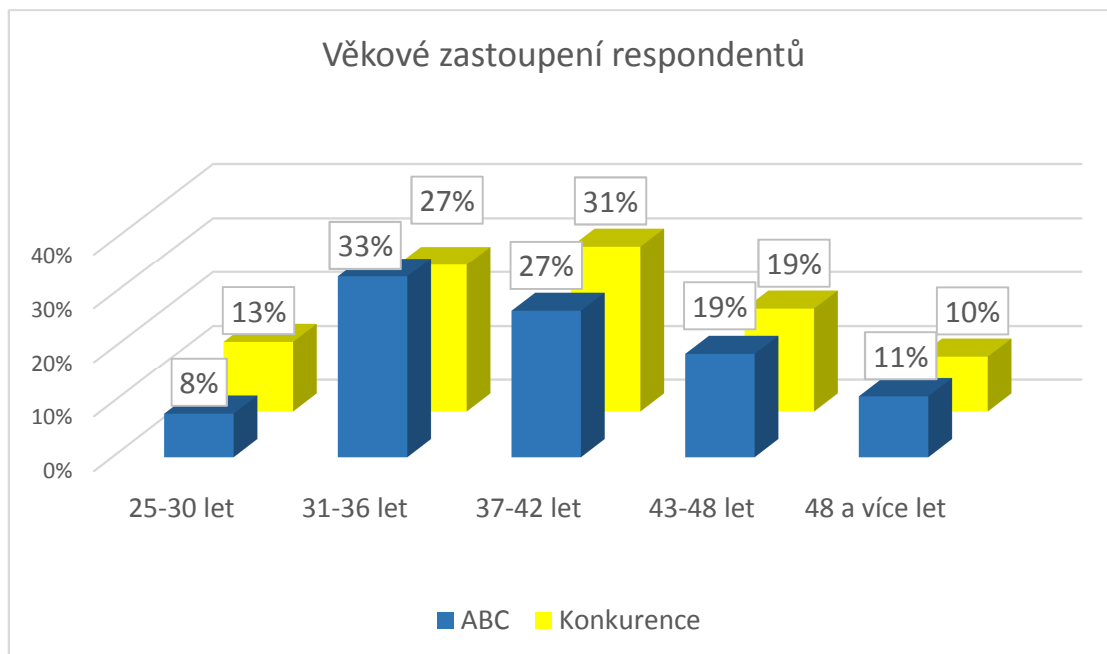
konkurenci, větší množství žen studujících manažerský program MBA, avšak tento trend již pomalu upadá a postupně se blíží celkovému průměru (v roce 2014 studovalo 34 % žen, další rok klesl tento počet o 9 %, tedy na celkových 25 %).



Graf 10: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

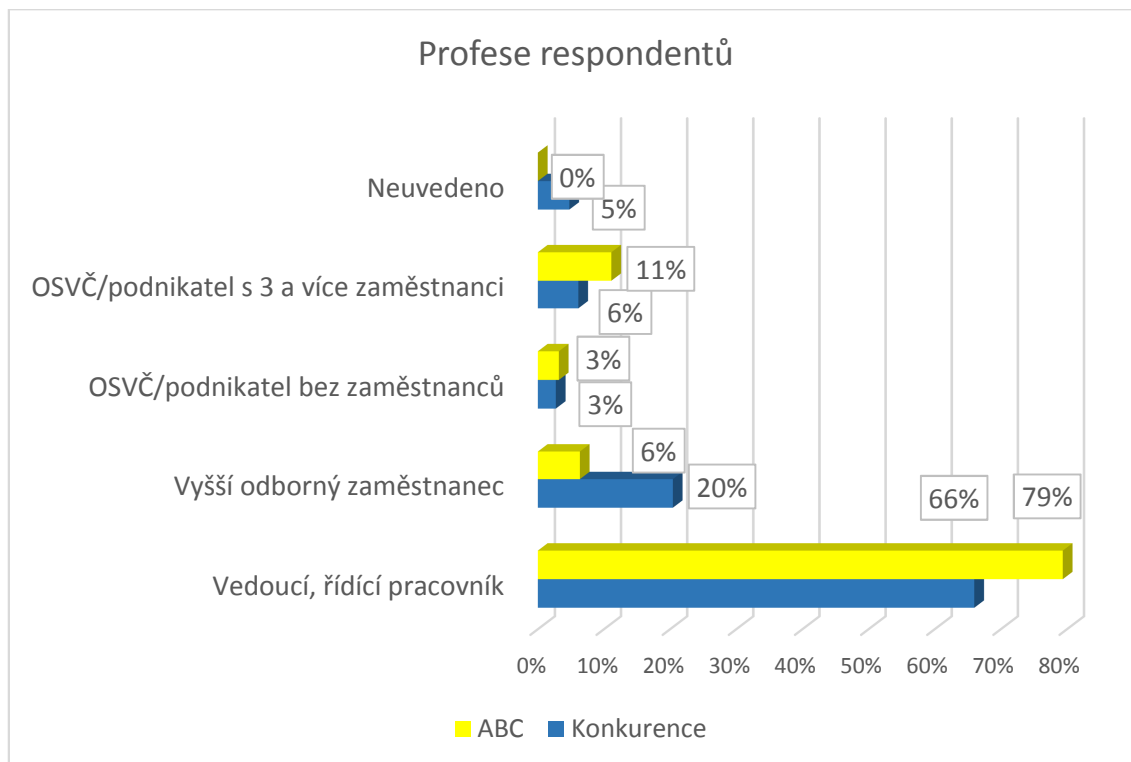
Následující graf č. 11 uvádí věkové zastoupení respondentů společnosti ABC vůči agregátním výsledkům konkurence. Tak jako u předešlého grafu, výsledky jsou si velice podobné, mezi dvě nejčetnější věkové skupiny patří věkové rozmezí od 21-36 let a 27-42 let.



Graf 11: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně tak i profese respondentů studujících program MBA u společnosti ABC je velice podobná celkovému trhu klasického studia MBA. Tato skutečnost je popsána v grafu č. 12. Nejčastější zastoupeným zaměstnáním je vedoucí, řídicí pracovník, a to v celkovém průměru 72,5 %.

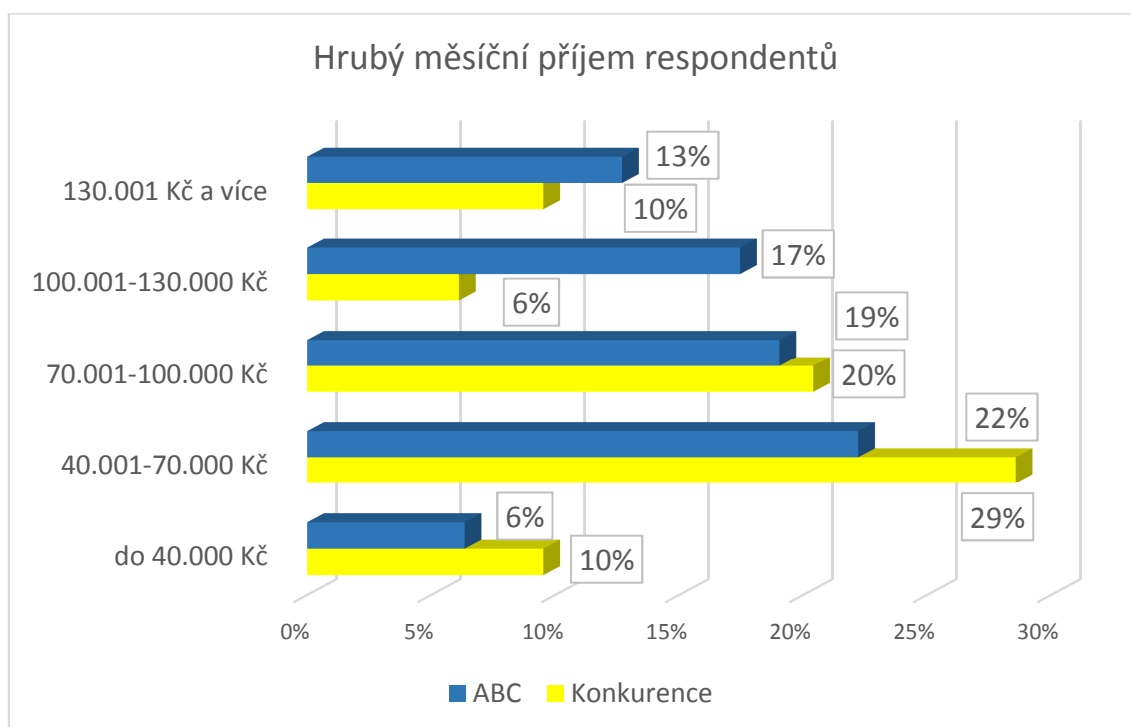


Graf 12: Profese respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 13 je znázorněn hrubý příjem dotazovaných. Na tuto otázku odpovědělo v součtu 158 respondentů z celkového počtu 210, což dokládá, že se jedná doopravdy o velice citlivou otázku, kterou respondenti nechtějí uvádět, a to i za předpokladu naprosté anonymity.

Rovněž u této otázky dochází k blízkému vztahu mezi studenty a absolventy školy ABC s konkurencí, přičemž největší četnost platů studentů MBA se pohybuje v rozmezí 40 000-100 000 Kč (téměř polovina respondentů).



Graf 13: Hrubý měsíční příjem respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.6.1 Ověření hypotéz

Společnost ABC získala v průměru ze 3. a 4. otázky celkem 42,3 % odpovědí „Ano naprosto spokojen“, což znamená, že se nulová hypotéza  $H_{10}$  zamítá (Zkoumaná společnost ABC získá v průměru ze 3. a 4. otázky minimálně 60 % odpovědí „Ano naprosto spokojen.“) ve prospěch alternativní hypotézy  $H_{11}$ .

Absolventi, popř. studenti společnosti ABC zaznamenali karierní růst vyšší než u konkurence, nicméně tento rozdíl tvořil 6 % a tudíž se rovněž zamítá i hypotéza  $H_{20}$  ve prospěch alternativní hypotézy  $H_{21}$ . Absolventi a studenti zaznamenali karierní růst v případě 56 % u společnosti ABC a 50 % v průměru u konkurence.

Nejčastější profesí u všech absolventů a studentů je vedoucí nebo řídicí pracovník, a to konkrétně ze 79 % v případě společnosti ABC a celkem 66 % v případě průměru konkurence. Na základě této skutečnosti se nezamítá nulová hypotéza  $H_{30}$  (Nejčastější profesí respondentů bude u společnosti ABC, ale také u konkurence v celkovém průměru vedoucí/řídicí pracovník).

#### 4.6.2 Dílčí závěr a doporučení

Z analýzy identifikačních otázek lze opět vyvodit, že si společnosti navzájem velice úzce konkurují, a to nejen nabízeným produktem, jak je znázorněno v mapě strategických skupin, ale také profilem klientů, který je velice podobný.



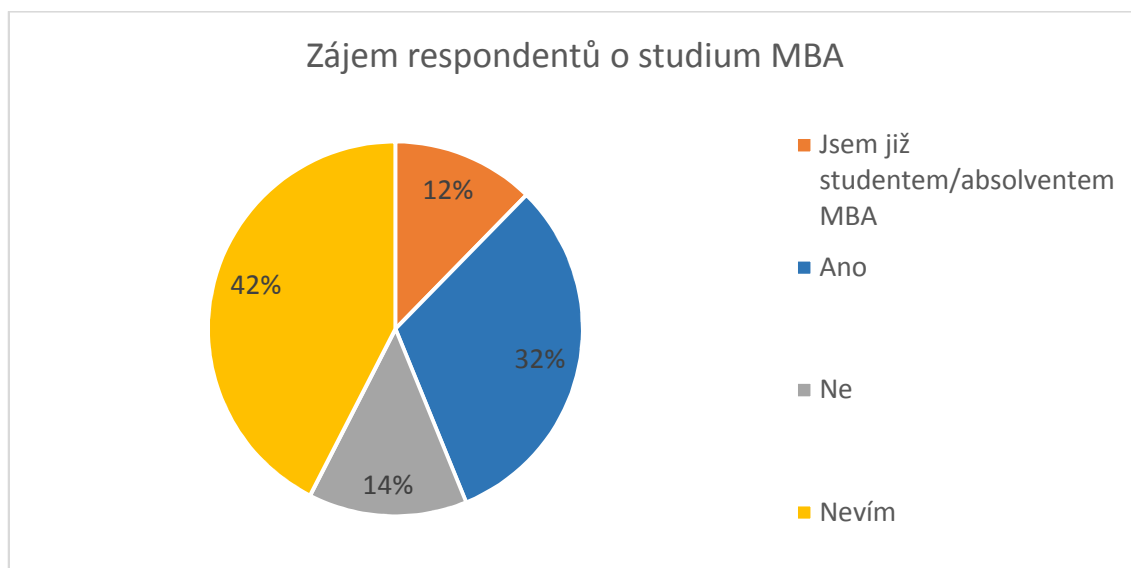
Na základě tohoto poznání nelze vytvořit konkrétní doporučení pro společnost ABC, respektive doporučení, které je uvedeno níže, může využít všech šest společností. Tento fakt podporují i výsledky uvedené v porovnání trendů organizace ABC.

## 4.7 Benchmarking kvality webových stránek

Porovnání webových stránek je další analýzou diplomové práce, jejímž hlavním cílem je popsat kvalitu webových stránek a informace na nich zmíněné. Výzkum navazuje na analýzu veřejně dostupných informací, přičemž základní myšlenkou je skutečnost, že případný zájemce o studium se zpravidla podívá na webové stránky školy a tím si utvoří určitý názor na danou organizaci. Tento názor může být doplněn o komunikaci prostřednictvím emailu, která je uvedena v další podkapitole.

Dotazníku se zúčastnilo necelých 62 % mužů a zhruba 38 % žen, přičemž většina dotazovaných pracuje jako vedoucí/řídící pracovník, jedná se o 64 odpovídajících. Věk respondentů rovněž reflektuje skutečnou situaci na trhu, zjištěnou v analýze studentů a absolventů jednotlivých škol. Aby byl ověřen reprezentativní vzorek, byly účastníci dotazníkového šetření dotázáni, zdali mají zájem o studium MBA.

V grafu č. 14 jsou uvedeny výsledky. Celkem 44 % odpovídajících jeví zájem o studium MBA či jsou již absolventy/studenty prestižního manažerského vzdělání. Dalších 42 % do budoucna neví, zdali mají zájem o studium, avšak respondenti pracují v manažerských pracovních pozicích, což znamená, že v budoucnu mohou o studium projevit zájem. Na základě výše uvedených informací lze konstatovat, že se jedná o reprezentativní vzorek a další analýza je tedy důvěryhodná a odráží tak skutečnou situaci na trhu.



Graf 14: Zájem respondentů o studium MBA

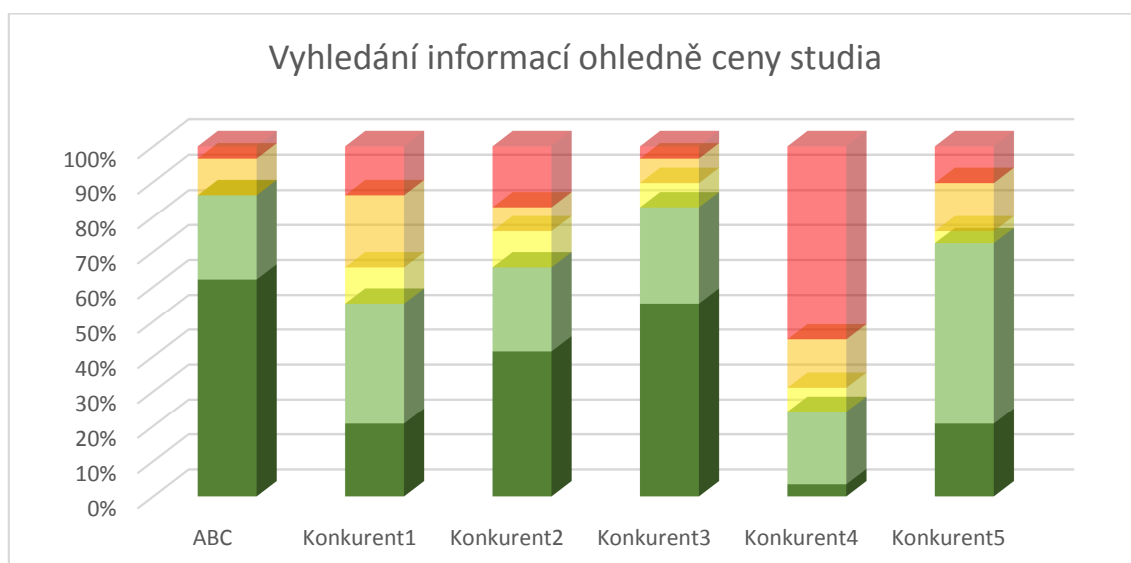
Zdroj: vlastní zpracování

Následující grafy jsou rozděleny do jednotlivých sloupců, přičemž každý z nich představuje jednotlivé organizace. Sloupec je sestaven z celkem pěti možných odpovědí, které jsou charakterizovány následující barvou:

- Naprosto spokojen – tmavě zelená barva
- Spíše spokojen – světle zelená barva
- Neutrální – žlutá barva
- Spíše nespokojen – oranžová barva
- Naprosto nespokojen – červená barva

Pro vyšší transparentnost výsledků byla barevná stupnice seřazena podle spokojenosti s jednotlivými faktory, přitom v grafu jsou zvýrazněny první dva stupně, tedy „Naprosto spokojen“ a „Spíše spokojen“ (zelená barva), aby bylo možné provést porovnání všech šesti společností.

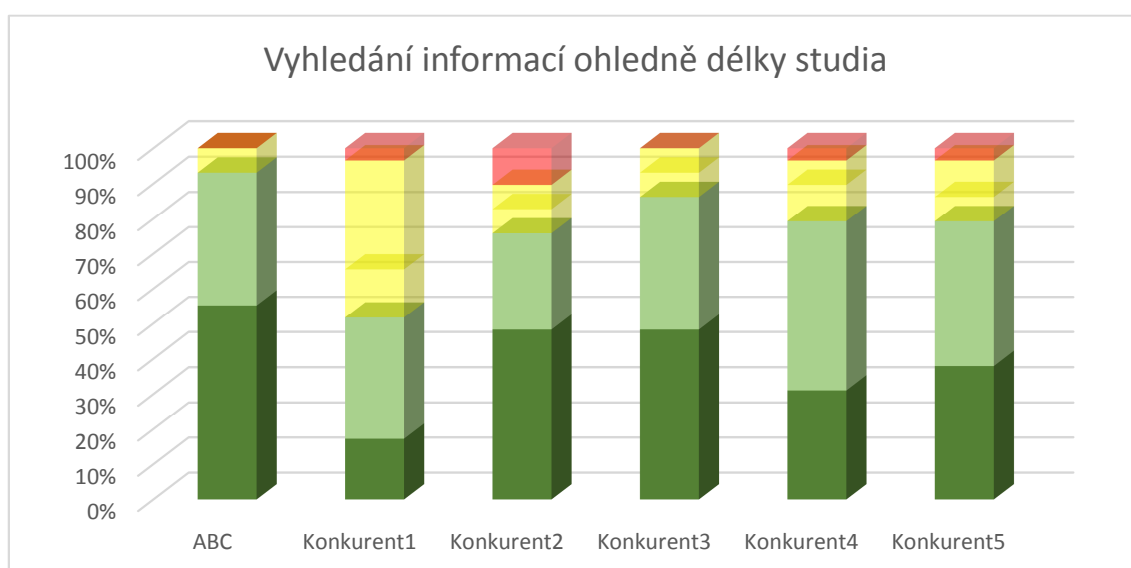
Graf č. 15 popisuje spokojenost respondentů s vyhledáváním a uvedenou informací týkající se celkové ceny studia. Uvedená informace je nejlépe znázorněná a snadno dohledatelná u zkoumané společnosti ABC, přičemž další dva konkurenti 2 a 5 dosáhli podobných výsledků. Nejhorší v porovnání dopadly společnosti Konkurent 1 a 4.



Graf 15: Spokojenosti respondentů s informací ohledně ceny studia

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 16 je uvedena neméně důležitá informace, a to ohledně délky studia programu MBA. U této dílčí analýzy obdržela nejvyšší ohodnocení opět společnost ABC. Oproti předešlému faktoru (ceny studia) zde ostatní konkurenti dotahují společnost ABC, až na Konkurenta 1, který opět získal nejnižší hodnocení.

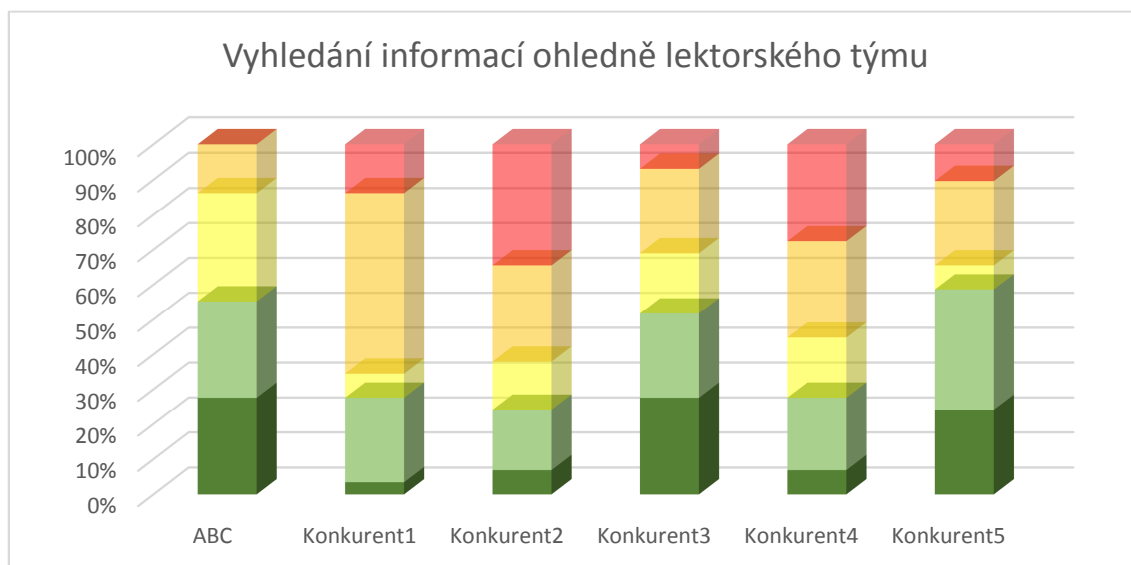


Graf 16: Spokojenost respondentů s informací ohledně délky studia

Zdroj: vlastní zpracování

Informace ohledně lektorského týmu již dopadly o poznání hůře, výsledky jsou uvedeny v graf č. 17. Nejvíce byli respondenti spokojeni s danou informací u společnosti Konkurent 5, o pár procent nižší hodnocení obdržela zkoumaná společnost ABC a také Konkurent3. Nicméně je důležité podotknout, že oproti

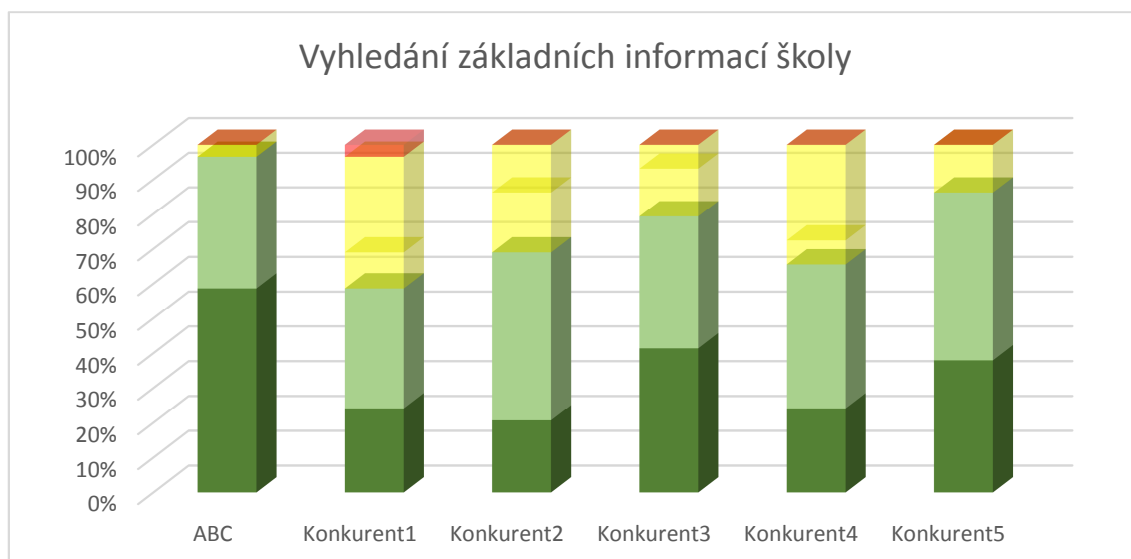
předešlým faktorům, které dosahovaly maxima okolo 90 %, obdržel tento ukazatel maximálních hodnot okolo 60 %.



Graf 17: Spokojenost respondentů s informací ohledně lektorského týmu

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf č. 18 uvádí, jak byly účastníci výzkumu spokojeni se základními informacemi školy, které uvádí společnosti na svých webových stránkách. Na rozdíl od předešlých otázek je zde jasným favoritem společnost ABC, která dosahuje téměř 100 % spokojenosti s uvedenými informacemi. Ostatní organizace obdržely rovněž vysoké hodnocení, lze tedy kontaktovat, už u tohoto faktoru byly respondenti z větší části spokojeni.

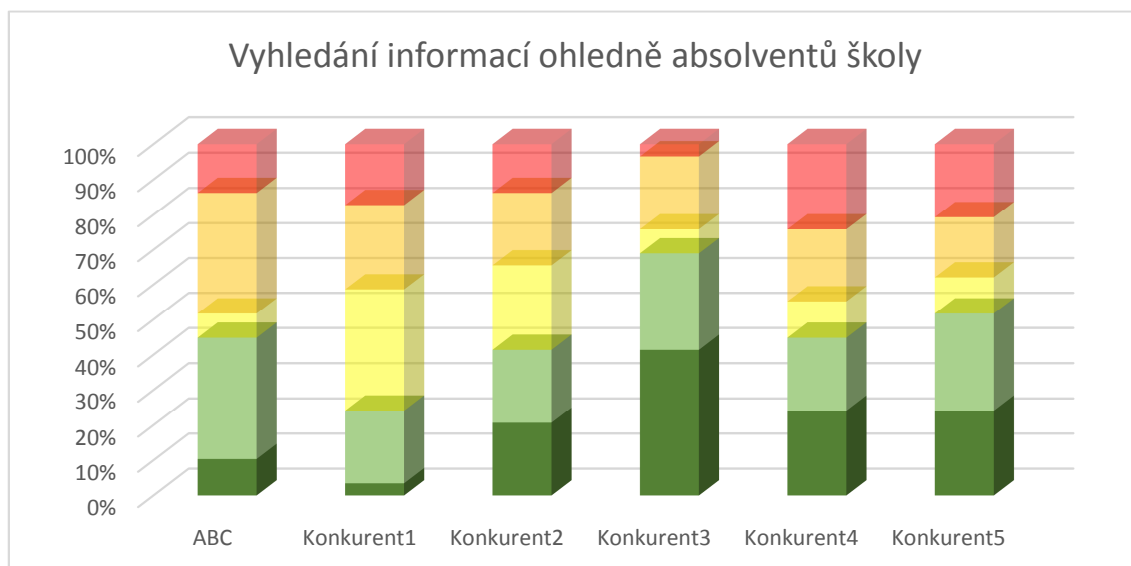


Graf 18: Spokojenost respondentů ohledně základních informací školy

Zdroj: vlastní zpracování

Dramatický propad spokojenosti, ve srovnání s předešlým ukazatelem, znázorňuje graf č. 19, ve kterém je spokojenost s informacemi ohledně absolventů dané školy velice nízká. Společnost ABC je v průměru hodnocení, což je okolo 50 %, nicméně

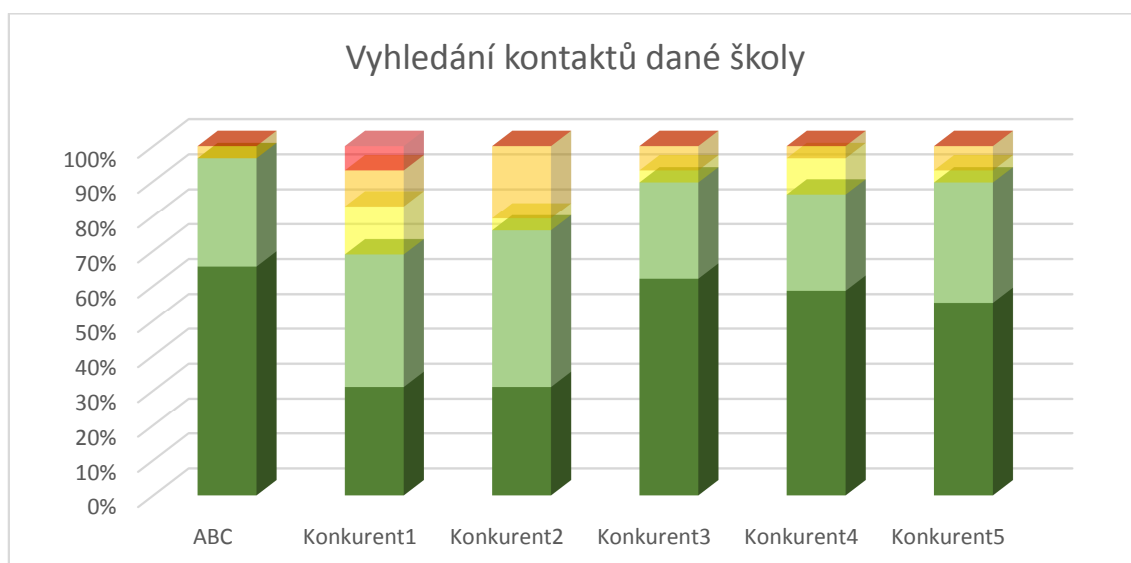
je možno dedukovat, že obecně nebyly studenti s touto informací, uvedenou na webových stránkách škol, spokojeni.



Graf 19: Spokojenost respondentů s informací ohledně absolventů školy

Zdroj: vlastní zpracování

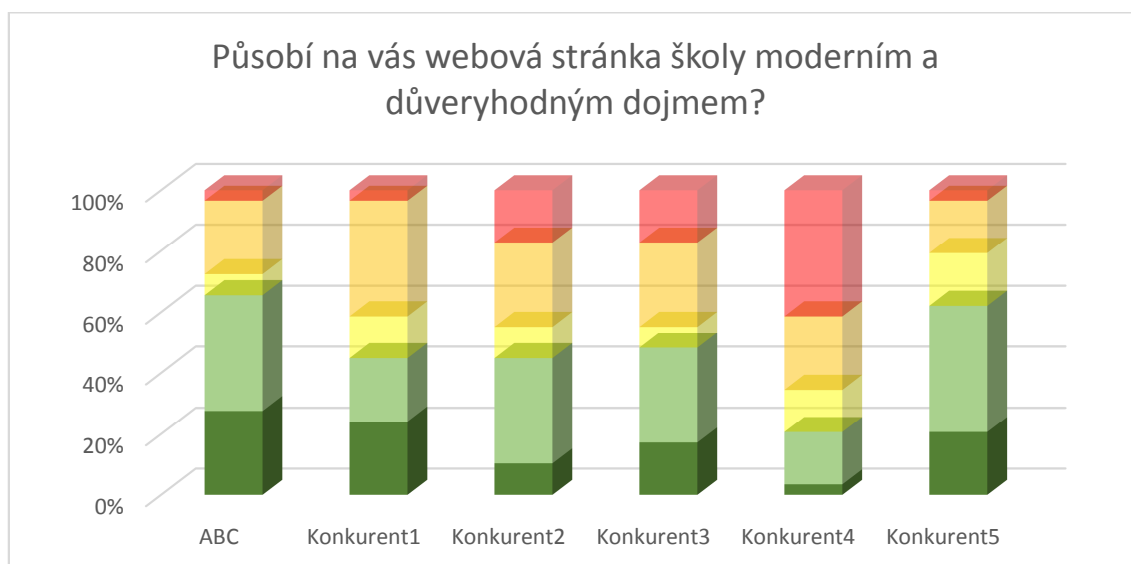
Jedna z nejdůležitějších informací na webových stránkách jsou kontakty zaměstnanců společnosti, na které se v případě zájmu o studium mohou jednotliví zákazníci obrátit. V tomto případě dopadlo šetření pro všechny zúčastněné společnosti pozitivně. Nejlepší hodnocení připadá opět společnosti ABC, přičemž ostatní konkurenti nedopadli o moc hůře, až sna společnost Konkurent 1 a 2, kteří zaostávají za lídrem zhruba o 20 %. Všechny tyto skutečnosti znázorňuje graf č. 20.



Graf 20: Spokojenost respondentů s uvedenými kontakty na web. stránkách

Zdroj: vlastní zpracování

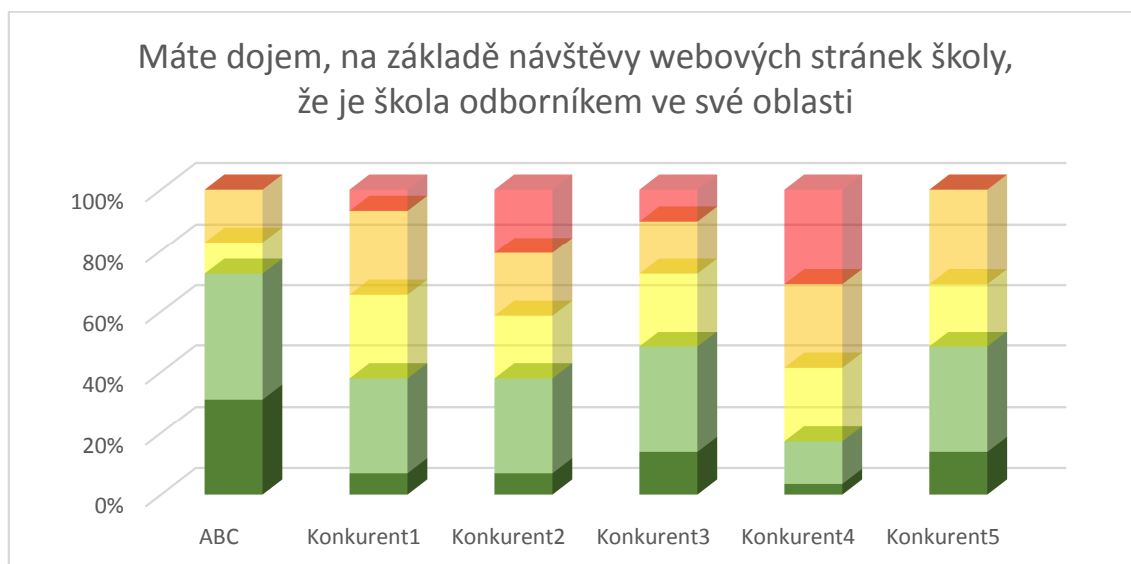
V závěrečné části dotazníku byli respondenti dotázáni na celkovou kvalitu webových stránek, která může mít v případě zájmu o studium značnou sílu. V grafu č. 21 jsou zaznačeny odpovědi na otázku, zdali působí webová stránka dané společnosti moderním a důvěryhodným dojmem. Nejvyšší hodnocení dosáhla organizace ABC, avšak hodnocení není příliš vysoké. O kvalitě a důvěryhodnosti bylo přesvědčeno pouze 65 % dotazovaných. Ostatní společnosti v porovnání se školou ABC dopadly ještě o poznání hůře.



Graf 21: Důvěryhodnost a moderní vzhled jednotlivých web. Stránek

Zdroj: vlastní zpracování

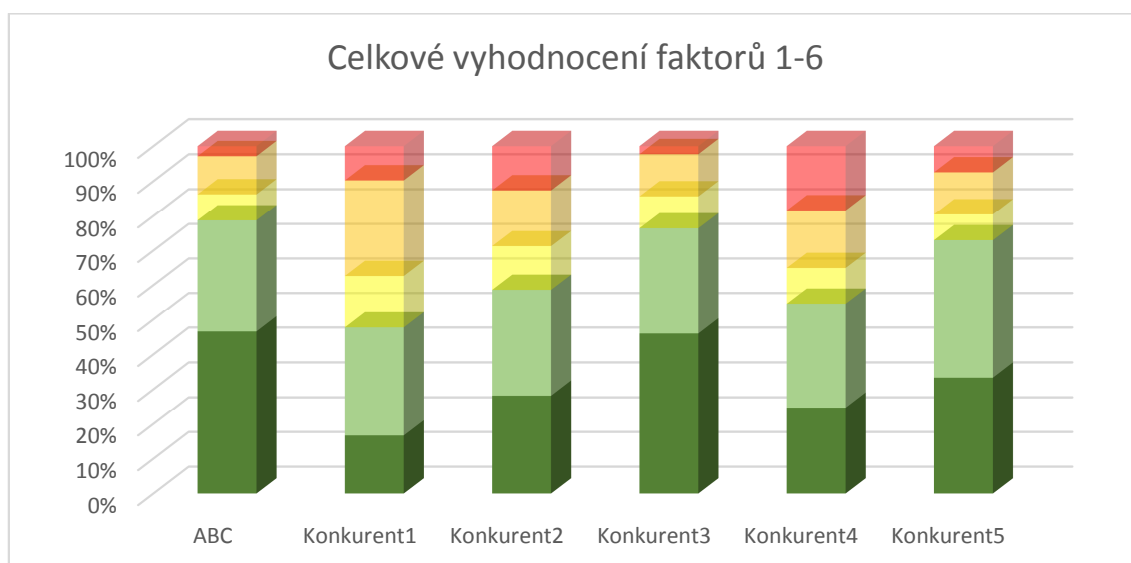
Výsledky obdobné otázky, která rovněž zkoumá celkový dojem z webových stránek, jsou uvedeny v grafu č. 22. Webové stránky společnosti ABC působí na účastníky šetření nejprofesionálnějším dojmem vůči zbylé konkurenci, přičemž respondenti považují společnost ABC ze 72 % za odborníka působícího v oblasti terciárního vzdělávání.



Graf 22: Profesionalita v oblasti terciárního vzdělávání jednotlivých škol

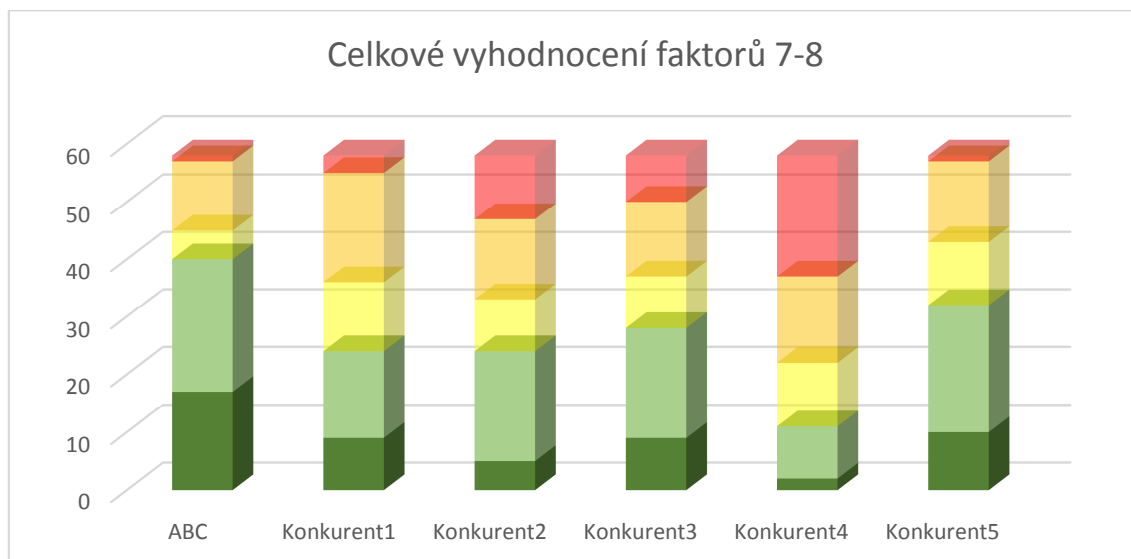
Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr analýzy jsou uvedeny, pro srovnání, ještě dva grafy, které porovnávají celkový dojem z webových stránek (faktory č. 7 a č. 8) spolu s prvními šesti faktory, kde byly respondenti tázáni na jednotlivé faktory zvlášť (cena studia, délka studia, lektorský tým, základní informace školy, absolventi školy a kontakty zaměstnanců). Z těchto grafů lze učinit jasný závěr, a to, že jednotlivé faktory, které vedly respondenta k prohlídnutí téměř celých webových stránek, se promítly i do celkového hodnocení stránky. Tato skutečnost je popsána v následujících grafech č. 23 (vyhodnocení faktorů 1-6) a 24 (vyhodnocení faktorů 7-8). Nejvyšší celkové hodnocení obdržela společnost ABC, společnosti Konkurent 3 a 5 mají hodnocení mírně nižší. Zbylé společnosti Konkurent1, 2 a 4 dopadly v analýze nejhůře, což dokládá i detailní rozbor jednotlivých faktorů uvedených výše.



Graf 23: Celkové vyhodnocení faktorů 1-6

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 24: Celkové vyhodnocení faktorů 7-8

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7.1 Dílčí závěr a doporučení

Výzkum internetových stránek daných společností prokázal jasné nedostatky, přičemž společnost ABC je obecně u respondentů považovaná za stránku, kde se dají bez problémů vyhledat kontakty na zaměstnance, popř. základní informace ke škole a programu MBA, avšak existují faktory, které by měly být zkvalitněny. Na základě předešlé analýzy se jedná o tyto ukazatele:

- Lektorský tým – pouze 55 % respondentů bylo s informacemi ohledně lektorského týmu spokojeni, doporučuje se tedy aktualizovat a blíže



specifikovat jednotlivé lektory. Je nutno podotknout, že tento faktor je při výběru studia MBA nejdůležitějším.

- Absolventi školy – informace ohledně absolventů společnosti ABC byla respondenty označena jako nejhůře zpracovaná část z jednotlivých faktorů. Více jako 55 % ji označilo za nedostačující. I zde se doporučuje, aby společnost provedla změnu a zkvalitnila zveřejněné informace.

Avšak tento faktor, který obdržel nejhorší hodnocení, nezpůsobuje společnosti tak zásadní problém jako faktor předešlý. Váha předešlého faktoru je 27,6 %, absolventi vysoké školy jsou ohodnoceni téměř poloviční vahou, tedy 13,9 %.

- Moderní vzhled – vzhled webových stránek společnosti by měl odrážet moderní trendy a popř. renovovat či aktualizovat vzhled tak, aby působil na případné zájemce modernějším způsobem.

Ostatní faktory jsou ohodnoceny jako nadprůměrné a není teda potřeba je jakkoliv doplňovat či měnit.

Na závěr této podkapitoly je potřeba zmínit, že i tento nástroj může organizaci ABC sloužit z dlouhodobého hlediska. Společnost by měla v pravidelných intervalech měřit kvalitu svých webových stránek a uvedených informací, aby mohla u případných zájemcům o studium zvýšit pozitivní názor na webové stránky a tedy i na školu samotnou. Cílovou skupinou respondentů by měli být primárně studenti školy, ti by dokázali na základě své zkušenosti nejrelevantněji popsat kvalitu webových stránek a navrhnout možné úpravy.

## 4.8 Benchmarking mystery mailingu

Poslední hodnotící analýza se zabývá, jak již bylo uvedeno v metodické části práce, prvním dojmem z emailového kontaktu se zaměstnancem jednotlivých organizací. V úvodu tohoto výzkumu byl rozeslán email se zájmem o studium MBA Senior Executive celkem šesti společnostem, přičemž se hodnotí odpověď jednotlivých společností na základě 4 kritérií: rychlost odpovědi, kvalita odpovědi, zodpovězení šesti otázek uvedených v emailu a v neposlední řadě personifikace emailu.

V tabulce č. 10 je uvedeno bodové rozpětí jednotlivých faktorů.

Tabulka 10: Bodové rozpětí faktorů mystery mailingu

Faktor	Bodové rozpětí	Kritéria	Počet bodů
Rychlost odpovědi	0-3 body	Odpověď 1 pracovní den	3 b.
		Odpověď 2 pracovní den	2 b.
		Odpověď 3 pracovní den	1 b.
		Urgence ze strany zájemce	-1 b.

<b>Kvalita odpovědi</b>	1-3 body	Zpráva má optimální délku, jsou uvedeny všechny podstatné informace, bezchybná gramatika.	3 b.
		Zpráva nesplňuje optimální délku anebo obsahuje menší množství gramatických chyb	2 b.
		Zpráva je neadekvátně dlouhá či příliš stručná anebo obsahuje velké množství gramatických chyb.	1 b.
<b>Zodpovězení otázek</b>	0-3,5 bodů	Výstižné a stručné zodpovězení otázky	0,5 b.
		Neadekvátní délka anebo nízká kvalita odpovědi	0,25 b.
		Ignorace otázky anebo nekvalitní odpověď, popř. mylná odpověď <sup>97</sup>	0 b.
<b>Personifikace</b>	1-3 body	Odpověď je konkrétní včetně oslovení zájemce o studium	3 b.
		Odpověď má stopy personifikace, ale objevují se kopírované pasáže	2 b.
		Odpověď je pouze kopírovaná, bez jakékoliv personifikace	1 b.

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.1 Mystery mailing společnosti ABC

První zkoumanou společností je škola ABC, která je předmětem diplomové práce. Hodnocení je rozděleno podle kritérií uvedených v předešlém textu:

##### 1. Rychlost odpovědi

Zaměstnanec společnosti ABC odpověděl nejpozději ze všech zúčastněných organizací, a to 3. pracovní den po zaslání emailu. Přičemž bylo odpovězeno, až na základě urgency ze strany fiktivního zájemce o studium.

##### 2. Kvalita odpovědi

Email je psán stručně a bez gramatických chyb. Včetně (zřejmě) zkopírovaných otázek fiktivního zájemce o studium má email celkem 197 slov, přičemž otázky spolu s odpověďmi mají celkem 164 slov, tedy 83 % celého emailu.

##### 3. Zodpovězení otázek

Níže jsou uvedeny jednotlivé otázky a komentáře obdržených odpovědí zaměstnancem společnosti ABC

<sup>97</sup> Oproti jiným dostupným zdrojům, jako např. webové stránky společnosti

- **Financovanie štúdia**
  - otázka byla zodpovězena stručně a konkrétně.
- **Počet absolventov / študentov MBA (najlepšie za posledných 5 rokov).**
  - otázka byla rovněž zodpovězena stručně, nicméně nebyly uvedeny všechny odpovědi na otázky.
- **Počet lektorov**
  - rovněž i tato otázka byla zodpovězena krátce a výstižně, nicméně odpověď se neshoduje s informacemi uvedených na webových stránkách společnosti ABC.
- **Zahraniční partner / partneri**
  - uveden pouze jeden partner, se kterým studium MBA validují.
- **Akreditácia štúdia MBA**
  - odkázáno na předešlou odpověď.
- **Organizujete pre študentov ďalšie vzdelávacie akcie ako je napr. Open lecture, workshopy apod. (aká je cena, popr. Je to súčasťou ceny štúdia MBA?)**
  - Na otázku bylo odpovězeno jednoslovnou odpovědí, což bylo nedostačující.
- **+ ďalšie faktory / informácie, ktoré robia Vaše štúdium MBA výhodnejšie oproti konkurencii**
  - strohá odpověď pozbývající významu.

#### 4. Personifikace

Email není příliš personifikován, přičemž charakteristika odpovědi se pohybuje mezi 2. a 3. kritériem daného faktoru v tabulce bodového rozpětí.

Tabulka 11: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti ABC

<b>Faktor</b>	<b>Získané body</b>
Rychlost odpovědi	0
Kvalita odpovědi	1
<b>Zodpovězení otázek</b>	
Otázka č. 1	0,5
Otázka č. 2	0,25
Otázka č. 3	0
Otázka č. 4	0,25
Otázka č. 5	0
Otázka č. 6	0
Otázka č. 7	0,25
Personifikace	2
<b>Celkem</b>	<b>4,25 bodů</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 12,5 bodů obdržela společnost ABC 4,25 bodů (tedy 34 %) což vypovídá o velice podprůměrné odpovědi.

#### 4.8.2 Mystery mailing společnosti Konkurent1

Odpověď zaměstnance společnosti Konkurent1 byla druhá nejrychlejší, stejně jako u předešlého hodnocení je i toto rozděleno podle jednotlivých faktorů.

##### 1. Rychlost odpovědi

Na email bylo odpovězeno hned 1. pracovní den, ovšem v tomto emailu ještě nebyly všechny informace uvedeny. Zbylé informace byly zaslány až v průběhu 2. pracovního dne.

##### 2. Kvalita odpovědi

Odpověď čítá celkem 650 slov, jedná se tedy o velice rozsáhlý email, kde jsou uvedeny všechny důležité informace ke studiu MBA, nicméně v původním emailu od fiktivního zájemce o studium se uvádí, že základní informace o programu si daný zájemce již jistil na webových stránkách. Zbytečně se tedy informace z webových stránek a emailu zdvojují. Zároveň odpověď obsahuje spoustu gramatických chyb.

##### 3. Zodpovězení otázek

Níže jsou uvedeny jednotlivé otázky a komentáře obdržенých odpovědí zaměstnancem organizace Konkurent1:

- Financovanie štúdia
  - otázka byla zodpovězena stručně, přičemž všechny důležité informace byly uvedeny.
- Počet absolventov / študentov MBA (najlepšie za posledných 5 rokov)
  - rovněž stručná odpověď, nezodpovězeny všechny otázky.
- Počet lektorov
  - jednoslovná odpověď bez bližší specifikace.
- Zahraniční partner / partneri
  - krátká odpověď s odkázáním na brožuru v přílohách emailu.
- Akreditácia štúdia MBA
  - krátká odpověď bez jakékoliv bližší specifikace
- Organizujete pre študentov ďalšie vzdelávacie akcie ako je napr. Open lecture, workshopy apod. (aká je cena, popr. Je to súčasťou ceny štúdia MBA?)
  - odpověď na tuto otázku byla dostačující.
- + ďalšie faktory / informácie, ktoré robia Vaše štúdium MBA výhodnejšie oproti konkurencii
  - v odpovědi byla uvedena podstatná fakta, která mohou případného zájemce podpořit ve výběru studia u této společnosti Konkurent1.

#### 4. Personifikace

Email je dosti rozsáhlý a text uvedený v něm je z velké části spíše kopírovaný z webové stránky či připravených emailů. Zaměstnanec společnosti se spíše věnuje základním informacím uvedených i na webových stránkách, než detailnějším odpovědím na otázky fiktivního zájemce o studium.

Tabulka 12: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent1

Faktor	Získané body
Rychlost odpovědi	1,5
Kvalita odpovědi	1,5
Zodpovězení otázek	
Otázka č. 1	0,5
Otázka č. 2	0,25
Otázka č. 3	0,25
Otázka č. 4	0,5
Otázka č. 5	0,25
Otázka č. 6	0,5
Otázka č. 7	0,5
Personifikace	1,5
<b>Celkem</b>	<b>7,25 bodů</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 12,5 bodů obdržela společnost Konkurent1 7,25 bodů (tedy 58 %), tato skutečnost vypovídá o mírně nadprůměrné odpovědi.

#### 4.8.3 Mystery mailing společnosti Konkurent2

Další zkoumanou společností je Konkurent2, níže jsou uvedeny a blíže popsány jednotlivé faktory:

##### 1. Rychlost odpovědi

Odpověď byla zaslána ihned 1. pracovní den, avšak pouze s informativní zprávou, že email se všemi podstatnými informacemi bude zaslán záhy, což se nestalo. Odpověď přišla až po urgenci ze strany fiktivního zájemce, a to 3. pracovní den.

##### 2. Kvalita odpovědi

Odpověď je napsána bez gramatických chyb, a to zřejmě i z toho důvodu, že je zhruba ze 2/3 okopírovaná z webových stránek společnosti. Email se skládá z celkem 408 slov, avšak podstatných informací je uvedeno pouze zlomek.

##### 3. Zodpovězení otázek

Zaměstnanec společnosti Konkurent2 závěrem emailu uvádí, že otázky budou zodpovězeny na základě telefonátu. Obratem byl fiktivním zájemcem zaslán email s otázkami č. 2 a 3, které byly záhy zodpovězeny.

- **Financovanie štúdia**
  - otázka bola v pôvodnom emailu ignorovaná, odpoveď se nenachádzala ani v textu.
- **počet absolventov / študentov MBA (najlepšie za posledných 5 rokov)**
  - otázka bola zodpovedzena stručne a bez výhrad.
- **počet lektorov**
  - rovněž i tato otázka byla zodpovězená krátce a výstižně.
- **zahraniční partner / partneri**
  - na otázku nebyla v informativním emailu ze strany společnosti odpověď.
- **akreditácia štúdia MBA**
  - odpoveď byla uvedena v textu emailu.
- **organizujete pre študentov ďalšie vzdelávacie akcie ako je napr. Open lecture, workshopy apod. (aká je cena, popr. Je to súčasťou ceny štúdia MBA?)**
  - opět žádná reakce na otázku.
- **+ ďalšie faktory / informácie, ktoré robia Vaše štúdium MBA výhodnejšie oproti konkurencii**
  - bez odpovědi.

#### 4. Personifikace

Jak již bylo uvedeno výše, informativní email se skládal zhruba ze 2/3 okopírovaného textu z webových stránek organizace. Na otázky nebylo zodpovězeno, tudíž se jedná o nepersonifikovaný email.

Tabulka 13: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent2

<b>Faktor</b>	<b>Získané body</b>
Rychlost odpovědi	0,5
Kvalita odpovědi	1,5
<b>Zodpovězení otázek</b>	
Otázka č. 1	0
Otázka č. 2	0,5
Otázka č. 3	0,5
Otázka č. 4	0
Otázka č. 5	0,25
Otázka č. 6	0
Otázka č. 7	0
Personifikace	1,5
<b>Celkem</b>	<b>4,75 bodů</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 12,5 bodů obdržela společnost Konkurent2 4,75 bodů (tedy 38 %), toto hodnocení vypovídá o velice podprůměrné odpovědi.

#### 4.8.4 Mystery mailing společnosti Konkurent3

Ve výzkumu následuje zkoumaná společnost Konkurent3, níže jsou uvedeny a blíže popsány jednotlivé faktory:

##### 1. Rychlost odpovědi

Na email bylo odpovězeno hned 1. pracovní den, odpověď však neobsahovala informace ke studiu. Až v průběhu 3. pracovního dne byly zaslány dva emaily od dvou různých pracovníků společnosti Konkurent3.

##### 2. Kvalita odpovědi

V emailech se nenacházely žádné gramatické chyby, text byl doplněn o odkazy na doplňující informace, nevýhodou bylo rozdělení odpovědi do dvou emailů. Součet slov byl celkem 396, přičemž se jednalo o kvalitní email, kde nebyly uvedeny pouze základní informace o studiu MBA, ale i další zajímavé informace přispívající k vyššímu zájmu o studium.

##### 3. Zodpovězení otázek

Níže jsou uvedeny jednotlivé otázky a komentáře obdržených odpovědí zaměstnancem společnosti ABC

- Financovanie štúdia
  - stručná, ale neúplná odpověď.
- počet absolventov / študentov MBA (najlepšie za posledných 5 rokov)
  - stručně uvedená a úplná informace.
- počet lektorov
  - u otázky strohá odpověď, avšak v textu emailu je otázka zodpovězena detailně.
- zahraniční partner / partneri
  - uveden zahraniční partner, zbylé informace o partnerech uvedeny v textu emailu.
- akreditácia štúdia MBA
  - velice stručná odpověď bez bližší specifikace.
- organizujete pre študentov ďalšie vzdelávacie akcie ako je napr. Open lecture, workshopy apod. (aká je cena, popr. Je to súčasťou ceny štúdia MBA?)
  - stejně jako u předešlé odpovědi se jedná o velice stručnou reakci.
- + ďalšie faktory / informácie, ktoré robia Vaše štúdium MBA výhodnejšie oproti konkurencii
  - odpověď je konkrétně specifikovaná.

##### 4. Personifikace

Email je stručný a nezdá se, že by byl okopírován z nějaké šablony anebo dalšího zdroje. Obě odpovědi reflektují zasláný email se zájmem o studium MBA.

Tabulka 14: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent3

<b>Faktor</b>	<b>Získané body</b>
Rychlost odpovědi	1,5
Kvalita odpovědi	2,5
Zodpovězení otázek	
Otázka č. 1	0,25
Otázka č. 2	0,5
Otázka č. 3	0,5
Otázka č. 4	0,5
Otázka č. 5	0,25
Otázka č. 6	0,25
Otázka č. 7	0,5
Personifikace	3
<b>Celkem</b>	<b>9,75 bodů</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 12,5 bodů obdržela společnost Konkurent3 9,75 bodů (tedy 78 %), tyto výsledky řadí odpověď mezi nadprůměrné.

#### 4.8.5 Mystery mailing společnosti Konkurent4

Dalším zkoumaným subjektem byla škola Konkurent4, níže jsou uvedeny jednotlivé faktory spolu se slovním ohodnocením.

##### 1. Rychlost odpovědi

Zaměstnanec společnosti Konkurent4 odpověděl 2. pracovní den od zaslání emailu se zájem o studium MBA.

##### 2. Kvalita odpovědi

V emailu nejsou žádné gramatické chyby, přičemž se skládá celkem z 390 slov. Email je koncipován tak, že nejsou uvedeny žádné informace v textu, nýbrž zaměstnanec odpověděl na jednotlivé otázky v bodech a to naprosto vyčerpávajícím a konkrétním způsobem.

##### 3. Zodpovězení otázek

V případě této odpovědi není zapotřebí rozebírat jednotlivé reakce na otázky, jelikož byly všechny zodpovězeny výstižně a detailně.

##### 4. Personifikace

Jak již bylo uvedeno, otázky byly zodpovězeny jednotlivě, s velkou pravděpodobností se tedy nejednalo o žádné kopírování textů z různých zdrojů. Tuto odpověď lze charakterizovat jakou velice personifikovanou.



Tabulka 15: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent4

<b>Faktor</b>	<b>Získané body</b>
Rychlost odpovědi	2
Kvalita odpovědi	3
<b>Zodpovězení otázek</b>	
Otázka č. 1	0,5
Otázka č. 2	0,5
Otázka č. 3	0,5
Otázka č. 4	0,5
Otázka č. 5	0,5
Otázka č. 6	0,5
Otázka č. 7	0,5
Personifikace	3
<b>Celkem</b>	<b>11,5 bodů</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 12,5 bodů obdržela společnost Konkurent4 11,5 bodů (tedy 92 %), výsledky této školy vypovídají o velice nadprůměrné odpovědi.

#### 4.8.6 Mystery mailing společnosti Konkurent5

Poslední zkoumanou společností byl Konkurent5, který získal níže uvedené ohodnocení:

##### 1. Rychlost odpovědi

Odpověď byla zaměstnancem společnosti Konkurent5 zaslána 1. pracovní den.

##### 2. Kvalita odpovědi

Email se skládá z celkem 407 slov, přičemž neobsahuje žádné gramatické chyby. Tak jako v případě společnosti Konkurent1 byl email koncipován do odrážek odpovídajících všechny otázky.

##### 3. Zodpovězení otázek

Všechny otázky byly zodpovězeny naprosto detailně, a proto není zapotřebí je jednotlivě analyzovat. Pouze jedna odpověď je až příliš detailně rozepsána a nesplňuje tak kritérium stručnosti.

##### 4. Personifikace

Míra personifikace je v případě odpovědi od společnosti Konkurent5 vysoká a dosahuje tak v rámci bodového ohodnocení maximální počet bodů.

Tabulka 16: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent5

<b>Faktor</b>	<b>Získané body</b>
Rychlost odpovědi	3
Kvalita odpovědi	3
Zodpovězení otázek	
Otázka č. 1	0,25
Otázka č. 2	0,5
Otázka č. 3	0,5
Otázka č. 4	0,5
Otázka č. 5	0,5
Otázka č. 6	0,5
Otázka č. 7	0,5
Personifikace	3
<b>Celkem</b>	<b>12,25 bodů</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 12,5 bodů obdržela společnost Konkurent5 12,25 bodů (tedy 98 %). Tato škola dosáhla svými nadprůměrnými výsledky téměř maxima. V této analýze získala organizace prvenství.

#### 4.8.7 Porovnání bodového hodnocení mystery mailingu

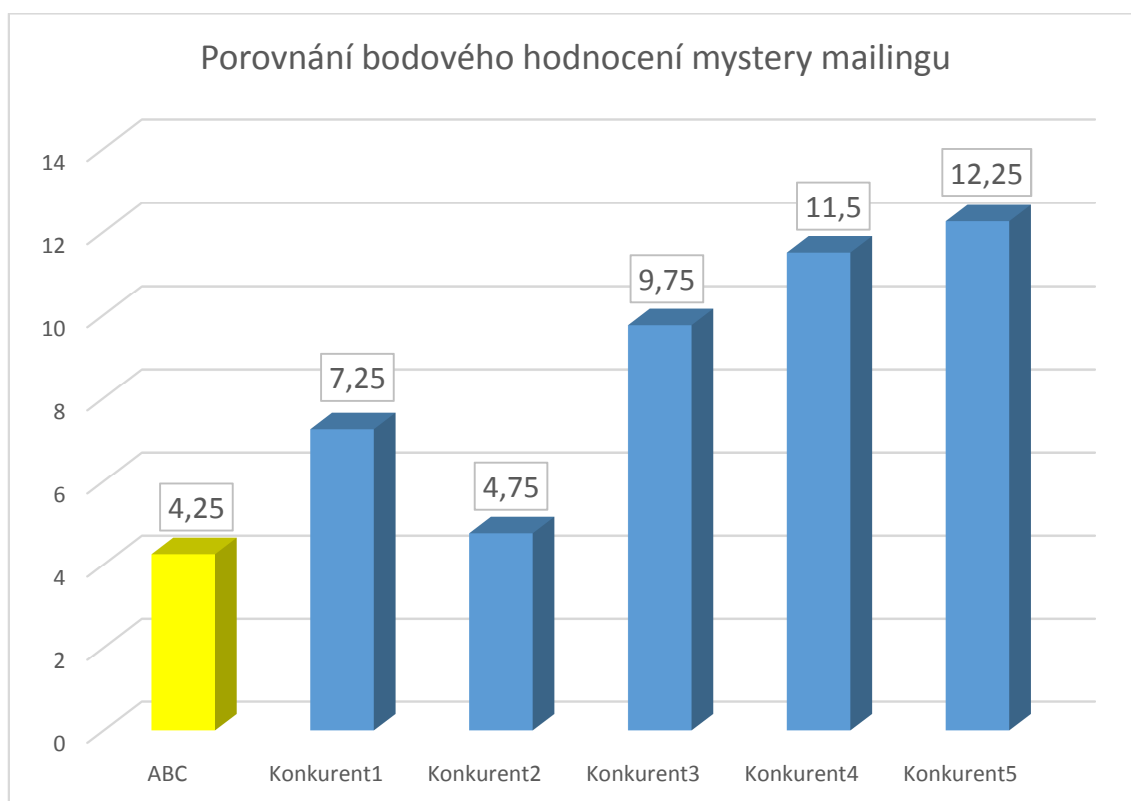
V tabulce č. 17 jsou uvedeny výše zmíněné výsledky. Porovnání výsledků je následně uvedeno i v grafu č. 25.

Tabulka 17: Porovnání bodového hodnocení mystery mailingu

Společnost	Celkový počet bodů	Procentuální vyjádření vzhledem k celkovému počtu bodů
ABC	4,25	34 %
Konkurent1	7,25	25 %
Konkurent2	4,75	38 %
Konkurent3	9,75	78 %
Konkurent4	11,5	92 %
Konkurent5	12,25	98 %

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost ABC, která je v grafu č. 25 označena proti konkurenčním organizacím žlutou barvou, získala nejnižší bodové ohodnocení, a to 4,25. Spolu se společností Konkurent2 získali méně než 50 % ohodnocení, přičemž průměr všech zúčastněných organizací je zaokrouhleně 8,3 bodů.



Graf 25: Porovnání bodového hodnocení mystery mailingu

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.8 Dílčí závěr a doporučení

Z analýzy vyplývá, že polovina konkurentů dosahuje nadprůměrných výsledků. Společnost ABC by tedy měla reagovat zvýšením kvality odpovědí případným zájemcům. Jednotlivá doporučení jsou uvedena v následujících bodech:

- Zvýšení kvality odpovědi – email byl oproti konkurenci velice strohý a až příliš stručný, navíc jedna odpověď byla proti informacím uvedeným na webových stránkách chybná. Průměrný počet slov ve zprávě šesti společností byl 408 slov, přičemž počet slov u emailu společnosti ABC byl 197, nejnižší počet slov vůbec. I tato statistika pojednává o kvalitě podaných informací.
- Rychlejší reakce na emaily případných zájemců – čtyři z šesti společností reagovaly na email hned první den. Je nutno říci, že se vždy nejednalo o adekvátní odpověď, ale přinejmenším případného zájemce informovali ohledně přijetí zprávy a brzkém zaslání požadovaných informací.
- Personifikace – Personifikace byla v případě společnosti ABC velice těžce zjištělná, protože se jednalo o stručnou odpověď, nicméně by škola v případě zasílání emailům měla odpovídat tzv. „na míru“. To je tak, aby byl daný

zájemce o studium s odpovědi co nejspokojenější a získal tak vůči dané organizaci větší důvěru ve kvalitu nabízených služeb.

- Přílohy emailu – další možnosti jak zvýšit konkurenceschopnost je zaslání, podpůrných materiálů společně s odpovědí, které by mohly zvýšit zájem o studium MBA, jako např.:
  - specifické informace odlišující se od konkurence,
  - statistika absolventů z uplynulých let (uplatnění absolventů, zvýšení platového ohodnocení, kariérní růst apod.),
  - detailní brožura k programu MBA,
  - další reklamní materiály.

Společnost ABC a všechny ostatní organizace působící v odvětví terciárního vzdělávání se vyznačují specifickým personálním členěním a organizační strukturou. Základ personálního zajištění tvoří pochopitelně lektoři, kteří mohou být interní – stálí zaměstnanci, ale také externí, a ti zaměstnanci společnosti nejsou. Nezbytnou součástí pracovního týmu školských zařízení jsou technicko-hospodářští pracovníci a management. V případě doporučení vykonávat pravidelnou analýzu metodou Mystery mailing, případně Mystery phone call je nutné určit pracovní skupinu, která se tímto bude efektivně zabývat:

- Lektoři – vytvoření fiktivního studenta, který by spravoval pověřený zaměstnanec společnosti. Tento student by aktivně v průběhu akademického roku kontaktoval namátkou jednotlivé lektory, přičemž na každého lektora by se obrátil přinejmenším dvakrát za akademický rok.
- Technicko-hospodářští pracovníci komunikující se studenty školy – stejně jako v případě výše uvedené skupiny by byl vytvořen fiktivní student, který by komunikoval s pracovníky školy ABC.
- Zaměstnanci komunikující s veřejností – v tomto případě nemusí být vytvořen fiktivní student, postačuje email a analýza vytvořena v rámci diplomové práce, která může být využita i v následujících obdobích.

Cílem metody mystery mailing je zvýšit kvalitu všech poskytovaných služeb společnosti, která komunikuje nejen s interními zaměstnanci a studenty, ale také s veřejností, tedy případnými zájemci o studium, partnery atd.

Metoda mystery mailingu by probíhala rovnoměrně v průběhu celého roku, což znamená, že by i celková časová náročnost analýzy nebyla na vyšší pracovní úvazek než 0,15 (tedy 6 hodin týdně). V tomto případě navrhuje danou práci pověřit pouze jednoho zaměstnance, který již má ve společnosti ABC trvalý pracovní poměr. Navýšením úvazku o 0,15 by byl daný zaměstnanec schopen průběžně analyzovat komunikaci prostřednictvím metody mystery mailingu nejen

s interními zaměstnanci, ale rovněž i s konkurencí, čímž si může škola ABC zajistit vyšší konkurenceschopnost a tedy i sílu na daném trhu.

V tabulce č. 18 jsou uvedeny náklady na využití metody mystery mailingu na základě výše uvedených informací. Ostatní náklady jsou velice zanedbatelné, jako např. opotřebení výpočetní techniky, elektrická energie apod.

Tabulka 18: Kalkulace nákladů metody mystery mailing

Počet zaměstnanců	Pracovní úvazek (hod./týden)	Super hrubá mzda zaměstnance		
		Hodinová mzda	Měsíční mzda	Roční mzda
1 zaměstnanec	6 hodin týdně	202,5 Kč	5 083 Kč	60 993 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost ABC by tedy zvýšením pracovního úvazku zaměstnance zaznamenala nárůst celkových nákladů o necelých 61 000 Kč ročně. V tomto případě se nabízí ještě další varianta, a to službu mystery mailing outsourcovat externí firmou. Na trhu se objevují společnosti, které provádějí metodu mystery mailingu v hodnotě 150 Kč/email<sup>98</sup>. V případě náhrady roční mzdy zaměstnance (cca 61 000 Kč) analyzováním externí firmou, by si společnost ABC mohla nechat analyzovat celkem 406 emailů při výše uvedené ceně 150 Kč/email.

V tomto případě by se zřejmě jednalo o levnější variantu (resp. o vyšší počet analyzovaných emailů). Rozhodnutí, zdali by metodu mystery mailingu využila a jakým způsobem, je na společnosti ABC.

Na základě předešlých benchmarkingových srovnání jsou získaná data zároveň vstupními faktory pro následující analýzu pěti hybných sil a SWOT analýzu. Analýzy uvedené v následujících podkapitolách č. 4.9 a 4.10 již rekapitulují předešlé výzkumy, které byly porovnávány s konkurencí, a to primárně metodou externího benchmarkingu. Tyto výstupní analýzy jsou určeny pro sumarizaci výsledků

a následně navržení závěreční strategie pro zkoumanou společnost ABC.

## 4.9 Porterova analýza pěti hybných sil

Jak již bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, Porterova analýza hybných sil se skládá primárně z částí, které jsou v následujícím textu blíže popsány, a to na základě zjištěných poznatků v průběhu praktické části práce.

<sup>98</sup> Např. společnost Touch Quality

#### 4.9.1 Konkurenční boj

Na základě předešlých analýz (mapa strategických skupin, dotazníkové šetření studentů a absolventů apod.) bylo zjištěno, že dané společnosti na trhu postgraduálního studia nabízí velice homogenní produkt a zároveň cílová skupina je si velice blízká. Proto je zapotřebí, aby se společnost ABC od ostatních odlišila a tudíž by měla zahájit intenzivní kampaň pro získání více studentů v následujících letech. Jednotlivé organizace v této množině nemají zájem na snižování ceny studia MBA, jelikož náklady na studium jsou v průběhu studia značné, což potvrzuje i fakt, že mezi poskytovatele patří veřejné vysoké školy, soukromé vysoké školy a další instituce, které nabízí program MBA.

Konkurenční boj mezi společnostmi probíhá primárně pomocí marketingové kampaně, tudíž doporučení pro společnost ABC je zřejmé, jednoznačně vychází z dílčích výsledků uvedených v praktické části práce. Zkvalitněním jednotlivých částí může škola ABC docílit efektivnějšího oslovování a komunikace se zájemci. Zároveň je potřeba zmínit, že značná část studentů a absolventů si vybrala školu na základě doporučení svého známého nebo zaměstnavatele. Tento faktor při výběru školy dosáhl hodnot 41 % respondentů<sup>99</sup>. Dalším doporučením tedy je, aby škola ABC byla více v kontaktu se svými absolventy, kteří by případně mohli studium MBA doporučit dále.

#### 4.9.2 Dodavatelé

Síla dodavatelů je v případě terciárního vzdělávání, konkrétně u postgraduálního studia MBA veliká, přičemž ji můžeme rozdělit na dvě základní skupiny.

Jednak to jsou lektori, kteří „dodávají“ výuku dané organizaci. Tato skupina se primárně skládá z interních zaměstnanců a lektorů, které v rámci hybné síly za dodavatele nepovažujeme a externích zaměstnanců a lektorů, přičemž právě tato skupina výrazně působí na sílu dodavatelů, čímž může značně ovlivnit ziskovost podniku v případě větší části externích dodavatelů.

Druhou skupinou jsou dodavatele validující studium MBA. Dané asociace a zahraniční školy si účtují konstantní částku za každého studenta. Stejně jako předešlá skupina, tak i tito dodavatelé působí na ziskovost společnosti. Na závěr je potřeba uvést, že síla dodavatelů je tím vyšší, čím je společnost ABC na dodavatelích závislejší.

---

<sup>99</sup> Výsledek z dotazníkového šetření studentů a absolventů (celkem 210 respondentů)

### 4.9.3 Odběratelé/zákazníci

Vyjednávací síla, a tedy i případné riziko, je v rámci zákazníků značně minimalizováno. Studenti si nemohou určovat cenu studia ani velikost odebíraného zboží. Buďto se zájemce rozhodne o nástup do studia na dané škole či si vybere jiného konkurenta. Nicméně je potřeba zmínit, že případní zájemci o studium MBA se spíše zajímají o kvalitu poskytovaného studia a lektorský tým, což dokazují

i dotazníková šetření, které jsou předmětem práce.

Tuto skutečnost posiluje i fakt, že studentům hradí studium programu MBA převážně zaměstnavatelé.

### 4.9.4 Substituty

Oproti předešlému faktoru je síla možných substitutů znatelná. Na trhu MBA se již řadu let nabízí studium profesního MBA, které lze považovat za dokonalý substitut na trhu. Tento či kterýkoliv jiný substitut, charakteristický pro cílovou skupinu, působí na ziskovost společnosti ABC negativně a zároveň zvyšuje riziko úspěchu školy ABC.

### 4.9.5 Vstup nových společností do odvětví

Vstup nových společností do odvětví může rovněž negativně ovlivnit ziskovost dané společnosti, potažmo celého odvětví. Jak již bylo uvedeno v praktické části práce, vstupní bariéry do odvětví terciárního vzdělávání programu MBA jsou vysoké.

To však neplatí v případě tzv. profesních MBA, které jsou charakteristické nižší nákladovostí a náročností. Vstup takovýchto společností ovlivní všechny zbývající školy v odvětví, a to jak tradičního poskytovatele MBA tak i zbylé instituce poskytující profesní MBA.

## 4.10 SWOT analýza

Na základě všech předchozích porovnávacích analýz a jejich výsledků je sestavena SWOT analýza zkoumané společnosti ABC, která je doplněná o faktory uvedené autorem práce a zároveň o doposud neuvedené údaje z dotazníkového šetření studentů a absolventů jednotlivých škol. Jedná se o zodpovězené otevřené otázky, kde měli klienti daných školy uvést tři faktory, se kterými byli při studiu nejvíce spokojeni (silné stránky) a zároveň tři faktory, které nejvíce snižovaly kvalitu studia na dané škole (slabé stránky) z pohledů respondentů. Návratnost otevřených otázek byla překvapující, a proto z důvodu velké četnosti je lze uvádět jako relevantně získaná data pro SWOT analýzu. V tabulce č. 19 je uvedena

návratnost otevřených otázek.<sup>100</sup> Respondenti školy ABC uvedli pozitivní faktory z 62 % a negativních faktorů bylo celkem 44 %, přičemž průměr návratnosti otevřených otázek byl 53 %. Respondenti konkurentů evidovali rovněž vysoké procento návratnosti, přičemž průměr všech společností včetně ABC byl 49,8 %.

Detailní přepis pozitivních a negativních faktorů je uveden v příloze J, přičemž všechna data včetně tabulky č. 19, jsou uvedena v procentuálním vyjádření jednotlivých institucí, a to proto, aby byla zajištěna maximální anonymita uvedených společností.

Tabulka 19: Počet zodpovězených otevřených otázek v dotazníku

	ABC	Konkurent1	Konkurent2	Konkurent4	Konkurent5
<b>Silné stránky [%]</b>	62%	75%	74%	47%	48%
<b>Slabé stránky [%]</b>	44%	35%	54%	27%	31%
<b>Průměr [%]</b>	53%	55%	64%	37%	40%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 20 jsou zaznačeny jednotlivé faktory, přičemž pro znaky získané z otevřených odpovědí respondentů, kteří mají se službami na jednotlivých školách zkušenosti, platí následující metodika:

- Faktory uvedeny v silných stránkách jsou faktory s největším procentuálním vyjádřením kladných odpovědí, avšak pouze dané společnosti ABC.
- Znaky uvedeny ve slabých stránkách SWOT analýzy jsou negativní faktory, které obdržely nejvyšší procentuální hodnocení pouze dané společnosti.
- Příležitosti obsahují pozitivní odpovědi respondentů, které ovšem dosahují u společnosti ABC nejvyšších hodnot v porovnání s konkurencí.
- Hrozby naopak uvádí negativní faktory, které v porovnání s konkurencí obdržely nejvyšších hodnot.

Tabulka 20: SWOT analýza

<sup>100</sup> Jmenovatel v případě procentuálního vyjádření tvoří maximální počet potenciálních odpovědí, např. pokud z 20 respondentů bylo zaznamenáno 15 pozitivních faktorů, tak ty byly poděleny celkovým potenciálem 20 odpovídajících \* 3 možné odpovědi, tedy  $15/60 = 25\%$



Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Webové stránky společnosti	Velká fluktuace zaměstnanců
Stabilní produkt MBA	Závislost na dodavatelích
Kvalifikovaní zaměstnanci školy	Komunikace se zájemci
Kvalita přednášejících	Náročnost studia, velká studijní zátěž programu MBA
Velké měření studia na praxi	
Organizace akademického roku	Zbytečné/opakující se předměty
Kvalitní informační systém	
Kvalita studijních materiálů/literatura	

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Vyšší zájem o postgraduální studium	Ekonomické krize, recese ekonomiky
Dotační programy EU, ČR	Profesní typ studia MBA
Outsourcing některých podnikových procesů	Globalizace – riziko vyšší konkurence
Globalizace – studenti ze zahraničí	Externí lektori společnosti ABC
Homogenní produkt – odlišení se	Validace a akreditace společnosti ABC
Velká základna spokojených absolventů – marketingové využití	Externisté – kvantita a kvalita u konkurence
Zaměření studia na praxi z pohledu konkurence	Kvalita přednášejících z pohledu konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících odstavcích je uveden slovní komentář k analýze SWOT, přičemž v úvodu jsou zmíněny faktory v bílých obdélnících tabulky a následně světle červeně označené body, které jsou čerpány ze získaných dat studentů a absolventů jednotlivých škol (celkový počet respondentů byl 210):

Mezi silné stránky společnosti ABC patří kvalita webových stránek společnosti, některé faktory v hodnocení webových stránek dopadly hůře, avšak komplexně získala společnost ABC nejvyšší hodnocení. Stejně tak mezi silné stránky patří i dlouhodobě nabízený produkt MBA, který lze považovat za velice stabilní, přičemž lektori, ale také studenti dané školy dosahují vysoké kvalifikace, což značí určitou kvalitu studia.

Oproti tomu mezi slabé stránky společnosti, z pohledu personálního zabezpečení, patří častá fluktuace zaměstnanců, která má negativní dopad na studenty školy. Tím, že student komunikuje se školou dlouhodobě (v průběhu zhruba 3 let) může častá fluktuace působit nižší důvěrou ve kvalitu poskytovaných služeb. Zároveň je daná škola, tak jako ostatní organizace v uvedené mapě strategických skupin, závislá na dodavatelích a to nejen na lektorech, kteří zabezpečují výuku, ale rovněž i na partnerech, kteří zabezpečují akreditaci studia MBA (CAMBAS a jiné společnosti). Tato slabá stránka může být rovněž označovaná za případnou hrozbu.

Jedna z příležitosti společnosti ABC je rostoucí zájem o postgraduální studium, především o studium MBA, tento trend je v celosvětovém měřítku pozitivní. Další příležitosti mohou být dotační programy nabízené Evropskou unií nebo Českou republikou. Velká část z těchto programů je zaměřena právě na výuku, a proto je může společnost ABC využít ke svému prospěchu. Zároveň škola, která

je předmětem diplomové práce, má možnost některé ze svých podnikových procesů outsourcovat, čímž si může zjednodušit podnikové procesy a zároveň zaměstnávat pouze kvalitativní pracovníky. Dalším článkem možných příležitostí je i otevření trhů, tedy větší globalizace, což může mít za následek vyšší poptávku po studiu MBA. Tento faktor je rovněž uveden i ve hrozbách, jelikož s vyšší globalizací se otevřou trhy nejen pro případné zájemce o studium, tedy poptávkovou stranu, ale rovněž i pro společnosti poskytující studium MBA, tedy nabídkovou stranu. Na základě Porterovy analýzy a předchozího dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnosti mají velice homogenní produkt. Tento faktor lze označit za příležitost pro společnost ABC, která může na základě tohoto zjištění aplikovat upravenou marketingovou strategii pro získání vyšší konkurenceschopnosti. Zároveň je možnou příležitostí pro školu ABC i široká základna absolventů studia MBA. Tito absolventi mohou doporučit studium na škole ABC dále, což tento faktor řadí do příležitostí společnosti ABC.

Na druhou stranu zde existují hrozby, které mohou nejen příležitosti, ale také i silné a slabé stránky velice ovlivnit. Mezi ně patří například ekonomická krize, popř. recese ekonomiky. Tím, že studium MBA je velice nákladné (okolo 300 000 Kč), bývá často financováno společností, kde je student zaměstnán. Případnou krizí či recesí ekonomiky, budou společnosti více šetřit, což se projeví sníženou poptávkou po postgraduálním studiu. Další velkou hrozbou jsou tzv. profesní typy studia MBA, které své studium nabízí za zhruba třetinovou cenu a délka studia. Růst poptávky po studiu profesního MBA bude mít negativní dopad na poptávku tradičního MBA. Stejně tak i příliv dalších konkurentů do odvětví je hrozbou pro společnost ABC. Zavedením profesního MBA se snížily celkové bariéry při vstupu do odvětví, daná společnost nemusí splňovat podmínky akreditace, stejně tak si zpravidla nemusí pronajímat učební prostory z důvodu distanční formy výuky. Jedná z poslední, avšak ne méně významnějších hrozeb je přílišná globalizace. Čím více se otevřou jednotlivé trhy, tak budou studenti moci absolvovat své studia v zahraničí. Další hrozbou jsou externí lektori, kteří mají smlouvu o poskytování svých služeb společnosti ABC. Jak již bylo uvedeno v Porterově analýze, čím vyšší závislost na externích dodavatelích, tím větší náklady a na riziko, v tomto případě hrozbu. Externisté mají určitou sílu, která se může negativně odrazit na společnosti ABC. Stejně tak jako externí lektori tak i partneři validující či akreditující různé programy vstupují do SWOT analýzy jako hrozby. Případná komplikace může danou školu nejen ohrozit po finanční stránce, ale rovněž také po existenční.

Další, červeně zaznačené body, ve SWOT analýze jsou uvedeny na základě dotazníků studentů a absolventů. V následujících bodech jsou jednotlivé faktory blíže popsány a to primárně, aby byl objasněn důvod výběru:

- Kvalita přednášejících – v rámci školy ABC je tento faktor nejčastěji označován jako silná stránka, avšak v porovnání s konkurencí nedosahuje ani průměru ze všech společností. Proto je tento faktor uveden v silných stránkách společnosti a zároveň v hrozbách, jelikož konkurenti disponují vyšší sílou v případě kvality lektorů.
- Praxe – nejčastěji objevující se faktor, a to nejen o zkoumané společnosti, ale také u konkurence. V rámci pozitivního hodnocení společnosti ABC obdržel tento faktor druhé nejvyšší ohodnocení, což znamená, že je uveden v silných stránkách školy ABC. Zároveň tento faktor společnosti ABC obdržel i nejvyšší hodnocení v případě silných stránek všech konkurentů a naopak v případě slabých stránek získal hodnocení nejnižší. Z těchto důvodů je rovněž řazen i do příležitostí společnosti ABC, jelikož škola ABC jej může využít ve svůj prospěch a zvýšit svou konkurenci oproti ostatním společnostem.
- Organizace – u zkoumané společnosti dosáhl tento faktor vysokého pozitivního hodnocení a to nejen v otevřených otázkách, ale také v otázce výzkumné. S ohledem na vysoké hodnocení je tento faktor zařazen do silných stránek společnosti.
- Informační systém – pouze u zkoumané společnosti se objevila v pozitivním hodnocení kvalita informačního systému, a proto je tento faktor uveden v silných stránkách školy.
- Náročnost studia – faktor, který byl oproti konkurenci nejčtenějším faktorem v případě negativního hodnocení, a proto je uveden ve slabých stránkách společnosti ABC. Studenti a absolventi uvádí v případě studia MBA na škole ABC velikou náročnost studia. Obdobný faktor, který je rovněž uveden ve slabých stránkách společnosti ABC je opakující se náplň předmětů v průběhu studia, popř. výuka nezajímavých předmětů.
- Externisté – Na základě dotazníkové šetření studentů a absolventů bylo zjištěno, že konkurence společnosti ABC dominují vyšším počtem externích lektorů, ovšem je nutno podotknout, že se v tomto případě nejedná o externí lektory, kteří jsou se školou úzce spjati a průběžně na ní vyučují. V tomto případě se jedná o externí lektory, kteří jsou doplňkem studia MBA. Často se jedná o lektory ze zahraničí a převážně z praxe, přičemž právě tento faktor může negativně ovlivnit společnost ABC, jelikož snižuje svým způsobem kvalitu poskytovaného studia MBA.

Na základě všech předešlých analýz, které byly z drtivé většiny hodnoceny metodou externího benchmarkingu jsou v poslední podkapitole diplomové práce uvedeny strategie. Tyto strategie by měli vést k dlouhodobému zvýšení konkurenceschopnosti na trhu manažerského studijního programu MBA.

## 4.11 Návrh nové strategie

Podkapitolu věnující se návrhům nových strategií lze rozdělit do tří základních částí. Primárně se jedná o popis navrhovaných strategií pro společnost ABC. V této části jsou také popsány nástroje, které byly využity v rámci diplomové práce pro následné využití společností ABC. Tyto nástroje lze považovat za dlouhodobé, přičemž jejich implementací si škola může zajistit průběžnou kontrolu kvality některých procesů, které povedou ke zkvalitnění poskytovaného studia MBA. Poslední částí je návrhová část pro celé odvětví nabízející studijní program MBA.

### 4.11.1 Návrh strategie pro společnost ABC

Návrh strategie pro společnost ABC je koncipován několika body, které vplynuly z výsledků jednotlivých analýz metodou externího benchmarkingu. Navrhované změny by měly být realizovány v rámci přípravy na nový akademický rok, potažmo i v dalším období.

#### **Produkt**

Nabízený produkt, jak bylo v práci několikrát uvedeno, je v rámci konkurence velice homogenní. Proto by společnost měla svůj studijní program blíže specifikovat

a mírně jej odlišit od konkurence, aby si strhla poptávkovou stranu trhu s postgraduálním studiem MBA na svou stranu. Existuje více možností jak se odlišit. Jedna z nich je nabízet program ve více cizích jazycích, čímž společnost může rovněž expandovat na zahraniční trhy. Zároveň by daný produkt měla společnost upravit na základě požadavků studentů a absolventů dané společnosti vyplývajících

z dotazníkového šetření, aby více vycházela vstříc jejich potřebám. Mezi tyto patří snížení náročnosti studia, eliminace nadbytečných předmětů apod. Přesné postupy úprav produktu nejsou předmětem této práce, jelikož se jedná o citlivá interní data a zároveň autor diplomové práce nemá oprávnění do základního know how společnosti nikterak zasahovat.

#### **Cílová skupina studentů**

Na základě dotazníkového šetření a zároveň analýzy trendů společnosti lze přesně definovat cílovou skupinu studijního programu MBA Senior Executive, která je definována následovně: ambiciózní a cílevědomí muži ve věku 30-40 let, absolventi vysokých škol, působící v jakémkoliv odvětví na pozici řídicích a vedoucích pracovníků.

V předcházející charakteristice je uvedeno, že by se společnost měla zaměřit primárně na mužskou část populace, nicméně i zde je možnost odlišit

se od konkurence. V posledních desetiletích se stále setkáváme s narůstajícím počtem ženského pohlaví v případě manažerských a řídicích pozic, přičemž tuto skutečnost doposud nereflektuje žádná společnost nabízející studium MBA. Drobným upravením produktu by se společnost ABC mohla zaměřit na poskytování studia MBA ženám. Specifikace charakteristiky cílové skupiny by byly jako v případě mužského pohlaví: věk v rozmezí 30-40 let, vedoucí anebo řídicí pozice, ambiciózní, pracovitě a cílevědomé ženy.

Na základě výše uvedeného textu se navrhuje upravit i marketingovou strategii společnosti, která by primárně měla zacílit na dvě výše uvedené cílové skupiny programu MBA.

### **Diverzifikace rizika**

Tak jako každá společnost i škola ABC by měla strategicky diverzifikovat vlastní rizika, pomocí nichž se může vyhnout případným ekonomickým či existenčním krizím. Ve SWOT analýze bylo uvedeno celkem 7 hrozeb, přičemž nejméně tři z nich lze označit jako hrozby existenční. Pro společnost navrhuji, aby tyto hrozby eliminovala na základě diverzifikace rizik. V případě externího zajištění lektorů by škola MBA měla tyto zaměstnat na pracovní úvazek, avšak tento krok povede ke zvýšení nákladů. Druhou variantou je posílit lektorský tým dalšími externisty. Tímto krokem se rozloží riziko a zároveň posílí konkurenceschopnost školy ABC, jelikož posílí svůj lektorský tým o další odborníky. Dalším faktorem, u kterého je potřeba rozložit riziko jsou asociace a zahraniční partneři, kteří validují či akreditují program MBA. V případě náhlého zrušení akreditace může opět škola balancovat nad existenční propastí. Z těchto důvodů je navrženo zvýšení počtu zahraničních partnerů a asociací, které by podpořily validaci studijního programu MBA na dané škole. Rovněž i v tomto případě bude následovat vyšší konkurenceschopnost programu MBA. Posledním závažným rizikem je ekonomická krize či recese. Tento faktor nelze primárně ovlivnit či eliminovat, avšak společnost by se měla připravit na možné hospodářské krize, které jsou charakteristické nižší poptávkou po postgraduálním studiu manažerských programů.

### **Zvýšení motivace zaměstnanců**

K eliminaci časté fluktuace zaměstnanců a zároveň k posílení kvality nabízených služeb zaměstnanců je navrhováno zvýšení motivace ze strany zaměstnavatele, a to prostřednictvím benefitů zaměstnancům. K dosažení požadované kvality je rovněž navrhováno vytvoření pravidel a norem pro zaměstnance. Implementace obou výše uvedených nástrojů, tedy navržení benefitů pro zaměstnance a vytvoření pravidel a norem pro jednání a chování s klienty, musí probíhat zároveň.

V případě implementace pouze jednoho z uvedených nástrojů by došlo s největší pravděpodobností ke kolizi celého konceptu.

Pravidla a normy by měly obsahovat základní požadavky na komunikaci se zákazníkem, tzn. nastavení základních pravidel jak má zaměstnanec s ním komunikovat, přesné body a postupy, kterých se zaměstnanec při komunikaci s klientem má držet apod. Dalším návrhem této normy by měla být rovněž i formální stránka zaměstnance, tedy vhodné oblékání, vystupování a to nejen se zákazníky, obchodními partnery, ale také s interními zaměstnanci.

Výše uvedená pravidla, jak již bylo zmíněno, musí doprovázet i vhodné benefity, které zaměstnance podpoří ke zvyšování kvality poskytovaných služeb. Mezi benefity může patřit vyšší příspěvek na stravu, příspěvek na kulturní a sportovní aktivity, bonusy ve formě prémie apod.

### **Komunikace a zapojení absolventů do aktivit školy**

Společnost ABC disponuje širokou základnou absolventů, přičemž tito bývalí klienti když nastupovali do studia, museli splňovat základní podmínky pro přijetí, kterými zpravidla bývá vysokoškolské vzdělání a několikaletá práce na manažerské pozici. To znamená, že každý z absolventů již působil ve vedoucí nebo řídicí pracovní pozici. Tato skutečnost je o to podstatnější, že absolventi programu MBA na škole ABC zaznamenali z 56 % kariérní růst, jak dokazuje dotazníkové šetření studentů a absolventů jednotlivých škol.

Z výše uvedeného textu lze tedy učinit závěr, že většina absolventů programu MBA v průběhu následujících let po studiu zaznamená kariérní růst. V rámci tohoto růstu mohou postoupit na pozice, kde mohou rozhodovat o dalším studiu svých podřízených a kolegů. Tomuto faktoru přihrává další skutečnost, že celkem 84 % respondentů bylo natolik spokojeno, že by školu ABC doporučili svým známým a kolegům.

Lze tedy říci, že absolventi studia MBA u společnosti ABC disponují obrovským potenciálem případných studentů, kteří se s největší pravděpodobností rozhodnou dříve či později studovat, jelikož zvyšování kvalifikace je v 21. století stále větší a větší nutností.

### **Zkvalitnění webových stránek**

Na základě benchmarkingu webových stránek jednotlivých společností se doporučuje škole ABC zkvalitnit webové stránky konkrétně v těchto bodech:

- Lektorský tým – navrhuje se aktualizovat a blíže charakterizovat jednotlivé lektory. Zájemci o studium vyhledávají nejčastěji právě tuto informaci, která ve značné míře popisuje kvalitu poskytovaného studia MBA.

- Absolventi školy – tento faktor navazuje na předešlý návrh. Nejen že společnost může ve své široké škále kontaktů získat další studenty, zároveň se může prezentovat svými absolventy na webových stránkách, což je jistě dalším faktorem poskytujícím bližší názor na kvalitu studia případnému zájemci. Čím více kvalitních, známých a prestižních absolventů, tím vyšší dojem z kvality poskytovaného studia.
- Moderní vzhled – vzhled webových stránek společnosti by měl odrážet moderní trendy a popř. renovovat či aktualizovat vzhled tak, aby působil na případné zájemce modernějším nadhledem.

#### **Zkvalitnění komunikace se zákazníky**

Na základě benchmarkingu mystery mailingu se společnosti ABC doporučuje zkvalitnit komunikaci s případnými zájemci. Oproti konkurenci organizace ABC obdržela nejméně bodů, tudíž by zaměstnanci společnosti ABC měli zkvalitnit všechny faktory, tedy rychlost odpovědi, kvalitu odpovědi, případné zodpovězení otázek a personifikaci emailu.

#### **4.11.2 Návrh dlouhodobých nástrojů**

V rámci diplomové práce se realizovalo celkem 5 výzkumů, přičemž je autorem práce navrhováno, aby se tři z použitých nástrojů implementovaly do dlouhodobé strategie zajištění kvality poskytovaných služeb.

- Navrhuje se, aby společnost i nadále prováděla dotazníkové šetření studentů a absolventů, přičemž se doporučuje tento nástroj doplnit o další otázky a pravidla sběru dat, kterými by se škola mohla následně prezentovat v marketingových kampaních. Dotazníkové šetření by mělo probíhat jednou za akademický rok, kde by byla zkoumána prioritně spokojenost se studiem, a progres jednotlivých studentů.
- Další navrhovanou dlouhodobou metodou pro zajištění kvality poskytovaných služeb je benchmarking mystery mailing, který je možné rozšířit o další metody, jako např. mystery phone call. Touto dlouhodobou analýzou si společnost ABC může zajistit vyšší konkurenceschopnost na trhu terciárního vzdělávání, přičemž tento návrh je detailně popsán v dílčím závěru podkapitoly benchmarking mystery mailing.
- Průběžná analýza trendů je posledním nástrojem, který je navrhován v rámci dlouhodobého prostředku pro zajištění vyšší konkurenceschopnosti organizace ABC. Jak bylo v práci mnohokrát uvedeno, program MBA studuje zhruba ze 70 % mužská populace. Nicméně v analýze trendů společnosti ABC, za pomoci metody interního benchmarkingu, bylo zjištěno, že daleko víc roste



zájem o studium MBA i u ženské populace. Proto by daná společnost měla průběžně analyzovat a vyhodnocovat tento trend, případně aktuálně upravit i marketingovou strategii společnosti. V neposlední řadě je navrhováno, aby společnost tato data nezískávala pouze dotazníkovým šetřením, která jsou zastoupena zlomkem studentů daného programu, avšak aby data získala ze své interní agendy studentů a absolventů, kde jsou uvedeny všechny podstatné informace. Tak jako každá škola, tak i organizace ABC eviduje spoustu dat, a to například pohlaví studentů, věk, ale také trvalé bydliště, popř. pracovní pozici, vše samozřejmě v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů. Postupným sledováním a analýzou trendů těchto faktorů může organizace ABC získat jasný přehled o cílové skupině, na kterou následně může upravit marketingovou strategii.

#### **4.11.3 Návrh strategie pro odvětví poskytující MBA**

Závěrečné návrhy uvedené v této podkapitole se netýkají pouze společnosti ABC, ale celého trhu tradičního studia MBA. Z výsledků úvodní analýzy strategických skupin bylo rozděleno studium MBA na tradiční, také označované klasické MBA a poté na modernější, které je označováno jako profesní MBA. Dále bylo zjištěno, že všech šest zkoumaných společností je členy asociace českých MBA škol CAMBAS, které nyní eviduje celkem 10 členů.

V práci bylo rovněž uvedeno, že zvýšení poptávky po tzv. profesních MBA může mít negativní dopad na poptávku po klasických MBA a proto je doporučováno následující.

Společnosti, které jsou členy asociace CAMBAS by měly začít více spolupracovat,

a to nejlépe prostřednictvím asociace CAMBAS, čím by si zajistily vyšší postavení na agregátním trhu studijního programu MBA. Pro minimalizaci případných rizik mezi konkurujícími subjekty tradičního MBA by měla spolupráci jednotlivých škol zaštiťovat a koordinovat právě CAMBAS, která poskytuje určitou důvěryhodnost a nestrannost. Konkrétní návrhy, jak zajistit vyšší poptávku po tradičním studiu MBA jsou shrnuty v následujících bodech:

- Informovat veřejnost o rozdílech tradičního a profesního studia MBA. Cílem by bylo snížení poptávky po profesních MBA a naopak zvýšení poptávky klasického MBA studia.
- Udržovat pro případné zájemce klub absolventů, kde by si mohli absolventi studia MBA rozšiřovat své znalosti a hlavně získávat kontakty, čímž mohou vytvářet obchod mezi jednotlivými odvětvími.

- Provádět dotazníková šetření zkoumající kvalitu studia na jednotlivých školách.

## 5 Diskuze

Při zpracování práce „*Aplikace externího benchmarkingu ve společnosti působící v oblasti terciárního vzdělávání*“ bylo zjištěno, že zkoumaná společnost ABC vykazuje v porovnání s konkurencí určité slabé stránky, které jsou zmíněny v praktické části diplomové práce. Tyto nedostatky byly zaznamenány na základě pěti různých analýz, přičemž v závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro eliminaci těchto nedostatků.

K finálním návrhům strategie bylo zapotřebí stanovit vstupní podmínky, dále představit jednotlivé společnosti a detailně zpracovat všechny analýzy včetně dílčích výsledků a doporučení. Přesně v tomto pořadí je zpracována praktická část diplomové práce, přičemž v průběhu práce vyvstávali různé otázky či nejasnosti, jejímž zodpovězením se zabývá právě tato kapitola.

Pro porovnání jednotlivých společností byl vybrán pouze jeden studijní program i přes to, že všechny společnosti poskytují programů více. Jedním z důvodů tohoto výběru byl fakt, že porovnávat dané školy jako celek by bylo téměř nereálné, jelikož každá škola nabízí odlišné programy. Školy se neliší pouze nabízeným studiem, ale také cílovou skupinou atd. Zároveň rozsah práce by byl mnohem rozsáhlejší než pouze v případě porovnání studijního programu MBA Senior Executive.

Dalším bodem diskuze je následující specifikace, a to v případě analýzy strategických skupin, kdy došlo na základě dvou stanovených kritérií (celková cena studia a celková délka studia) k rozdělení studijního programu MBA na dva typy – klasické, tradiční MBA a profesní MBA. Dané faktory byly vybrány z důvodu vysoké transparentnosti, přičemž bylo odděleno tradiční MBA, charakteristické svou vysokou cenou a délkou studia od profesního MBA, které lze definovat nízkou cenou a krátkou délkou studia. Jak již bylo uvedeno v praktické části práce, je zřejmé,

že zvýšení poptávky po profesním MBA může vést k částečnému poklesu poptávky po tradičním studiu MBA. Nicméně v případě porovnání metodou externího benchmarkingu agregátního trhu MBA by s největší pravděpodobností vedlo k nesprávným výsledkům. Oby typy studijního programu se velice liší, a to nejen cenou a délkou studia a proto byly porovnávány odděleně. Případnému riziku a možným řešením zvýšení poptávky po profesním typu MBA je věnována podkapitola 4.11.3.

Případná nejasnost může vyvstávat při výběru společností v následující kapitole 4.3, kde je blíže specifikováno šest společností působících v oblasti terciárního vzdělávání. Těchto šest společností bylo vybráno na základě komunikace s jednotlivými školami a zároveň s ohledem na jejich poskytované

služby. Jak již bylo uvedeno v odstavci výše, diplomová práce se zabývá tradičním studiem manažerského programu MBA Senior Executive, které poskytují školy s určitou akreditací či validací. A právě tyto podmínky splňují společnosti, které jsou členy asociace českých MBA škol CAMBAS, která nyní eviduje celkem deset členů. Všichni tito členové byli kontaktováni na základě emailu či telefonátu s prosbou zaslání dotazníkového šetření studentů a absolventů jednotlivých školám. Prvním filtrem byla skutečnost, že některé školy nabízejí výuku pouze v anglickém jazyce, jak bylo uvedeno na webových stránkách dané školy, a tudíž by výsledky opět nemuseli být relevantní. Druhým důvodem pro výběr pouze šesti společností byl fakt, že pouze tyto organizace primárně jeví zájem o zveřejnění dotazníkového šetření.

V následujícím textu budou již diskutovány jednotlivé analýzy. První z nich je benchmarking na základě veřejně dostupných informací. Zde se naskytá otázka relevantnosti a pravdivosti vstupních dat do analýzy. Jak bylo uvedeno v textu práce, je možné, že některé informace nemusí být aktuální a tedy pravdivé. V případě,

že by se mylná data zahrnuje do výzkumu, znamenalo by to zkreslené výsledky výzkumu. Nicméně v tomto případě byl stanoven základní předpoklad, který zní: V případě, že společnost uvádí na svých stránkách mylné informace, může to pro danou školu znamenat, v případě odhalení, nižší důvěryhodnost poskytovaného studia MBA (pokud jsou uvedené informace pozitivnější, než popisuje skutečnost). Na druhou stranu si daná škola může ublížit, pokud informace které uvádí, jsou negativnější než ve skutečnosti. Závěrem je potřeba ještě uvést, že potenciální zákazníci považují všechny informace uvedeny na webových stránkách poskytovatelů za důvěryhodné a pravdivé, tudíž z pohledu zájemce o studium MBA je tato analýza adekvátní, a to i v případě mylně uvedených informací.

Výzkum spokojenosti studentů a absolventů se studiem MBA na jednotlivých školách nebyl zcela průkazný. Jak bylo uvedeno v práci, výsledky dotazníkového šetření nelze považovat za relevantní výstupy, a tudíž jsou výsledky výzkumných otázek uvedeny v přílohách diplomové práce. Možné příčiny neúspěšného výstupu šetření byly následující:

- Větší část respondentů tvořili spokojení zákazníci, kteří odpovídali na všechny otázky převážně pozitivně.
- Většina absolventů má tendenci po absolvování studia svou „alma mater“ vychvalovat, jelikož silnou kritikou by snižovali hodnotu svého diplomu.
- Odpovídající si již zpětně nemusí vybavovat všechny faktory uvedeny v dotazníku.
- Špatně položené otázky v dotazníku, popř. velmi drobné niance v odpovědích.

V případě analýzy kvality webových stránek na základě dotazníkového šetření byla primárně oslovena cílová skupina případných zájemců o studium MBA. Relevantnost výsledků mohla být ovlivněna právě výběrem respondentů, kteří plně nesplňují charakteristiku cílové skupiny, avšak většina identifikačních faktorů byla splněna. Vyšší relevantnost výsledku by poskytli respondenti splňující přesný popis cílové skupiny, avšak jak již bylo uvedeno v praktické části diplomové práce, časová náročnost vedla k nižšímu počtu respondentů, přičemž nebyla možnost „vybrat si respondenti přesně na míru.“

Další výzkum, založený na metodě externího benchmarkingu mystery mailingu naskýtá určité nejasnosti. Je potřeba uvést, že výsledky výzkumu jsou stanoveny na základě zaslání pouze jednoho mystery emailu. Mohlo se tedy stát, že zaměstnanci společnosti, kteří reagovali se zpožděním, se mohli potýkat s technickými problémy či např. mohli být na řádné dovolené, bez nastavení tzv. „out of office“ apod. Relevantnější výsledky by poskytlo několikanásobné šetření, které v rámci diplomové práce nebylo realizováno.

## 6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo porovnání konkrétní společnosti ABC s konkurencí působící v oblasti terciárního sektoru vzdělávání na základě metody externího benchmarkingu, jehož výsledkem měl být návrh strategie pro zkoumanou společnost.

Hlavní cíl práce se dále členil na dílčí cíle, které měly být realizovány pomocí dvou dotazníkových šetření a jejich následnou analýzou a porovnáním s konkurencí, analýzou a porovnáním webových stránek jednotlivých konkurentů, analýzou prvních kontaktů zájemců o studium s danou společností a také následným srovnáním s konkurencí, a v neposlední řadě závěrečnou sumarizací výsledků

a vytvořením konečného doporučení nové strategie pro sledovaný subjekt.

V rámci praktické práce jsem provedl celkem pět výzkumů, které byly detailně rozpracovány a to včetně návrhové pasáže v praktické části práce. Jsem si plně vědom, že splnit tento nelehký úkol, abych naplnil hlavní cíl včetně všech dílčích, jsem dokázal jen díky svému dosavadnímu vysokoškolskému studiu na prestižní univerzitě, kterou Mendlova univerzita rozhodně je. Jednalo se o tyto výzkumy:

- Analýza veřejně dostupných informací
- Dotazníkové šetření studentů a absolventů
- Analýza trendů zkoumané společnosti
- Dotazníkové šetření kvality webových stránek
- Benchmarking na základě mystery mailingu

Na základě těchto výzkumů a jejich následných analýz jsem vyhodnotil jasné nedostatky zkoumané společnosti. Z těchto pak v návrhové části práce mám uvedeny dílčí, ale také dlouhodobé strategie vedoucí k eliminaci mezer společnosti ABC. Navrhované strategie lze rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé. Z dlouhodobého hlediska navrhuji strategii zavedení nástrojů zkoumajících kvalitu poskytovaných služeb, a to nejen produktu MBA, ale rovněž dalších služeb doprovázejících tento produkt včetně porovnání s konkurencí na základě metody externího benchmarkingu. V návrhové části rovněž uvádím krátkodobá doporučení pro společnost ABC jako např. bližší komunikaci a zapojení absolventů do aktivit organizace ABC vedoucí ke zvýšení poptávky po studiu MBA u dané společnosti, nebo také zacílení marketingových strategií na širší skupinu případných zájemců. V dalších návrzích doporučuji zaměřit se na zkvalitňování poskytovaných informací případným zájemcům v koordinaci lepšího přístupu

zaměstnanců ke klientům. Všechna navrhovaná doporučení jsou uvedena v závěru praktické části práce.

Z provedeného výzkumu a následných analýz je patrné, že dílčí cíle práce, a tedy i hlavní cíl byly beze zbytku naplněny, přičemž je zapotřebí demonstrovat, že některé z navrhovaných doporučení již v reálném čase v praxi probíhají. To, jak dalece bude společnost ABC výsledky mé práce využívat v praxi, je samozřejmě pouze na jejím rozhodnutí. V případě, že by plně využila výstupu mé diplomové práce, mohla by získat výhodu na trhu, protože nejen společnosti pohybující se v odvětví terciárního vzdělávání, ale všeobecně vzato všechny společnosti v tržním hospodářství se střetávají s neoblomnou konkurencí. To je všeobecně známá informace, ale také důvod, proč jsem se zaměřil v mé diplomové práci na tuto problematiku a to právě v oblasti terciárního vzdělávání. Tento nikdy nekončící boj jednotlivých konkurentů vyhrává ta společnost, která má jasně definované cíle a strategie společnosti, které respektují reálnou situaci na trhu tvořenou rivalitními společnostmi poskytující studium manažerského programu MBA Senior Executive.

## 7 Literatura

1. BĚLOHLÁVEK, František et al. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. CAMPBELL David, *George Stonehouse And Bill Houston*. Pages: 501 Publisher: Butterworth Heinemann Published: Oct 21, 2002; eISBN-13: 9780080476346, eISBN-10: 0080476341, Print ISBNs: PB: 9780750655699, 0750655690
4. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležitější v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013a, 134 s. Monografie (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-80-244-3288-5.
5. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA. *Databáze manažerských metod a technik: co je důležitější v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Vyd. 1. Ostrava: Pro Fakultu logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně vydal Repronis, 2013b, 263 s. Monografie (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-80-7329-380-2.
6. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2
7. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
8. DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
9. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
10. GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
11. HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 407 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7367-485-4.
12. CHROMÝ, Jan. *10 let soukromých vysokých škol v ČR - sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference*. Praha: Media4u Magazine + VŠH, 2009. ISBN 978-80-86578-95-8.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Marek VOCHOZKA. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.



14. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
15. JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
16. KAMPF, Rudolf; CEMPÍREK, V., PRŮŠA, P., BÁRTOVÁ, P., LEJSKOVÁ, P., SALAVA, D., MORKUS, J. *Benchmarking pro logistická centra*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2009. 134 s. ISBN 978-80-7399-900-1.
17. KARLÖF, Bengt, Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. Monografie (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 80-858-6523-8.
18. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
19. MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
20. MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
21. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
22. NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
23. OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
24. ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Marry K. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
25. ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. 2012. *Management*. 11th ed. Boston: Prentice Hall, xxviii, 643 p. ISBN 01-321-6384-5.
26. KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 788 str., ISBN 978-80-247-1359-5.
27. Kozak, M.. *Destination Benchmarking : Concepts, Practices and Operations*. Cambridge, MA, USA: CABI Publishing, 2004. Web. 17 April 2015.
28. KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
29. SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

30. SCHMIDT, Marcus. *40 největších mýtů o budování kariéry: headhunter prozrazuje, na čem opravdu záleží*. Praha: Grada, 2011, 202 s. ISBN 978-80-247-3740-9.
31. SCHWARZ Eric Stacey A. *Hall And Simon Shibli*. Pages: 297 Publisher: Butterworth Heinemann Published: Feb 26, 2010; eISBN-13: 9781856178372, eISBN-10: 1856178374, Print ISBNs: PB: 9781856178365, 1856178366
32. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
33. SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
34. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
35. ŠIROKÝ, Jan a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004, 80 s. ISBN 80-239-3933-5.
36. TEIRLINCK Peter, Stijn KELCHTERMANS, *Hogeschool-Universiteit Brussel. The proceedings of the 8th European conference on Innovation and Entrepreneurship*, ECIE 2013, Hogeschool-Universiteit Brussel (HUBrussel), Brussels, Belgium, 19-20 September 2013: revue littéraire mensuelle. Paris: Centre national des Lettres, 2013. ISBN 978-190-9507-593.
37. TUOMINEN, Kari. *Development Models : Benchmarking in Practice*. Turku, FIN: Benchmarking, 2012. ProQuest ebrary. Web. 16 April 2015. 2012. Benchmarking. All rights reserved. ISBN: 978-952-228-840-0
38. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
39. VEBER, J. a kolektiv. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
40. ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Internetové zdroje

41. BAIN & COMPANY GUIDE ; Management Tools - Benchmarking - Bain & Company. [online]. 2013 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx>
42. Business & Management Studies: Top UK University Subject Tables and Ranking 2015 - Complete University Guide. [online]. 2015 [cit. 2015-21-03]. Dostupné z: <http://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/league-tables/rankings?o=University+Name&s=Business+%26+Management+Studies&y=2015>

43. CMBAS: Česká asociace MBA škol [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.cambas.cz/stranka.asp?id=2>
44. City University of Seattle: Overall Ranking/Best College/US News. [online]. 2015 [cit. 2015-21-03]. Dostupné z:
45. <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/city-university-of-seattle-234915/overall-rankings>
46. ČESKO. ZÁKON Č. 111/1998 SB., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, 2010, [online] [cit. 2015-2-02] Dostupný také z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/zakon-c-111-1998-sb-o-vysokych-skolach-text-se-zpracovanymi>
47. Google formuláře (Google Forms): zdarma vytvářejte a analyzujte průzkumy. [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: [https://www.google.com/intl/cs\\_CZ/forms/about/](https://www.google.com/intl/cs_CZ/forms/about/)
48. JamesWest; Eastbound Czech: Sun Tzu - Umění války: část 1. [online]. 2009 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://eastboundczech.blogspot.cz/2009/10/sun-tzu-umeni-vallky-cast-1.html>
49. Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. [cit. 2015-25-02]. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
50. KUČEROVÁ, Michaela. 2003. IDnes.cz: Při výběru MBA je nejdůležitější kvalita školy [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/pri-vyberu-mba-je-nejdulezitejsi-kvalita-skoly-fr1-/podnikani.aspx?c=2003M252Z05A>
51. MALÝ, Michal. CMBAS - Česká asociace MBA škol. [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.cambas.cz/stranka.asp?id=42>
52. Obchodní rejstřík firem: vazby a vztahy z justice.cz. [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/>
53. Přehled vysokých škol (veřejné, soukromé, státní): MŠMT ČR. [online]. 2012-2013 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol>
54. Sektor služeb (terciární sektor): ManagementMania.com. [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor>
55. Survio: Dotazník zdarma, vytvořte online dotazník. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>
56. Terciární vzdělávání, Národní ústav odborného vzdělávání. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/terciarni-vzdelavani>
57. Touch Quality: Mystery mailing [online]. [cit. 2015-05-1]. Dostupné z: <http://www.touchquality.cz/mytery-mailing.html>
58. Základy práva vysokých škol: Právnická fakulta Masarykovy univerzity [online]. [cit. 2015-05-1]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/praf/ps13/pravo\\_vs/web/04.html](http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/praf/ps13/pravo_vs/web/04.html)

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní strategický plánovací model .....	17
Obrázek 2: Proces strategického managementu.....	18
Obrázek 3: Okolí podniku .....	19
Obrázek 4: Model pěti hybných sil .....	21
Obrázek 5: SWOT analýza .....	23
Obrázek 6: Využití metody SWOT při koncipování strategií.....	24
Obrázek 7: Použití a účinnost benchmarkingu ve světě .....	28
Obrázek 8: Základní informace z benchmarkingu.....	32
Obrázek 9: Typy a přístupy benchmarkingu .....	33
Obrázek 10: Opakující se proces benchmarkingu .....	35
Obrázek 11: Benchmarkingový cyklus .....	35
Obrázek 12: Logo české asociace MBA škol CAMBAS .....	60
Obrázek 13: Logo společnosti B.I.B.S., a. s. ....	62
Obrázek 14: Logo Vysoké školy finanční a správní.....	65
Obrázek 15: Logo společnosti Pražská Mezinárodní Managerská škola .....	67
Obrázek 16: Logo společnosti Institute for Industrial and Financial Management	68
Obrázek 17: Logo Vysoké školy báňské – technická univerzita Ostrava .....	70
Obrázek 18: Logo Vysoké učení technické v Brně, Podnikatelská fakulta.....	72

## 9 Seznam tabulek

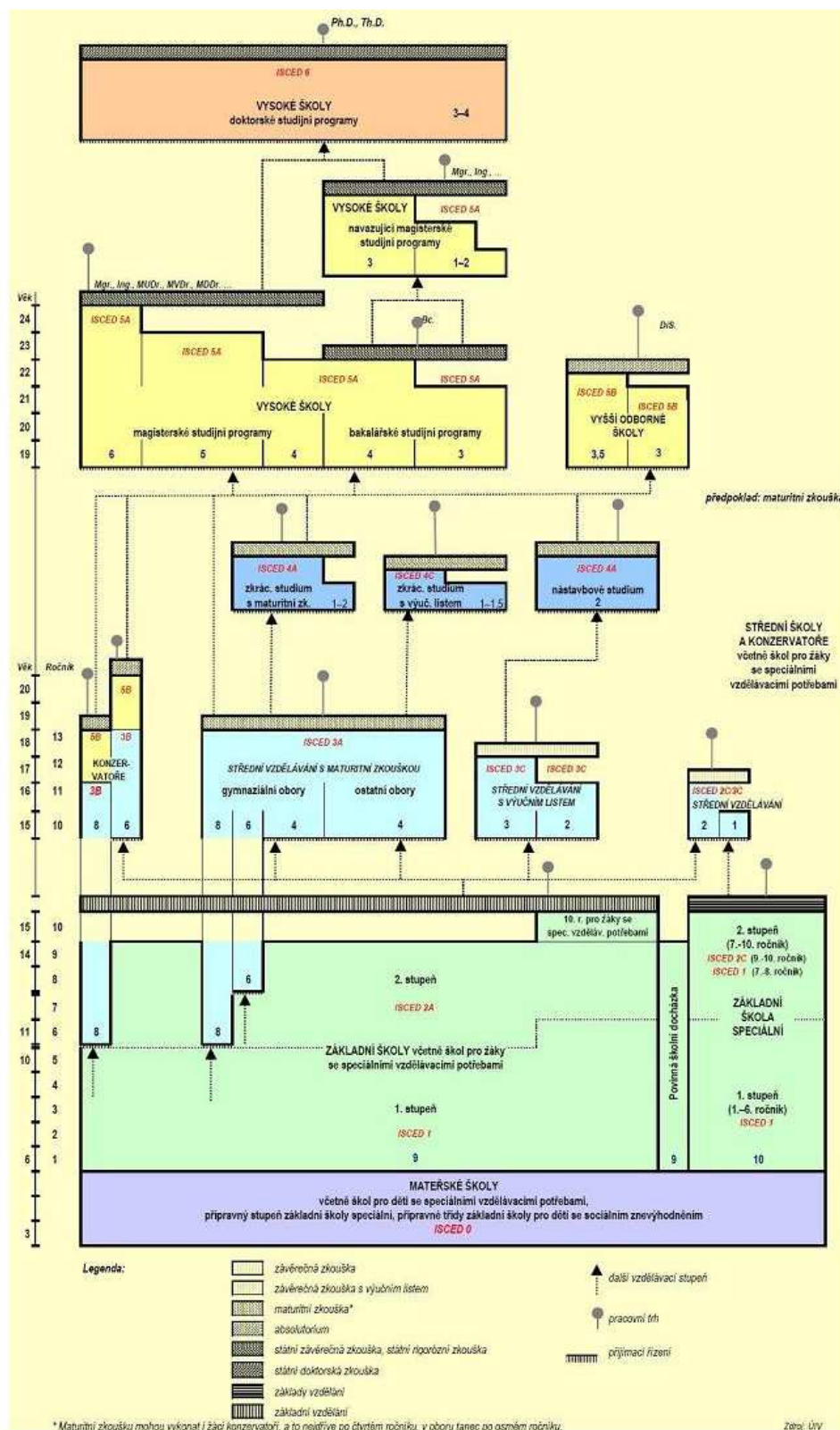
Tabulka 1: Vývojové etapy strategického řízení .....	15
Tabulka 2: Různé přístupy k definici pojmu benchmarking .....	30
Tabulka 3: Rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem.....	39
Tabulka 4: Charakteristika a popis tradičního a profesního MBA .....	55
Tabulka 5: Vybrané společnosti poskytující studium MBA v ČR .....	56
Tabulka 6: Porovnání tržeb za období 2010-2015 jednotlivých organizací.....	73
Tabulka 7: Benchmarking veřejně dostupných informací .....	77
Tabulka 8: Benchmarking veřejně dostupných informací - vyhodnocení .....	78
Tabulka 9: Rozložení respondentů podle krajů .....	82
Tabulka 10: Bodové rozpětí faktorů mystery mailingu .....	97
Tabulka 11: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti ABC .....	99
Tabulka 12: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent1 .....	101
Tabulka 13: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent2 .....	102
Tabulka 14: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent3 .....	104
Tabulka 15: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent4 .....	105
Tabulka 16: Bodové ohodnocení mystery mailingu společnosti Konkurent5 .....	106
Tabulka 17: Porovnání bodového hodnocení mystery mailingu.....	106
Tabulka 18: Kalkulace nákladů metody mystery mailing .....	109
Tabulka 19: Počet zodpovězených otevřených otázek v dotazníku.....	112
Tabulka 20: SWOT analýza.....	112
Tabulka 22: Vyhodnocení kladných a negativních bodů dotazníku.....	157

## 10 Seznam grafů

Graf 1: Procentuální vyjádření důvodů využití metody benchmarking.....	29
Graf 2: Mapa Strategických skupin - společnosti poskytující MBA na trhu v ČR.....	57
Graf 3: Odhadovaná tržní pozice organizací poskytujících studium MBA.....	74
Graf 4: Výstup benchmarkingu veřejně dostupných informací .....	78
Graf 5: Porovnání pohlaví respondentů .....	80
Graf 6: Věkové zastoupení respondentů .....	81
Graf 7: Profese respondentů .....	82
Graf 8: Zastoupení pěti nejčtenějších krajů.....	83
Graf 9: Hrubý příjem respondentů v roce 2015 .....	84
Graf 10: Pohlaví respondentů.....	86
Graf 11: Věk respondentů .....	86
Graf 12: Profese respondentů .....	87
Graf 13: Hrubý měsíční příjem respondentů.....	88
Graf 14: Zájem respondentů o studium MBA.....	90
Graf 15: Spokojenosti respondentů s informací ohledně ceny studia .....	91
Graf 16: Spokojenost respondentů s informací ohledně délky studia.....	91
Graf 17: Spokojenost respondentů s informací ohledně lektorského týmu.....	92
Graf 18: Spokojenost respondentů ohledně základních informací školy.....	92
Graf 19: Spokojenost respondentů s informací ohledně absolventů školy .....	93
Graf 20: Spokojenost respondentů s uvedenými kontakty na web. stránkách.....	94
Graf 21: Důvěryhodnost a moderní vzhled jednotlivých web. Stránek .....	94
Graf 22: Profesionalita v oblasti terciárního vzdělávání jednotlivých škol.....	95
Graf 23: Celkové vyhodnocení faktorů 1-6.....	96
Graf 24: Celkové vyhodnocení faktorů 7-8.....	96
Graf 25: Porovnání bodového hodnocení mystery mailingu .....	107
Graf 26: Spokojenost respondentů se studiem.....	147
Graf 27: Splnění předpokladů/požadavků respondentů.....	147
Graf 28: Doporučení školy respondenty .....	148
Graf 29: Opětovné využití služeb dané společnosti .....	148
Graf 30: Spokojenost studia v porovnání s cenou .....	149
Graf 31: Hodnocení kvality výuky a přednášek.....	149
Graf 32: Hodnocení kvality lektorů .....	150
Graf 33: Hodnocení organizace výuky .....	150
Graf 34: Hodnocení studijní literatury .....	151
Graf 35: Hodnocení technických pracovníků školy (stud., ek. odd. atd.).....	151
Graf 36: Využití nově nabytého poznání studia MBA v praxi.....	152
Graf 37: Kariérní růst po studium MBA.....	152

## **Přílohy**

# A Hierarchie školství v ČR





## **B Seznam vysokých škol v České republice**

### **Veřejné vysoké školy**

- Akademie múzických umění v Praze (AMU)
- Akademie výtvarných umění v Praze (AVU)
- Česká zemědělská univerzita v Praze (ČZU)
- České vysoké učení technické v Praze (ČVUT)
- Janáčkova akademie múzických umění v Brně (JAMU)
- Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích (JU)
- Masarykova univerzita (MU)
- Mendelova univerzita v Brně (MENDELU)
- Ostravská univerzita v Ostravě (OU)
- Slezská univerzita v Opavě (SU)
- Technická univerzita v Liberci (TUL)
- Univerzita Hradec Králové (UHK)
- Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem (UJEP)
- Univerzita Karlova v Praze (UK)
- Univerzita Palackého v Olomouci (UP)
- Univerzita Pardubice (UPa)
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB, zkrácený název: UTB ve Zlíně)
- Veterinární a farmaceutická univerzita Brno (VFU Brno, popř. VFU)
- Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava (VŠB-TUO, zkrácený název: VŠB-Technická univerzita Ostrava, VŠB-TU Ostrava)
- Vysoká škola ekonomická v Praze (VŠE)
- Vysoká škola chemicko-technologická v Praze (VŠCHT Praha)
- Vysoká škola polytechnická Jihlava (VŠPJ či VŠP Jihlava)
- Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích (VŠTE)
- Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze (VŠUP v Praze)
- Vysoké učení technické v Brně (VUT, zkrácený název: VUT v Brně)
- Západočeská univerzita v Plzni (ZČU)

### **Soukromé vysoké školy**

- Bankovní institut vysoká škola, a.s. - Praha 5
- Evropský polytechnický institut, s.r.o. - Kunovice
- Vysoká škola hotelová v Praze 8, s.r.o.
- Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Praha 10
- Vysoká škola Karlovy Vary, o.p.s.
- Vysoká škola podnikání, a.s. - Ostrava
- ŠKODA AUTO Vysoká škola o. p. s - Mladá Boleslav
- International ART CAMPUS Prague, s.r.o.

- Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s.r.o. - Praha
- Vysoká škola obchodní v Praze, o.p.s.
- Akademie STING, o.p.s. - Brno
- Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.
- Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s.r.o.
- Vysoká škola Karla Engliše v Brně, a.s.
- Anglo-americká vysoká škola, o.p.s. - Praha 1
- Pražská vysoká škola psychosociálních studií, s.r.o. - Praha 4
- Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o., Praha 11
- Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s. - Praha
- University of New York in Prague, s.r.o., Praha 2
- Vysoká škola manažerské informatiky, ekonomiky a práva, a.s., Praha 5
- Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, o.p.s.
- Mezinárodní baptistický teologický seminář Evropské baptistické federace, o.p.s. - Praha 6
- Západomoravská vysoká škola Třebíč, o.p.s.
- Academia Rerum Civilium - Vysoká škola politických a společenských věd, s.r.o. - Kolín
- Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. - České Budějovice
- Rašínova vysoká škola s.r.o. - Brno
- Vysoká škola regionálního rozvoje, s.r.o., Praha 6
- Filmová akademie Miroslava Ondříčka v Písku, o.p.s.
- Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra, s.r.o., Praha
- NEWTON College, a.s. - Brno
- Vysoká škola logistiky, o.p.s., Přerov
- Vysoká škola zdravotnická, o.p.s., Praha 5
- BIBS, a.s. Brno International Business School
- Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o.
- Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
- Vysoká škola obchodní a hotelová, s.r.o. - Brno
- CEVRO Institut, o.p.s. - Praha
- Unicorn College s.r.o. - Praha
- Vysoká škola realitní - Institut Franka Dysona, s.r.o.
- Vysoká škola sociálně-správní, Institut celoživotního vzdělávání Havířov, o.p.s.
- AKCENT College, s.r.o. - Praha
- Archip, s.r.o.
- Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.
- ART & DESIGN INSTITUT, s.r.o.

## **C Kritéria pro vstup do asociace českých MBA škol CAMBAS**

### **1. Formulace poslání školy**

Poslání školy

Jasně formulované poslání školy, které je periodicky revidováno v souladu s měnícími se podmínkami v oblasti manažerského vzdělávání a vyvíjejícími se potřebami studentů.

### **2. Předpoklady ke studiu**

Studenti, kritéria výběru

Předpoklady nutné pro vstup do MBA studia a charakteristika procedur přijímacího řízení.

### **3. Struktura a obsah programu MBA**

Obsahové zaměření studijního programu a integrace jednotlivých témat

Curriculum obsahuje předměty, které zajišťují získání globálního pohledu na problematiku managementu, má interdisciplinární charakter, jednotlivé oblasti jsou vhodným způsobem integrovány.

Rozsah studijního programu

Program obsahuje dostatečný počet hodin, množství kontaktních hodin (hodin přímé výuky) je adekvátní předpokládanému cíli studia.

Poskytnutí možnosti praktického rozvoje

Účastníci programu mají příležitost uplatnit své poznatky a znalosti v praktickém prostředí.

### **4. Řízení programu studia MBA**

Oprávněnost k poskytování MBA titulu

Škola je oprávněna udělovat kvalifikační titul MBA obvykle spolu se svou zahraniční partnerskou školou, která je ve své zemi akreditována respektovanou asociací.

Řízení programu studia MBA, soulad se standardy

Program odpovídá přijatým standardům, instituce je schopna doložit, že kurz je po určitou dobu organizován (zajišťován, provozován) za dodržování předepsaných (dohodnutých, uznávaných) standardů.

Systém hodnocení studentů

Hodnocení studentů je založeno na systematickém, průběžném a jednoznačně definovaném postupu.

Zpětná vazba

Zpětná vazba a její využití pro zdokonalení studijního programu, jsou využívány formální struktury a procesy pro zajištění zpětné vazby mezi vyučujícími a organizátory na jedné straně a studenty na straně druhé.

#### **5. Pedagogický sbor**

Pedagogický sbor, odbornost (kvalifikace) a jeho složení, postupy pro zvyšování jejich odborné úrovně

Posouzení 4kvalifikace vyučujících, jejich struktury a procesu jejich výběru a získávání a zvyšování jejich odborné úrovně.

#### **6. Materiální vybavení**

Zdroje, fyzické prostředí, podpora výukového procesu

Škola má k dispozici zázemí, umožňující poskytování MBA vzdělání na odpovídající úrovni a podporující image kvality tohoto typu studia.

#### **7. Aktivity školy**

Mezinárodní dosah

Obsahová náplň kurzu respektuje mezinárodní charakter managementu a současných manažerských problémů.

## D Email s žádostí o zaslání dotazníku

Dobrý den, vážená/ý (*personifikace emailu*)<sup>101</sup>

s dovolením se na Vás obracím ohledně prosby zveřejnění dotazníku vašim studentům. Jsem studentem Mendelovy univerzity v Brně Provozně ekonomické fakulty, přičemž nyní zpracovávám svou diplomovou práci v rámci magisterského studia. Téma práce je provedení metody externího benchmarkingu v terciárním sektoru vzdělávání v České republice.

Rád bych Vás a vaši školu poprosil o výše zmíněnou spolupráci, - zdali byste vašim studentům a absolventům zaslat dotazník týkající se spokojenosti studia MBA na vaši škole?

Pokud byste s výše uvedeným návrhem souhlasili, zaslal bych Vám co nejdříve dotazník a bližší informace. Na oplátku bych Vám následně zaslat vyhodnocení dotazníku s porovnáním vůči agregátnímu trhu studia MBA v ČR.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas, přeji pěkný den a jsem s pozdravem,  
Pavel Klein.

---

<sup>101</sup> Poznámka autora

## E Průvodní dopis k žádosti o zaslání dotazníku

Dobrý den, vážená/ý (personifikace emailu)<sup>102</sup>

úvodem dopisu bych Vám velice rád poděkoval za Vaši odpověď na můj email.

Dovolte, abych se Vám úvodem představil. Jmenuji se Pavel Klein a jsem studentem magisterského studia Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Nyní píši diplomovou práci, jejímž tématem je provedení metody externího benchmarkingu v terciárním sektoru vzdělávání. Jedním z cílů diplomové práce je provedení dotazníkového šetření prostřednictvím online dotazníku.

Můj osobní profil si můžete otevřít na webových stránkách Mendelovy univerzity v Brně, kde re rovněž i uveden kontaktní email, ze kterého Vás kontaktuji: [https://is.mendelu.cz/lide/\\*\\*\\*](https://is.mendelu.cz/lide/***.).

Nyní oslovuji vysoké školy a instituce, které nabízejí studium MBA v České republice s žádostí o zaslání dotazníku jejím studentům a absolventům, přičemž všechny získané data budou anonymní – v diplomové práci nebude k jednotlivým datům přiřazena škola/instituce.

Dotazník je vytvořen v aplikaci Google formuláře. Unikátní odkaz, kde budou sbírána pouze data vaši školy, Vám mohu nasdílet a můžete mít tedy shodný přístup k informacím a datům. V případě nasdílení budete mít možnost i formulář upravovat, nicméně zde bych Vás požádal, aby dotazník zůstat ve stávající podobě, aby bylo následně porovnání s jinými školy možné. Avšak pokud byste rádi upravili hlavičku a úvodní oslovení v dotazníku tak je to jistě možné.

Byl bych velice rád, kdybyste dotazník rozeslali mezi své studenty a absolventy, pokud možno v rozsahu posledních pěti let.

Odkaz na dotazník: [http://goo.gl/forms/\\*\\*\\*](http://goo.gl/forms/***.)

Na oplátku za Vaši ochotu a možnost zveřejnění dotazníku Vám následně zašlu vyhodnocení vaši školy v porovnání s celým trhem MBA v ČR, které se mi podaří získat. Zároveň v rámci vaši školy můžete v dalších letech využít již připravený dotazník pro porovnání trendů.

Diplomovou práci budu odevzdávat do 22. května. Konkrétní vyhodnocení pro vaši školu bych provedl následně a zaslal Vám jej na konci května či začátkem června.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas, přeji Vám pěkný den a jsem s pozdravem,

---

<sup>102</sup> Poznámka autora

Pavel Klein

## F Dotazníkové šetření studentů a absolventů

Dobrý den,

obracíme se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který se týká hodnocení spokojenosti studentů a absolventů „Název organizace“. Vaše odpovědi budou sloužit ke zvýšení kvality našich služeb.

Vyplnění dotazníku trvá zhruba 5 minut, přičemž veškeré Vámi poskytnuté informace jsou striktně anonymní!

Váš názor je pro nás velmi důležitý, a proto předem děkujeme za Váš čas a ochotu!

### Výzkumné otázky

#### Proč jste se rozhodl(a) studovat studium MBA právě na této škole?

Vyberte, prosím, z následujících faktorů, možnost výběru více odpovědí.

- doporučení známého
- jméno školy
- historie školy
- partner/partneři školy
- lektorský tým
- kvalita výuky
- celková cena studia
- celková délka studia
- Jiné:

#### Jak jste se o škole dozvěděl(a)?

Možnost výběru více odpovědí

- od svého známého/zaměstnavatele
- hledání na internetu - webové stránky
- reklamní kampaň školy
- Jiné:

#### Následující otázky se týkají Vaší spokojenosti se studiem na IPFM.

Na otázky odpovězte, prosím, podle toho, jak hodnotíte jednotlivé faktory

	Ano, naprosto spokojen	Spíše spokojen	Neutrální	Spíše nespokojen	Naprosto nespokojen
Byl jste se studiem MBA spokojen?					
Splnilo studium Vaše předpoklady/požadavky?					
Doporučil byste školu svým známým?					
V případě zájmu o další studium, obrátil					



	Ano, naprosto spokojen	Spíše spokojen	Neutrální	Spíše nespokojen	Naprosto nespokojen
byste se na stejnou školu?					
Byl jste spokojen se studiem v porovnání s cenou studia?					

### Jak byste ohodnotil(a) následující faktory v průběhu studia MBA ?

Následující otázky, prosím, ohodnoťte podle stupnice od 1-5 jako ve škole (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Studijní literatura a další podpůrné materiály					
Techničtí pracovníci (studijní, ekonomické oddělení)					
Lektoři a jejich přístup ke studentům					
Kvalita výuky a přednášek (odbornost, aktuálnost apod.)					
Organizace výuky					

### Využil(a) jste nově nabyté poznání v praxi?

Zaškrtněte, prosím, pouze jednu odpověď

- Ano, využívám je každý den
- Ano, v praxi jsem již nově nabyté poznání několikrát využila
- Ne, studium pro mne nemělo v praxi žádný přínos
- Nevím

### Zaznamenal(a) jste po studiu MBA kariérní růst?

Zaškrtněte, prosím, pouze jednu odpověď

- Ano, studium mělo pozitivní dopad na mou práci
- Ne, studium neovlivnilo mé výsledky
- Nevím

Pomozte nám zvýšit kvalitu námi nabízených služeb a vyplňte, prosím, následující otevřené otázky, na základě kterých bychom rádi podpořili rozvoj a zdokonalení našich služeb.

**Jmenujte tři faktory, se kterými jste byl(a) v rámci studia nejvíce spokojen:**

**Jmenujte tři faktory, se kterými jste byl(a) v rámci studia nejméně spokojen:**

### **Identifikační otázky**

Následující otázky nejsou povinné, nicméně pro úplnost dotazníku Vás prosíme o zodpovězení, pokud možno, všech otázek.

#### **Pohlaví**

- muž
- žena

#### **Věk**

- 25-30 let
- 31-36 let
- 37-42 let
- 43-48 let
- 48 a více let

#### **Jaká je Vaše převažující profese?**

- vedoucí, řídicí pracovník
- vyšší odborný zaměstnanec
- OSVČ/podnikatel bez zaměstnanců
- OSVČ/podnikatel s 3 a více zaměstnanci
- Jiné:

#### **V jakém kraji máte své trvalé bydliště?**

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| • Hlavní město Praha   | • Pardubický kraj      |
| • Středočeský kraj     | • Olomoucký kraj       |
| • Jihočeský kraj       | • Moravskoslezský kraj |
| • Plzeňský kraj        | • Jihomoravský kraj    |
| • Karlovarský kraj     | • Zlínský kraj         |
| • Ústecký kraj         | • Kraj Vysočina        |
| • Liberecký kraj       |                        |
| • Královéhradecký kraj | • Slovenská republika  |

#### **Jaký je Váš hrubý měsíční příjem?**

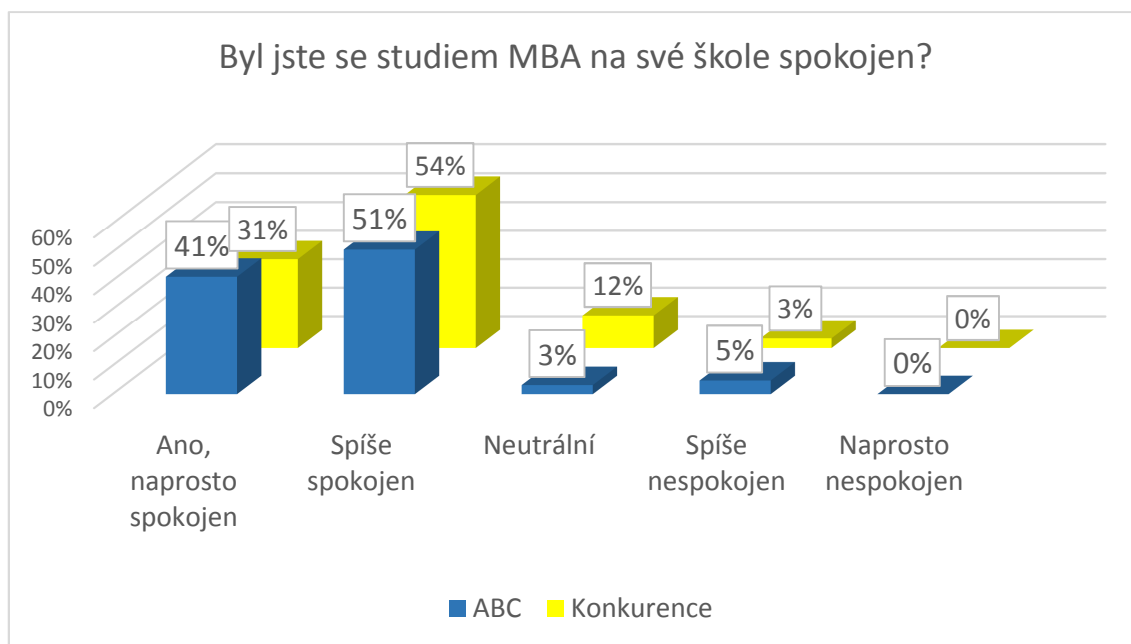
Otázka není povinná, pokud nebudete mít zájem, nemusíte odpovídat

- do 40.000 Kč
- 40.001-70.000 Kč
- 70.001-100.000 Kč
- 100.001-130.000 Kč
- 130.001 Kč a více

**Děkuji Vám za Váš čas a ochotu odpovědět na tento dotazník!**

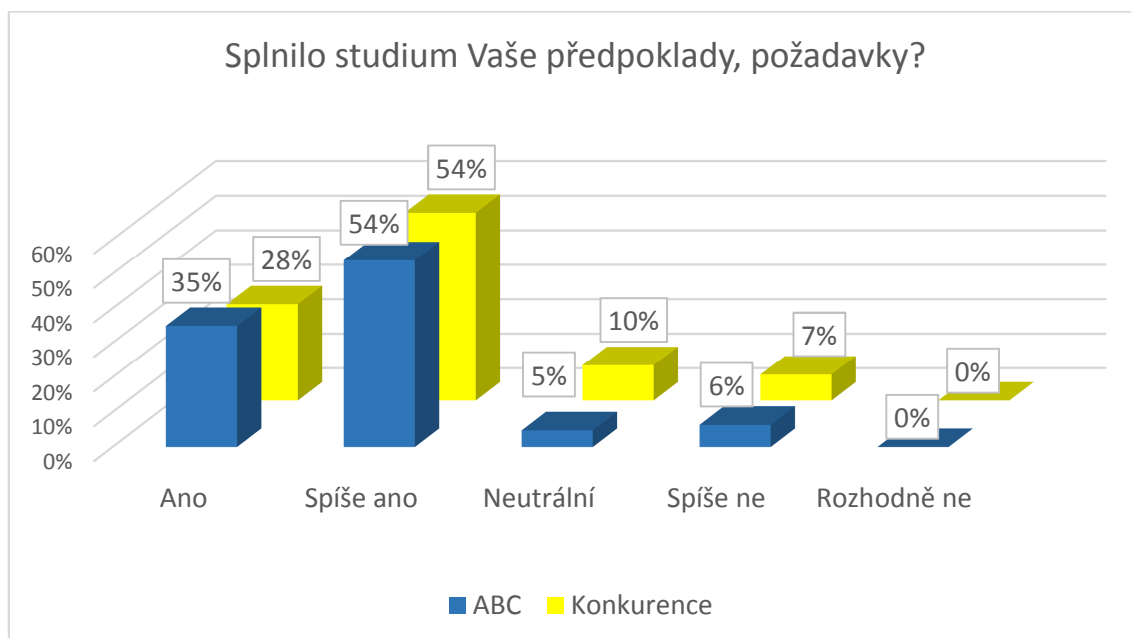
## G Výsledky dotazníkového šetření studentů a absolventů

Následující grafy popisují výsledky dotazníkového šetření studentů a absolventů pěti společností, které nabízejí velice homogenní produkt MBA.



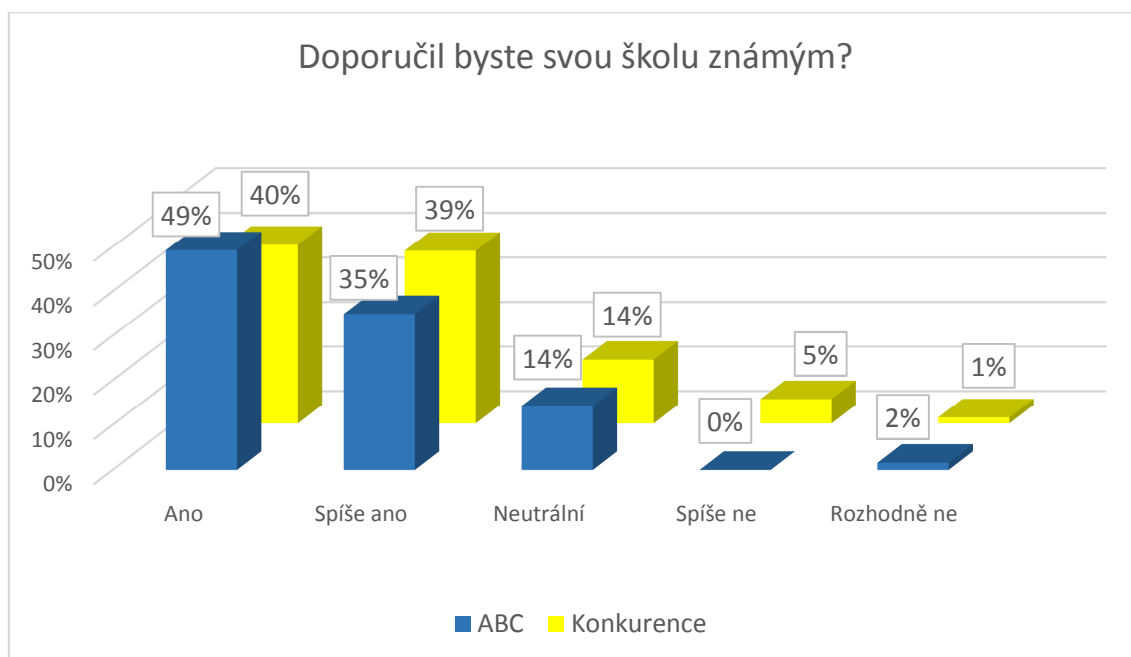
Graf 26: Spokojenost respondentů se studiem

Zdroj: vlastní zpracování



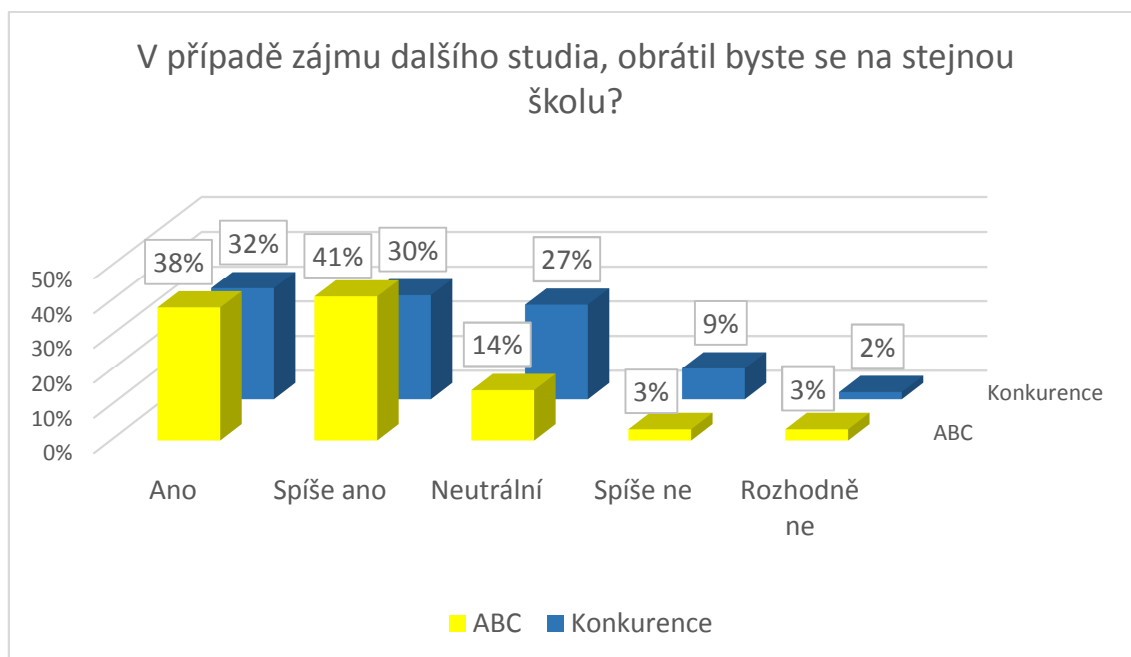
Graf 27: Splnění předpokladů/požadavků respondentů

Zdroj: vlastní zpracování



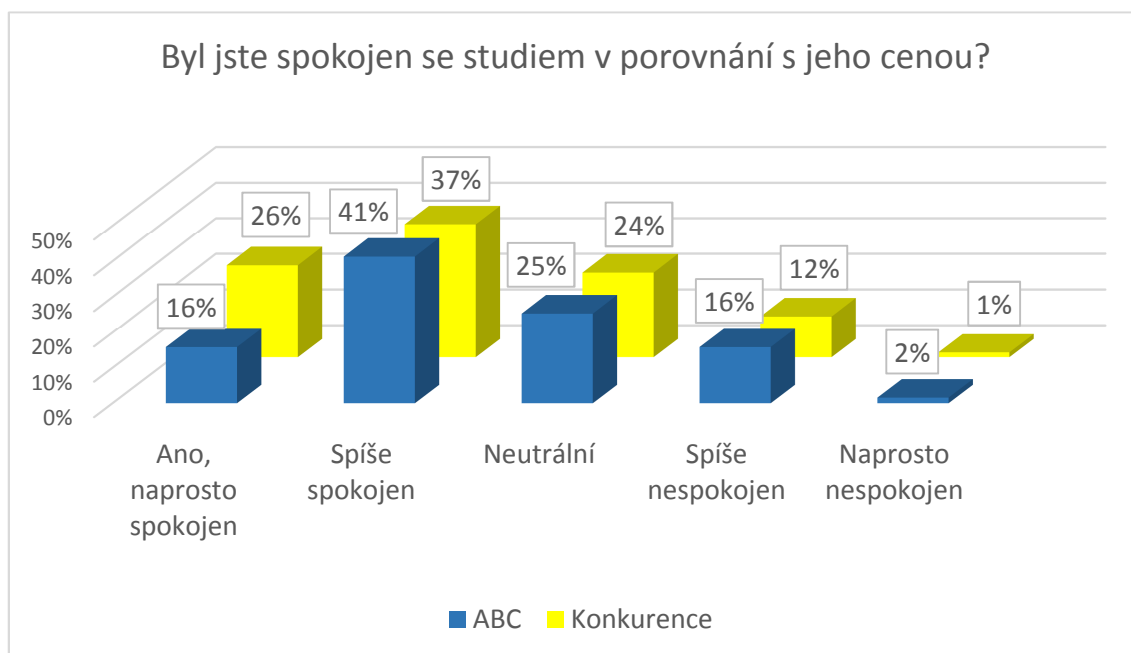
Graf 28: Doporučení školy respondenty

Zdroj: vlastní zpracování



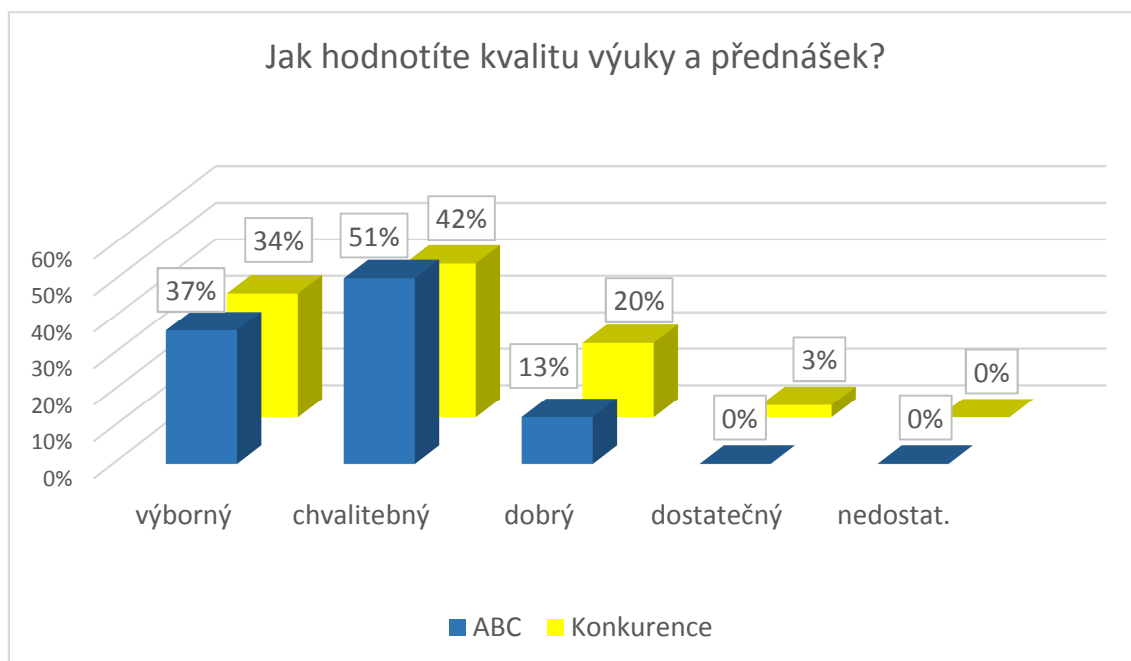
Graf 29: Opětovné využití služeb dané společnosti

Zdroj: vlastní zpracování



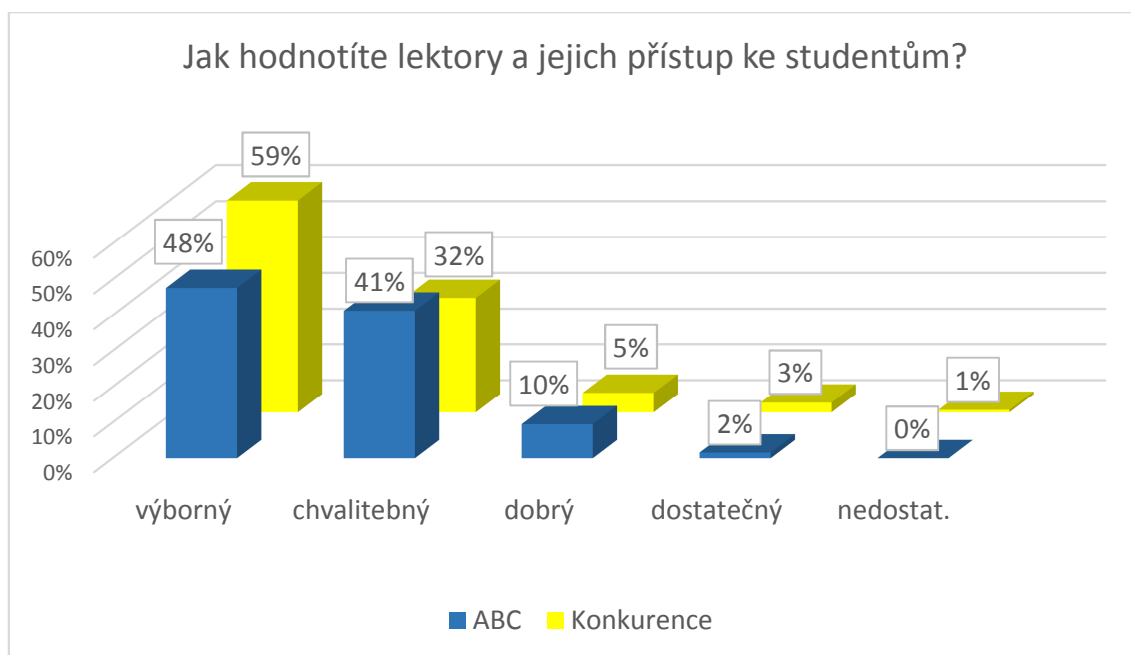
Graf 30: Spokojenost studia v porovnání s cenou

Zdroj: vlastní zpracování



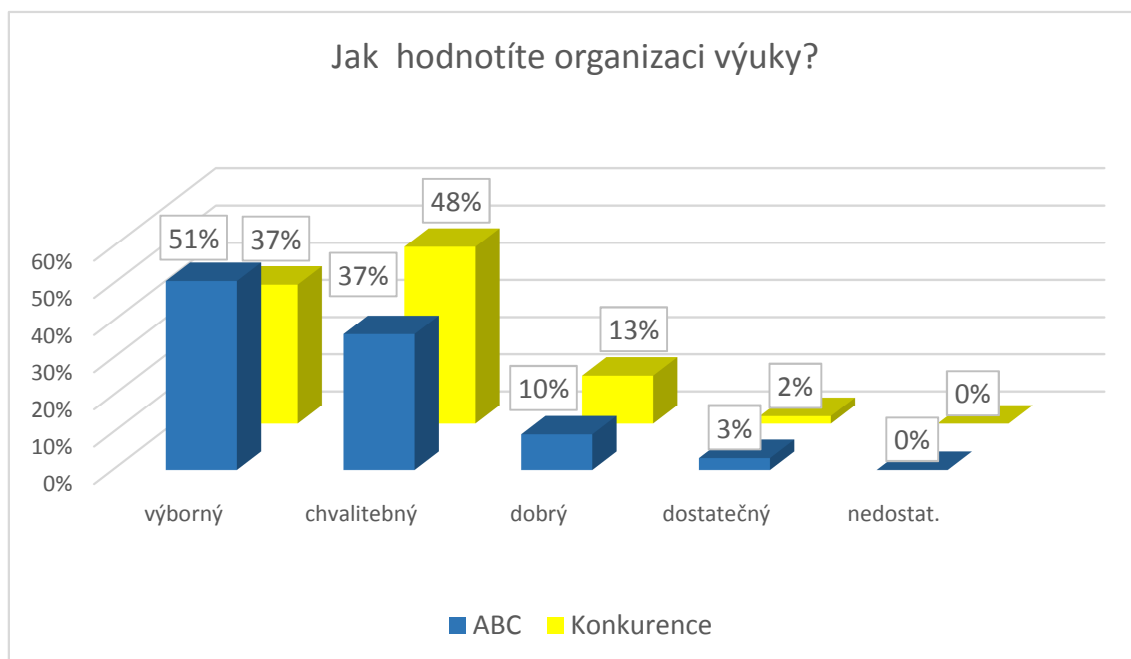
Graf 31: Hodnocení kvality výuky a přednášek

Zdroj: vlastní zpracování



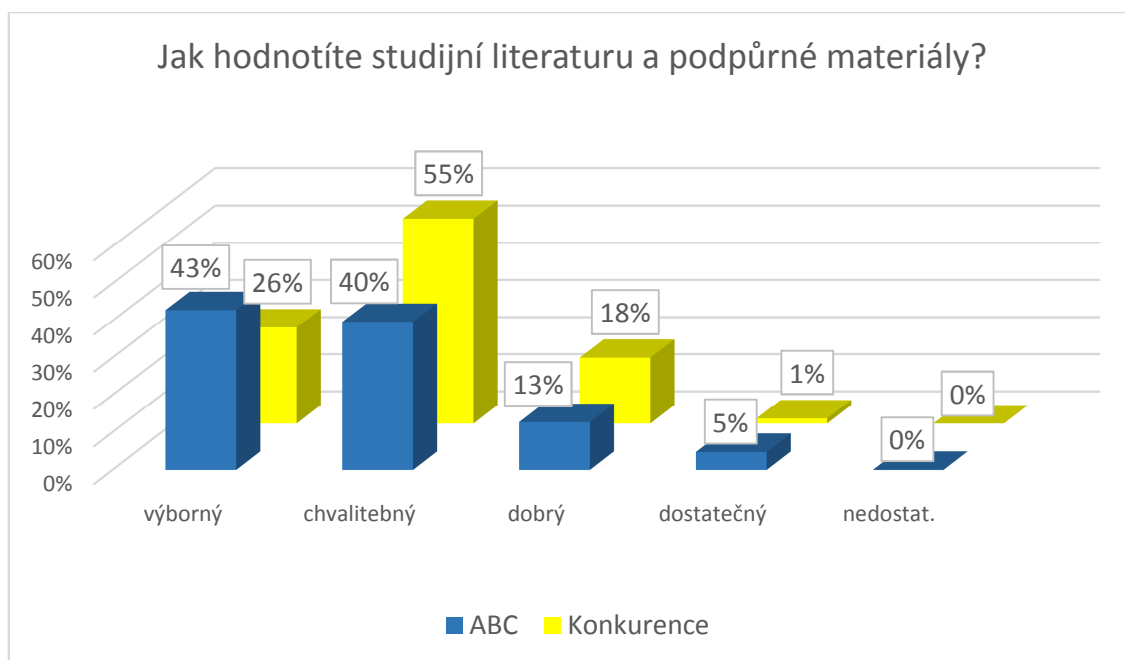
Graf 32: Hodnocení kvality lektorů

Zdroj: vlastní zpracování



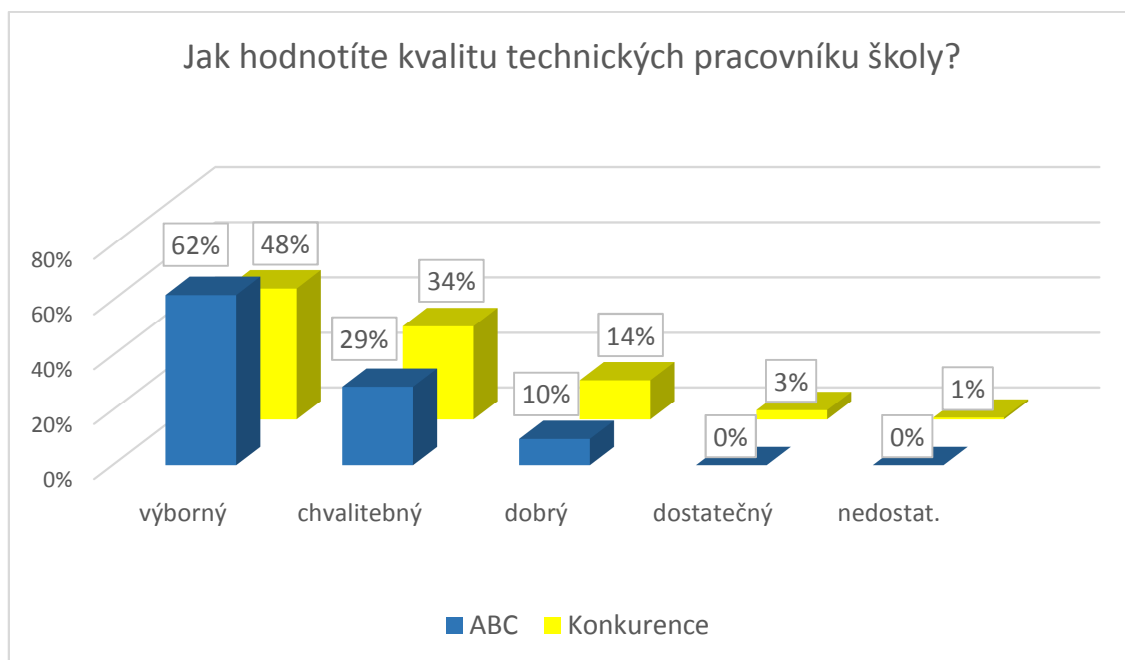
Graf 33: Hodnocení organizace výuky

Zdroj: vlastní zpracování



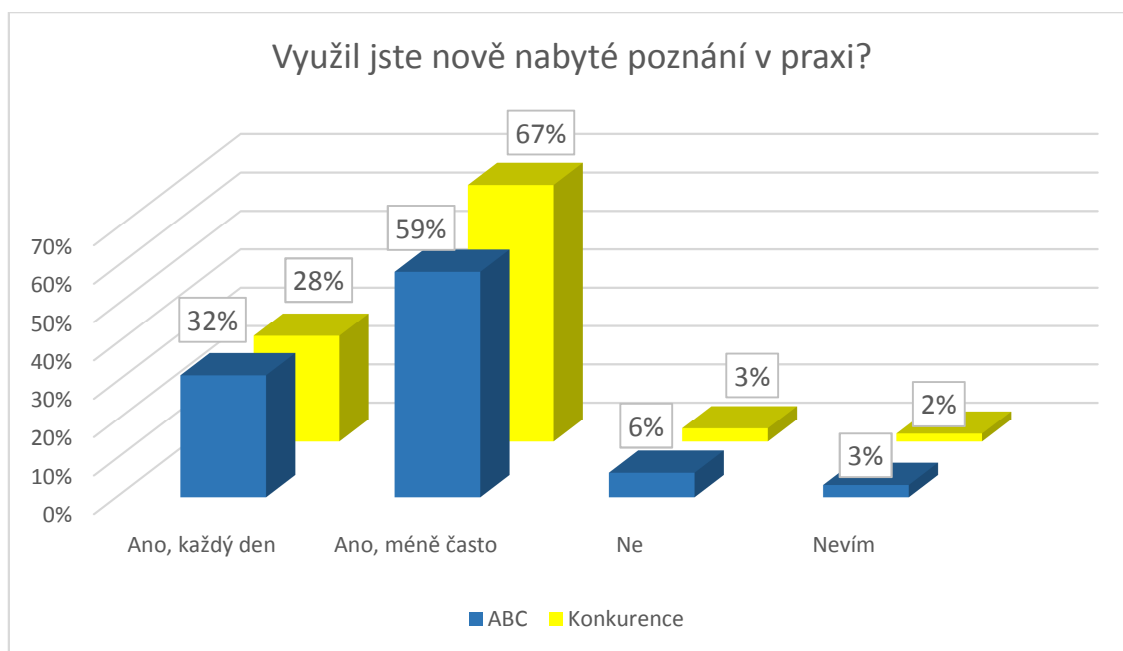
Graf 34: Hodnocení studijní literatury

Zdroj: vlastní zpracování



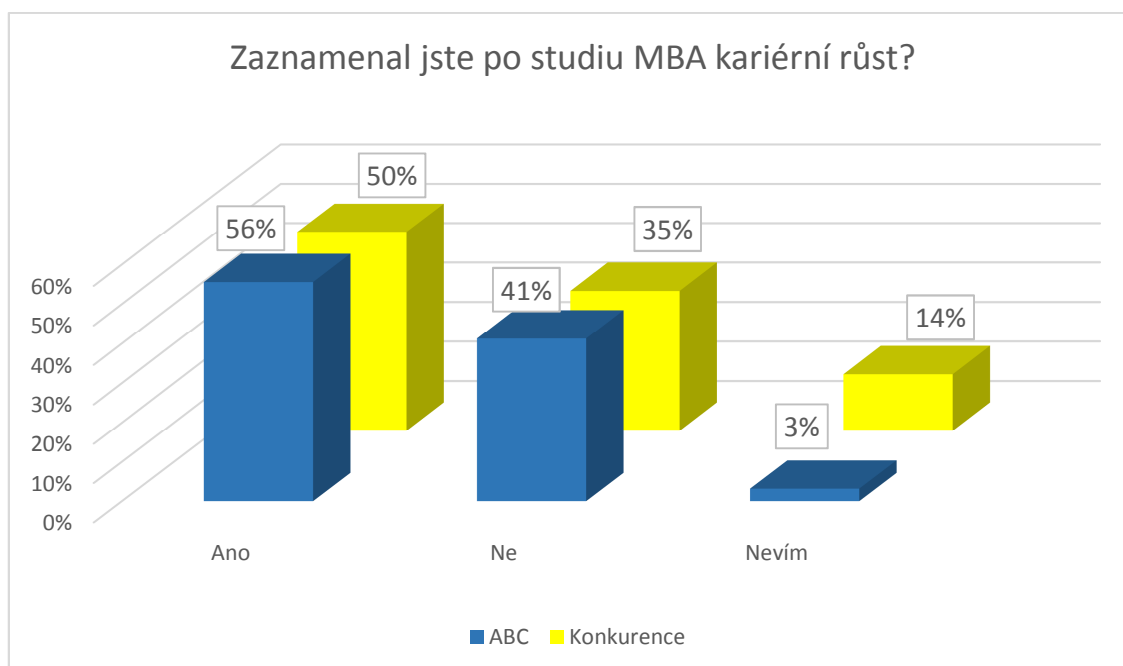
Graf 35: Hodnocení technických pracovníků školy (stud., ek. odd. atd..)

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 36: Využití nově nabytého poznání studia MBA v praxi

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 37: Kariérní růst po studium MBA

Zdroj: vlastní zpracování



## H Analýza webových stránek škol poskytující studium MBA v ČR

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Klein a jsem studentem Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. S dovolením se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož účelem je získat zpětnou vazbu na webové stránky šesti společností poskytující studium MBA v České republice. MBA je zahraniční manažerský program určený pro podnikatele a střední a vrcholový management, studium probíhá zpravidla kombinovanou formou zhruba 2 roky a cena se pohybuje okolo 300 000 Kč (více informací zde: <http://www.cambas.cz/stranka.asp?id=42>).

Rád bych Vás požádal o spolupráci ve formě vyplnění dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé diplomové práce. Poprosím Vás, abyste si otevřeli webové stránky jednotlivých společností a pokusili se vyhledat základní informace ke studiu MBA (viz dotazník a jednotlivé otázky).

Vyplnění dotazníku zabere zhruba 20 minut, přičemž odpovědi jsou anonymní. Váš názor je pro mne velice důležitý a proto předem děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník!

- Jaké faktory by pro Vás při výběru studia MBA byly důležité? (máte celkem 100 bodů, které, prosím, rozdělte podle Vaše preference jednotlivých faktorů).
  - Celková cena studia
  - Celková délka studia
  - Lektorský tým
  - Základní informace školy a její historie
  - Partneři vysoké školy
  - Absolventi vysoké školy
- Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními webové stránky [www.\\*\\*\\*.cz](http://www.***.cz)<sup>103</sup>:

	NS	ČS	N	ČN	ZN <sup>104</sup>
Na stránce jsem bez problému vyhledal/a cenu studia MBA, s těmito informacemi jsem spokojen(a)					

<sup>103</sup> Tabulka uvedena u otázky č. 2 je pro zjednodušení uvedena pouze u jedné otázky. U zbylých pěti otázek byla uvedena stejná tabulka.

<sup>104</sup> Pro zjednodušení tabulky jsou uvedeny pouze zkratky hodnocení, ty znamenají: NS = naprosto spokojen, ČS = částečně spokojen, N = neutrální, ČN = částečně nespokojen, ZN = zcela nespokojen

	NS	ČS	N	ČN	ZN <sup>104</sup>
Na stránce jsem bez problému vyhledal/a délku studia MBA, s těmito informacemi jsem spokojen(a)					
Jsem spokojený, jakým způsobem jsou prezentovány informace o lektorském týmu.					
Na stránce jsem bez problému vyhledal/a základní informace dané školy, s těmito informacemi jsem spokojen(a)					
Na stránce jsem získal/a veškeré informace ohledně kontaktů.					
Stránka na mě působí moderním a důvěryhodným dojmem.					
Na základě návštěvy stránky mám dojem, že daná škola je odborník ve své oblasti					

3. Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními webové stránky www.\*\*\*.cz :
4. Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními webové stránky www.\*\*\*.cz :
5. Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními webové stránky www.\*\*\*.info :
6. Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními webové stránky www.\*\*\*.cz :
7. Odpovězte, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními webové stránky www.\*\*\*.cz :
8. Máte zájem o studium MBA?
  - Jsem již studentem/absolventem MBA
  - Ano
  - Ne
  - Nevím
9. Pohlaví
  - Žena
  - Muž
10. Věk
  - do 24 let
  - 25-30 let
  - 31-36 let
  - 37-42 let
  - 43-48 let
  - 49 a více let
11. Jaká je Vaše převažující profese?
  - vedoucí, řídicí pracovník
  - vyšší odborný zaměstnanec
  - řadový zaměstnanec

- OSVČ/podnikatel bez zaměstnanců
- OSVČ/podnikatel s 3 a více zaměstnanci

# I Mystery mailing

Přepis emailu zasláný jednotlivým organizacím

*„Dobrý deň,*

*kontaktujem Vás z dôvodu záujmu o štúdium programu MBA. Pracujem na pozícií high manažéra v nadnárodnej potravinárskej spoločnosti v Českej republike, pričom mi zamestnávateľ umožnil štúdium MBA, ktoré bude financované práve touto spoločnosťou.*

*Teraz si vyberám v ktorej škole, popr. inštitúcií budem svoje štúdium realizovať, a preto by som Vás rád požiadal o zodpovedanie otázok (víz. nižšie) a poprípade o zaslanie ďalších materiálov, na základe ktorých by sme sa potom mohli dohodnúť na osobnej schôdzke a prebrali by sme detailnejšie záležitosti štúdia. Základné informácie som si už zistil na Vašich webových stránkach.*

*Pre výber vzdelávacej inštitúcie ma zaujímajú tieto faktory:*

- *Financovanie štúdia,*
- *počet absolventov / študentov MBA (najlepšie za posledných 5 rokov),*
- *počet lektorov,*
- *zahraniční partner / partneri,*
- *akreditácia štúdia MBA,*
- *organizujete pre študentov ďalšie vzdelávacie akcie ako je napr. Open lecture, workshopy apod. (aká je cena, popr. Je to súčasťou ceny štúdia MBA?),*
- *+ ďalšie faktory / informácie, ktoré robia Vaše štúdium MBA výhodnejšie oproti konkurencii.*

*Ďakujem Vám za skorú odpoveď, s pozdravom Šimon Kurz.“*

## J Vyhodnocení kladných a negativních bodů z dotazníku

Tabulka 21: Vyhodnocení kladných a negativních bodů dotazníku

<b>Silné stránky</b>	<b>ABC</b>	<b>Konkurent1</b>	<b>Konkurent2</b>	<b>Konkurent4</b>	<b>Konkurent5</b>
Organizace	10%	14%	25%	15%	5%
Kvalita přednášejících	16%	26%	16%	19%	16%
Obsah studia	13%	19%	8%	8%	20%
Studenti	5%	12%	12%	3%	5%
Přístup lektorů	11%	7%	4%	11%	7%
Praxe	13%	9%	12%	12%	10%
THP	7%	7%	8%	19%	10%
Učební materiály	5%	2%	4%	4%	7%
Akeditace	3%	0%	0%	1%	0%
IS	7%	0%	0%	0%	0%
Náročnost	2%	0%	0%	0%	7%
Poznání	3%	2%	4%	4%	2%
Flexibilita studia	2%	2%	0%	0%	2%
Diskuze	3%	0%	0%	3%	7%
Externisté	2%	0%	8%	3%	5%
<b>Slabé stránky</b>	<b>ABC</b>	<b>Konkurent1</b>	<b>Konkurent2</b>	<b>Konkurent4</b>	<b>Konkurent5</b>
Praxe	12%	15%	21%	22%	15%
Výstup z předmětů	5%	5%	14%	6%	3%
Organizace	13%	5%	14%	5%	21%
IS	1%	0%	0%	0%	0%
Náročnost studia	11%	0%	3%	9%	8%
Velká zátěž	10%	0%	0%	5%	0%
Zbytečné, opakující se předměty	6%	0%	0%	2%	0%
Vynechání oboru	4%	0%	0%	10%	0%
hodnocení lektorů	7%	10%	0%	4%	10%
Specializace oborů	1%	0%	0%	5%	3%
Studenti	4%	15%	7%	7%	5%
Prostředí školy	6%	10%	10%	7%	5%
Externisti	4%	0%	14%	6%	3%
Kvalita lektorů	8%	20%	14%	4%	18%
Literatura	5%	15%	3%	7%	5%
Náklady, poplatky	5%	5%	0%	0%	5%

Zdroj: vlastní zpracování