

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

Bakalářská práce

2018

Filip Šimoník

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

**Možnosti využití brandingu v rámci organizačních
struktur vysokých škol na příkladu Univerzity Karlovy**

Bakalářská práce

Autor práce: Filip Šimoník

Studijní program: Marketingová komunikace a public relations

Vedoucí práce: Mgr. Anna Shavit, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 8. května 2018

Filip Šimoník

Bibliografický záznam

ŠIMONÍK, Filip. *Možnosti využití brandingu v rámci organizačních struktur vysokých škol na příkladu Univerzity Karlovy*. Praha, 2018. 48 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Anna Shavit, Ph.D.

Rozsah práce: 65 883 znaků

Anotace

Tato práce reaguje na trend zapojení marketingových principů do komunikace veřejných vysokých škol v České republice, které tím sledují její zefektivnění směrem k cílovým publikům. Cílem práce bylo ověřit, zda je možné využívat principy brandingů v organizační struktuře vysoké školy a aplikovat na tuto strukturu teoretický koncept architektury značky. Tento koncept vznikl pro potřeby komerčního marketingu a v této práci ověřujeme, zda a případně v jaké formě je aplikovatelný na veřejnou školu, jejíž propagace spadá do oblasti nekomerčního marketingu. Výzkum jsme provedli na příkladu vizuální komunikace Univerzity Karlovy a jejích sedmnácti fakult. Nejdříve jsme prověřili, zda jednotlivé prvky struktury vykazují parametry značky, následně určili prvky vizuálního stylu jednotlivých značek a hledali vztahy mezi značkou Univerzity a značkami jejích fakult. Zjistili jsme, že Univerzita Karlova využívá při řízení své značky princip značkového domu, kdy jednotlivé části univerzity přebírají hodnoty a vizuální komunikaci rodičovské značky. Během výzkumu ale také vyšlo najevo, že některé fakulty budují paralelní systémy vizuální komunikace za účelem jejího zefektivnění a adaptace na potřeby moderní komunikace. Toto zjištění je v souladu s výsledky zahraničních výzkumů na stejné téma.

Annotation

This thesis responds to the tendency of marketing principles to be integrated into the communication of public universities/colleges in the Czech Republic to make the communication more effective towards target audiences. The aim of the thesis was to verify whether it is possible to use branding principles in the organisational structure of a university/college and to apply the theoretical concept of brand architecture to this structure. This concept was created for commercial marketing needs, and we verify in this thesis whether and, if so, in what form it is applicable to a public school, the promotion of which falls within the field of non-commercial marketing. We have done our research using the visual communication of Charles University and its seventeen faculties as an example. First, we examined whether individual elements of the structure show the brand parameters, then we identified elements of the visual style of each brand and searched for links between the brand of the University and brands of its faculties. We have found that Charles University uses the principle of a brand house to manage its brand, where individual parts of the university take on the values and visual communication of their

parent brand. However, our research has also shown that some faculties develop parallel visual communication systems to make it more effective and adaptable to the needs of advanced communication. This finding is in compliance with the results of foreign research works on the same topic.

Klíčová slova

značka, řízení značky vysokých škol, branding vysokých škol, loga vysokých škol, prvky značky, architektura značky, firemní design

Keywords

brand, higher education brand, college brand, university brand management, university branding, university logos, brand elements, brand architecture, corporate design

Title

Possibilities of branding utilisation within organisational structures of universities/colleges as exemplified by Charles University (UK)

Poděkování

Za možnost napsat tuto práci vděčím svým kolegům z Ambiente, kteří mi pomohli skloubit studium s prací, a Blance a Makramovi Matragi, kteří mi dali příležitost získat své první praktické zkušenosti s marketingem a PR. Speciální poděkování pak patří Hance Smítalové, která mi pomohla najít smysl v napsání této práce.

Obsah

Okolnosti vzniku práce	3
Odchýlení od teze	4
Úvod	5
1 Přehled dosavadních poznatků	7
1.1 Značka	7
1.2 Branding a jeho strategie	7
1.3 Architektura značky	7
1.4 Vztah mezi značkou a produktem	8
1.4.1 Produktová značka (<i>product brand</i>)	8
1.4.2 Značka linie (<i>line brand</i>)	9
1.4.3 Značka řady (<i>range brand</i>)	9
1.4.4 Deštníková (<i>umbrella brand</i>) a korporátní značka (<i>corporate brand</i>)	9
1.5 Vztahy mezi značkami	10
1.5.1 Motivační role značky (<i>driving role</i>)	10
1.5.2 Podpůrná role značky (<i>endorser role</i>)	10
1.5.3 Značka zdroje (<i>source brand</i>) a rodičovská role značky (<i>parent brand</i>)	10
1.6 Spektrum vztahů značek	11
1.7 Řízení značky	11
1.7.1 Řízení značky prostřednictvím její hodnoty	11
1.7.2 Řízení značky v mysli zákazníka	12
1.7.3 Prvky značky a firemní design	13
1.8 Branding vysokých škol	14
1.8.1 Marketing v neziskových organizacích	14
1.8.2 Branding vysokých škol	14

1.8.3	Branding organizačních struktur vysokých škol	14
1.8.4	Jednotný vizuální styl vysokých škol	15
2	Výzkumná část	17
2.1	Plán a metody výzkumu	17
2.2	Výběr a sběr dat	18
2.3	Průběh výzkumu	19
2.4	Výsledky výzkumu	20
2.4.1	UK reguluje svou vizuální identitu	20
2.4.2	Prvky vizuální identity UK	20
2.4.3	Závaznost pravidel pro fakulty	21
2.4.4	Skupina I: fakulta přebírá vizuální styl UK	22
2.4.5	Skupina II: fakulta se řídí Pravidly, adaptuje jen podobu znaku	22
2.4.6	Skupina III: fakulta definuje vlastní vizuální styl v souladu s Pravidly	23
2.4.7	Skupina IV: fakulta definuje vlastní vizuální styl v rozporu s Pravidly	24
2.4.8	Zvláštní případ: Právnická fakulta	26
2.4.9	Zvláštní případ: Matematicko-fyzikální fakulta	26
2.4.10	Prvky regulace nižších organizačních stupňů fakult	28
2.5	Diskuze a námět pro další výzkum	28
3	Závěr	31
	Summary	32
	Použitá literatura	34
	Teze bakalářské práce	37
	Seznam příloh	40

Okolnosti vzniku práce

V rámci studia jsem měl možnost spolupracovat na tvorbě komunikační strategie Institutu komunikačních studií a žurnalistiky v rámci stejnojmenného kurzu¹ pořádaného katedrou Marketingové komunikace a public relations. Pod vedením PhDr. Denisy Hejlové, Ph.D., Mgr. Davida Klimeše, Ph.D., a Mgr. Anny Shavit, Ph.D., jsme společně s Ondřejem Sýkorou vypracovali komunikační strategii, kterou jsme prezentovali a následně předali tehdejší ředitelce institutu, PhDr. Alici Němcové Tejkalové, Ph.D. Během přípravy strategie jsme několikrát čelili otázce, zda lze budovat značku institutu, resp. jakékoli organizační složky vysoké školy, a za jakých podmínek to případně dává smysl.

Během studia jsem nastoupil na pozici marketingového ředitele do společnosti Ambiente, která sdružuje dvacet dva² samostatných značek z oboru gastronomie³. V rámci této pozice zodpovídám za strukturu značek portfolia Ambiente, jejich provázanost s rodičovskou značkou, nebo naopak jejich oddělování od ní. Zároveň mám na starost zadávání vytvoření log pro nové značky grafickému Studiu Najbrt a spolupodílím se na výběru výsledné varianty loga.

Na základě těchto okolností jsem se rozhodl navázat ve své bakalářské práci na téma problematiky využívání brandingů v rámci organizačních struktur vysokých škol a využít přitom své zkušenosti z praxe.

¹<https://is.cuni.cz/studium/predmety/index.php?id=ec6907f90a76d105597e732647f04f85&tid=&do=predmet&kod=JJB502&skr=2014>

² Počet platný k 29. květnu 2018.

³ Strukturu a marketing Ambiente popisuje bakalářská práce M. Podskalské (PODSKALSKÁ, Martina. *Marketingová strategie franchisingového řetězce Ambiente* [online]. Praha, 2012 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/sl27xr/>. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Hana Chylíková.) a K. Brtinské (BRTINSKÁ, Kateřina. *Strategie dalšího rozvoje konceptu franchisingového řetězce Ambiente* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/dahn90/>. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Petr Král.).

Odchýlení od teze

V odevzdané tezi jsem předpokládal výzkum možnosti využití brandingů v rámci organizačních struktur vysokých škol na příkladu Institutu komunikačních studií a žurnalistiky Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy (dále jen IKSŽ). V průběhu rešerše literatury jsem narazil na teorii architektury značky, kterou jsem vyhodnotil jako vhodnější pro dosažení stanoveného výzkumného cíle místo původně vybraného teoretického konceptu brand story. Pokud by se výzkumem potvrdila aplikovatelnost teorie architektury značky na organizační strukturu Univerzity Karlovy jako celku, pak by tím byla potvrzena možnost využívání principů brandingů nejen pro IKSŽ, ale pro jakýkoli organizační prvek Univerzity Karlovy. Tento přístup mi navíc umožnil využít zkušenosti z mé marketingové praxe, které jsem získal v období mezi odevzdáním teze (rok 2015) a odevzdáním této práce (rok 2018).

S ohledem na změnu rozsahu výzkumu z jednoho institutu na celou univerzitu, zvoleným teoretickým východiskům a doporučení vedoucí práce jsem oproti kvantitativnímu dotazování studentů a zaměstnanců Institutu předpokládanému v tezi zvolil metodu kvalitativního výzkumu, konkrétně analýzu úředních dokumentů.

Své rozhodnutí považuju za logické v tom smyslu, že na výsledky této práce nyní mohou navázat další výzkumníci, rozvíjet je a aplikovat na další veřejné vysoké školy v České republice, jejich části a případně i na samotný IKSŽ.

Úvod

V této práci jsme se pokusili položit základ pro širší výzkum brandingů veřejných vysokých škol v České republice. Na rozdíl od USA nebo Velké Británie, kde probíhá spolufinancování vysokoškolského studia samotnými studenty, a proto k nim školy přistupují jako ke „klientům“ (Chapleo, 2012; Brookes, 2003), nemají české veřejné školy potřebu tak silně integrovat marketingové principy do svého fungování. Vzdělání je totiž v našem prostředí považováno za veřejný statek (Bačuvčík, 2011). Tato situace ale nemusí být trvalá vzhledem k živé politické diskuzi na toto téma. S pokračujícím fenoménem globalizace navíc mohou být české vysoké školy vystaveny i konkurenci v podobě zahraničních univerzit (Hemsley-Brown a Oplatka, 2006), nemluvě o konkurenci ze strany soukromých vysokých škol. Proto považujeme za důležité se tématem brandingů vysokých škol v českém prostředí zabývat už nyní, aby vznikl teoretický rámec, podle kterého by později mohly veřejné vysoké školy postupovat ve své marketingové praxi.

Cílem našeho výzkumu je ověřit, zda a případně jak je možné aplikovat teorii značky, její architektury a brandingů, původně určenou pro komerční subjekty, na organizační strukturu vysoké školy. Pro výzkum jsme si vybrali Univerzitu Karlovu (dále jen UK) a jejích sedmnácti fakult vzhledem k její tradici a pravidelnému umístění ve světových žebříčcích univerzit⁴.

Jako výzkumnou metodu jsme zvolili kvalitativní rámcovou analýzu dokumentů, které upravují jednotný vizuální styl univerzity a fakult. Předpokládáme totiž, že stanovuje-li škola pravidla pro práci s vlastním vizuálním stylem, projevuje tím snahu o aktivní řízení značky a zájem o to, být vnímána jako značka. Volbou této metody jsme také volně navázali na bakalářskou práci Zuzany Dvořákové, která zkoumala sebe prezentaci Univerzity Karlovy (Dvořáková, 2008). S ohledem na cíl výzkumu jsme formulovali následující výzkumné otázky.

VO1: Stanovuje UK pravidla pro používání jednotného vizuálního stylu?

Pokud taková pravidla existují, bude nás zajímat, jaké prvky identity UK rozlišuje. Díky tomu zjistíme, co vše považuje UK za součásti komunikace své značky. Pro zkoumání

⁴ QS – Základní popis a metodologie. www.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.cuni.cz/UK-4219.html>

nižších pater organizační struktury školy je také nutné ověřit závaznost těchto pravidel pro jejich komunikaci.

VO2: Jaké jsou prvky jednotného vizuálního stylu UK?

VO3: Jak jsou tyto prvky závazné pro další složky organizační struktury UK?

Následně se zaměříme na komunikaci jednotlivých fakult. Zanalyzujeme, jaké používají prvky vizuálního stylu, zda se formálně a obsahově liší od prvků vizuálního stylu UK a zda respektují jeho pravidla. Prvky odvozené od vizuálního stylu UK budou značit snahu o vystupování fakult jako součásti značky UK, prvky odlišující se od univerzitní vizuálního stylu budou značit snahu o budování vlastní značky fakultou.

VO4: Jaké prvky vizuálního stylu používají jednotlivé fakulty UK?

VO5: Liší se prvky vizuálního stylu fakult formálně od prvků UK?

VO6: Liší se prvky vizuálního stylu fakult obsahově od prvků UK?

VO7: Respektují prvky vizuálního stylu fakult pravidla UK?

Při analýze pravidel vizuálního stylu fakult také prověříme, zda a případně jak tato pravidla upravují vizuální styl nižších organizačních struktur fakulty. Tím ověříme možnost budování značky např. i na úrovni institutu, katedry nebo studijního oboru.

VO8: Jak upravují pravidla vizuálního stylu fakulty identitu jejich nižších organizačních celků?

Po zodpovězení všech výzkumných otázek budeme moci určit, zda a jak aplikuje UK teorii architektury značky na svou organizační strukturu. Nyní následuje přehled dosavadních poznatků a již provedených výzkumů na toto téma.

1 Přehled dosavadních poznatků

1.1 Značka

Americká marketingová asociace definuje značku (*brand*) jako „jméno, termín, design, symbol nebo jiný prvek sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho prodejce od výrobků a služeb ostatních prodejců.“⁵ Kevin L. Keller ale upozorňuje, že tato definice redukuje značku pouze na její prvky a opomíjí další kritéria jako například asociace ke značce v hlavách zákazníků (Keller, 2007, s. 33).

Scott M. Davis popisuje značku jako „nehmatatelný, ale rozhodující prvek ‚patřící‘ organizaci, který představuje smlouvu se zákazníkem vztahující se k úrovni kvality a dodávané hodnoty produktu nebo služby“ (Scott M. Davis, 2000, s. 31).

Philip Kotler zase jako „jakékoli pojmenování, s nímž je spojen nějaký význam a asociace“ (Kotler, 2003, s. 178), přičemž značce přiznává různé role ve vztahu k zákazníkovi a firmě (Kotler, 2003, s. 322).

1.2 Branding a jeho strategie

Proces, kdy značka propůjčuje produktu nebo službě svou sílu, je označován jako branding (Kotler, 2003, s. 323). Podporuje vznik asociací v hlavách zákazníků, pomáhá jim systematizovat si své postoje k produktu nebo službě a ve svém důsledku přináší hodnotu firmě.

Kotler s Kellerem rozlišují dva základní přístupy k branding. Pokud je nový produkt uveden na trh pod již existující značkou, mluví o tzv. **rozšíření značky** (*brand extension*). Pokud firma pro nový produkt vytvoří novou značku a tu zkombinuje s některou ze stávajících, pak mluví o **podznačce** (*sub-brand*) (Kotler, Keller, 2016, s. 343).

1.3 Architektura značky

Na přelomu tisíciletí došlo vlivem fragmentace trhů, změn obchodních kanálů a prostředí, postupu globalizace a tlaku na maximální využívání hodnoty značek ke znásobení počtu značek, jejich rozšíření (ve smyslu extenze) a ke komplikovanému propletení jejich vztahů. Reakcí na tuto situaci byl vznik nové disciplíny – **architektury značky** (*brand*

⁵ Dictionary: brand. www.ama.org [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

architecture) (Aaker, Joachimsthaler, 2000, s. 8), nazývané též **system značky** (*brand system*) (Aaker, 2010, s. 240). Termín architektura značek používá i Kapferer, který pod ním chápe strategii nastavení vztahů mezi produktem a značkou (Kapferer, 2003, s. 187). Výsledkem **brandingové strategie** by podle něj měla být logická struktura, pochopitelná zákazníkům a aplikovatelná na všechny divize firmy.

Kvantitativní a kvalitativní shrnutí této struktury potom Keller označuje jako **hierarchii značky** (*brand hierarchy*). Ta je podle něj „založena na uvědomění si, že produkt může být brandován různými způsoby v závislosti na tom, kolik nových a existujících prvků značky je použito a jak jsou pro každý produkt zkombinovány“ (Keller, 2007, s. 560). Tím poukazuje na fakt, že v rámci hierarchie jednotlivé značky mohou a nemusí přejímat prvky značek nadřazených. Aaker zase hierarchii označuje jako přirozený výsledek systematizace značek (Aaker, 2010, s. 242).

Na architekturu značky lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Buď lze zkoumat a kategorizovat **vztah mezi značkou a produktem**, nebo lze popisovat **vztahy mezi značkami navzájem**. První případ odpovídá Kapfererovu pojmu brandingová strategie (viz příloha I) a Aakerovu pojmu systém značek (viz příloha II). Vztahy mezi značkami popisuje Aaker jako **role značek** (Aaker, 2010, s. 243; viz příloha III). Kapferer pro vztahy značek nepoužívá zvláštní termín a vztahy podřazuje pod strategie brandingů.

1.4 Vztah mezi značkou a produktem

1.4.1 Produktová značka (*product brand*)

Jako produktovou značku označuje Kapferer takovou, kdy je s **jedním jménem značky spojen jen jeden produkt** s vlastním positioningem⁶. Jako příklad uvádí produktovou kategorii minerálních vod, která je tvořena převážně produktovými značkami (např. Vittel, Evian). Produktové značky navíc mohou přerůst v tzv. **branduct**, což je název značky, který přejde v obecné užívání pro označení produktu (např. označení „matonka“ pro jakoukoli perlivou minerální vodu). Výhodou této strategie je to, že neúspěch jedné značky neohrozí ostatní značky systému a při vstupu na nový trh mohou jednotlivé značky rychle získat pozici lídra kategorie pro firmu, která je vlastní (Kapferer, 2003, s. 191–192).

⁶ Pojem positioning bude vysvětlen v rámci další kapitoly.

1.4.2 Značka linie (*line brand*)⁷

Pokud výrobce prodává **pod jednou značkou více produktů**, které zákazník vnímá jako **komplementy** (např. šampon, sprchový gel a hydratační krém po sprchování jedné značky), mluvíme o značce linie (Kapferer, 2003, s. 194). Výhodou této strategie je, že uvádění produktů na trh v rámci jedné linie vyžaduje menší výdaje na mediální kampaň a upevňuje positioning značky.

Pohled Aakera je o něco volnější. Pojem značka produktové linie (*product line brand*) používá pro značky zaštiťující specifické produkty organizace (Aaker, 2010, s. 243). Jako příklad uvádí linie aut Chevrolet Lumina nebo tiskáren HP LaserJet IV. Jako pojítko vnímá **podobnost produktů**, ne jejich komplementaritu.

1.4.3 Značka řady (*range brand*)

Značka řady propůjčuje své jméno a svůj slib zákazníkovi skupině produktů, které mají **stejnou funkční hodnotu** (Kapferer, 2003, s. 195). Jako příklad Kapferer uvádí značky mražených produktů. Komunikace značky se zaměřuje na rozvoj jejího konceptu, nikoli na produkty samotné. Ty jsou pojmenovávány generickými názvy (např. podle příchutí, ingrediencí, skupenství apod.). Pokud je v řadě značek mnoho, mohou být v jejím rámci seskupovány do linií (viz výše). Podle Aakera značka řady zastřešuje produkty z více produktových tříd (Aaker, 2010, s. 242).

1.4.4 Deštníková (*umbrella brand*) a korporátní značka (*corporate brand*)

Pokud jedna značka **sdružuje více produktů z různých kategorií**, označuje ji Kapferer jako deštníkovou (Kapferer, 2003, s. 197). Stejný termín používá i Kotler s Kellerem (Kotler, Keller, 2003, s. 344). Jako příklad uvádí Kapferer Canon, který kombinuje název své značky s generickými názvy svých produktů – tiskárny Canon, fotoaparáty Canon apod. Výhodou je maximální využití síly značky, a to i globálně. Využívání deštníkové značky klade na firmu velké nároky ohledně kvality produktů. Musí totiž dokázat, že jsou stejně nebo více kvalitní než produkty úzce specializovaných značek.

⁷ Slova „line“ i „range“ lze do češtiny přeložit jako „řada“. Zatímco Kapferer oba termíny vykládá různě, Dagmar Jakubíková s nimi pracuje jako se synonymy (Jakubíková, 2013, s. 227). Pro odlišení obsahu obou pojmů jsme proto zvolili překlad „linie“.

Aaker pro stejnou situaci používá označení korporátní značka, kdy ale ve své definici akcentuje roli této značky – slouží k **identifikaci organizace**, která stojí za výrobkem nebo službou (Aaker, 2010, s. 242). Ve výsledku ale i jeho pojem označuje produkty z různých kategorií.

1.5 Vztahy mezi značkami

1.5.1 Motivační role značky (*driving role*)

Pokud značka motivuje nákupní rozhodnutí zákazníka a představuje hlavní benefity očekávané zákazníkem, pak podle Aakera plní **motivační roli** (Aaker, 2010, s. 243). Např. u iPhone X má motivační roli značka *iPhone*, nikoli *X*.

1.5.2 Podpůrná role značky (*endorser role*)

Značka plní podpůrnou **roli**, když svou přítomností dodává druhé značce podporu a důvěryhodnost (Aaker, 2010, s. 245). Např. u Coca-Cola Zero má značka *Coca-Cola* podpůrnou roli.

Kapferer staví tuto roli do kontrastu s deštníkovou značkou. Zatímco ta chrání značky seshora, podpůrnou značku vnímá **jako základnu**, která je oporou systému zespoda (Kapferer, 2003, s. 202). Podpůrná značka mívá podobu emblému nebo pečeti u značky produktu nebo jen slovní podobu. Díky podpůrné značce garantující kvalitu se může komunikace podporované značky zaměřit víc na ostatní stránky její osobnosti.

1.5.3 Značka zdroje (*source brand*) a rodičovská role značky (*parent brand*)

Specifický podtyp značky a její role rozeznávané Kapfererem (Kapferer, 2003, s. 200). Zastává podobnou funkci jako deštníková značka, ale liší se tím, že název produktu není generický, ale sám je značkou (např. Dior J'Adore). Mluvíme tak o dvojitém branding. Značka zdroje je v tomto případě jasně nadřazena značce produktu (zákazník kupuje parfém Dior, pak až J'Adore).

Zdrojová značka tak hraje roli **značky rodičovské**⁸, produktová značka upravuje a obohacuje slib rodičovské značky tak, aby oslovila nové zákazníky. Zároveň se musí podřídít jejímu duchu a identitě (Kapferer, 2003, s. 201). S pojmem rodičovská značka

⁸ Též označována jako master brand, řídicí značka.

pracují i Kotler s Kellerem (Kotler, Keller, 2003, s. 343) nebo Aaker s Joachimsthalerem (Aaker, Joachimsthaler, 2000, s. 14).

1.6 Spektrum vztahů značek

Aaker s Joachimsthalerem v rámci architektury značky vytvořili nástroj nazvaný spektrum vztahů značek (Aaker, Joachimsthaler, 2000, s. 9, viz příloha IV), pomocí kterého vztahy roztřídili podle míry závislosti, resp. samostatnosti značky, do čtyř skupin.

Na opačných koncích spektra proti sobě stojí tzv. dům značek (*house of brands*) a značkový dům (*branded house*). Koncept **dům značek** označuje stav, kdy značky vystupují samostatně, nebo jen se stínovou podporou rodičovské značky. Naopak **značkový dům** popisuje situaci, kdy jsou značky plně závislé na své rodičovské značce, se kterou můžou a nemusí sdílet stejnou identitu.

Mezi těmito póly spektra potom stojí další dvě skupiny. První jsou **podporované značky** (*endorsed brands*), které jsou blíž konceptu domu značek. Na rozdíl od něj je ale podpora od rodičovské značky aktivně komunikována (viz kapitola o podpůrné roli značek). Druhou skupinou blíž značkovým domům jsou podznačky (*subbrands*), které jsou navázány na rodičovskou značku a upevňují nebo upravují asociace s ní spojované.

1.7 Řízení značky

Jak značky vytvářet, spravovat, rozvíjet, systematizovat a měřit je předmětem marketingové praxe i vědeckého zájmu. Mluvíme o tzv. **řízení značky** (*brand management*), pod kterým Kotler vnímá „sladění řady nástrojů, včetně reklamy, public relations, sponzoringu, propagačních akcí, společenských událostí, klubových aktivit, významných osobností v roli ‚mluvčích značky‘ atd.“ (Kotler, 2003, s. 179).

1.7.1 Řízení značky prostřednictvím její hodnoty

David Aaker a Scott M. Davis přichází s možností řídit značku skrze řízení její hodnoty. Aaker zavádí pojmem **hodnota značky** (*brand equity*), kterou definuje jako „sadu aktiv (a pasiv) spojených se jménem a symboly značky, které přidávají (nebo ubírají) hodnotu poskytovanou produktem nebo službou firmě a/nebo zákazníkovi firmy“ (Aaker, 2010,

s. 7). Jako hlavní kategorie aktiv označuje: povědomí o značce, věrnost značce, vnímanou kvalitu a asociace se značkou.⁹

Scott M. Davis rozpracoval tuto myšlenku do metodiky nazvané **Brand Asset Management** (BAM), kterou popisuje jako „proces řízení značky jako aktiva za účelem maximalizace její hodnoty“ (Davis, 2000, s. 19). Proces rozděluje do čtyř částí: vytvoření vize značky, určení obrazu značky, vytvoření strategie BAM a podpora kultury BAM¹⁰.

Davisův přístup propojuje teorii marketingu s teorií managementu, když navrhuje, aby kultura BAM prostupovala celým životem organizace. Teorie managementu pracuje s pojmem **firemní identita**, který má podobný obsah. J. Veber popisuje firemní identitu jako snahu organizace o „vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost, která se projevuje v takových komponentách, jako je design, kultura, chování organizace, komunikace a vlastní produkt“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 16).

1.7.2 Řízení značky v mysli zákazníka

Aaker i Davis zohledňují při řízení značky asociace, které si vytváří zákazník ve své mysli. Aaker říká, že tyto asociace lze řídit **identitou značky** (*brand identity*) (Aaker, 2010, s. 25). Na identitu značky nahlíží čtyřmi úhly pohledu: značka jako produkt, značka jako organizace, značka jako osoba a značka jako symbol. Davisův termín **obraz značky** (*brand's image*) má podobný obsah. Skládá se totiž z asociací se značkou (na úrovni produktu, služby a samotné firmy) a persony (Davis, 2000, s. 54).

Širší pojem pro řízení asociací se značkou je **positioning značky** (*brand positioning*). Ten je definován jako: „akt navržení místa v mysli cílového trhu, které má zaujímat nabídka a image firmy“ (Kotler, Keller, 2016, s. 297). Positioning musí obsahovat specifikaci cílového trhu a relevantní konkurence, popsat body shody a odlišnosti značky s touto konkurencí a mantru značky shrnující podstatu značky (Kotler, Keller, 2016, s. 298).

V naší práci zkoumáme prvky vizuální komunikace Univerzity Karlovy, proto se dále zaměříme na teorii spojenou s designem v rámci firemní identity, resp. na symbolické projevy značky.

⁹ V anglickém originálu: brand name awareness, brand loyalty, perceived quality a brand associations.

¹⁰ V anglickém originálu: developing a brand vision, determining your brand picture, developing a BAM strategy, supporting a BAM culture.

1.7.3 Prvky značky a firemní design

Prvky značky (*brand elements*) jsou nástroje umožňující zákazníkovi poznat značku a odlišit ji od ostatních. Jsou chránitelné ochrannou známkou a zvyšují hodnotu značky. Může jimi být např. logo, slogan nebo jméno značky (Kotler, 2016, s. 331). Kotler rozeznává šest kritérií pro výběr prvků značky: **zapamatovatelnost** (jak snadno si zákazník prvek zapamatuje a vybaví), **smysluplnost** (jak souvisí prvek s produktovou kategorií, cílovým spotřebitelem), **líbivost**, **přenositelnost** (zda lze prvek použít pro nové produkty řady, pro nové trhy apod.), **přizpůsobitelnost** (jak dobře je prvek možné přizpůsobovat aktuálním potřebám značky, např. pro použití v online prostředí) a právní **ochranitelnost**.

Graficky ztvárněné prvky značky jsou součástí **firemního designu** (*corporate design*, též nazývaný **jednotný vizuální styl**), pro kodifikaci jejich podoby a způsobu použití slouží tzv. **design manuál**¹¹. Do jednotného vizuálního stylu Vysekalová s Mikešem řadí např. název firmy, logo jako identifikační zkratku, písmo a barvy, služební grafiku (propagační prvky a tiskoviny), orientační grafiku (označení budov), podobu uniforem, grafiku obalů a dárkové předměty (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 40). Foret jednotný vizuální styl označuje za „nejviditelnější a nejnápadnější vyjádření podnikové identity“ (Foret, 2011, s. 56).

Logo je „grafické vyjádření značky, je charakteristickým označením, symbolem podniku, instituce, výrobku. Je klíčovou součástí corporate identity – jednotného vizuálního stylu, resp. design manuálu subjektu ... Za předchůdce loga lze považovat středověké znaky cechů“ (Jurášková, Hornák, 2012, s. 113). Mělo by být jedinečné, jednoduché, dobře zapamatovatelné a vyjadřovat činnost organizace (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 49). Kapferer zdůrazňuje, že důležitější než fakt, že logo pomáhá identifikovat značku, je identifikace značky s logem. Tedy že logo je grafickým znázorněním podstaty značky, jejích rysů a hodnot (Kapferer, 2003, s. 115). Terminologicky je možné rozlišit textovou část loga chráněnou ochrannou známkou coby **logotyp**.

¹¹ Od design manuálu autoři odlišují **grafický manuál**, který obsahuje pravidla a doporučení pro tištěnou i elektronickou vizuální prezentaci společnosti a dále šablony firemních dokumentů a zdrojové soubory pro další práci s jednotnou vizuální identitou.

1.8 Branding vysokých škol

1.8.1 Marketing v neziskových organizacích

Veřejné vysoké školy jsou v České republice zřizovány na základě zákonů a financovány především z veřejných rozpočtů. Tím jejich marketing spadá v rámci teorie pod marketing neziskových organizací (Bačuvčík, 2011, s. 142). Předmětem jeho zájmu je podpora využívání služeb organizace, podpora doplňkových služeb a produktů, získávání podpory organizace a fundraising (Kotler, Lee, 2008, s. 14).

Neziskové organizace poskytují nekomerční produkt, který má nemateriální povahu, je neoddělitelný od svého poskytovatele, je variabilní (žádná služba nemůže být poskytnuta ve stoprocentně shodné podobě dvakrát) a neskladovatelná (Bačuvčík, 2011, s. 22). Specifikem je v těchto oborech existence výrazné tendence přesvědčení, že marketing do nekomerční sféry nepatří a zdržuje její pracovníky od vědecké, humanitární nebo jiné prospěšné veřejné činnosti (Bačuvčík, 2011, s. 20). Vzhledem k neziskové povaze též není běžné, že by tyto organizace měly vlastní marketingové oddělení (Bačuvčík, 2011, s. 22).

1.8.2 Branding vysokých škol

Zatímco v USA je branding vysokých škol předmětem denní praxe, Evropa je v zavádění teorie značky do veřejného vysokoškolského sektoru pozadu. Za původce této situace označuje Chapleo (2007) hned několik faktorů, např. povahu organizační struktury veřejné vysoké školy, která je sestavena podle jiných principů než soukromé organizace (firmy), rezistence akademické sféry ke změnám a upřednostňování principu postupné evoluce nebo chybějící doporučený model brandingu pro vysoké školy.

Situaci v České republice popisuje Bačuvčík jako dva oddělené paralelní proudy: „... při průzkumu situace v ČR můžeme vidět značné rozdíly mezi univerzitami zaměřenými na zákazníka (často mladé, regionální univerzity) a na produkt (či spíše sebe sama – zejména některé tradiční univerzity), situace se však také zde mění, protože mnohé tradiční obory zažívají propad zájmu studentů..., takže lze v posledních letech zaznamenávat také proměnu v přístupu tradičních ‚kamenných‘ univerzit“ (Bačuvčík, 2011, s. 144).

1.8.3 Branding organizačních struktur vysokých škol

Odborná literatura se zabývá především brandingem vysokých škol jako celků, branding jejich organizačních struktur stojí spíše na okraji vědeckého zájmu. Do zkoumání

problematiky architektury značky a role podznaček se ve Velké Británii pustil Chris Chapleo ve svých pracích z roku 2007 a 2015.

V prvním výzkumu (2007) cituje otázku zástupce nejmenované univerzity: „Máme vytvořit jednu silnou všeobjímající značku zastřešující všechny naše aktivity a služby, nebo sérii silných podznaček, které jsou silnější než hlavní brand instituce?“ Chapleo posléze konstatuje, že při výzkumu nenašel jasný model práce s podznačkami, který by zohledňoval pozitiva a negativa takového přístupu. Pro potřeby naší práce je podstatné zjištění, že absence jednotného teoretického modelu řešícího branding organizačních struktur vysokých škol není lokální problém, nýbrž téma aktuální i v zahraničí.

V dalším výzkumu (2015) pak Chapleo porovnal možnosti využití teorie architektury korporátních značek vysokými školami. Konstatuje, že „korporátní branding vyžaduje pro uvedení v praxi sofistikovanější přístup než branding produktu, konkrétně strukturu a kulturu organizace, která dodá značce význam. A je k debatě, zda jsou univerzity dostatečně organizované, aby toto zvládly“ (Chapleo, 2015, s. 5).

Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že dotazovaní zástupci univerzit se nejdříve ztotožnili s konceptem vysoké školy coby značkovému domu, po doplňujících otázkách ale označili tento koncept za příliš zjednodušující realitu. Zejména lékařským a obchodním školám přiznali potřebu budovat vlastní značku a popsali přístupy, které odpovídají spíše teoretické struktuře domu značek.

Podobnou problematiku zkoumali Brandi A. Watkins a William J. Gonzenbach (2013) ve své práci zaměřené na vztah mezi vnímáním log univerzit a vnímáním log jejich sportovních týmů. Zatímco loga univerzit asociovala dotazovaným kompetenci, loga jejich týmů si dotazovaní spojovali se vzrušením. Výsledek výzkumu tak dokládá, že v rámci jedné univerzity je prostor u cílových skupin vytvořit pomocí brandingu různé asociace vázané k různým složkám školy.

1.8.4 Jednotný vizuální styl vysokých škol

Tradičním prvkem značek vysokých škol jsou pečetidla a jejich obrazy, které historicky sloužily k potvrzování pravosti dokumentů. Jak shrnul článek J. Drori, G. Delmestriho a A. Oberga (2013), současným trendem je adaptace pečetidel, případně jejich úplné nahrazování novými logy univerzit. „Zjistili jsme, že se ikonografie univerzit posunula od znaku (zobrazujícího abstraktní myšlenky, jako jsou pravda, osvěta nebo učenost) k logu

(plnícího požadavek na rozpoznání, vizibilitu a jejich přeměnu v hodnotu značky)“ (Drori, Gili S., 2013, s. 141).

Motivací k tomuto kroku je pro vysoké školy jejich potřeba využívání současných metod brandingů, přičemž původní pečetidla svou podobou neodpovídají požadavkům na prvky značky, které jsme popsali v kapitole prvky značky a firemní design. Tento trend je přitom globální – autoři uvádějí příklady z Ameriky, Evropy i ostatních kontinentů¹².

¹² Změny ilustrují na proměně vizuální komunikace např. britské univerzity Warwick, amerických univerzit Rice a Yale nebo německé univerzity Saarland.

2 Výzkumná část

2.1 Plán a metody výzkumu

Pro zodpovězení výzkumných otázek jsme zvolili metodu kvalitativního výzkumu, konkrétně **kvalitativní analýzu úředních dokumentů** (Hendl, 2005, s. 204). Předmětem analýzy byla nařízení rektora a děkanů fakult upravující pravidla aplikace vizuálního stylu univerzity, resp. fakulty, statuty a design manuály jednotlivých fakult UK.

Pro analýzu a zobrazení dat jsme použili metodu **rámcové analýzy** výzkumníků J. Ritchieho a L. Spencera (Hendl, 2005, s. 217). Nejdříve jsme pdf soubory zkoumaných dokumentů označili kódy pro jednotlivé sledované údaje. Vzhledem k relativně malému vzorku zkoumaných dokumentů, jejich přehledné struktuře a malému množství sledovaných témat jsme pro **značení kódů** využili program Adobe Acrobat Reader, v němž jsme sledovaná data barevně zvýrazňovali v originálním textu. Barevné zvýraznění jsme doplnili také o kód vložený formou komentáře. Zatímco barevné značení sloužilo k jednoduché orientaci v textu výzkumníkovi, písemné kódy jsou univerzálním označením, které mohou využít všichni, kdo budou potřebovat originální soubory s kódy ke své práci. Seznam používaných kódů je uveden v tabulce 1 a 2.

Tab. 1: Kódy pro data potřebná k zodpovězení VO1–VO3

Pravidla vizuální identity a jejich účel	PRAV / žlutá barva
Prvky vizuální identity	PRV / zelená barva
Závaznost pro strukturu školy	ZAV / červená barva

Tab. 2: Kódy pro data potřebná k zodpovězení VO4–VO7

Prvky vizuální identity	PRV / zelená barva
Odchytky a specifické situace	ODCH / oranžová barva
Regulace nižších organizačních stupňů	REG / modrá barva

Následně jsme vytvořili **tematickou tabulku** (viz příloha V) pro zobrazení a roztřídění dat. Druhý sloupec tabulky vždy obsahuje sledované případy (UK, její fakulty) a další sloupce pak jednotlivá identifikovaná témata – prvky vizuální identity, odchytky a regulace

nižších organizačních stupňů. Tato struktura nám umožnila soustředit všechna sesbíraná data do jedné tabulky, a tím lépe vizualizovat jejich propojenost.

2.2 Výběr a sběr dat

Zkoumali jsme vizuální identitu UK a všech jejích sedmnácti fakult. Data k analýze jsme vybírali z jejich **oficiálních webových stránek**. Cílem bylo najít a analyzovat dokument, který nejobsažněji upravuje vizuální styl univerzity nebo fakulty. Proto jsme primárně usilovali o nalezení design manuálu, resp. **logomanuálu** (nazýván též pravidla vizuálního stylu nebo pravidla používání loga/znaku). Vzhledem k rozdílné struktuře webů jsme využili fulltextového vyhledávání webů a vyhledávali pomocí klíčových slov „logo“, styl“ nebo „znak“, která jsme zadávali postupně v uvedeném pořadí.

Pokud jsme tímto způsobem logomanuál (nebo jeho obdobu) našli, podrobili jsme ho analýze. Pokud nalezen nebyl, prověřili jsme **opatření rektora, resp. děkana**, od roku 2016 do roku 2018¹³ na online úřední desce fakulty. Při přípravě výzkumu jsme totiž zjistili, že pro zavedení jednotného vizuálního stylu jsou využívány mimo jiné i tyto formy úředních rozhodnutí.

Pokud jsme ani zde nenalezli relevantní dokument k analýze, přistoupili jsme k analýze **statutu univerzity, resp. fakulty**, který upravuje podobu jejich znaku. Možnost analýzy statutů vyplynula z prvních výsledků zkoumání, kdy jsme zjistili, že UK znak kodifikuje jako součást své vizuální identity.

V případě analýzy statutu fakulty jsme ale potřebovali ještě další zdroj dat, který by zahrnoval ukázkou práce fakulty s logotypem a logem. V těchto případech jsme použili jako zdroj **záhlaví hlavní stránky oficiálního webu** fakulty, která vždy logo i logotyp obsahuje. K záhlaví se totiž vztahuje logomanuál UK, který říká: „Pravidla nepředepisují jejich (myšleno záhlaví, pozn. autora) závazné řešení, vyžadují jen, aby při užití znaku UK byly respektovány zásady dané těmito Pravidly... Pravidla však důrazně doporučují užití fakultních log.“¹⁴

Tabulka s kategorií zdroje pro každý z analyzovaných případů tvoří Přílohu VI. Seznam konkrétních analyzovaných webových stránek tvoří Přílohu VII.

¹³ Tento časový rozptyl jsme stanovili v průběhu výzkumu, kdy jsme zjistili, že kodifikace jednotného vizuálního stylu UK je účinná od 1. 1. 2017.

¹⁴ *Pravidla jednotného vizuálního stylu Univerzity Karlovy* [online]. 4. 1. 2017. 64 s. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: https://www.cuni.cz/UK-7708-version1-or_2016_31_pril.pdf

Při výběru analyzovaných dokumentů jsme usilovali o to, aby byla zaručena co nejvyšší možná míra jejich oficiálnosti. Chtěli jsme tím omezit riziko, že analyzovaný materiál bude obsahovat chyby způsobené špatným nebo chybějícím výkladem pravidel vizuálního stylu (např. porušení pravidel použití loga při přípravě brožury grafikem). Proto jsme se při analýze omezili na oficiální weby UK a jejích fakult a neanalyzovali jsme tištěné propagační materiály nebo komunikaci na sociálních sítích.

2.3 Průběh výzkumu

Vzhledem ke kvalitativní povaze našeho výzkumu docházelo v jeho průběhu k úpravám výzkumných otázek a doplňování souhrnu dosavadních poznatků o nové zdroje tak, aby pokrývaly nově objevené souvislosti. Z tohoto důvodu jsme si během výzkumu vedli výzkumný deník s poznámkami (Hendl, 2005, s. 229), které zde ve stručnosti shrneme.

Na počátku výzkumu jsme zvažovali možnost ověřit míru závislosti značky fakulty na značce UK analýzou složení názvů jednotlivých fakult. Tedy zda fakulty využívají sousloví „Univerzita Karlova“ jako oficiální součást svého názvu, nebo jako token (viz kapitola Podporující role značky). Za tímto účelem jsme provedli rešerši literatury k problematice architektury značky. Při předběžné analýze jsme ale zjistili, že užívání sousloví „Univerzita Karlova“ vypovídá spíše o míře oficiálnosti situace, v níž je sousloví použito, než o vědomé práci s tímto souslovím coby značkou¹⁵. Během této části výzkumu vznikla tabulka, která ale nebyla pro potřeby finální podoby výzkumu použita.

Po tomto zjištění jsme se rozhodli doplnit rešerši teorie téma prvky značky a firemní design a sledovat závislost značek fakult na značce UK prostřednictvím projevů jejich vizuálních stylů. Naše úvaha přitom byla následující: pokud identifikujeme vizuální styl (UK a fakult), doložíme tím zájem o aktivní řízení značky, tím doložíme možnost nahlížet na organizační prvky univerzity jako na značky, a tím budeme moct aplikovat na organizační strukturu vysoké školy teorii o architektuře značky. Následně již probíhal výzkum podle popisu v předchozí kapitole. Nyní přejdeme k jeho výsledkům.

¹⁵ Viz např. čl. 1 odstavce 1 a 2 Statutu Husitské teologické fakulty: „Husitská teologická fakulta ... je základní součástí Univerzity Karlovy ... V právních vztazích, v nichž fakulta vystupuje jménem univerzity, se užívá názvu „Univerzita Karlova, Husitská teologická fakulta.“ (Statut HTF UK. www.htf.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://htf.cuni.cz/HTF-668.html>)

2.4 Výsledky výzkumu

2.4.1 UK reguluje svou vizuální identitu

Na oficiálních stránkách UK¹⁶ jsme zanalyzovali Opatření rektora č. 31/2016, jehož přílohou je dokument *Pravidla jednotného vizuálního stylu Univerzity Karlovy* (dále jen Pravidla) účinný od 1. ledna 2017. V dokumentu jsme našli a označili kódy 49 pasáží, která stanovují pravidla používání vizuální identity Univerzity Karlovy. Tímto jsme pozitivně zodpověděli první výzkumnou otázku, tedy že **UK stanovuje pravidla pro svou vizuální identitu**, a aktivně tak řídí svou značku.

2.4.2 Prvky vizuální identity UK

V rámci stejného dokumentu jsme identifikovali **šest prvků vizuální identity** (podle Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 40), které UK pro svou značku rozeznává. Následující výčet je odpovědí na druhou výzkumnou otázku:

1. logo – spojení znaku univerzity a jejího logotypu,
2. znak – statutární znak vycházející z historické podoby otisku pečeti UK,
3. logotyp – název univerzity vysázený písmem Bodoni,
4. základní barvy – červená a černá,
5. základní písmo – Bodoni ve čtyřech řezech,
6. doplňkové písmo – Gill Sans ve dvou řezech.

Bližší popis jednotlivých prvků a jejich obrazová podoba je součástí tematické tabulky (příloha V, dále jen TT).

Uvedené prvky v zásadě odpovídají standardům jednotné vizuální identity, které jsme popsali v teoretické části práce. Jedinou odchylkou je použití znaku v rámci loga, které se dostává do konfliktu s popsanou teorií branding. Vzhledem k velké míře detailu kresby znaku nenaplnuje znak požadavky na zapamatovatelnost a přizpůsobitelnost prvku značky (Kotler, 2016, s. 331). Jako jedna z kvalit loga je uváděna jednoduchost (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 49), která se taktéž neslučuje s takto detailně vyvedeným symbolem. UK při vytváření loga evidentně čelila stejnému problému jako britské nebo americké univerzity (J. Drori, G. Delmestri a A. Oberg, 2013) – pečeti sice akcentuje mnohasetletou tradici značky UK, ale nespĺňuje současné nároky na komunikaci. Tohoto si

¹⁶ www.cuni.cz

byl zřejmě autor vizuálního stylu vědom, a proto logo doplnil přehledně vysázeným logotypem. Posouzení vhodnosti takového řešení není předmětem naší práce. Můžeme ale říct, že se jedná o kompromisní řešení např. v porovnání s rebrandingem university Yale, jejíž název v současnosti tvoří pouze logotyp.

2.4.3 Závaznost pravidel pro fakulty

Pro zodpovězení třetí výzkumné otázky jsme k jednotlivým prvkům vizuální identity přiřadili pravidla, která určují, jak s nimi mají pracovat jednotlivé fakulty a ostatní části organizační struktury UK.

Vizuální identita UK umožňuje, aby každá fakulta užívala svůj vlastní znak jakékoli barvy. Znak fakulty musí mít „kruhový tvar a velikost shodnou s velikostí znaku UK“¹⁷. V případě, že fakulta vlastní znak nemá, může používat znak UK. Pravidla obsahují vizualizace log jednotlivých fakult.

Pro logotyp fakult pak Pravidla neumožňují použití jiného písma než Bodoni. Říkají doslova: „Typografie a barevnost fakultního logotypu musí být odvozeny z logotypu UK.“ Pravidla dále řeší např. umístění znaků UK a fakulty, pokud je potřeba brandovat jak fakultu, tak univerzitu.

Z výše uvedeného vyplývá, že vedení UK usiluje o jednotný systém vizuálního stylu, z něhož je jasně rozpoznatelná příslušnost částí organizační struktury k celku. Tento přístup odpovídá značkovému domu (Aaker a Joachimsthaler, 2000, s. 9), kdy jsou značky plně závislé na své rodičovské značce. Rodičovskou značkou je v tomto případě UK. Tento přístup je v souladu se zjištěními Chaplea (2015), ale jak ukázala další analýza, i v případě UK tento princip v praxi není zcela dodržován.

Odpověď na výzkumné otázky č. 4 až 6 jsme vizualizovali přímo do tematické tabulky. Sloupce D až I každý obsahují po jednom vizuálním prvku rozeznávaném UK, k němuž jsme se analýzou dokumentů snažili dohledat ekvivalenty na úrovni každé fakulty. Prvky v souladu s Pravidly jsme v tabulce označili zelenou barvou buňky, prvky v rozporu s pravidly barvou červenou. Následně jsme na základě míry autonomie vizuální identity fakulty a respektování Pravidel sdružili do **čtyř skupin doplněných o dva zvláštní případy**. V rámci každé skupiny jsou fakulty řazeny abecedně.

¹⁷ Pravidla jednotného vizuálního stylu Univerzity Karlovy [online]. 4. 1. 2017. 64 s. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: https://www.cuni.cz/UK-7708-version1-or_2016_31_pril.pdf

2.4.4 Skupina I: fakulta přebírá vizuální styl UK

Pro první skupinu fakult je příznačné, že nemají vlastní znak, a proto pro komunikaci přebírají znak UK. Společně s ním pak přebírají i genericky tvořený logotyp. Pro **Fakultu humanitních studií**, Filozofickou fakultu ani **Katolickou teologickou fakultu** jsme kromě jejich statutů nenašli žádný dokument, který by reguloval práci s vizuálním stylem. Zjistili jsme, že **Filozofická fakulta** vypsal v lednu 2017 veřejnou zakázku na vznik znaku a loga fakulty¹⁸, ze soutěže ale nevzešel žádný vítězný návrh¹⁹.

Fakulta sociálních věd, která taktéž spadá do první skupiny, sice svou vizuální identitu reguluje, ale kodifikuje tím jen výklad Pravidel pro potřeby Fakulty. Jedinou odchylkou je zaměňování obsahu pojmů logotyp a logo oproti Pravidlům (tato situace se u několika dalších fakult opakovala) a definování vlastního doplňkového písma Titilium (viz buňka H13 TT).

Tyto fakulty navenek svým vizuálním stylem vystupují jako součást většího celku, Univerzity Karlovy. Tím naplňují strategii stanovenou v Pravidlech i teorii značkového domu.

2.4.5 Skupina II: fakulta se řídí Pravidly, adaptuje jen podobu znaku

Do druhé skupiny jsme zařadili šest fakult, které využívají vlastní znak. Ten doplňují o Pravidly stanovený logotyp v příslušných barvách. Jejich vizuální komunikace se jasně hlásí k UK, zároveň ale ve znacích akcentují svou vlastní tradici. **Evangelická teologická fakulta**, Farmaceutická fakulta v Hradci Králové, **Husitská teologická fakulta** a **Lékařská fakulta v Plzni** kodifikují pouze vlastní znak prostřednictvím statutů. **Lékařská fakulta v Hradci Králové** využila pro kodifikaci svého loga opatření děkana, které svou formou připomíná zjednodušený grafický manuál. **3. lékařská fakulta** kodifikuje podobu svého znaku, logotypu a loga na webové stránce se zdrojovými grafickými soubory vizuálního stylu²⁰. Na stejné stránce uvádí, že zásady používání

¹⁸ Veřejná zakázka: Soutěž o návrh nového znaku Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. www.ff.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.ff.cuni.cz/2017/01/verejna-zakazka-soutez-navrh-noveho-znaku-filozoficke-fakulty-univerzity-karlovy/>

¹⁹ Veřejná zakázka: Soutěž o návrh nového znaku Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. www.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: https://zakazky.cuni.cz/contract_display_380.html

²⁰ Logotypy a znaky fakulty a univerzity. www.lf3.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.lf3.cuni.cz/3LF-271.html>

a ochrany loga upravuje směrnice děkana č. 2009/2. Odkaz na směrnici ale nebyl funkční, a proto nemohl být dokument zahrnut do analýzy²¹.

V případě **Farmaceutické fakulty v Hradci Králové** jsme zjistili, že ve svém statutu kodifikuje jinou podobu znaku, než který reálně používá v záhlaví svého webu (viz buňky D24 a E24 TT). Znak využívaný v rámci loga je pravděpodobně redesignovanou podobou původního znaku (tenčí kresba linek, zjednodušený motiv trychtýře a nápis vyvedený lépe čitelným písmem), přesto jsme během výzkumu zvolenou metodou nenašli o novém znaku žádnou písemnou zmínku.

I tyto fakulty respektují Pravidla a jejich vizuální styl je v souladu s mateřskou značkou Univerzity Karlovy.

2.4.6 Skupina III: fakulta definuje vlastní vizuální styl v souladu s Pravidly

Do třetí skupiny jsme zařadili dvě fakulty, které vypracovaly a zavedly ucelený vizuální systém v souladu s Pravidly. **1. lékařská fakulta** použila do svého znaku heraldicky stylizovaného pelikána se třemi mláďaty doplněného o akantové listy a drahokamy odvozené z ozdob starého fakultního žezla. Znak má výraznou kresbu, pracuje s různými tloušťkami linky a má tmavě modrou barvu. Ta je zároveň stanovena jako základní barva vizuálního stylu. Základním písmem je Times New Roman ve třech řezech a doplňkovým písmem je Arial ve čtyřech řezech. Logotyp respektuje podobu danou Pravidly, což platí i pro výsledně složené logo.

Přírodovědecká fakulta, která má ve svém znaku lípu, se při výběru písma i barevnosti držela vizuálních prvků UK, a tak její základní barvu tvoří univerzitní červená a jako písmo je použit font Bodoni. Jako doplňkové písmo využívá font Roboto ve dvou řezech.

Obě fakulty důslednou kodifikací svého vizuálního stylu projevily zájem o svou konzistentní prezentaci směrem k veřejnosti. Zvolená podoba identity ale stále jasně odkazuje k UK a branduje fakulty jako její pevnou součást.

²¹ Autoři výzkumu oslovili manažerku pro PR a média fakulty ohledně nefunkčnosti odkazu. Ta zadala jeho opravu IT oddělení, k nápravě ale v průběhu výzkumu nedošlo.

2.4.7 Skupina IV: fakulta definuje vlastní vizuální styl v rozporu s

Pravidly

Do této skupiny jsme zahrnuli tři fakulty, jejichž vizuální styl je v rozporu s Pravidly. Nutno podotknout, že tím nutně nemusí porušovat Opatření rektora č. 31/2016 z právního pohledu – všechny tři vizuální styly, nebo alespoň jejich části, jsou oficiálně kodifikované a uznané univerzitou. Dochází tedy k situaci, kdy sám regulátor akceptuje vizuální styly fakult, které jsou v rozporu s Pravidly. Tuto situaci vnímáme jako první indikátor toho, že model značkového domu nepokrývá potřeby všech fakult.

Pedagogická fakulta ve svém grafickém manuálu nerozlišuje mezi znakem a logotypem, používá jednotně termín logo. Toto logo se podle terminologie Pravidel skládá ze znaku tvořeného sovou a logotypem. Do rozporu s Pravidly se dostává logotyp (viz buňka F35 TT). V základní variantě zní pouze „Pedagogická fakulta“ a vypouští název univerzity. Ve slavnostní variantě loga, kde je název univerzity uvedený, je logotyp zarovnan na střed pod znak a název UK je oddělen horizontální čarou.

Grafický manuál **Fakulty tělesné výchovy a sportu** určuje podobu fakultního loga a jeho „částečnou formu“. Základní logo se skládá z „pravidelného kruhovitého nápisu v plném znění, symbolu sovy a nápisu zkratky UK FTVS“²². K porušení Pravidel dochází tím, že symbol nemá tvar kruhu. Kruhový tvar logu dává až do kruhu zalomený logotyp, což je další porušení Pravidel. Samotná Pravidla i hlavička webových stránek fakulty se snaží tuto situaci řešit tím, že vedle loga zdvojují logotyp. Tím je původní logo použito jako znak fakulty. Takové řešení sice naplňuje znění pravidel, neřeší tím ale samotný problém – tedy že fakulta běžně pracuje s kruhovou formou logotypu a jeho zdvojení podle Pravidel nedává z hlediska brandingů smysl.

Částečnou formu loga, kterou tvoří hlava sovy a zkratka názvu fakulty, doporučuje grafický manuál využívat „především pro reklamní účely“. Tato formulace je pro nás důležitá tím, že podkřývá uvažování autorů vizuálních systémů některých fakult – ti při tvorbě pravidel uvažují o logu v podobě předepsaném Pravidly jako o oficiálním, vhodném např. pro vysokoškolské diplomy a úřední korespondenci, ale pro komunikaci s veřejností už volí loga jiná, často vizuálně zjednodušená (viz dále).

²² Fakultní logo. www.ftvs.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www.ftvs.cuni.cz/FTVS-1356.html>

Svébytně se k tomuto tématu postavila **2. lékařská fakulta**. Ta s cílem podpořit „účinnou a esteticky působivou komunikaci fakulty s veřejností“²³ provedla redesign fakulního loga. „Logo vzniklo redesignem dosavadního loga, které ztratilo svůj historizující charakter pečeti a bylo zjednodušeno, aby dostalo nárokům moderních způsobů efektivní komunikace,“ říká dále autor grafického manuálu. Přístup k vytvoření loga skutečně odpovídá současným požadavkům na jeho jednoduchost a zapamatovatelnost (J. Drori, G. Delmestri a A. Oberg, 2013), jeho struktura vychází z Pravidel, ale typografie, barva i provedení jsou v rozporu s nimi. Fakulta pro svůj logotyp zvolila bezpatkové písmo Hrot, které v řezech Medium a Bold určila jako své základní písmo. Za doplňkové písmo zvolila font Corbel ve dvou řezech, který lze alternovat písmem Calibri. Barva loga je „svěží a živá červená, která je inspirovaná barvou loga Univerzity Karlovy a jako barva krve je tradičně spojována s lékařstvím“.

Grafický manuál fakulty reguluje použití loga ve spojení se znakem UK tak, že vedle znaku stojí symbol pelikána a logotyp je proveden ve vizuálním stylu UK, tedy fontem Bodoni. Logomanuál explicitně uznává nadřazenost Pravidel. Vidíme tedy dvojí přístup v používání vizuálního stylu – při prezentaci sebe sama využívá fakulta vlastní vizuální styl, při společné prezentaci s UK využívá styl definovaný Pravidly. Na jednu stranu v tomto přístupu můžeme vidět respekt fakulty k modelu značkového domu, příjemce vizuálního sdělení ale může být alternací logotypů zmaten. Jak říká Kotler, prvky značky mají sloužit k tomu, aby cílové publikum poznalo značku a dokázalo ji odlišit od ostatních (Kotler, 2016, s. 331). Prověření, zda i přes alternaci dokáží příjemci komunikace značku poznat, by mělo být předmětem dalšího výzkumu.

U Fakulty tělesné výchovy a sportu a u 2. lékařské fakulty jsme identifikovali výraznou práci s vlastním vizuálním stylem, který nevyhází z Pravidel – používají vlastní logo i logotyp, znak nepoužívají (viz buňky D–F37 a D–F39 TT). Tento fakt považujeme za projev snahy o vytvoření vlastní značky v rámci organizační struktury UK.

Z pohledu fakulty můžeme mluvit o vznikající značce produktu (Fakulta sportu a tělesné výchovy coby samostatný produkt na trhu s vysokoškolským vzděláním), z pohledu UK pak spíše o značce řady, protože fakulta v sobě sdružuje několik souvisejících produktů

²³ Jednotný vizuální styl. www.lf2.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.lf2.cuni.cz/predpisy-a-navody/jednotny-vizualni-styl>

(studijních oborů), které jsou si povahou relativně blízké (viz kapitola produktová značka a značka řady).

2.4.8 Zvláštní případ: Právnická fakulta

Právnickou fakultu jsme nezařadili do žádné větší skupiny, kvůli formě používaného znaku, logotypu a nedostatku dat, která by osvětlila motivaci jejich podoby. Znak fakulty tvoří symbol vah, meče a paragrafu, po obvodu doplněný textem Universitas Carolina Pragensis, Facultas Iuridica. Statut i Pravidla ho rozeznávají jako znak, jeho podoba je ale výrazně zjednodušená a zpracováním neodkazuje k formě pečeti. Nepodařilo se nám pomocí zvolených výzkumných metod dohledat informace o jeho původu nebo o pravidlech, jak s ním nakládat. Znak je uveden v záhlaví oficiálního webu na červeném praporu a doplněný logotypem provedeným neznámým fontem (viz buňka D42 TT). Provedení působí ad hoc a k prověření jeho motivace bychom museli výzkum doplnit o kvalitativní dotazování autorů webu. Použitým logotypem sice fakulta porušuje Pravidla, ale domníváme se, že je to spíše chyba praxe, než záměr odlišit se. Tato naše úvaha by si zasloužila rozpracování a ověření v samostatném výzkumu.

2.4.9 Zvláštní případ: Matematicko-fyzikální fakulta

Matematicko-fyzikální fakulta svou vizuální komunikaci zredukovala Směrnicí děkana č. 5/2016 Jednotná grafická a vizuální prezentace Matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy. V té identifikovala základní prvky svého vizuálního stylu:

- logo odkazující na historickou tradici fakulty a univerzity,
- doplňkové propagační fakulní logo,
- slovo „Matfyz“ registrované jako ochranná známka.

Protože fakulta používá dvě loga, rozhodli jsme se ji do výsledků výzkumu zařadit jako specifický případ, který demonstruje limity konceptu značkového domu.

Příležitosti pro použití jednotlivých prvků vizuálního stylu rozlišuje směrnice následovně: „Fakulní logo v definované podobě slouží primárně k oficiální a formální reprezentaci fakulty (diplomy, úřední korespondence, pamětní tisky, oficiální webové stránky mff.cuni.cz atp.) jakožto důstojné a tradiční instituce. Vizuální systém propagačních materiálů Matfyz, včetně případných odvozených variant, slouží primárně ke komunikaci neformální, propagační, osobní a časové (neformální korespondence, portál matfyz.cz,

propagační materiály, náborové akce pro studenty, korespondenční semináře, rekreační a kulturní činnost jednotlivých součástí fakulty apod.).²⁴

Stejně jako u Fakulty sportu a tělesné výchovy zde vidíme kombinaci dvou systémů vizuální komunikace. Oficiální komunikace využívá znaku fakulty v kombinaci s Pravidly definovaným logotypem. Vedle toho existuje vizuální identita pro „neformální“ komunikaci.

Motivací pro vytvoření paralelního systému byla potřeba „popularizovat univerzitu a komunikovat s širokou veřejností, potenciálními studenty i z potřeby unifikovat a vytvořit nezaměnitelný a především praktický vizuální systém.“²⁵ Základem tohoto systému je logo vycházející z obdélníku a jeho rozkladu na šest elementů (po vzoru šesti písmen slova Matfyz) ve světle červené barvě. Logotyp je vysázen písmem Accura, doplňkovým písmem je font Tahoma nebo Kalimati.

Autoři vizuální identity k logu říkají, že je „grafickým znázorněním předmětu činnosti a filozofie firmy nebo instituce a mělo by být jednoduché a dobře rozlišitelné i v malém měřítku. Jednoduchost je klíčem k popularizaci a je v ní krása i funkčnost. Vizuální identita propagačních materiálů by měla představovat rovnováhu funkčnosti a atraktivnosti a měla by působit mladistvým dojmem.“²⁶

Jinými slovy – když fakulta čelila potřebě efektivnější komunikace s veřejností, vybudovala paralelní vizuální systém respektující teoretické požadavky Kotlera na funkčnost prvků značky. Aby zároveň dostala svého závazku komunikovat jako součást UK, vymezila oblast, kde využívá vizuální systém daný Pravidly. Stejně jako u Fakulty tělesné výchovy a sportu nebo 2. lékařské fakulty může být tato rozdvojenost zdrojem zmatení cílového publika a toto téma by bylo vhodné zpracovat v samostatném výzkumu.

Případ Matematicko-fyzikální fakulty je pro náš výzkum hodnotným ukázkovým příkladem selhávání konceptu značkového domu v momentě, kdy některá ze součástí univerzity čelí významné komunikační výzvě (v tomto případě potřebě motivovat

²⁴ Jednotná grafická a vizuální prezentace Matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy. www.mff.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-07], s. . Dostupné z: <https://www.mff.cuni.cz/vnitro/dekan/2016/smer05.htm>

²⁵ Vizuální systém propagačních materiálů Matfyz. www.kff.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-07], s. 2. Dostupné z: <https://www.mff.cuni.cz/vnitro/dekan/2016/smer05-priloha.pdf>

²⁶ Vizuální systém propagačních materiálů Matfyz. www.kff.cuni.cz [online]. [cit. 2018-04-07], s. 2. Dostupné z: <https://www.mff.cuni.cz/vnitro/dekan/2016/smer05-priloha.pdf>

absolventy středních škol ke studiu matematiky a fyziky). Kdyby totiž koncept značkového domu fungoval, fakulta by využila sílu značky Univerzity Karlovy a nemusela by budovat paralelní komunikační systém. Případ Matematicko-fyzikální fakulty podporuje Chapleovo zjištění (2015), že samotné použití konceptu značkového domu pro praxi vysokých škol nestačí a rozšiřuje platnost tohoto zjištění i pro české prostředí.

Tímto shrnutím jsme zodpověděli výzkumné otázky číslo 4 až 7 našeho výzkumu.

2.4.10 Prvky regulace nižších organizačních stupňů fakult

Během analýzy jsme u tří fakult objevili pravidla regulující práci s vizualitou na nižších úrovních organizace (viz sloupec K TT). Pedagogická fakulta se ve svém grafickém manuálu pouze zmiňuje o tom, že studenti, jejich spolky nebo fakultní školy mají využívat **užitou variantu loga**.

Fakulta sociálních věd ve svém logomanuálu kodifikovala **barevný systém**, který každému institutu přiřazuje vlastní barvu, pod kterou má vystupovat. Fakulta zároveň připouští používání **vlastních grafických prvků**, konkrétně u Institutu ekonomických studií a Institutu sociologických studií. Zkoumání formy komunikace na této úrovni UK už nebylo předmětem tohoto výzkumu. Nicméně na základě této zmínky usuzujeme, že i nižší organizační stupně mají motivaci pracovat s vlastní vizuální identitou. Toto téma by si zasloužilo samostatný výzkum v rámci jednotlivých fakult.

Grafický manuál Matematicko-fyzikální fakulty v rámci doplňkového loga stanovuje tvar a barevnost log jednotlivých **studijních oborů**, kdy matematiku symbolizuje světle červená odmocnina, fyziku symbol modré planety, informatiky zelený server a učitelství zlaté E (viz buňka K46 TT). Zda a jak je s těmi symboly pracováno v praxi, je dalším námětem na samostatný výzkum.

Ze sedmnácti fakult Univerzity Karlovy tedy tři upravují práci s vizuální identitou i pro své nižší organizační stupně.

2.5 Diskuze a námět pro další výzkum

Zjistili jsme, že Univerzita Karlova využívá jednotný vizuální styl a stanovuje pravidla pro práci s ním. Tato pravidla se vztahují i na komunikaci fakult a ponechávají jim prostor pro odlišení se v možnosti používat vlastní fakultní znak. Tento přístup je shodný s teoretickým modelem značkového domu, kdy organizace navenek vystupuje jako jeden

celek a její části přebírají asociace a hodnoty rodičovské značky (Aaker, Joachimsthaler, 2000, s. 9). Na vztah univerzita–fakulta se lze dívat jako na vztah mezi značkou a produktem. UK je deštníkovou značkou, která sdružuje sedmnáct produktů (fakult) s podobnou povahou (vzdělávací instituce). Na jednotlivé fakulty se pak můžeme dívat jako na značky řady – např. Fakulta sociálních věd sdružuje ve své řadě produkty (instituty/katedry/studijní obory) z oblasti studia sociálních věd. Název „Univerzita Karlova“, který je součástí logotypu každé fakulty, funguje jako odkaz na značku UK, ta ve vztahu k fakultě může plnit podpůrnou roli (např. „tato fakulta, resp. její studijní obor, možná není známý, garantem jeho kvality je ale UK“) a motivační roli (např. „studujte na této fakultě, která je součástí prestižního celku“). Takto fungují Fakulta humanitních studií, Fakulta sociálních věd, Filozofická fakulta, Katolická teologická fakulta, 3. lékařská fakulta, Evangelická teologická fakulta, Farmaceutická fakulta v Hradci Králové, Husitská teologická fakulta, Lékařská fakulta v Hradci Králové, Lékařská fakulta v Plzni, 1. lékařská fakulta a Přírodovědecká fakulta. Tedy dvanáct z celkem sedmnácti fakult.

Nedostatkem tohoto konceptu je, že praxe zjištěná výzkumem ukázala u některých fakult existenci dalších přístupů k branding, které nejsou s centrálně navrženým systémem kompatibilní. Fakulty, které mají potřebu budovat vlastní značku (např. kvůli efektivnější komunikaci s veřejností nebo náboru studentů), vytváří paralelně k oficiálnímu vizuálnímu systému své vlastní. Tímto přístupem erodují princip značkového domu a systém spíše obrací k modelu domu značek. V tomto případě bychom pak měli mluvit o vztahu mezi UK a takovou fakultou jako o vztahu dvou značek. Na základě poznatků ze zahraničí shrnutých výše usuzujeme, že tento jev je přirozený a potvrzuje nemožnost stoprocentní aplikace konceptu značkového domu na veřejnou vysokou školu. Do této skupiny v rámci UK spadají čtyři fakulty: Pedagogická fakulta, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2. lékařská fakulta a Matematicko-fyzikální fakulta²⁷.

Jak už jsme řekli, fakulty se snaží s ohledem na závaznost jednotného vizuálního stylu UK vytvářet paralelní prvky svých značek, které vymezují pro „neoficiální“ komunikaci. Nedostatkem tohoto přístupu je možné zmatení cílového publika dvojí podobou komunikace fakulty (např. v náborovém letáku, který studenta přesvědčí k nástupu na Matematicko-fyzikální fakultu, může být logo Matfyz, v přijímacím dopise ale student najde logo tvořené znakem fakulty). Budování paralelních komunikačních systémů dále

²⁷ Právnickou fakultu vzhledem k nedostatku podkladů k analýze nezařazujeme ani do jedné ze skupin.

nemotivuje k revizi centrálního vizuálního systému UK a jeho adaptaci na skutečné potřeby jednotlivých fakult. Předmětem takové revize by se mohlo stát např. používání znaků odvozených z obrazů historických pečetidel a jejich posun k moderním logům po vzoru britských nebo amerických vysokých škol (Brandi A. Watkins a William J. Gonzenbach, 2013).

Teorie nabízí pro tuto situaci řešení, kterým je hybridní koncept podporovaných značek. Značka UK by v takovém případě mohla vystupovat jako podporovatel a jednotlivé fakulty by volily míru této podpory, např. umístěním tzv. tokenu²⁸ (Kapferer, 2003, s. 202; Aaker, 2010, s. 245). Takový model by mohl nabízet dostatečnou pružnost pro pokrytí rozličných komunikačních potřeb všech částí UK. Vyžadoval by ale individuální přístup k jednotlivým značkám, který klade vyšší požadavky na velikost a kvalitu případného marketingového týmu pečujícího o značky UK (Chapleo, 2015, s. 5). Aplikovatelnost konceptu podporovaných značek na vysoké školy je jedním z témat možného dalšího výzkumu v této oblasti.

Zároveň chceme podotknout, že zvolený přístup UK k brandingmu není v prostředí českých veřejných vysokých škol osamocený. Během aktuálně prováděného rebrandingu zvolila brněnská Masarykova univerzita (MUNI) stejný přístup, kdy vizuální styl univerzity zároveň definuje i styl jednotlivých fakult²⁹. Na rozdíl od UK ale již MUNI opustila formu znaků a přešla k typografickému logotypu. Bude zajímavé sledovat, jak budou jednotlivé fakulty s centrálně navrženým systémem pracovat, a zda k němu začnou také vytvářet paralelní vizuální styly – pozdější výzkum v rámci MUNI by mohl výrazně doplnit naši práci.

²⁸ Příkladem tokenu je např. modrá žárovka značky GE (viz AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. California Management Review; Berkeley Vol. 42, Iss. 4, (Summer 2000): 8-23.) nebo červená hvězdička restaurací Ambiente (viz Ambiente. www.najbrt.cz [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.najbrt.cz/detail/ambiente>).

²⁹ Masarykova univerzita. www.najbrt.cz [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.najbrt.cz/detail/muni>

3 Závěr

Výzkumem se nám podařilo potvrdit, že teorie značky a její architektury je aplikovatelná na organizační strukturu veřejných vysokých škol. Na zvoleném příkladu Univerzity Karlovy jsme zjistili, že k aplikaci této teorie do vysokoškolského prostředí dochází prostřednictvím řízení jednotného vizuálního stylu Univerzity. Rámcová analýza nám umožnila systematizovat prvky tohoto stylu a přehledně popsat pravidla, kterými se řídí.

UK rozeznává šest základních prvků své značky – logo, znak, logotyp, základní barvy, základní písmo a doplňkové písmo. Fakulty musí dodržovat kulatý tvar pro svůj znak, aby mohl být graficky kombinován se znakem UK, a dále jednotnou podobu logotypu, jehož první část tvoří název fakulty a druhou část název „Univerzita Karlova“. Toto pravidlo odpovídá teoretickému modelu značkového domu, protože komunikace jednotlivých částí Univerzity se musí hlásit k zastřešující organizaci.

Model značkového domu naplňuje dvanáct fakult, které buď zcela přebírají vizuální styl UK a jeho prvky, nebo je variují v rámci stanovených pravidel. U tří fakult jsme identifikovali ambici regulovat vizuální komunikaci svých nižších organizačních celků (institutů, resp. studijních oborů).

Pedagogická fakulta, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2. lékařská fakulta a Matematicko-fyzikální fakulta používají stejné prvky vizuálního stylu jako UK, jejich podoba je ale v rozporu se společnými pravidly. U těchto fakult vidíme snahu tvořit vlastní podznačky, což odpovídá jinému modelu – domu značek. Příklady těchto fakult zároveň ukazují, že samostatné značky mohou vznikat i v rámci nižších pater organizační struktury vysokých škol. Pokud by UK měla zájem upravit architekturu své značky tak, aby naplňovala potřeby obou skupin fakult, mohla vy zvolit hybridní model, v němž by Univerzita Karlova vystupovala jako podporující značka.

Zvolená výzkumná metoda nám neumožnila odhalit motivaci autorů vizuálních stylů k výběru podoby prvků značky ani nepopsala každodenní práci s těmito prvky. Toto omezení se při výzkumu projevilo tím, že se nám nepodařilo zařadit Právnickou fakultu do žádné ze skupin, protože jsme k tomu zvolenou metodou nezískali dostatek informací.

Pro detailnější vhled do situace by proto bylo vhodné realizovat další kvalitativní výzkumy, např. metodou rozhovorů s osobami zodpovědnými za komunikaci jednotlivých složek Univerzity nebo analýzou dalších dokumentů (např. propagačních a náborových

materiálů). Výsledky tohoto výzkumu považujeme za základ, který by měl být rozvíjen dalšími výzkumníky. Společnou ambicí by pak mělo být nalezení teoretického modelu architektury značky pro veřejné vysoké školy, který by fungoval v praxi pro všechny úrovně jejich organizační struktury.

Summary

Through research, we have succeeded in confirming that the theory of the brand and its architecture is applicable to the organisational structure of public universities/colleges. In the chosen example of Charles University, we have found that this theory is applied to the university/college environment through the management of a corporate identity design of the University. General analysis has enabled us to systematise elements of this style and clearly describe the rules that govern it.

The UK recognises six basic elements of its brand – logo, emblem, logotype, basic colours, basic font and additional font. Its faculties must follow the round shape of their emblems to enable their graphic combination with the UK emblem, and also a uniform logotype, the first part of which is the name of the faculty and the second part the name "Charles University". This rule corresponds to the theoretical model of the branded house as the communication of individual parts of the University must report to their umbrella organisation.

The branded house model includes twelve faculties, either completely taking on the UK corporate design and its elements, or varying them within the rules set. For three faculties, we have identified the ambition to regulate the visual communication of their lower organisational units (institutes, or study programs).

The Faculty of Education, the Faculty of Physical Education and Sport, the Second Faculty of Medicine and the Faculty of Mathematics and Physics use the same elements of the corporate identity design as the UK, but their appearance is contrary to the common rules. For these faculties, we can see the effort to create their own sub-brands, which corresponds to another model – the house of brands. Examples of these faculties show at the same time that individual brands can also be created within the lower levels of the organisational structure of universities/colleges. If the UK were interested in modifying its brand architecture to meet the needs of both faculty groups, it could choose a hybrid model in which Charles University would act as an endorsing brand.

The research method chosen did not allow us to reveal the motivation of authors of corporate identity design to choose the form of the brand elements nor describe the everyday work with these elements. In our research, this limitation became evident in the fact that we failed to include the Faculty of Law into any of the groups because we did not get enough information using the method chosen.

For a more detailed insight into the situation, it would be advisable to carry out other qualitative research works, e.g. using the method of interviews with persons responsible for the communication of various departments of the University or by analysing other documents (e.g. publicity and promotional materials). We consider the results of this research to be the basis that should be further developed by other researchers. The common ambition should be to find a theoretical model of brand architecture for public universities/colleges that would work in practice for all levels of their organisational structure.

Použitá literatura

AAKER, David A. *Building strong brands*. London: Pocket Books, 2010. ISBN 978-1-84983-040-9.

AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*. California Management Review; Berkeley Vol. 42, Iss. 4, (Summer 2000): 8-23.

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BROOKES, M. Higher education: Marketing in a quasi-commercial service industry. *International journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2003, Vol. 8, No.2, 2003, pp.134-142

DAVIS, Scott M. *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. ISBN 0-7879-5077-7.

DRORI, Gili S., DELMESTRI, Giuseppe, and OBERG, Achim. Branding the University: Relational Strategy of Identity Construction in a Competitive Field. Lars Engwall and Peter Scott (eds.), *Trust in Higher Education Institutions*. 2013, London: Portland Press, pp. 134-147. Dostupné také z: <https://www.researchgate.net/publication/266625501>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Analýza prostředků současné sebeprezentace Univerzity Karlovy*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations, 2008. 108 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Pavel Dolanský.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

HEMSLEY-BROWN, Jane a OPLATKA, Izhar. (2006). Universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*. 2006, Vol19, No 4, pp 316-338. Dostupné také z: <https://www.researchgate.net/publication/30930521>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1, Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

CHAPLEO, Chris. Barriers to brand building in UK universities?. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2007, 12(1), 23–32. DOI: 10.1002/nvsm.271. ISSN 14654520. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/nvsm.271>

CHAPLEO, Chris. Brands in Higher Education: Challenges and Potential Strategies. *International Studies of Management and Organization*. 2015. DOI: 10.1080/00208825.2015.1006014. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/275221934_Brands_in_Higher_Education_Challenges_and_Potential_Strategies

CHAPLEO, Chris. What defines "successful" university brands?. *International Journal of Public Sector Management*. 2010, 23(2). DOI: 10.1108/09513551011022519. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263350160_What_defines_successful_university_brands

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2003. ISBN 0-7494-2069-3.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management. 15 Global edition*. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, Philip a LEE, Nancy R.. *Social Marketing: Influencing behaviors for good*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008. ISBN 978-1-4129-5647-5.


VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

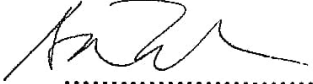
WATKINS, Brandi A. a GONZENBACH, William J. Assessing university brand personality through logos: an analysis of the use of academics and athletics in university branding. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2013, 23(1), 15–33. DOI: 10.1080/08841241.2013.805709. ISBN 10.1080/08841241.2013.805709. ISSN 0884-1241. Dostupné také z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08841241.2013.805709>

Dictionary: brand. *www.ama.org* [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

Teze bakalářské práce

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Filip Šimoník	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd</p> <hr/> <p>Došlo dne: - 5 -06- 2015 -1-</p> <p>Cj: 3447 P.V.ah</p> <p>Přiděleno:</p> </div>
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2014/2015	
E-mail diplomantky/diplomanta: filipsimonik@centrum.cz	
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a PR (bakalářský, denní)	
Předpokládaný název práce v češtině: Možnost využití brandingů v rámci organizačních struktur vysokých škol	
Předpokládaný název práce v angličtině: The Possibility of Branding Application for University Organisation Structures	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): (diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2016	
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Práce vychází z teorie brandingů, marketingové komunikace vysokých škol a neziskových organizací. Má výzkumná otázka zní: Je možné aplikovat teorii brandingů na organizační složku univerzity, konkrétně institut? Pro svou práci zvolím příklad IKSŽ FSV UK. Výzkumná otázka se bude snažit zodpovědět, zda je možné aplikovat teorii brandingů na IKSŽ FSV UK. Pro zodpovězení výzkumné i vedlejších otázek provedu kvantitativní výzkum mezi studenty a zaměstnanci Institutu. Cílem výzkumu bude zjistit, zda obě skupiny znají brand story Institutu (termín bude vysvětlen v teoretické části práce), nebo Institut vnímají jen jako organizační strukturu. Pokud v obou skupinách naleznou stopy sdílené identity, potvrdím tím existenci brand story, a tedy možnost brandingů Institutu.	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): Teoretická část <ul style="list-style-type: none"> • Definice základních termínů <ul style="list-style-type: none"> • Teorie brandingů <ul style="list-style-type: none"> • Teorie brandu (co je to brand, aspekty brandu) • Teorie brandingů (definice brandingů, specifika brandingů v neziskovém sektoru) • Teorie brandingů vysokých škol (specifika brandingů vysokých škol) • Teorie ke zvolené výzkumné metodě <ul style="list-style-type: none"> • Teorie kvantitativního výzkumu • Teorie dotazníkového šetření Praktická část <ul style="list-style-type: none"> • Průběh výzkumu <ul style="list-style-type: none"> ○ Výzkumný vzorek ○ Otázky • Výsledky výzkumu <ul style="list-style-type: none"> ○ Výzkum mezi studenty ○ Výzkum mezi zaměstnanci • Verifikace/falzifikace hypotézy Závěr	
Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy): Výzkum bude proveden v ZS 2015/2016, využiji také data shromážděná ve výzkumu z LS 2015	

<p>Postup (technika) při zpracování materiálu: kvantitativní výzkum pomocí online dotazníkového šetření</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):</p> <p>KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. <i>Marketing management</i>, 12. vydání. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.</p> <p>Zdroj využiju v teoretické části k definování brandu a základních specifíků marketingové komunikace neziskových organizací</p> <p><i>Journal of Marketing for Higher Education</i>, 2014, Vol. 24, No. 1, 1–10, dostupné z: http://dx.doi.org/10.1080/08841241.2014.920567</p> <p>Speciální vydání periodika obsahující články o brandingových vysokých škol, články poslouží jako zdroj teorie k brandingových vysokých škol</p> <p>BAČUVČÍK, Radim. <i>Marketing neziskových organizací</i>. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9</p> <p>Ze zdroje použiju kapitolu věnovanou marketing v neziskových organizacích, jeho roli, specifíkům, povaze nekomerčního produktu (veřejného statku)</p> <p>HEALEY, Matthew. <i>Co je branding?</i>. V Praze: Slovart, 2008, 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.</p> <p>Zdroj mi pomůže definovat branding, jeho účel, anatomii, přítomnost příběhu (brand story). Na jeho základě budu také formulovat otázky dotazníkového šetření.</p> <p>SVĚTLÍK, J. <i>Marketing školy</i>. 1. vyd. Zlín: Ekka, 1996, 384 s. ISBN 80-902200-8-8.</p> <p>Publikace věnovaná problematice tvorby marketingu pro školy. Pro mě budou nejdůležitější kapitoly věnované působení školy na trhu, nábor studentů, PR, specifika spojená s vysokým školstvím.</p>
<p>Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)</p>
<p>Datum / Podpis studenta/ky</p> <p>5. června 2015</p> <p style="text-align: right;"></p>

<p>TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:</p>
<p>Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:</p>
<p>Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:</p>
<p>Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.</p> <p>Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.</p> <p style="text-align: right;">5.6.2015</p> <p>ANNA MATUŠKOVÁ</p> <p style="text-align: right;"></p>

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUCÍ PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

Seznam příloh

Příloha I: Kapfererův graf vztahu dvou funkcí značky – označení původu a odlišení produktu (graf)

Příloha II: Aakerova hierarchie značky (tabulka)

Příloha III: Role značek podle Aakera (diagram)

Příloha IV: Spektrum vztahů značek podle Aakera a Joachimsthalera (diagram)

Příloha V: Tematická tabulka rámcové analýzy (tabulka)

Příloha VI: Tabulka typů zdrojů analyzovaných informací (tabulka)

Příloha VII: Seznam analyzovaných dokumentů (řazen abecedně) (tabulka)

Příloha I: Kapfererův graf vztahu dvou funkcí značky – označení původu a odlišení produktu

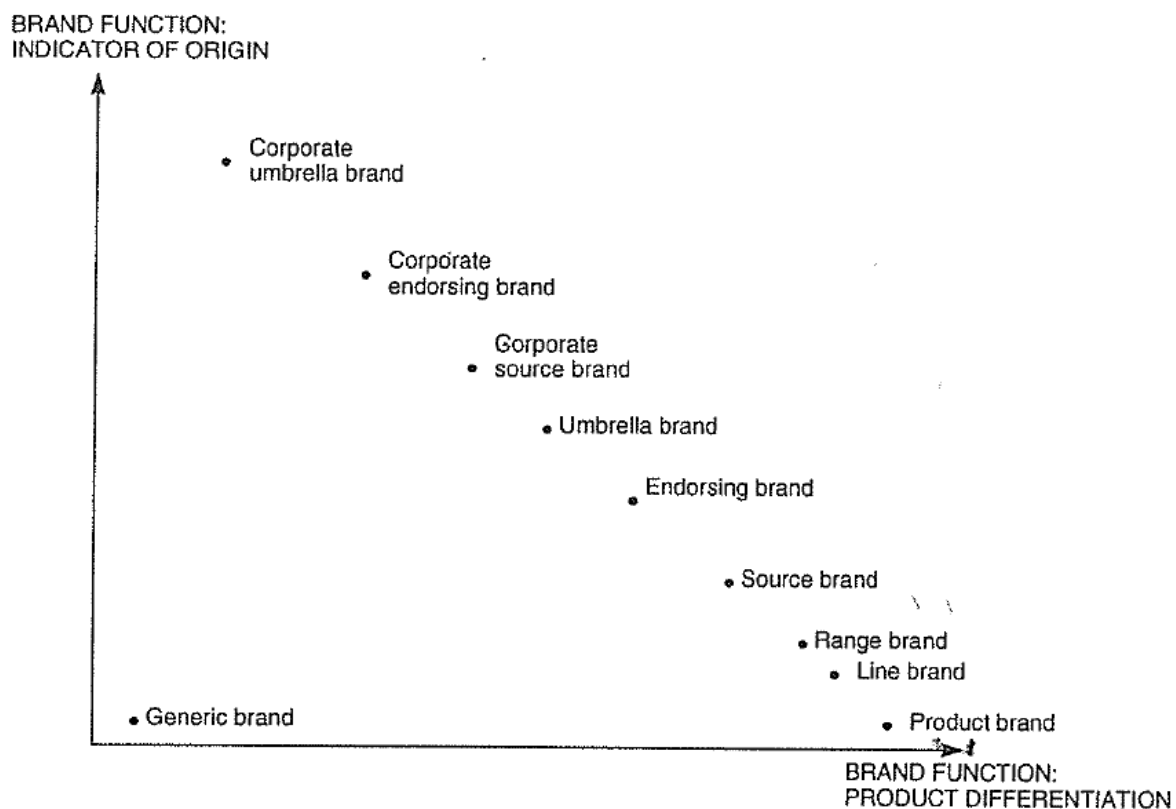


Figure 7.1 Positioning alternative branding strategies

Zdroj: KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2003, s. 189. ISBN 0-7494-2069-3.

Příloha II: Aakerova hierarchie značky

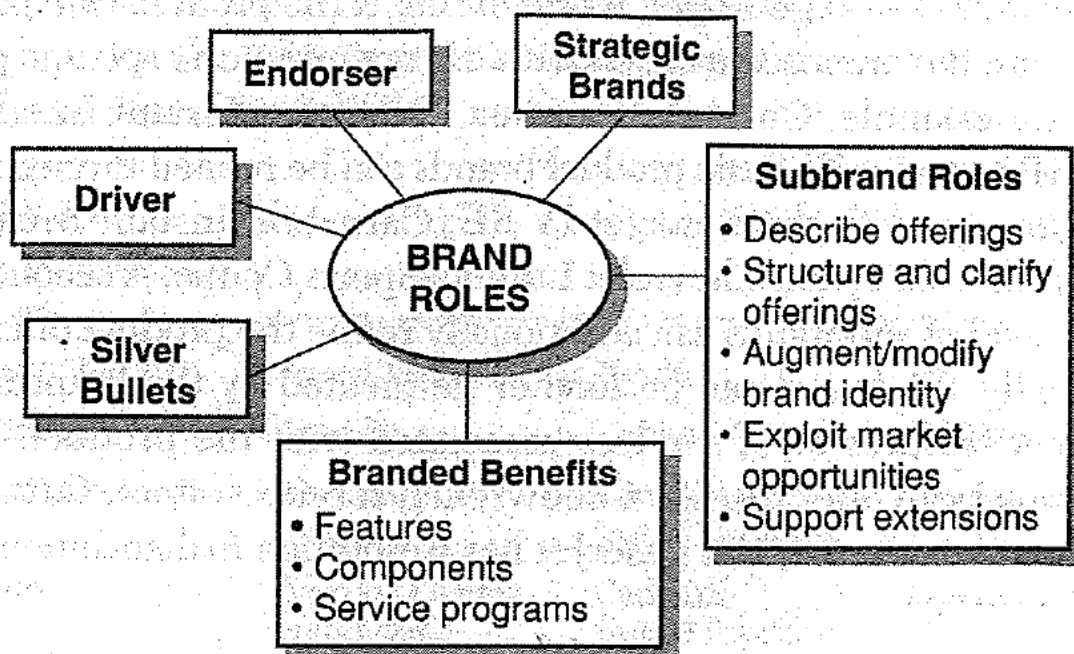
FIGURE 8-1
Brand Hierarchies

CORPORATE BRAND	General Motors	Nestlé	HP
RANGE BRAND	Chevrolet	Carnation	HP Jet Brand
PRODUCT LINE BRAND	Chevrolet Lumina	Carnation Instant Breakfast	LaserJet IV
SUBBRAND	Chevrolet Lumina Sports Coupe	Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate	LaserJet IV SE
BRANDED FEATURE/ COMPONENT/SERVICE	Mr. Goodwrench Service System	NutraSweet	Resolution Enhancement

Zdroj: AAKER, David A. *Building strong brands*. London: Pocket Books, 2010, s. 242.
ISBN 978-1-84983-040-9.

Příloha III: Role značek podle Aakera

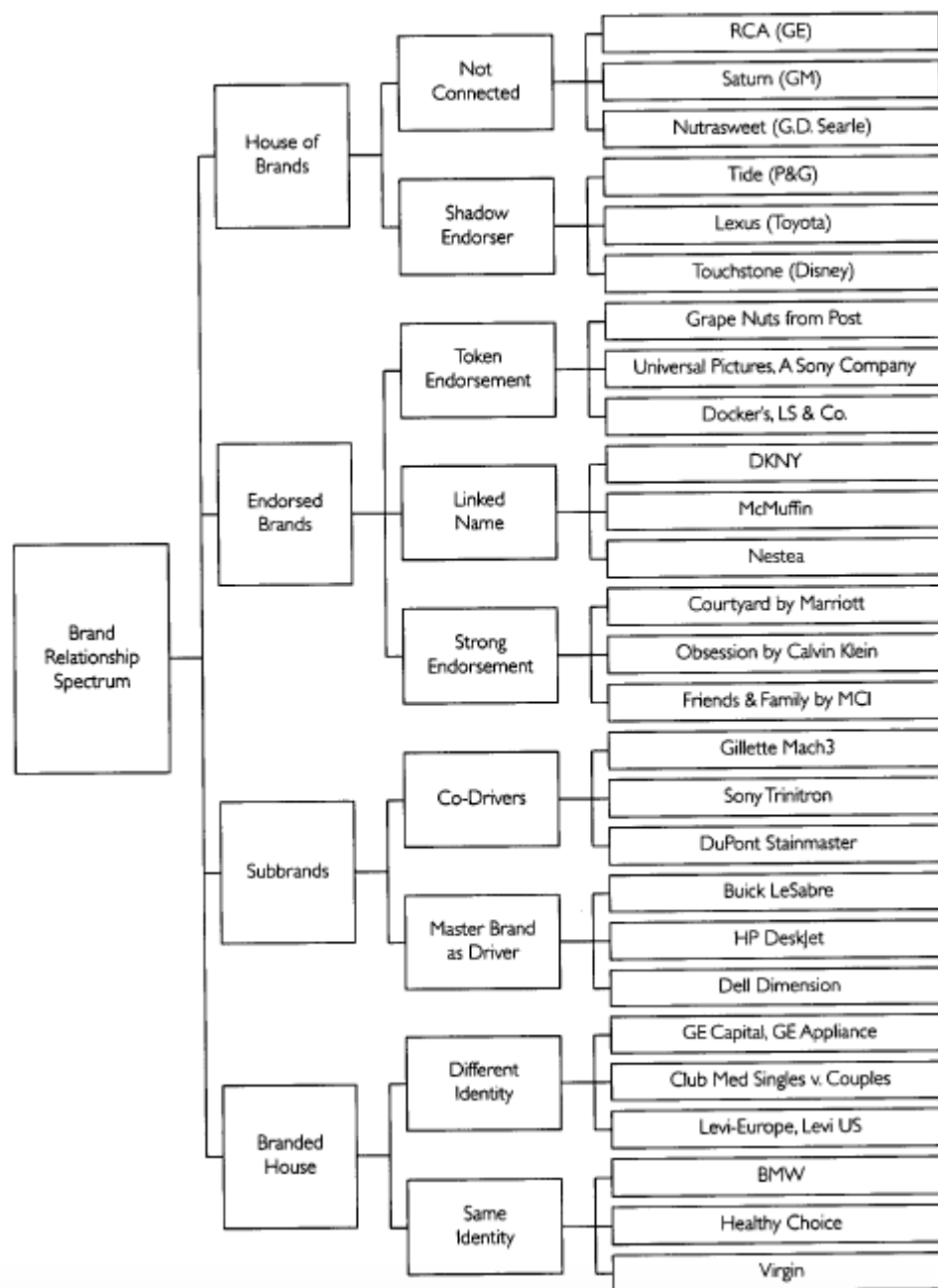
FIGURE 8-2
Brand Roles



Zdroj: AAKER, David A. *Building strong brands*. London: Pocket Books, 2010, s. 244.
ISBN 978-1-84983-040-9.

Příloha IV: Spektrum vztahů značek podle Aakera a Joachimsthalera

FIGURE I. Brand Relationship Spectrum



Zdroj: AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*. California Management Review; Berkeley Vol. 42, Iss. 4, (Summer 2000): 8-23, s. 9.

Příloha V: Tematická tabulka rámcové analýzy

Tabulka je vzhledem ke svému rozsahu samostatnou elektronickou přílohou umístěnou na USB disku a pojmenovanou *Příloha V – Tematická tabulka rámcové analýzy.pdf*, resp. *.numbers*.

Příloha VI: Tabulka typů zdrojů analyzovaných informací

	Logomanuál	Opatření rektora nebo děkana	Statut + záhlaví webu
Univerzita Karlova		ano	
Fakulta humanitních studií			ano
Fakulta sociálních věd	ano		
Filozofická fakulta			ano
Katolická teologická fakulta			ano
Evangelická teologická fakulta			ano
Farmaceutická fakulta v Hradci Králové			ano
Husitská teologická fakulta			ano
Lékařská fakulta v Hradci Králové	ano		
Lékařská fakulta v Plzni			ano
1. lékařská fakulta	ano		
Přírodovědecká fakulta	ano		
Pedagogická fakulta	ano		
Fakulta tělesné výchovy a sportu	ano		
2. lékařská fakulta	ano		
Právnická fakulta			ano
Matematicko-fyzikální fakulta		ano	

Příloha VII: Seznam analyzovaných dokumentů (řazen abecedně)

1. Fakultní logo. *www.ftvs.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www.ftvs.cuni.cz/FTVS-1356.html>
2. Fakultní logo a vizuální materiály. *www.natur.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www.natur.cuni.cz/fakulta/vnejsi/fakultni-logo-a-vizualni-materialy>
3. Jednotná grafická a vizuální prezentace Matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy. *www.mff.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.mff.cuni.cz/vnitro/dekan/2016/smer05.htm>
4. Jednotný vizuální styl. *www.lf2.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.lf2.cuni.cz/predpisy-a-navody/jednotny-vizualni-styl>
5. Jednotný vizuální styl Lékařské fakulty v Hradci Králové. *www.lfhk.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.lfhk.cuni.cz/Fakulta/Dokumenty/Smernice/Opatreni-dekana/Jednotny-vizualni-styl-Lekarske-fakulty-v-Hradci-K/>
6. Logo a design manuál. *www.fsv.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www.fsv.cuni.cz/pro-zamestnance/prezentace-fakulty/logo-design-manual>
7. Logo a použití. *www.lf1.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.lf1.cuni.cz/logo-a-znak-1-lekarske-fakulty-univerzity-karlovy-v-praze>
8. Logotypy a znaky fakulty a univerzity. *www.lf3.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.lf3.cuni.cz/3LF-271.html>
9. *Opatření rektora č. 31/2016: Pravidla jednotného vizuálního stylu Univerzity Karlovy*. Praha, 2016. Dostupné z: <https://www.cuni.cz/UK-7708.html>
10. Platné vnitřní předpisy FF UK. *www.ff.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.ff.cuni.cz/fakulta/predpisy-a-dokumenty/vnitri-predpisy/>
11. Pravidla pro používání znaku PedF UK. *www.pedf.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://pedf.cuni.cz/PEDF-1451.html>
12. Statut. *www.prf.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.prf.cuni.cz/statut-1404042310.html>
13. Statut a předpisy fakulty. *www.web.etf.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://web.etf.cuni.cz/ETFN-455.html>
14. Statut fakulty. *www.faf.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.faf.cuni.cz/Fakulta/Dokumenty/Predpisy/Statut/>

15. Statut fakulty. *www.fhs.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z:
<https://fhs.cuni.cz/FHS-1770.html>
16. Statut HTF UK. *www.htf.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z:
<https://htf.cuni.cz/HTF-668.html>
17. Statut Lékařské fakulty v Plzni Univerzity Karlovy. *www.lfp.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <http://www.lfp.cuni.cz/clanek/1298-statut-lekarske-fakulty-v-plzni-univerzity-karlovy.html>
18. Vizuální systém propagačních materiálů Matfyz. *www.kff.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.mff.cuni.cz/vnitro/dekan/2016/smer05-priloha.pdf>
19. Vnitřní předpisy – statut. *www.ktf.cuni.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z:
<https://www.ktf.cuni.cz/KTF-11.html>

Soubory opatřené kódy jsou samostatnou elektronickou přílohou umístěnou na USB disku ve složce s názvem *Kódy*.