

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský plán založení soukromé vysoké školy

Bc. Michaela Moravcová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Moravcová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský plán založení soukromé vysoké školy

Název anglicky

College Launching Business Plan

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení podnikatelského plánu založení soukromé vysoké školy.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání, metody strategického řízení.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

Startup, podnikatelský plán, strategická analýza, podnikatel.

Doporučené zdroje informací

- FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4
- HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1
- STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán založení soukromé vysoké školy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při vedení této diplomové práce a mé rodině za podporu.

Podnikatelský plán založení soukromé vysoké školy

Souhrn

Tématem diplomové práce je podnikatelský plán založení soukromé vysoké školy. Cílem práce je navrhnout postup pro založení podniku a vypracování reálného podnikatelského plánu na zahájení a provozování vysoké školy. Samostatná práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Na základě literatury jsou popsány pojmy podnikání, právní formy a podnikatelský plán se všemi jeho částmi a náležitostmi. V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky do praxe. Je zde zpracován samotný podnikatelský plán. Součástí podnikatelského plánu jsou analýzy prostředí, finanční plán, rizika a scénáře podnikání. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky praktické části a možná realizovatelnost zpracovaného podnikatelského plánu. Na základě provedených postupů je možné zjistit, zda je projekt realizovatelný a zda může být ziskový.

Klíčová slova: podnikatelský plán, podnikatel, vnější prostředí, vnitřní prostředí, strategická analýza, scénáře, finanční plán, konkurence

College Launching Business Plan

Summary

The topic of thesis is a business plan for the establishment of private universities. The aim is to propose a procedure for establishing a business and develop a real business plan for the launch and operation of the college. Individual work is divided into two parts, theoretical and practical. Based on the literature describes the concepts of business, legal forms and business plan with all its parts and appurtenances. In the practical part there are the theoretical knowledge into practice. There is processed actual business plan. Part of the business plan are environmental analysis, financial planning, risk and business scenarios. Finally, we evaluated the results of the practical and possibly feasibility developed business plan. On the basis of the procedures, it is possible to determine whether the project is viable and can be profitable.

Keywords: business plan, business plan, business, external environment, internal environment, strategic analysis, scenario analysis, financial plan, competition

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska.....	15
3.1 Podnikání.....	15
3.1.1 Historie podnikání a podniků	16
3.1.2 Podnikatel	17
3.1.3 Podnik.....	18
3.2 Typologie podnikání	19
3.2.1 Podniky podle právní formy	19
3.2.2 Typy podnikání.....	21
3.2.3 Neziskové organizace	21
3.3 Ústav	23
3.3.1 Základní údaje	23
3.3.2 Založení ústavu.....	23
3.3.3 Orgány ústavu.....	24
3.4 Život podniku	25
3.4.1 Založení podniku	26
3.4.2 Další fáze podniku	26
3.5 Zdroje financování firmy	27
3.5.1 Druhy finančních prostředků	28
3.5.2 Druhy finančních zdrojů	28
3.5.3 Běžné financování	31
3.6 Podnikatelský plán	31

3.6.1 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu	32
3.6.2 Struktura podnikatelského plánu	33
3.7 Externí analýza.....	40
3.7.1 Analýza makroprostředí	41
3.7.2 Analýza mikroprostředí	42
3.8 Interní analýza.....	45
3.8.1 Analýza zdrojů.....	45
3.8.2 SWOT analýza.....	46
4 Vlastní práce.....	48
4.1 Popis podnikatelské příležitosti.....	48
4.2 Vize, cíle podniku	52
4.3 PEST analýza	53
4.3.1 Politicko-legislativní trendy	53
4.3.2 Ekonomické trendy.....	53
4.3.3 Sociálně – kulturní trendy	55
4.3.4 Technologické trendy	55
4.4 Analýza ekonomických charakteristik odvětví	56
4.5 Porterův model pěti sil	57
4.5.1 Rivalita mezi konkurenty	57
4.5.2 Síla nových konkurentů.....	57
4.5.3 Síla dodavatelů	58
4.5.4 Síla odběratelů.....	58
4.5.5 Hrozba substitutů.....	58
4.6 Analýza konkurentů	60
4.7 Zhodnocení výsledků vnějšího prostředí	62
4.8 Finanční plán.....	63

4.8.1 Kalkulace nákladů	63
4.8.2 Kalkulace výnosů	66
4.9 SWOT analýza	66
4.10 Rizika projektu	67
4.11 Analýza scénářů	69
4.11.1 Pesimistický scénář	70
4.11.2 Realistický scénář	70
4.11.3 Optimistický scénář	71
5 Zhodnocení výsledků a návrhy	73
6 Závěr	76
7 Seznam použitých zdrojů	78
7.1 Knižní zdroje	78
7.2 Internetové zdroje	79
8 Přílohy	82

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Proces managementu rizika	39
Obr. č. 2: Prostředí firmy	41

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Počet nestátních neziskových organizací 12/2014 – 5/2015	23
Tab. č. 2: Průměrná roční míra inflace v %	54
Tab. č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	54
Tab. č. 4: Vývoj složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000-2065 (v %)	55
Tab. č. 5: PEST analýza	56
Tab. č. 6: Porterův model pěti sil	59
Tab. č. 7: Rastr pro hodnocení konkurentů	60

Tab. č. 8: Nájemné prostor Západočeské univerzity (v Kč)	64
Tab. č. 9: Náklady na zaměstnance (v Kč/měsíc).....	65
Tab. č. 10: Provozní náklady prvních tří let podnikání (v Kč)	65
Tab. č. 11: Plánované výnosy v prvních třech letech podnikání (v Kč).....	66
Tab. č. 12: SWOT matice	66
Tab. č. 13: Hodnocení významnosti faktorů rizik	68
Tab. č. 14: Matice rizik.....	68
Tab. č. 15: Hospodářský výsledek před zdaněním (v Kč).....	74

Seznam grafů

Graf č. 1: Životní cyklus podniku – model D. Millera a P. Friesena.....	26
Graf č. 2: Počet absolventů na veřejných a soukromých vysokých školách v procentech v roce 2015.....	48
Graf č. 3: Počet absolventů na vybraných vysokých školách v letech 2010 – 2015	49

1 Úvod

Na začátku roku 2016 bylo podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v České republice 26 veřejných vysokých škol, 2 státní vysoké školy a 42 soukromých vysokých škol. 10 soukromých vysokých škol je neaktivních z důvodu ukončení činnosti nebo odebrání státního souhlasu k působení jako vysoké školy.

V dnešní době, díky rostoucí konkurenci, není vůbec jednoduché vstoupit na trh s něčím novým a zaujmout. Aby se podnikatel stal na trhu úspěšný, musí mít jasno, za jakým účelem vzniká a jakého cíle chce dosáhnout. Za svým cílem by si měl tvrdě jít a pracovat tak efektivně.

Aby byl zakládající podnik na trhu úspěšný a dlouhodobě konkurenceschopný, je třeba sestavit podnikatelský plán. Důvodů, proč tento plán sestavovat, je mnoho. Díky němu si podnikatel ověří, zda je podnikatelský nápad realizovatelný a udržitelný. Dále se dozví o potřebné sumě finančních prostředků, cizích zdrojích a možnosti zhodnotit je. Také si ujasní, co všechno musí udělat v jednotlivých oblastech, na jaké zákazníky se zaměřit a jak je oslovit, analyzovat konkurenci. Podnikatelský plán funguje jako důležitý podklad pro budoucího investora nebo společníka.

Obsah podnikatelského plánu není přesně stanoven a je vždy individuální pro každý podnik. Měl by ale vždy obsahovat základní a zároveň důležité informace, jakou jsou informace o podniku, o jeho finančních záměrech a dalších podnikatelských záměrech. Do budoucna slouží pro zpětnou vazbu či kontrolu.

Z vykonaných analýz a finančního plánu vznikají data, která jsou podkladem pro finální ekonomické hodnocení podnikatelského plánu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je navržení a zhodnocení podnikatelského plánu na založení soukromé vysoké školy. Na základě provedených postupů bude možné zjistit, zda je projekt realizovatelný a zda může být ziskový. Pomůže tak zakladatelům ke snadnějšímu rozhodování a kontrole plnění plánu.

Díličními cíli v práci jsou:

- PEST analýza,
- analýza ekonomických charakteristik odvětví,
- Porterův model pěti sil, analýza konkurentů,
- finanční plán,
- SWOT analýza,
- analýza rizik a scénářů,
- zhodnocení podnikatelského plánu.

2.2 Metodika

V teoretické části práce je využita metoda analýzy, syntézy, literární rešerše dostupných informačních a legislativních zdrojů. Je použita jak knižní, tak elektronická odborná literatura.

Praktická část využívala informace od samotného zakladatele podnikatelského plánu a relevantních elektronických zdrojů.

Teoretická část byla zpracována na základě názorů odborných autorů. Zabývala se vymezením oblastí, které jsou pro samotné podnikání velmi důležité a jsou nezbytné pro správné sestavení podnikatelského plánu. První část byla věnována podnikání, kde byla popsána definice podnikání, stručně vypsána historie podnikání, dále pak co je to podnikatel a podnik. Následovalo vymezení typologie podnikání, právní forma založený ústav, život podniku a zdroje financování firmy. Další část se věnovala samotnému popsání podnikatelského plánu, jak správně vypracovat podnikatelský plán, jaké jsou zásady vypracování, struktura podnikatelského plánu. V závěru teoretické části jsou popsány externí a interní analýzy, jako je PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza.

Praktická část vycházela z teoretických východisek a zpracovávala podnikatelský plán. Bylo zde zpracováno několik analýz, z vnějšího prostředí byly použity PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza ekonomických charakteristik odvětví a analýza konkurentů. PEST analýza byla zaměřená na ty faktory, které mohou mít vliv na odvětví. Tyto faktory byly zapsány do tabulky, kde byly hodnoceny intenzitou působení a byla zde navržena opatření. Následoval popis ekonomických charakteristik odvětví, kde bylo definováno odvětví jako takové a analyzovaly se faktory ovlivňující nabídku a poptávku. V Porterovu modelu pěti sil byly také uvažovány faktory, které mohou mít na odvětví vliv. Byly zapsány do tabulky, kde byla zhodnocena jejich váha na podnik. Analýza konkurentů dává informace o hlavních konkurentech podniku a jejich konkurenčních výhodách. Důležitou částí práce byl také finanční plán, který byl rozdělen na kalkulaci nákladů a výnosů. Náklady byly rozpočteny na náklady spojené se založením školy a provozní náklady na první tři roky podnikání. Výnosy byly plánovány na první tři roky podnikání. SWOT analýza vycházela z předešlých analýz a identifikovala možné příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky podniku. Rizikové faktory vycházely z ohrožení a slabých stránek podniku. Tyto faktory byly vyhodnoceny podle kritérií, s jakou intenzitou působí na podnik a s jakou pravděpodobností vzniknou, vše bylo zapsáno do tabulky. Jednotlivé faktory byly následně zaneseny do matice rizik, kde na osách jsou pravděpodobnost výskytu rizika a odhad dopadu rizika. Z této analýzy vznikly scénáře, kde byly popsány nejrizikovější faktory. Scénáře byly vypracovány ve třech variantách, pesimistická, realistická a optimistická. V závěru práce se nacházelo zhodnocení výsledků včetně doporučení.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnikání

Obchodní zákoník definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (§ 2 odst. 1 Obchodního zákoníku).

Živnostenský zákon uvádí živnost jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek dané zákonem (§ 2 Živnostenského zákona).

Je patrné, že definice podnikání je jak v Obchodním zákoníku, tak v Živnostenském zákoně popsána velmi podobně. V odborné literatuře existuje mnoho definic podnikání, na které se dá nahlížet. Dnes je tento pojem velmi populární a často používaný (Srpková, Řehoř, 2010).

Podnikání má několik důležitých rysů. Jedním z nich je, že základním motivem podnikání je úsilí o dosažení zisku. Zisk je definován jako převaha výnosů nad náklady. Pro podnikatele jsou klíčové zájmy, požadavky, potřeby a preference zákazníka. Uspokojování potřeb zákazníků vede k dosažení zisku. Potřeby zákazníků podnikatel uspokojuje svými výrobky a službami obchodujícími na trhu (Synek, 2006).

Na podnikání se dá také nahlížet třemi různými přístupy. Ekonomický přístup si klade za cíl zabývat se studií podnikatele v ekonomickém rozvoji. Podnikatel tvoří přidanou hodnotu. Psychologický přístup se zabývá vlastnostmi podnikatele. Vlastnosti pomáhají nalézt úspěšné podnikatele. Třetí, sociologický přístup se zabývá vlivem sociálně – ekonomického prostředí na úspěšné podnikání. Tato definice nahlíží na podnikání z jiného úhlu než v publikaci Synka. Nezajímá se jen o výsledek z podnikání, tedy zisk, ale zaměřuje se na podnikatele, tedy na jeho vlastnosti a celkový přínos pro podnik (Srpková, Řehoř, 2010).

Srpková a Řehoř dále definují tři základní koncepce podnikání, kde se opět zaměřují na profesi, vlastnosti a hodnoty a postoje podnikatele. První z nich je pohlížení na podnikání jako na proces. Účelem je vzniknutí nové hodnoty, která může být finanční i nefinanční. Podnikatel jako profese je určen v obchodním zákoníku. Podnikatel se dá rozdělit do šesti pracovních rolí: vlastník, správce, manažer, vůdce, výrobce a nákupce a prodejce. Druhou

konceptí je podnikání jako přístup. Jedná se o způsob chování člověka. Vlastností podnikavého přístupu je především snaha o vzniknutí přidané hodnoty a hledání možností k uskutečnění cíle. Podnikání jako hodnotová orientace klade důraz na hodnoty a postoje (Srpková, Řehoř, 2010).

Podnikání je tedy činnost prováděná samostatně podnikatelem. Podnikatel je v této činnosti klíčový a je nahlíženo především na jeho schopnosti, dovednosti a vlastnosti. Díky rozdílnosti osobnosti se dají rozlišit různé přístupy a koncepce podnikání. Základním účelem podnikání je dosažení zisku (Srpková, Řehoř, 2010).

3.1.1 Historie podnikání a podniků

Pojem podnikání vznikl až v 18. století Richardem Cantillonem , který si všiml nově vznikající profese, kterou pojmenoval francouzsky „entrepreneur“ (v překladu podnikatel). V překladu toto slovo znamená „někdo, kdo je mezi“, tedy „prostředník“. Nejdůležitějším významem role bylo převzetí odpovědnosti a rizika za uskutečnění velkého komerčního projektu. Pojem podnikatel se dostal do ekonomie díky Jean-Baptiste Say, který definoval teorii tří výrobních faktorů a podnikatele označil jako jejich hybatele (Srpková, Řehoř, 2010).

Před rokem 1948 v České republice vládlo centrální plánování, tedy sovětské chápání ekonomiky. Bylo to z důvodu zklamání nad selháním západních spojenců před druhou světovou válkou, uznání velké zátěže ekonomiky Sovětského svazu a samozřejmě politické důvody. V roce 1953 byla přijata sovětská metoda řízení podniku a hlavní technickoprůmyslový nástroj a finanční plán. Po listopadu 1989 vedla byrokratická ekonomika, kde byl podnikatel vyměněn za byrokrata. Byly zcela potlačeny specifika jednotlivých odvětví a oborů. Díky centrálnímu řízení se vytvářely velké ekonomické celky a výrobní hospodářské jednotky, které zaměstnávaly desetitisíce až statisíce lidí a měly podrobně propracované vnitřní řídicí vazby. Vedoucí pracovník podléhal politickým kritériím. Bylo tedy běžné, že ve vedení podniku byli lidé bez manažerských schopností. V těžkém průmyslu díky extenzivnímu rozvoji ekonomiky vznikaly nadbytečné kapacity. Díky nadvládě východního bloku byla země bez konkurenční schopnosti v oborech národního hospodářství. Po listopadu 1989 byl průmysl v České republice velmi oslaben oproti podnikům v Západní Evropě. Klíčem k řešení přeměn společnosti vedla privatizace a restrukturalizace podniků. Proměna státního vlastnictví proběhla pomocí restitucí, malou

a velkou privatizací. Občané se mohli rozhodnout, jak s kuponovou knížkou naloží. Většina z nich však odevzdala své kuponové knížky investičním fondům, které díky tomu získaly vliv ve správě a řízení firem. Díky vstupu České republiky do Evropské unie se zvýšilo konkurenční prostředí, na které nebyly podniky po centrálně řízené ekonomice zvyklé. Zároveň se však otevřel evropský trh pro české podniky (Synek, 2006).

3.1.2 Podnikatel

Tak jako existuje spousta definic o podnikání, tak i podnikatel se dá definovat různými způsoby. Zde je uvedena definice z Obchodního zákoníku a dále pak definice podnikatele z jiného úhlu pohledu podle Vebera a Srpové.

V obchodním zákoníku je podnikatel definován jako:

- „osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu“ zisku (§ 2 odst. 2 Obchodního zákoníku).

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba.

Jiné definice popisují podnikatele jako osobu provádějící podnikatelské činnosti s možností získání nebo ztracení vlastního kapitálu, osobu schopnou používat zdroje k dosažení cílů a také je to nositel podnikání, tedy investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno vedoucí k uspokojení. Tato definice více dopodrobna rozepisuje, co to podnikatel je a jaké jsou jeho činnosti, než jak je popsáno v Obchodním zákoníku (Veber, Srpová, 2012).

Osobnost podnikatele je popisována ve velkém množství literatury, zejména jaké rysy a povahu by měl mít, aby byl jeho podnik prosperující. Veber a Srpová ve své knize podnikatelům doporučují, aby se drželi typických rysů vedoucích k prosperujícímu rozvoji firmy. Patří sem vytrvalost, sebedůvěra, odpovědnost, informovanost, iniciativní chování, monitoring a využití příležitostí a silných stránek osobnosti, koncepce cena – kvalita – čas, úsilí o úspěch, racionální chování a respektování okolní reality (Veber, Srpová, 2012).

Synek definuje kromě podnikatele ještě dva známé pojmy: manažer a vůdčí osobnost. Manažer je člověk, který se zabývá základními manažerskými funkcemi. Mezi tyto funkce

patří plánování, organizování, výběr a vedení lidí a kontrolování. Český výraz pro manažera je „řídící pracovník“. Vůdčí osobnost je člověk, který má za cíl ovlivňovat lidi k dosažení skupinových cílů a to dobrovolně a s nadšením. Moc vůdčích osobností je dána silou jejich myšlenek a charismatem a ne formálních postavením v organizačních strukturách (Synek, 2006).

Z výše uvedeného vyplývá, že na podnikatele je kladeno hodně nároků, které musí splnit, chce-li se uchytit v podnikání. Ovšem podnikatel je klíčová osoba a záleží jen na něm, zda jeho podnikání bude úspěšné (Veber, Srpová, 2012).

3.1.3 Podnik

Nejobecněji je možné definovat podnik jako subjekt, ve kterém dochází k výměně vstupů na výstupy. Podrobněji je to soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží k podnikání. Podnik je tedy každý subjekt provozující hospodářskou činnost (Veber, Srpová, 2012).

Podle obchodního zákoníku je podnik soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku patří věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které jsou ve vlastnictví podnikatele a slouží k provozování podniku (§ 5 odst. 1 Obchodního zákoníku).

Znaky podniku by se daly rozdělit na všeobecné a specifické. Mezi všeobecné znaky lze zařadit:

- kombinace výrobních faktorů – důležité je správně kombinovat faktory vzhledem k výstupu,
- princip hospodárnosti – snaha o maximalizaci výstupu, minimalizaci vstupu a optimalizaci mezi vstupy a výstupy,
- princip finanční rovnováhy – schopnost dostát svým závazkům.

Specifickými znaky pak jsou:

- princip soukromého vlastnictví – majitel se přímo či nepřímo účastní na řízení podniku,
- princip autonomie – svoboda a nezávislost bez zásahů státu,
- princip ziskovosti – zisk je výsledkem podnikatelské činnosti a je snaha o jeho maximalizaci (Srpová, Řehoř, 2010).

Lze tedy shrnout, že podnikání umožňuje člověku kontrolovat svůj osud, diferencovat se od pevně zaměstnaných lidí ve firmách, lze naplno vyvíjet svůj potenciál, docílit nadprůměrných zisků a zaručit si tak vysoký životní standard a prosperovat svému sociálnímu okolí (Staňková, 2007).

U podniku je důležité, jací lidé ho vedou, jak schopní jsou v něm manažeři, na co se podnik zaměřuje a tak dále (Staňková, 2007).

3.2 Typologie podnikání

Podniky lze podle společných znaků rozdělit do skupin – typů. Podniky jistého typu mají stejné základní charakteristiky, kterými se liší od jiných typů podniku. Takovéto třídění se jmenuje typologie. Podniky se dají rozdělit podle velkého množství hledisek. V ekonomické teorii se obvykle podniky třídí podle právní formy vlastnictví, která je podrobněji popsána v další kapitole (Synek, 2006).

3.2.1 Podniky podle právní formy

Před zahájením podnikání je důležité stanovit si správný typ právní formy. V České republice je podnikání rozděleno na podnikání fyzických a podnikání právnických osob (Srpková, Řehoř, 2010).

Kritéria, pomocí kterých se podnikatel rozhoduje při volbě právní formy podniku, jsou:

- způsob a míra ručení,
- kompetence k prezentování podniku, vedení podniku, míra spolurozhodování,
- počet zakladatelů,
- požadavek na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost,
- podíl na zisku,
- přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost (Synek, 2006).

Fyzická osoba potřebuje k založení podnikání menší kapitál a stát toto podnikání reguluje minimálně. Nevýhodami však jsou nesnadný přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy a díky délce života majitele omezená životnost firmy (Synek, 2006). V České

republiky je v zákonech o dani z příjmů, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění používán pojem „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. Do této činnosti spadají například živnostníci, zemědělci, soudní znalci. Fyzická osoba, která chce podnikat, musí vlastnit živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. (Srpová, Řehoř, 2010). Živností „se rozumí pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku“ (Synek, 2006).

Podmínky pro udělení živnostenského oprávnění jsou:

- být starší jak 18 let,
- být způsobilý k právním úkonům,
- být bezúhonný,
- mít odbornou a jinou způsobilost vykonávat živnost.

Živnostenský zákon rozděluje živnosti na ohlašovací a koncesované. Živnosti ohlašovací vznikají na základě ohlášení. Dále se dělí na živnosti řemeslné, vázané a volné. Živnosti koncesované vznikají na základě povolení, které uděluje živnostenský úřad. (Srpová, Řehoř, 2010).

Pokud je fyzická osoba v podnikání úspěšná a není možné se díky právní formě dále vyvíjet, může se přeměnit ve společnost (Synek, 2006).

Podnikání právnických osob je administrativně náročnější a je zapotřebí složit základní kapitál. Všechny právnické osoby jsou zapsány v obchodním rejstříku. Obchodní zákoník rozděluje právnické osoby na:

- osobní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost
- kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost
- družstva (Srpová, Řehoř, 2010).

Podrobné rozepisování těchto právnických osob není pro tuto práci podstatné, neboť zakladatelé podnikatelského plánu se nerozhodli pro tento typ právní formy, ale pro neziskovou organizaci, která bude popsána níže.

3.2.2 Typy podnikání

Podnikání můžeme dále rozdělit do pěti kategorií. Spousta malých podnikatelů podniká, protože nechtějí být zaměstnaní a nevadí jim, že můžou zůstat malou firmou. Přesto, že by si mohli vydělat víc, kdyby byli zaměstnaní, úmyslně nechávají svou firmu malou, aby s ní neměli moc práce. Takové podnikání je označováno jako životní styl. Další kategorie podnikání je zdrženlivé. Podnikatelé vydělávají více peněz, ale jejich firmy uspokojují poptávku v rámci regionu. Jedním z důvodů může být to, že podnikatel se chápe jako něco víc, než jen být svým vlastním pánem, ale zároveň nemá schopnosti vést větší firmu. Podnikatelé, kteří mají určitou vizi stát se jedničkou na trhu, ať už lokálním nebo regionálním, spadají do nadějněho podnikání. Pro získání a udržení zákazníků jsou schopni chovat se agresivněji a používají kontinuální zlepšení nebo inovace. Ovšem do boje s velikány si netroufají. V podnikání s potenciálem vysokého růstu je důležité se chopit výnosné příležitosti nebo vymyslet nový produkt či technologii. K nalezení takové příležitosti je potřeba nejdříve provést důkladné analýzy trhu. Protože na trhu již existují zavedené firmy s profesionálním managementem, je zapotřebí nově vzniklé firmy řídit profesionálním vedením. V poslední kategorii, nazvané revoluční podnikání, podnikatel na trh přichází se zcela novou koncepcí podnikání, kde ostatní firmy nejsou schopny držet stejný krok a začínají postupně vypadávat ze hry. Takovýto podnikatel se objeví jednou, případně dvakrát za deset let (Veber, Srpová, 2012).

Je tedy důležité, co si každý zvolí. Zda se rozhodne být zaměstnan s pevnou pracovní dobou nebo začne podnikat a stane se pánem svého času. V tomto případě však podnikatel rozhoduje ve všech záležitostech sám a měl by se tudíž rozhodovat s rozumem. Měl by si umět odpovědět na otázky typu, proč chce podnikat, jaké jsou jeho cíle, co od podnikání očekává (Veber, Srpová, 2012).

3.2.3 Neziskové organizace

Charakteristickým rysem neziskové organizace je, že nejsou zakládány k vytváření zisku, který by rozdělávaly mezi své vlastníky, správce a zakladatele. V případě vytvoření zisku ho musí vrátit zpět do organizace k jejímu rozvoji a dosažení stanoveného cíle. Tyto organizace jsou nezávislé na státu a snaží se pomoci v různých oblastech lidského života (czech.cz, 2009). Velká změna nastala od ledna roku 2014, kdy vstoupil v platnost nový Občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích nahrazující Obchodní zákoník.

Původně byly čtyři formy nestátních neziskových organizací:

- Občanská sdružení,
- nadace a nadační fondy,
- zařízení církví,
- obecně prospěšné společnosti.

Podle nového Občanského zákoníku existují tyto typy neziskových organizací:

- Spolky,
- nadace a nadační fondy,
- ústavy,
- sociální družstva,
- obecně prospěšné společnosti.

Občanská sdružení zanikla a nahradila je nová právní forma zapsaný spolek. Zaměření je hlavně na spolkovou činnost a na členský profil spolků. Existující občanská sdružení mají tři roky, aby převedla primární dokumenty a způsoby fungování do nové právní úpravy. Pokud však transformace nepůjde, můžou přejít na nové formy ústav nebo sociální družstvo.

Nově vznikly takzvané fundace. Jedná se o svazek majetku, který je vymezen konkrétnímu účelu. Do fundací spadají nadace a nadační fondy.

Sociální družstvo se stalo novou právní formou a je zapsáno v zákoně o obchodních korporacích. Měly by vznikat pro sociální a pracovní sjednocení znevýhodněných osob.

Obecně prospěšné společnosti už nevznikají. V občanském zákoníku je nahradila nová forma - ústavy. Nové obecně prospěšné společnosti již nemohou vznikat, ale stávající se nemusí přeměňovat a můžou fungovat i nadále (neziskovky.cz).

Tab. č. 1: Počet nestátních neziskových organizací 12/2014 – 5/2015

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2014	508	1 407	2 926	123	4 158	86 956	26 118
2015	495	1 442	2 912	206	4 156	87 698	26 225

Zdroj: vlastní zpracování, neziskovky.cz, 2014

3.3 Ústav

Poslední právní forma, která nově vznikla, je ústav. Zakladatelé se v tomto podnikatelském plánu rozhodli pro právní formu založení ústavu. Proto jsou v následující kapitole popsány náležitosti související s ústavem. Jedná se o neziskovou organizaci, a to z toho důvodu, aby projekt mohl být bezproblémově financován z dotací Evropské unie, je vhodné zvolit právě neziskovou organizaci.

3.3.1 Základní údaje

Podle nového Občanského zákoníku je ústav definován jako „právní osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky“ (§ 402, oddíl 4 Občanský zákoník). Osobní složka je typická pro korporace a majetková spíše pro fundace. Nelze však chápat, že ústav funguje jako nadace. Společně s nadací mají majetkový základ, ale liší se způsobem, kterým právní osoba uskutečňuje svůj účel. Ústav uskutečňuje svůj účel poskytováním služeb, kdežto nadace pomocí nadačních příspěvků. Majetek ústavu může být rozšířen, zúžen i spotřebován. Ústav může jako vedlejší činnost vykonávat obchodní závod nebo jinou vedlejší činnost. Taková činnost ovšem nesmí ublížit jakosti, rozsahu a dostupnosti služeb v rámci hlavní činnosti ústavu (zakonyvkapse.cz, 2014). V názvu ústavu musí být slova „zapsaný ústav“ nebo alespoň zkratka „z. ú.“ (§ 402, oddíl 4 Občanský zákoník).

3.3.2 Založení ústavu

Ústav je založen zakládací listinou. Zakladatelem může být fyzická i právní osoba a zakladatelů může být i více. Mezi povinné náležitosti při zakládání patří: název a sídlo, předmět činnosti, výše vkladu, počet členů správní rady, informace o vnitřním vedení

ústavu a v případě zřízení dozorčí rady počet členů a jména s bydlištěm (§ 405, oddíl 4 Občanský zákoník).

Název se nesmí shodovat s názvem jiné právnické osoby. To si lze ověřit na stránkách ministerstva spravedlnosti v elektronickém rejstříku. U sídla ústavu je potřeba zadat celou adresu. Předmětem činnosti je podle zákona vykonávat činnosti prospěšné společensky nebo hospodářsky. Ústav je vhodný pro oblast školství, zdravotnictví, kultury. Vklad vypovídá o majetku právnické osoby. V Občanském zákoníku není stanovena minimální povinná výše vkladu. Vklad může být buď peněžitý, nejjednodušší je vložení peněžitého vkladu na účet, nebo nepeněžitý, např. nemovitost. Po schválení zakládací listiny zakladatelem musí proběhnout zasedání správní rady, kde je zvolen ředitel (davidzahumensky.cz, 2014).

Podle sídla ústavu provede rejstříkový soud zápis do veřejného rejstříku. Do 5 pracovních dnů od podání návrhu na soud dojde k usnesení soudu o zápisu ústavu. Ústav vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku ústavů (davidzahumensky.cz, 2014).

3.3.3 Orgány ústavu

Mimo zakladatele tvoří členy orgánů ústavu ředitel a tři členi správní rady. Dobrovolně pak dozorčí radu.

Ředitel je statutárním orgánem a je volen i odvoláván správní radou. Může jím být fyzická i právnická osoba. Ředitel nesmí být členem správní rady ani jiného orgánu. Ředitel nepracuje na základě pracovní smlouvy ale na základě smlouvy o výkonu funkce. Jeho hlavní činností je zastupovat ústav navenek a řídit jeho činnost (zakonyvkapse.cz, 2014).

Správní rada je vrcholným orgánem ústavu a členy jmenuje a odvolává zakladatel. Ve správní radě musí být aspoň 3 členi. Členem může být fyzická i právnická osoba. Nesmí být v pracovním poměru a musí být vůči účelu ústavu bezúhonný. Mezi funkce správní rady patří především volení a odvolávání ředitele, kontrolování jeho výkonu, schvalování rozpočtu a účetní závěrky (zakonyvkapse.cz, 2014). Dále také uděluje souhlas k právním úkonům ústavu, a to k nabývání nebo pozbývání vlastnického práva k nemovitostem, k zatěžování nemovitosti, k nabývání nebo pozbývání autorského nebo průmyslového práva, k zakládání jiné právnické osoby a k nabývání nebo pozbývání vlastnického práva

k movitosti, jejíž hodnota převyšuje hodnotu zakázky malého rozsahu (§ 412, oddíl 4 Občanský zákoník).

Dozorčí rada je dobrovolný orgán ústavu. Pokud se dozorčí rada zřizuje, je třeba uvést členy v zakládací listině. Minimálně však musí být alespoň 3 členi. Mohou to být fyzické i právnické osoby. Člen nemůže být zároveň členem správní rady i dozorčí rady a dále nesmí být v pracovním poměru a musí být vůči účelu ústavu bezúhonný. Její funkce je kontrolní a revizní (zakonyvkapse.cz, 2014).

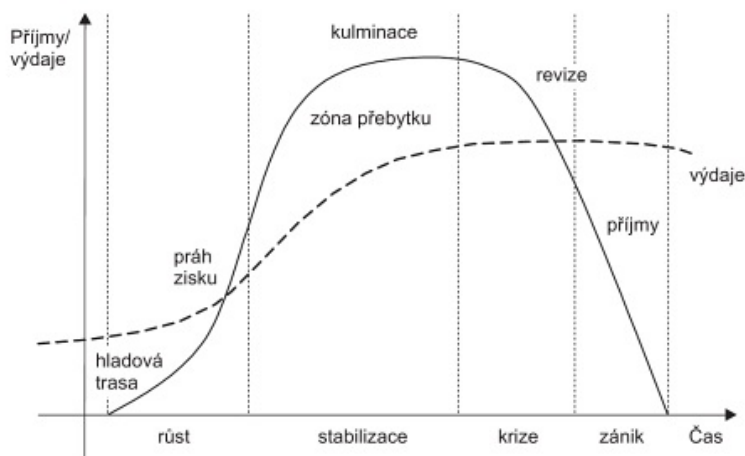
Podle § 414 Občanského zákoníku, pokud není v zakládací listině určeno jinak, náleží řediteli odměna obvyklá a její výši určuje správní rada. Pro členy ostatních orgánů jsou funkce čestné (§ 414, oddíl 3 Občanský zákoník).

Pro projekt založení vysoké soukromé školy se zdá být tato forma jako nejvhodnější. Z administrativního hlediska není náročná a z neziskových organizací je to nejlepší možná volba.

3.4 Život podniku

Stejně jako člověk, i podnik prochází během svého života konkrétními vývojovými fázemi. Velmi dobře je život podniku i s jeho jednotlivými fázemi znázorněn na grafu níže, jehož autory jsou Miller a Friesen. Tento model byl zveřejněn v roce 1984 a vznikl na základě empirických studií v USA. Základními fázemi jsou založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Všemi vývojovými fázemi zpravidla podniky neprojdou, a to z toho důvodu, že vedení podniků se snaží o dlouhodobé fungování na trhu. Aby se podnik nedostal do fáze krize nebo zániku, musí manažeři neustále sledovat jevy vně i uvnitř podniku a hlavně včas reagovat na změny (Synek, 2006).

Graf č. 1: Životní cyklus podniku – model D. Millera a P. Friesena



Zdroj: Synek, 2006

3.4.1 Založení podniku

V první fázi je důležité uvědomit si, na co se bude podnik zaměřovat, tedy co bude vyrábět nebo jaké služby bude poskytovat. K potřebným předpokladům úspěšného chodu podniku je třeba navrhnout určitý počet pracovníků s odpovídající kvalifikací, odpovídající organizační strukturu, vytvořit nástroje řízení a zabezpečit základní funkce managementu (Synek, 2006).

Podnikatelský plán je dokument popisující založení podniku. Zabývá se nejenom tím, co vyrábět, jak a na čem, ale také reálnost a dostupnost nezbytných zdrojů. Cílem podnikatelského plánu je odpovědět na otázku, zda je projekt reálný a proveditelný. Slouží nejen podnikateli, ale také díky zpracovanému rozpočtu i možným investorům, kteří by mohli dodatečnými zdroji pomoci při rozjezdu podniku. Pro investory je důležité, popsat v projektu možná rizika, kterým podstupují. Mezi charakteristiky podnikatelských projektů související s rizikem patří doba životnosti, použití cizího kapitálu, pružnost projektu, diverzifikace, citlivost na změnu vnějších vlivů a průběžné provádění projektu (Synek, 2006).

3.4.2 Další fáze podniku

Jakmile podnik začne zvyšovat objem výroby, prodeje nebo poskytování služeb, management je úspěšný a podnik dosahuje zisku, nachází se ve fázi růstu. V této fázi se nacházejí všechny firmy, které dlouhodobě působí nebo chtějí působit na trhu. Evropská

unie se snaží podporovat rozvoj podniků a zvyšovat tím jejich konkurenceschopnost. Ukazatelem růstu je tempo růstu tržeb nebo obratu. Tato hodnota je dovozena od možností podniku na trhu produktů a služeb a od toho, jak bude nutné zabezpečit dodatečné zdroje. S růstem podniku také souvisí pojem trvalý růst podniku. Jedná se o takovou míru růstu tržeb, při které se nevytvářejí další dodatečné požadavky na vnější financování (Synek, 2006).

Pokud podnik docílil optimální velikosti na trhu, nachází se ve fázi stabilizace. V tomto období se odpisy rovnají investicím. Ve fázi růstu rostou investice rychleji než odpisy (Synek, 2006).

Podnik se nachází v krizi, když se po delší dobu nepříznivě vyvíjí jeho výkon, výrazně se snižuje objem tržeb, klesá obchodní jmění a snižuje se likvidita. Soubor opatření, jejichž smyslem je radikální ozdravení a obnova finanční stability se nazývá sanace. Před sanací je třeba identifikovat příčiny, charakter a stadium krize (Synek, 2006).

Pokud není sanace úspěšná, podnik zanikne. Nejdříve je podnik zrušen a poté zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku. Společnost je zrušena buďto s likvidací nebo bez likvidace, kdy obchodní jmění přechází na právního nástupce. Nejčastěji podnik zaniká dobrovolně rozhodnutím vlastníka. Mezi obecné důvody zrušení podniku patří uplynutí doby, na kterou podnik vznikl, dosažení účelu, kvůli kterému byl založen, rozhodnutím společníků, rozhodnutím soudu, rozhodnutím o sloučení, splynutí nebo přeměně v jinou společnost. Do zvláštních důvodů zrušení se řadí smrt společníka, zánik právnické osoby, která je společníkem, zbavení právní způsobilosti, výpověď společníka a vyhlášení konkurzu (Synek, 2006).

3.5 Zdroje financování firmy

Pro podnikatele je důležité sestavit si zakladatelský rozpočet. Množství finančních prostředků závisí na stupni nejistoty okolních podmínek a na typu podnikání. Obecné zásady jsou, že dlouhodobý majetek by se měl financovat dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek krátkodobými zdroji (Staňková, 2007).

3.5.1 Druhy finančních prostředků

Mezi nezbytné finanční prostředky potřebné k založení firmy patří složení základního kapitálu, jehož výše je závislá na zvolené právní formě podnikání. Ve formě společenství mají podílníci, kteří poskytli prostředky k založení, hlas v rozhodování o budoucím vývoji a mohou se podílet na výnosech firmy (Staňková, 2007). Dalšími nezbytnými finančními prostředky mohou být poplatky za vydání živnostenských listů, poplatky za výpis z rejstříku trestů, zápis do obchodního rejstříku a další. Dobrovolné náklady jsou na logo společnosti, razítka, webové stránky (Veber, Srpová, 2012).

Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého majetku jsou závažným rozhodovacím krokem. Týkají se například pozemků, budov, technického vybavení a výrobního zařízení. Investovaný kapitál je většinou velký a možné úvěry jsou poskytovány s dlouhou lhůtou splatnosti (Staňková, 2007).

Finanční prostředky nutné k zajištění plynulého chodu firmy, jinak nazývané pracovní kapitál, se používají k financování provozních činností. Mezi běžné provozní náklady se řadí náklady na energie, mzdy zaměstnanců, telekomunikační služby, běžná údržba a další (Staňková, 2007).

Posledním druhem finančních prostředků je růstový kapitál, který nastává v případě rozšíření firmy nebo při zásadní změně předností nebo směru činností. Poskytovatelé růstového kapitálu předpokládají nárůst ziskovosti firmy a cash flow firmy (Staňková, 2007).

3.5.2 Druhy finančních zdrojů

Existují tři způsoby financování firmy:

- financování vlastními zdroji – emisí akcií nebo vklady
- financování cizími zdroji – bankovními nebo obchodními úvěry, půjčkou, obligacemi, zálohami dodavatelů,
- samofinancování – financování ziskem, odpisy (Synek, 2006).

Vlastní zdroje

Kapitál vlastní je vklad zakladatele při založení firmy ve formě peněz. Liší se podle právní formy podnikání. Nejdůležitějším zdrojem vlastního kapitálu jsou osobní úspory, které představují nejméně nákladný zdroj financování (Staňková, 2007).

Cizí zdroje

Cizí kapitál je používán v případě, že firma nemá dostatek vlastních zdrojů, nebo zakladatel nechce zmenšovat svoje řídicí pravomoci nebo při potřebě překlenutí časového rozdílu mezi příjmy a výdaji anebo proto, že cizí kapitál zvyšuje rentabilitu firmy. Na druhou stranu cizí kapitál snižuje finanční stabilitu firmy (Veber, Srpová 2012). Mezi cizí zdroje lze zařadit příbuzné a přátele, soukromé investory, obchodní partnery, dotace, leasing a bankovní úvěry.

První z možností je oslovení přátel a příbuzných. Výhodou je, že jsou trpělivější než investoři a netrvají na splatnosti v krátkém období. Je důležité dodržovat několik zásad: všechno vyjadřovat pomocí smluv, zavést kalendář výplat úroků, ujasnit si, zda se jedná o půjčku nebo podíl ve firmě, vše sepsat písemnou dohodou (Staňková, 2007).

Soukromými investory se rozumí investiční společnosti nebo movití jednotlivci, kteří se podílí na rozjezdu podnikání a očekávají vyšší budoucí výnos vložených prostředků (Staňková, 2007). Většinou se nechtějí podílet na řízení firmy a nejčastěji investují nákupem podílu firmy na časově určitou dobu. V praxi existují případy, kdy si podíl ve firmě nechají a každý rok využijí podíl na zisku (ipodnikatel.cz, 2011).

Obchodními partnery jsou dodavatelé nebo odběratelé, kteří můžou poskytnout finanční pomoc na oplátku za odebírání zboží, materiálu, služeb. Také je vhodné jim nabídnout různé benefity ve formě bezplatné dopravy, montáže, množstevních slev a další (ipodnikatel.cz, 2011).

Dotace je poskytnutí určitého obnosu finančních prostředků, převážně od státu. Mohou, ale také nemusí být určeny pro konkrétní účel (dotaceonline.cz). Pro podání dotace je důležité doložit historii firmy. Pro začínající podnikatele je tedy získání dotací o dost složitější. Řešením je koupení existující firmy nebo předchozí podnikání. Dalším problémem je složité vyplnění žádosti o dotaci. Je proto výhodné oslovit poradenskou firmu na zpracování žádosti, které však mohou být dosti nákladné (ipodnikatel.cz, 2011).

Leasing je alternativní forma nakoupení dlouhodobého majetku bez dlouhodobého zadlužení. Je možné takto získat movitý i nemovitý majetek. Firma nemusí zaplatit plnou cenu, a přesto dostane zařízení do užívání. Mezi dodavatelem a leasingovou firmou vzniká kupní smlouva, díky které přechází předmět leasingu do vlastnictví leasingové společnosti. Mezi nájemcem a leasingovou společností se uzavírá leasingová smlouva, ve které je popsána doba nájmu a budoucnost pronajímaného zařízení po ukončení nájemní smlouvy (Veber, Srpová, 2012).

Nejznámějším druhem cizího kapitálu jsou úvěry. Dají se rozdělit na finanční, které poskytují peněžní prostředky a obchodní, které si poskytují zúčastnění obchodních vztahů. Dále se mohou finanční úvěry dělit na úvěry krátkodobé (doba splatnosti je do 1 roku), střednědobé (doba splatnosti je do 5 let) a dlouhodobé (doba splatnosti je nad 5 let). U bankovních úvěrů se jedná o finanční prostředky, které si podnikatel půjčuje a které musí splatit i s úroky a s dalšími výdaji s tím spojené, jako například bankovní poplatky (Veber, Srpová, 2012). Banky investují do podnikatelských záměrů, které jim přinesou zisk. Aby byl získaný zisk bezpečný, požadují po žadatelích ručení v případě nesplácení půjčky a prosperující podnikatelskou historii (ipodnikatel.cz, 2011). U krátkodobých úvěrů žadatel ručí oběžným majetkem, nejčastěji pohledávkami. U dlouhodobých úvěrů dává žadatel do zástavy majetek nebo podepisuje směnku. Cena bankovních úvěrů se odvozuje od bonity žadatele a doby splatnosti kapitálu. Výhodou pro podnikatele jsou úroky z úvěrů, které jsou daňově uznatelným nákladem a snižují tak daňový základ (Veber, Srpová, 2012). Při podání žádosti o úvěr je třeba předložit daňová přiznání, účetní výkazy a rozpočty předpokládaných toků peněz alespoň tři roky zpět. Pokud žadatel už podnikal, je dobré být poslední dva roky v zisku. Každá banka má různá kritéria, proto je důležité nevzdat se prvním zamítnutím (ipodnikatel.cz, 2011).

Samofinancování

Do samofinancování lze zařadit financování ziskem. Při použití zisku nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvětšuje se objem závazků a zmenšuje se riziko ze zadlužení. Nehodou však je, že zisk není stabilní zdroj. Druhou možností samofinancování jsou odpisy. Jedná se o peněžní vyjádření pozvolného opotřebení dlouhodobého majetku. Fungování odpisů je založeno na postupném převodu ceny majetku do nákladů, kdy se postupně snižuje jeho výše. Na rozdíl od zisku jsou odpisy stabilním zdrojem a nepodléhají zdanění. Je na firmě,

zda je použije ke krytí provozních potřeb, ke splacení dluhů nebo k financování do budoucna. Velikost se určuje pomocí objemu investičního majetku, jeho ocenění, odpisových skupinách a způsobu odepisování (Veber, Srpová, 2012).

3.5.3 Běžné financování

Po stanovení finančních prostředků potřebných k založení firmy a po zahájení podnikatelské činnosti je třeba naplánovat výnosy, náklady a hospodářský výsledek pro jednotlivé roky. Tímto plánováním firma zjistí, zdali bude dosahovat zisku, kdy bude dosahovat zisku a jaká bude jeho částka v jednotlivých letech. Díky těmto propočtům může firma stanovit, zdali a za jak dlouho splatí cizí zdroje. Při zjištění možné budoucí ztráty nebo nízkého zisku se hledají cesty ke zvyšování zisku, zvyšování výkonů a tržeb nebo možnosti snižování nákladů. Také je prospěšné sestavit plán příjmů a výdajů, kde je třeba rozlišovat jak náklady a výdaje, tak příjmy a výnosy. Například splátka úvěru je výdaj pro podnikatele. Nákladem jsou pouze úroky související s úvěrem (Veber, Srpová, 2012).

Při zakládání firmy je třeba si dobře rozmyslet, z jakých zdrojů se bude financovat. V tomto projektu se zakladatelé budou snažit o částečné financování z dotací Evropské unie.

3.6 Podnikatelský plán

Před zahájením podnikatelské činnosti je potřeba, aby si každý podnikatel ověřil reálnost a životaschopnost podnikatelského nápadu. Poté se začne zpracovávat podnikatelský plán. Důvodů, proč sestavovat tento plán, je hodně. Podnikatel se pomocí plánu dozví o potřebné sumě finančních prostředků, cizích zdrojích a možnosti zhodnotit je. Také si ujasní, co všechno musí udělat v jednotlivých oblastech, na jaké zákazníky se zaměřit a jak je oslovit, analyzovat konkurenci (Srpová, 2011).

Veber a Srpová popisují podnikatelský plán jako dokument, který vypracuje podnikatel, a který obsahuje všechny důležité vnější i vnitřní faktory související s podnikatelskou činností. Je používán jak pro interní účely, tak hlavně pro externí subjekty jako jsou banky, investoři nebo budoucí společník (Veber, Srpová, 2012).

Jiná definice od autorů Hisrich a Peters zní: „Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory, související

se založením nového podniku“ (Hisrich, Peters, 1996). Jedná se v podstatě o velmi podobnou definici, jako je v předchozím odstavci.

Externím subjektům dává podnikatelský plán informace, zda je firma schopna realizovat podnikatelský projekt. Pokud se firma uchází o finanční podporu, je třeba přesvědčit banku nebo jiného investora o úspěšnosti projektu. Dobře zpracovaný plán může přispět k získání potřebné podpory. Pro vnitřní účely firmy je dobré zpracovat podnikatelský plán, pokud podnikatel firmu zakládá nebo firmu čekají výrazné změny s dlouhodobými důsledky. (Srpková, Řehoř, 2010).

Z výše uvedeného vyplývá, že firma pomocí podnikatelského plánu volí svojí cestu. Je velmi důležitý jak pro vnitřní okolí firmy, tedy manažery, kteří kontrolují původní naplánování firmy, tak pro budoucí investory, v případě vnějšího okolí firmy (Srpková, Řehoř, 2010).

3.6.1 Zásady pro vypracování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl být zpracován podle obecně platných zásad. Je to hlavně z důvodu, že potenciální budoucí investor bude mít k dispozici i plány jiných firem, které budou chtít získat jeho finanční podporu.

Správně sestavený plán by měl být:

- inovativní – musí přinést přidanou hodnotu pro klienta, uspokojovat potřeby klientů ještě více než doposud a více než konkurence,
- srozumitelný a uváženě stručný – podnikatelský plán by měl být psán jednoduše, bez mnoho myšlenek v jedné větě, opatrně vybírat přídavná jména,
- logický a přehledný – všechny myšlenky by na sebe měly navazovat, měly by být podloženy fakty a neměly by si odporovat, vhodné je použít tabulky a grafy, časový harmonogram pomocí např. úsečkového diagramu,
- pravdivý a reálný – pravdivost a reálnost údajů by měla být samozřejmostí,
- respektující rizika – podnikatelský plán popisuje budoucnost, je tedy důležité uznávat rizika, identifikovat je a navrhnout opatření na eliminaci, protože vedou k větší důvěryhodnosti podnikatelského plánu (Srpková, Řehoř, 2010).

3.6.2 Struktura podnikatelského plánu

V literatuře je struktura podnikatelského plánu často odlišná. Obsah není přesně stanoven a je vždy individuální pro každý podnik. Je to dáno tím, že budoucí investor nebo banka mají různé požadavky na jeho strukturu a rozsah. Měl by ale vždy obsahovat základní a zároveň důležité informace, jakou jsou informace o podniku, o jeho finančních záměrech a dalších podnikatelských záměrech.

Srpová ve své knize uvádí strukturu podnikatelského plánu, která se skládá z těchto částí:

- titulní list
- obsah
- shrnutí
- popis podnikatelské příležitosti
- cíle firmy a vlastníků
- analýza konkurence
- marketingová strategie
- finanční plán
- zhodnocení projektu
- rizika projektu
- přílohy

Titulní list

Podle Srpové by měl titulní list obsahovat:

- obchodní název a logo firmy,
- název podnikatelského plánu,
- jméno autora,
- jména klíčových osob,
- jména zakladatelů,
- datum založení.

Veškeré změny jako jsou reprodukování, kopírování, rozmnožování nebo ukládání nejsou možné bez písemného souhlasu autora (Srpová, 2011).

Obsah

Obsah je samozřejmostí každého dokumentu. Čtenáři usnadňuje rychlé vyhledávání informací. Měl by být krátký a skládat se z nadpisů první, druhé a třetí úrovně (Srpová, 2011).

Shrnutí

Jedná se o shrnutí nejdůležitějších informací, které jsou dále podrobněji rozepsány. Účelem shrnutí je vyvolat zvědavost u čtenáře, aby si přečetl i zbytek dokumentu a zabýval se podrobnostmi. V úvodu by mělo být jasně dáno pro koho je podnikatelský plán určen. Velikost shrnutí záleží na charakteru podnikatelského záměru a výši nezbytného kapitálu. Podle Srpové a Řehoře by shrnutí mělo mít minimálně dvě stránky, maximálně však sedm stránek. I když je shrnutí na začátku podnikatelského plánu, zpracovává se až v době, když je celý podnikatelský plán hotový (Srpová, 2011).

Popis podnikatelské příležitosti

V této části je důležité popsat nejlepší předpoklady pro realizaci projektu a ujistit čtenáře, že teď je vhodné začít s realizací projektu. Také je potřeba sdělit, pro koho je výrobek nebo služba potřebná. V popisu podnikatelské příležitosti se nejčastěji zaměřuje na popis produktu, konkurenční výhodu produktu a užitek produktu pro zákazníka (Srpová, 2011).

Nejdříve se popisuje produkt, který přinese největší obrát. Poté se pokračuje ostatními produkty. Co se týče technických parametrů, je dobré zmínit se o nich jen stručně a vyzdvihnout pouze významné rysy. Často totiž čtenáři ani investoři nejsou zkušený v určitém oboru a nemuseli by těmto parametrům příliš rozumět. Důležité je představit hlavní oblasti použití výrobku pro zákazníka (Srpová, Řehoř, 2010).

Produkt nebo služba musí být lepší než konkurence. Konkurence spočívá v lepší nabídce pro zákazníka, zajímavější koncepci nebo v profesionálním servisu. Pro snadné znázornění konkurenceschopnosti produktu s konkurencí Srpová a Řehoř ve své knize uvádějí matici s výkonovými parametry a cenou nabízeného produktu a konkurenčního produktu (Srpová, Řehoř, 2010).

Podnikatelský plán se stane úspěšný pouze tehdy, pokud produkt nebo služba přinesou zákazníkovi užitek. Je tedy důležité uvést, jaké výhody zákazníkovi produkt nebo služba

přináší a proč by zákazníci měli produkt nakupovat u nás a ne u konkurence (Srpková, 2011).

Cíle firmy a vlastníků

O úspěšnosti podnikatelského projektu rozhodují hlavně odborné schopnosti managementu. Je tedy důležité, aby nejenom vedení a manažeři, ale i zaměstnanci pracovali podle cílů firmy. Obecné cíle firmy vycházejí z poslání, strategické cíle z vize. Strategické cíle zobrazují plánované výsledné situace, ke kterým míří zpracovaná vize. Stanovují se pro finanční výkonnost firmy, růst firmy, trh, výzkum a vývoj, sociální oblast. Všechny cíle musí být vyjádřeny v měřitelných ukazatelích. Každý dobře definovaný cíl musí být SMARTER:

- specific (specifický),
- measurable (měřitelný),
- achievable (dosažitelný),
- result oriented (realistický),
- time framed (časově vymezený),
- ethical (podle etického přístupu),
- resourced (orientovaný na zdroje) (Fotr, 2012).

Analýza konkurence

Při zpracování podnikatelského plánu je nutné provést důkladnou analýzu konkurence. Cílem analýzy konkurence je zjistit konkurenční poměry vliv konkurence na prodej nabízeného produktu. Musí se brát v potaz silné a slabé stránky konkurence, postupy zavedené konkurencí. Osvědčená metoda jak prozkoumat a dozvědět se co nejvíce o konkurenci je metoda nazývaná Bechmarking. Na konci této metody je patrná nejen pozice konkurence, ale poznání vlastní pozice a předností oproti konkurenci. V první fázi se zmapují všichni konkurenti. Jedná se o skutečné konkurenty, kteří působí na stejném cílovém trhu a nabízejí stejné nebo podobné produkty nebo služby a dále také potenciální konkurenti, kteří mohou představovat konkurenci do budoucna. V druhé fázi se vyberou ty konkurenti, kteří stojí s firmou v konkurenčním vztahu a prozkoumávají se jejich přednosti a nedostatky jakou jsou obrát, růst, podíl na trhu, zákazníci a ceny. Díky provedenímu

srovnání lze určit konkurenční výhodu každého konkurenta. Při této analýze je dobré vžít se do role zákazníka, protože je důležité vědět, co on si myslí (Srpková, 2011).

Marketingová strategie

Staňková definuje marketing jako proces tvoření a doručení produktu nebo služby zákazníkům, tedy zahrnuje veškeré aktivity související se získáním zákazníků a jejich udržením. Úspěšný marketing se zakládá na porozumění potřebám a přáním zákazníků a na způsobu uspokojení, které musí být lepší než u konkurence (Staňková, 2007).

Marketingová strategie se zabývá výběrem cílového trhu, určením tržní pozice produktu a rozhodnutím o marketingovém mixu. Možností pro výběr cílového trhu je členění trhu. Při výběru segmentu se zvažuje velikost a kupní síla, podle kterých se určí hodnota segmentu. Tržní pozicí produktu se rozumí postavení určitého produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Podstatné je odlišit se od konkurence a docílit specifického vnímání produktu u zákazníků (Srpková, 2011). To lze nabídnutím nového produktu nebo nové služby, poskytnutím produktu za nižší cenu, vytvořením nového vztahu, vyšší flexibilitou a rychlejší reakční schopností (Staňková, 2007). Marketingový mix bere na zřetel tržní segment i tržní pozici. Zahrnuje vše, co firma může podniknout, aby ovlivnila poptávku po produktu. Nejznámější marketingový mix tvoří čtyři nástroje – 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion) (Kotler, 2007).

Podstatou nabídky na trhu je produkt. Jedná se o jádru marketingu, které bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Produktem může být cokoli, co je možné nabídnout na trhu ke koupi, použití nebo spotřebě. Řadí se sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky (Kotler, 2007).

Cenou se rozumí suma, kterou je zákazník ochoten za produkt zaplatit. Výška a stabilita ceny tvoří příjmy firmy a také na nich závisí její existence a prosperita. Stanovení správné ceny je důležité, protože se tím vytyčuje pozice v pořadí spotřebitelů, ovlivňuje se jejich rozhodnutí o nákupu a také se přiděluje konkurenční pozice. Při tvorbě ceny se zohledňují firemní cíle a cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu a právní a regulační opatření. Cenová politika firmy vychází firemních cílů a cena je těmto cílům podřízena (Srpková, 2011).

Distribuce je činnost firmy, díky které je produkt dostupný cílovým zákazníkům. Sama firma si musí zvolit, zda bude prodávat přímo zákazníkům nebo bude produkty dodávat pomocí jednoho nebo více prostředníků. Do prostředníků patří maloobchod, velkoobchod, agenti a brokeři. Nejdůležitějším cílem distribuční strategie je optimalizace pohybu produktu a minimalizace nákladů na její vzniknutí (Staňková, 2007).

Do propagace patří činnosti, které popisují přednosti a snaží se přemluvit zákazníka ke koupi produktu. Informuje o dostupnosti, exkluzivitě a užití produktu. Dobrá propagační strategie by měla umět odpovědět na otázky, jako kolik peněz se chce investovat do propagace, jaké média zvolit, co a jak se chce zákazníkovi říct a jaké výsledky se očekávají. Marketingová komunikace není jen reklama, ale spadá sem i podpora prodeje, udržování dobrých vztahů s veřejností, osobní prodej a přímý marketing (Staňková, 2007).

4P reprezentují pohled prodávajícího na marketingové nástroje k ovlivnění kupujících. Na straně zákazníka existují čtyři složky 4C: potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants), náklady na straně zákazníka (cost to the customer), dostupnost (convenience) a komunikace (communication) (Kotler, 2007).

Finanční plán

Finanční plán přeměňuje části podnikatelského plánu do číselné formy. Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu, protože zakladateli firmy i budoucím investorům ukáže pravděpodobnost úspěchu podnikatelského plánu a stanoví hodnotu firmy. Výsledný finanční plán obsahuje plán nákladů a výnosů, plán peněžních toků, výkaz zisku a ztráty, rozvahu, finanční analýzu, výpočet bodu zvratu (Srpková, 2011).

Podle Staňkové je výběr správného zdroje financování firmy stejně důležité jako vybrat správný typ podnikání. Toto rozhodnutí ovlivňuje firmu dlouhodobě. Peníze jsou sice všude, ale důležité je umět je lokalizovat a vědět, jak je získat (Staňková, 2007).

Zhodnocení projektu

Pro hodnocení podnikatelského plánu slouží poměrové ukazatele finanční analýzy. Do poměrových ukazatelů patří ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Hodnocení efektivnosti investic se provádí pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

V práci budou použity tyto ukazatele:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return of equity)
- rentabilita tržeb (ROS – return on sales)
- běžná likvidita (current ratio)
- diskontovaná doba návratnosti
- čistá současná hodnota

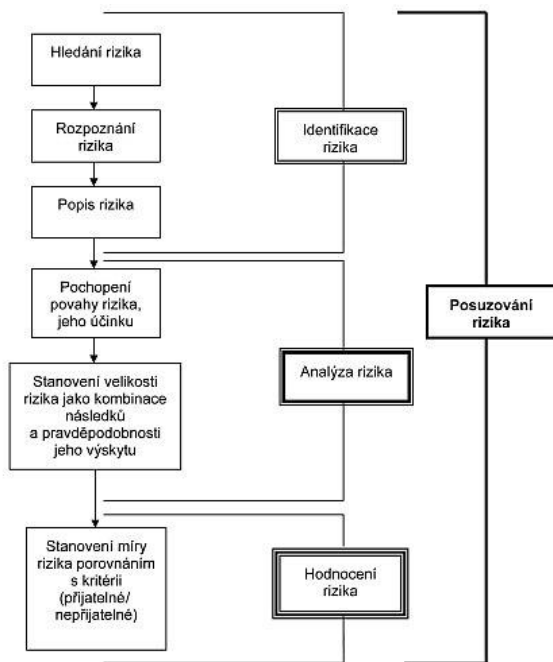
Ukazatele rentability vypovídají o schopnosti firmy vytvářet zisk a vyhodnocovat vložený kapitál. Údaje se získávají z rozvahy a z výkazů zisků a ztrát. Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí výnosnost kapitálu, který do firmy vložili vlastníci. Počítá se jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu. Pro výpočet rentability tržeb se používá podíl zisku po zdanění a tržby. Ukazatele likvidity slouží k posouzení schopnosti firmy splácet včas své závazky splatné v blízké budoucnosti, tedy informuje o krátkodobé stabilitě firmy. Běžná likvidita poměruje, kolik kryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky firmy. Počítá se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Diskontovaná doba návratnosti je doba, za kterou se diskontované výdaje pokryjí diskontovanými příjmy. Tedy jak dlouho je třeba provozovat projekt, aby byla jeho čistá současná hodnota kladná. Vypočítá se postupným nasčítáním diskontovaného čistého peněžního toku do doby, než bude součet kladný. Čistá současná hodnota patří mezi dynamické ukazatele respektující faktor času. Stanoví se součtem současných hodnot všech peněžních toků investice. Podmínkou k přijetí projektu je kladná hodnota čisté současné hodnoty (Fotr, 2012).

Součástí finančního plánu bývá návrh na financování projektu. Pokud budou použity cizí zdroje, je třeba předložit potřebnou výši, dobu splácení a podmínky poskytnutí. Je vhodné zpracovat několik variant finančního plánu, a to realistickou, pesimistickou a optimistickou (Srpová, 2011).

Rizika projektu

Analýza rizik je důležitá pro naznačení pravděpodobnosti docílení očekávaných výsledků i pro přípravu opatření v případě uskutečnění rizikové situace. Všechny rizikové situace mají svojí příčinu a analýza rizik navrhne preventivní opatření, jak významným rizikům předejít (Srpová, Řehoř, 2010).

Obr. č. 1: Proces managementu rizika



Zdroj: techportal.cz, 2012

Proces managementu rizika se skládá z:

- vymezení kontextu a cílů managementu rizika – specifikuje se hlavně prostředí, jak externí tak interní a stanovují se cíle řízení rizik
- identifikace rizik a jejich sledování – stanovují se faktory rizika, které by mohly negativně nebo pozitivně ovlivnit chod firmy
- stanovení významnosti rizik – určuje se pomocí pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadů na firmu
- měření rizika – kvantitativní vyjádření rizika
- hodnocení rizika a rozhodování o riziku – posuzuje se míra přijatelnosti rizika
- opatření ke snížení rizika (Fotr, 2012).

Samotná analýza rizik vzniká pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. Nástrojem expertního hodnocení je matice hodnocení rizik. Významnost faktorů rizika se hodnotí podle dvou hledisek – pravděpodobnosti výskytu a intenzitou negativního vlivu. Faktor rizika je tím významnější, čím pravděpodobnější je výskyt faktoru a čím vyšší je intenzita negativního vlivu. Cílem analýzy citlivosti je najít změny hospodářských

výsledků firmy na faktory rizika. Výsledkem jsou tabulky nebo grafy (Srpová, Řehoř, 2010).

Jak popisuje ve své knize Fotr, scénáře vykreslují možné budoucí stavy, které vznikají analýzou faktorů konkurence. Od vize se liší tím, že berou v potaz dopad klíčových faktorů rizika. Všechny scénáře musejí být realizovatelné. Proces sestavení scénářů se skládá ze sestavení trendů vývoje makroprostředí a mezoprostředí pomocí PEST analýzy a analýzy Porterova modelu pěti sil, ze sestavení interního potenciálu firmy z analýzy mikroprostředí, identifikací faktorů rizika se stanovením jejich významnosti, formulací základních scénářů a určením jejich pravděpodobností. Formulování scénářů vychází z identifikace rizikových faktorů. Vznikají tři typy scénářů – optimistický, pesimistický a realistický. Optimistický scénář počítá navíc s více příležitostmi z analýzy prostředí, což předpokládá překročení stanovených cílů. Naopak pesimistický scénář zapracovává možné hrozby, které by mohly ohrozit naplnění cílů. V realistickém scénáři se zvažují nejpravděpodobnější trendy, které berou v potaz identifikované faktory. Pravděpodobnost scénářů vychází z počtu rizikových faktorů a odhadu jejich pravděpodobnosti (Fotr, 2012).

Přílohy

V příloze podnikatelského plánu jsou dokumenty, které nezbytně souvisí s podnikatelským plánem. Jedná se například o výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, výsledky průzkumů trhu, články z časopisů a novin, výkazy zisku a ztráty a rozvahy, důležité smlouvy (Srpová, Řehoř, 2010).

3.7 Externí analýza

Na obrázku níže je znázorněno vnější a vnitřní prostředí firmy.

Obr. č. 2: Prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2009

Jedná se o vnější vlivy, které působí na firmu. Tyto vlivy se nedají ovlivnit, ale je možné předvídat jejich vývoj nebo změny. Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb. Dále se dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

3.7.1 Analýza makroprostředí

Při této analýze se hledají informace o zahraničním a národním prostředí, které mohou ovlivňovat strategický záměr. Jedná se hlavně o faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní (Kotler, 2007). Pro analýzu makroprostředí se nejvíce používá PESTEL analýza.

PESTEL analýza

Zkratka PESTEL znamená politické, ekonomické, sociokulturní a technologické, environmentální a legislativní faktory, které ovlivňují danou firmu. Tato analýza vychází z PEST analýzy, je pouze rozšířená o environmentální a legislativní faktor (Fotr, 2012). Jedná se o méně oblíbenou analýzu než je SWOT analýza. Přesto je to podrobnější SWOT analýza, která se zabývá příležitostmi a hrozbami. Hodnotí pouze vnější faktory, které mají vliv na činnost firmy a jejichž změna by mohla mít vliv na kvalitu dosahovaných výsledků a uskutečňování stanovených cílů (Horská, 2009).

P – politické faktory. Analýza je zaměřena na politický systém, stabilita vlády, způsob plánování, regulační zásady, rozpočtová politika.

E – ekonomické faktory. Jsou to faktory mající vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Podkladem pro finanční analýzu jsou makroekonomické údaje a jejich trendy. Zde se sledují kurzy měn, inflace, úrokové sazby, míra ekonomického růstu, míra nezaměstnanosti, daně a jejich vývoj a další.

S – sociokulturní faktory. Tato oblast je důležitá především při posuzování podstatných investic, rozhodování o rozmístění firmy. Analýza se zabývá pravidly pro zaměstnanost obyvatel, sociálními programy, mírou korupce, životní úrovní, tradicemi a náboženstvím, věkovou strukturou obyvatel.

T – technologické faktory. Zde se zaměřuje na technologické standardy a nové technologické postupy. Patří sem sledování změn tempa vývoje technologie, rozsah inovací, vládní podpora vědy a výzkumu, úspěšnost substitutů, přístup k datům a informacím.

E – environmentální faktory. Ekologické předpisy mohou ovlivnit použití některých materiálů. Více úspěšné projekty jsou takové, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Mezi ekologické trendy lze uvést vnímání ochrany životního prostředí, obnovitelné zdroje, udržitelný rozvoj, nakládání s odpady a recyklace.

L – legislativní faktory. Legislativa se zabývá vlivem platných zákonů a nařízení, které ovlivňují strategický záměr. Jedná se o oblasti státní regulace ekonomiky, daňové zákony, antimonopolní zákony, investiční pobídky a další (Fotr, 2012).

3.7.2 Analýza mikroprostředí

U analýzy mikroprostředí jsou podstatné faktory odvětví, ve kterém se firma nachází, a konkurenčními silami (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýza odvětví

Jedná se o skupinu subjektů, které mají podobné například technologické postupy nebo poskytované služby. Cílem analýzy odvětví je identifikovat faktory, které dělají odvětví více nebo méně zajímavé. Ve stejném odvětví firma soutěží s ostatními konkurenty (strateg.cz). Zkoumá se sedm důležitých oblastí: základní charakteristiky odvětví, struktura odvětví, mapa konkurenčních skupin, životní cyklus odvětví, hybné změnotvorné síly, klíčové faktory úspěchu a atraktivita odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mezi faktory základních charakteristik odvětví patří velikost trhu, geografická velikost konkurence, růst trhu a fáze v životním cyklu, množství konkurentů a jejich velikost, zákazníci, stupeň vertikální integrace, vstupní bariéry, výstupní bariéry, rychlost změn technologie, výrobné inovace, nároky na kapitál, diferenciacie výrobku a míra hospodárnosti (strateg.cz).

Struktura odvětví se dělí na atomizovanou a konsolidovanou. Pro atomizované odvětví je typické velké množství malých nebo středních firem, bez podstatných rozdílů jejich tržních podílů. Toto odvětví se charakterizuje nízkými vstupními bariérami a malou diferenciací produktů. Atomizované odvětví způsobuje spíše hrozby než příležitosti. Nejlepší strategií je minimalizace nákladů. Pro konsolidované odvětví je typické malý počet firem s velkým tržním podílem. Existují zde vstupní bariéry a produkty mohou být diferencované i homogenní. Z toho tedy vyplývá, že jedna firma ovlivňuje tržní podíl ostatních konkurentů. Nejvhodnější je co nejvíce diferencovat produkt pomocí kvality, designu, dodacích podmínek a marketingové komunikace a to bez větších cenových změn (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mapa konkurenčních skupin rozděluje konkurenční firmy v odvětví do skupin se stejnou nebo podobnou tržní strategií a s podobnými záměry. Skupiny se zanesou do dvojdimenzionální osově soustavy, kde na jedné ose je stanovena působnost a na druhé cena, image. Mapa slouží k odhadnutí struktury odvětví jako celku a také k posouzení postavení každé firmy (Sedláčková, Buchta, 2006).

Odvětví, stejně tak jako výrobky, trhy, firmy i celé ekonomiky, prochází jistými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik. Při procesu tvorby strategie je životní cyklus odvětví nejvýznamnější analýza. Je odvozen z trhu a je silně vázán na vývoj poptávky. Model životního cyklu odvětví je velmi podobný životnímu cyklu výrobku. Prochází tedy pěti etapami – vznikem, růstem, dospělostí, dozráním a úpadkem (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hybné změnotvorné síly mají silný vliv na odvětví. Tato analýza určuje hybné změnotvorné síly a odhaduje jejich dopad na odvětví. Patří sem změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci a způsob užívání výrobku, výrobné inovace, změny technologie, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké společnosti, rozšíření technologického know-how, rostoucí globalizace odvětví a změny v nákladové

efektivnosti. Hybné síly vycházejí z vlivu faktorů v makrookolí. Hlavním cílem je vybrat ty nejdůležitější, nejlépe tři až čtyři, odhadnout jejich důsledek na firmu a navrhnout vhodnou strategii (Sedláčková, Buchta, 2006).

Klíčové faktory úspěchu určují schopnost firmy přežít a prosperovat. Aby firma v odvětví prosperovala, musí podle Granta nabídnout to, co chtějí zákazníci kupovat a musí přežít konkurenci (Grant, 1998). Vyjadřují vztah mezi zdroji a schopnostmi firmy a charakteristikami odvětví. Podle Thomsona se klíčové faktory mohou vztahovat k technologii, výrobě, distribuci, marketingu, organizaci a řízení a ostatním (Thomson, 1992).

V atraktivním odvětví je použita agresivní strategie firmy. V neatraktivním odvětví se firmy zaměřují na obranu stávajících pozic, některé firmy uvažují o odchodu z odvětví nebo posílením pomocí fúzí (Sedláčková, Buchta, 2006).

Porterův model pěti sil

Tato analýza navazuje na předchozí analýzu odvětví. Porterův model pěti sil je důležitý model analýzy vnějšího prostředí. Jedná se o pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který slouží pro analýzu konkurenční pozice firmy v odvětví. Na firmu v určitém odvětví působí pět sil: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, rivalita konkurenčních firem na určitém trhu (Hanzelková, 2013).

Zákazníci se řadí mezi jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Pohybují se na více trzích, především na spotřebitelském, průmyslovém a obchodních mezičláncích (Jakubíková, 2009). Nebezpečné se pro firmu může stát, když je závislá na jednom zákazníkovi, který smí snadno přejít ke konkurenci nebo začít vyrábět substituty. Firma může snížit vyjednávací sílu zákazníka snížením ceny (Hanzelková, 2013).

Mezi dodavatele se řadí firmy nebo jednotlivci, kteří poskytují zdroje firmám nebo konkurenci, jež je potřebují na výrobu zboží nebo služeb. Pro úspěšnou firmu je důležitý správný výběr dodavatelů (Jakubíková, 2009). Vysoká vyjednávací síla dodavatelů vychází z toho, že firma nemůže přejít k jinému dodavateli z důvodu speciálního výrobku nebo monopolní pozici dodavatele. Další možností je situace, kdy není firma pro svého dodavatele hlavním zákazníkem (Hanzelková, 2013).

Podle Blažkové může firma snížit vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů tím, že bude mít dobře fungující marketingový informační systém pro oblast nákup a prodej, přehled o cenách, zvyklostech a dodacích podmínkách dodavatelů a zákazníků a ceny pro výpočty nákladů souvisejících se změnou dodavatele nebo zákazníka (Blažková, 2007).

Mezi konkurenty je dobré vnímat i nově vstupující subjekty na trh. Oblíbená jsou odvětví atraktivní a vysoce zisková a s existencí malého množství vstupních bariér. Vysoká hrozba vstupu nových konkurentů je také u odvětví s nízkými vstupními náklady a s možností vstupu s malým objemem produkce (Hanzelková, 2013).

Substituty mohou ohrozit firmu, pokud se vyrábějí a prodávají s nižšími náklady a cenami než je cena stávajícího produktu. Nebo v případě, že náklady na přechod od stávajícího produktu k substitutu jsou nízké (Hanzelková, 2013).

Rivalita konkurenčních firem je chápána jako skutečnost, kdy firma má oproti jiné firmě konkurenční výhodu. Je ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, mírou diferenciací mezi výrobky a službami a úrovní bariér vstupu na trh a výstupu z trhu (Blažková, 2007). Vysoká rivalita je na trhu, který málo roste nebo upadá. Firmy se na takovém trhu snaží udržet formou cenových i necenových válek. Rivalitu firem může firma snížit zvýšením konkurenceschopnosti výrobků a služeb (Hanzelková, 2013).

3.8 Interní analýza

Výsledkem interní analýzy je zjistit silné a slabé stránky firmy. Cílem je věcné vyhodnocení současného postavení firmy a také odhadnutí potenciálu provést zvažovaný strategický záměr. Interní analýza by se měla realizovat alespoň v oblastech managementu, marketingu, financí a účetnictví, výroby, výzkumu a vývoje a informačních systémů (Fotr, 2012).

3.8.1 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů identifikuje zdroje a schopnosti firmy, tedy strategickou způsobilost, kterou firma musí mít, aby mohla reagovat na postupy a příležitosti vytvářející se neustále v okolí firmy. Tato analýza se zaměřuje na dílčí druhy zdrojů a míří ke stanovení určitých předností firmy jako základ konkurenční výhody (Jakubíková, 2013).

Zdroje firmy se člení na:

- fyzické – technologická zařízení, výrobní prostory,
- lidské – sociální prostředí, počet a struktura zaměstnanců, inovační prostředí,
- finanční – vlastní a cizí zdroje, rentabilita provozu, likvidita,
- nehmotné – know-how, image, vědomí o trhu.

Působení zdrojů se hodnotí podle hodnotnosti, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti organizační struktury firmy využít zdrojů (Jakubíková, 2013).

Důležité je následně identifikovat a analyzovat schopnosti firmy, které pomohou zjistit, zda je firma schopna maximálně využít omezené zdroje. Zkoumá se především míra využití zdrojů, míra rentability a zkušenostního efektu, finanční analýza nebo hodnototvorný řetězec (strateg.cz).

3.8.2 SWOT analýza

Jedná se o nejznámější metodu používanou pro analýzu prostředí. Tato metoda analyzuje faktory interní faktory, tedy silné a slabé stránky, a externí faktory, tudíž příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy je zjistit, zda je strategie firmy a její silné a slabé stránky schopné reagovat na změny v prostředí (Jakubíková, 2008).

Název SWOT vznikl z těchto slov:

- S – strengths – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby

Silné stránky zahrnují oblasti, v kterých je firma dobrá. Používají se pro určení konkurenční výhody. Může jít například o podnikové možnosti, dovednosti a zdrojové možnosti. Slabé stránky reprezentují, v čem je firma slabá a mohou bránit efektivnímu výkonu firmy. S uskutečněním příležitostí se zvyšuje možnost růstu nebo lepšího využití disponibilních zdrojů a větší splnění cílů. Špatná situace v okolí znamená pro firmu překážku v činnosti. Jedná se o hrozbu poklesu nebo nebezpečí selhání. V tomto případě musí firma začít jednat a snažit se hrozby odstranit nebo je alespoň minimalizovat. Na jednotlivé faktory analýzy je třeba se dívat v souvislostech a ne je chápat odděleně (Blažková, 2007).

Blažková doporučuje při provádění SWOT analýzy postupovat následujícím způsobem:

- určit si faktory pro silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby,
- umístit faktory do SWOT matice,
- prozkoumat jednotlivé faktory z pohledu významnosti a závažnosti pro firmu,
- navrhnout náležitá strategická opatření (Blažková, 2007).

Zpracování SWOT analýzy je relativně rychlé a jednoduché. Může sloužit k sumarizaci spousty analýz. Naopak nevýhodou je velká subjektivita (Jakubíková, 2008).

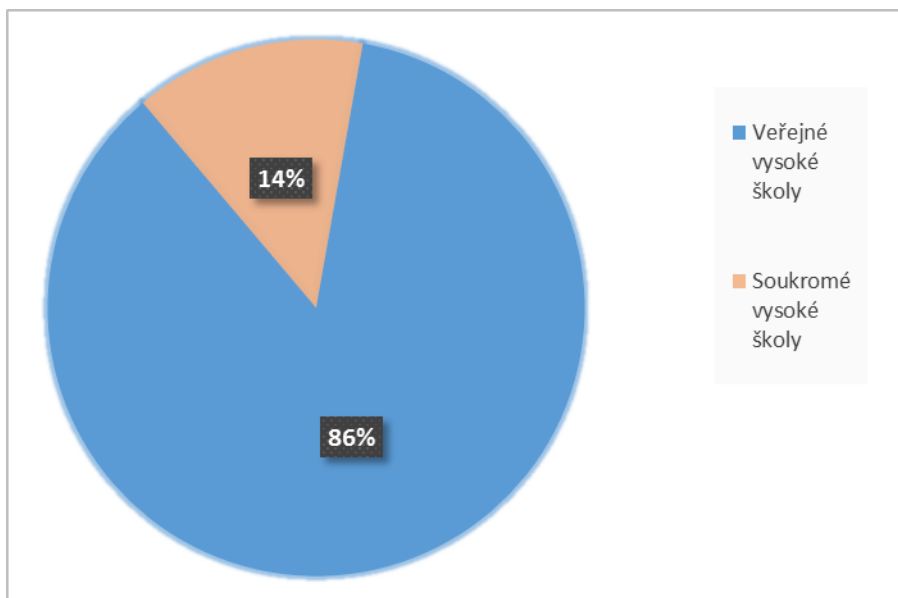
4 Vlastní práce

4.1 Popis podnikatelské příležitosti

Na začátku roku 2016 bylo podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v České republice 26 veřejných vysokých škol, 2 státní vysoké školy a 42 soukromých vysokých škol. 10 soukromých vysokých škol je neaktivních z důvodu ukončení činnosti nebo odebrání státního souhlasu k působení jako vysoké školy (msmt.cz, 2016). Mezi tři největší soukromé vysoké školy patří Univerzita Jana Amose Komenského, Vysoká škola finanční a správní a Metropolitní univerzita. V příloze A je seznam deseti největších soukromých vysokých škol v České republice s počtem studentů, školním a posledními známými tržbami.

Počet absolventů na soukromých vysokých školách klesá díky snižujícímu se počtu soukromých vysokých škol. Zatímco v roce 2012 absolvovalo na veřejných vysokých školách 76 860 studentů a na soukromých vysokých školách 17 093 studentů, v roce 2015 se snížil počet absolventů na veřejných vysokých školách na 70 578 absolventů a na soukromých vysokých školách na 11 436 absolventů (msmt.cz, 2016).

Graf č. 2: Počet absolventů na veřejných a soukromých vysokých školách v procentech v roce 2015

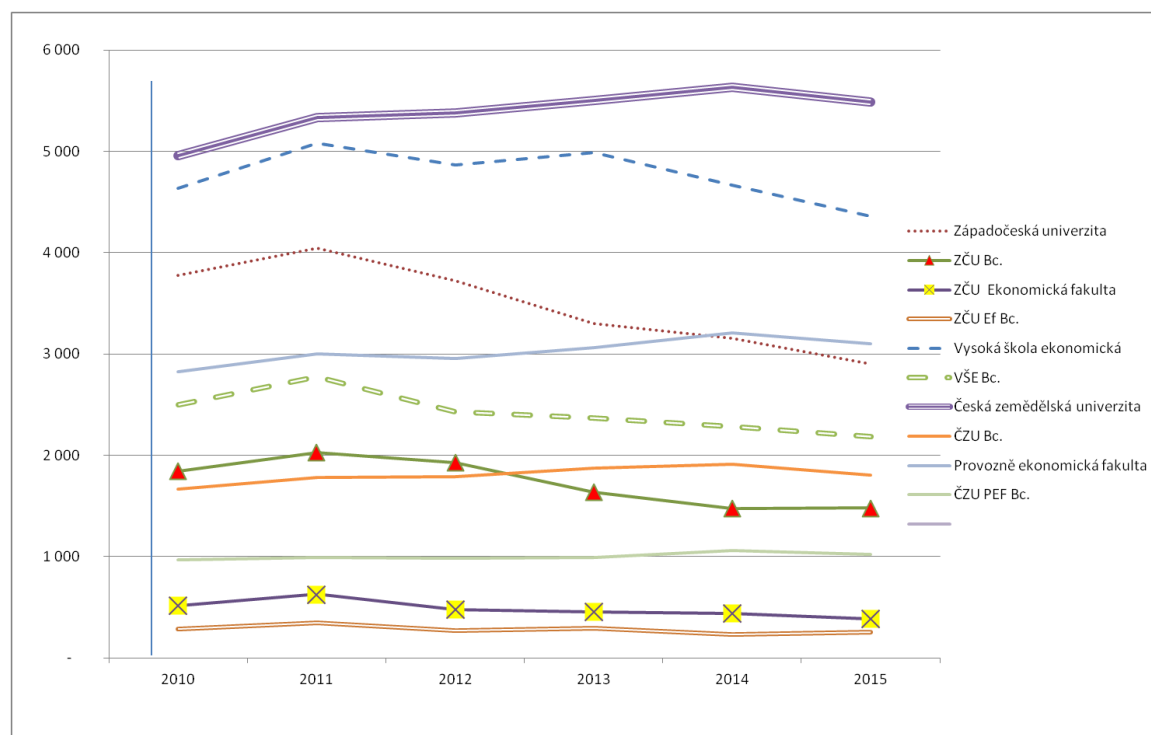


Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, vlastní zpracování, 2016

V současnosti je na trhu poměrně velký počet soukromých vysokých škol. Ovšem v Plzni, kde žije k 1.1.2015 169 tisíc obyvatel (czso.cz, 2015) je mimo Západočeskou univerzitu pouze jedna soukromá škola, která nabízí omezené obory zaměřené na mezinárodní studia. Pro studenty, kteří chtějí studovat v Plzni, ale nedostanou se na univerzitu, nebo jsou nuceni předčasně studium ukončit, zde nemají alternativu. Proto se tato práce zabývá založením soukromé vysoké školy jako další možností studia v Plzni.

V grafu níže jsou porovnány počty absolventů bakalářského stupně studia největších konkurentů, a to Západočeské univerzity, Vysoké školy ekonomické a České zemědělské univerzity jako celku a poté počty absolventů bakalářských stupňů studia ekonomických fakult. Je jasně patrné, že Ekonomická fakulta Západočeské univerzity zaznamenává značný odliv studentů. Podle výkonových ukazatelů zpracovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy bylo v roce 2011 628 úspěšných absolventů Ekonomické fakulty, v roce 2015 už pouze 386. Vysoká škola ekonomická si drží podobný počet absolventů a Česká zemědělská univerzita naopak navyšuje počty absolventů (msmt.cz, 2016). Ne příliš dařící se Západočeské univerzity chtějí zakladatelé soukromé vysoké školy využít.

Graf č. 3: Počet absolventů na vybraných vysokých školách v letech 2010 – 2015



Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, vlastní zpracování, 2016

Zakladatelé se v tomto podnikatelském plánu rozhodli pro právní formu založení ústavu. A to z toho důvodu, aby projekt mohl být bezproblémově financován z dotací Evropské unie. Ministerstvo může soukromým vysokým školám s neziskovou právní formou poskytnout dotaci na realizaci akreditovaných studijních programů. Výše dotace se řídí podle dlouhodobého záměru soukromé vysoké školy, dlouhodobého záměru ministerstva, typu a finanční náročnosti akreditovaných studijních programů, počtu studentů.

Projektem je soukromá vysoká škola bakalářského stupně, s prezenční formou studia se zaměřením na ekonomiku a podnikohospodářství. Od konkurenčních škol se tato škola bude chtít odlišit propojením studia s praxí, nabízet stáže ve velkých společnostech a mít úzké vazby na konkrétní zaměstnavatele. Sestavení podnikatelského plánu je přípravou a podkladem pro podání žádosti o udělení státního souhlasu k oprávnění působit jako soukromá vysoká škola a následné podání žádosti o akreditaci studijních programů.

Akreditace

Akreditační komise je jmenována vládou České republiky a má 21 členů. Členové Akreditační komise jsou jmenováni na šest let a mohou být jmenováni nejvýše na dvě funkční období.

Smyslem Akreditační komise je starat se o kvalitu vysokoškolského vzdělávání a univerzálně posuzovat vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, inovační, uměleckou a další činnosti vysokých škol. Funkcí Akreditační komise je hodnotit činnost vysokých škol a kvalitu akreditovaných aktivit a výsledky hodnocení zveřejňovat. Také se zabývá dalšími záležitostmi vysokých škol, které jí předloží ministr, a k těmto záležitostem vydává stanovisko.

Stanovisko, které vydává Akreditační komise:

- k žádostem o akreditaci studijních programů,
- k žádostem o povolení provádět habilitační řízení a řízení ke jmenování profesorem,
- ke vzniku, sloučení, splynutí, rozdělení nebo ukončení fakulty veřejné vysoké školy,
- právnícké osobě udělit státní souhlas k působení jako soukromé vysoké školy,
- ke stanovení typu vysoké školy (akreditacnikomuse.cz, 2015).

Písemnou žádost předkládá vysoká škola nebo jiná právnická osoba se sídlem v České republice. Žádost podepisuje rektor vysoké školy, orgán soukromé vysoké školy, statutární orgán jiné právnické osoby nebo zřizovatel nebo zakladatel právnické osoby, která má fungovat jako soukromá vysoká škola. Při zpracování žádosti je třeba uvádět podstatné, výstižné a otevřené údaje. Formuláře se zasílají v písemné podobě a v elektronické podobě na Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (akreditacnikomise.cz, 2014).

Obsahem žádosti je název studijního programu, který musí být srozumitelný a výstižný, název a charakteristika studijních oborů, cíle studia, popis absolventa studijního programu, podmínky, které musí student splnit v průběhu studia a místo uskutečňování studijního programu. V žádosti jsou také údaje o vědecké, výzkumné, inovační, umělecké a jiné činnosti žadatele, které jsou součástí studijních programů, doklady o zabezpečení studijního programu a záměr rozvoje a odůvodnění studijního programu. Podmínky, které musí student splnit v průběhu studia a při řádném ukončení, jsou určeny studijním plánem a obsahem a rozsahem státních závěrečných zkoušek. Kromě výše popsaných požadavků musí dále žádost u bakalářských a magisterských studijních programů obsahovat charakteristiku studijního předmětu v prezenční formě studia, pravidla a podmínky pro vznik studijních plánů a návrh témat bakalářských a diplomových prací. V případě zařazení odborné praxe musí být v příloze přehled návrhu pracovišť, kde bude praxe probíhat. Při plánované distanční nebo kombinované formě studia musí být dán rozsah konzultací a dalších způsobů výuky, které budou probíhat v přítomnosti studenta (akreditacnikomise.cz, 2014).

Definice soukromé vysoké školy

Soukromé vysoké školy jsou právnické osoby, kterým ministerstvo přidělilo státní souhlas fungovat jako soukromá vysoká škola. Jejich činnost je popsána v §39-43 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů. Pro udělení státního souhlasu je třeba sdělit:

- název, sídlo a typ vysoké školy,
- právní formu právnické osoby a statutární orgán,
- dlouhodobý záměr vzdělávací činnosti vysoké školy,
- informace o finančním, materiálním, personálním a informačním zajištění činnosti soukromé vysoké školy,

- koncepty studijních programů,
- koncepty vnitřních předpisů popisujících organizaci a činnost soukromé vysoké školy a postavení členů akademické obce (msmt.cz, 2013).

Ministerstvo má 150 dnů ode dne doručení žádosti o rozhodnutí přidělení akreditace. Ministerstvo se rozhoduje na základě stanoviska Akreditační komise k návrhům studijních programů. Pokud Akreditační komise nevydá souhlasné stanovisko alespoň k jednomu studijnímu programu, ministerstvo státní souhlas neudělí. Stejně tak, pokud ministerstvo zjistí, že nejsou předpoklady pro náležité zajištění vzdělávací činnosti nebo byla právnická osoba žádající o udělení státního souhlasu pravomocně odsouzena za trestný čin. V případě udělení státního souhlasu, ministerstvo rozhodne o akreditaci studijních programů a o registraci vnitřních předpisů (msmt.cz, 2013).

Povinností soukromé vysoké školy je zpracovat, předložit ministerstvu a zveřejnit výroční zprávu a dlouhodobý záměr každoročně aktualizovaný. Dále pravidelně hodnotit činnost vysoké školy a zveřejňovat výsledky, zveřejňovat seznam akreditovaných studijních programů včetně členění na studijní obory, formy výuky a standardní doby studia (msmt.cz, 2013).

4.2 Vize, cíle podniku

Cílem projektu je navrhnout konkurenceschopnou soukromou vysokou školu v Plzni, která si vybuduje stabilní pozici na trhu, ziskovost a nejlepší pověst a zajistí si pravidelný přísun studentů, kteří budou mít po vystudování velké uplatnění na trhu práce.

Představou projektu je založit soukromou vysokou školu bakalářského stupně, s prezenční formou studia se zaměřením na ekonomiku, zakládající si jméno na propojení teorie s praxí a velkém uplatnění vystudovaných absolventů na trhu práce. Důležité je sestavit podnikatelský plán, na základě něhož bude moci vysoká škola získat akreditaci.

Vizí soukromé vysoké školy je poskytnutí kvalitního bakalářského vzdělání s ekonomickým zaměřením, získání stabilní pozice na trhu, později rozšíření na magisterský studijní program Ing. a MBA a dobré jméno při uplatňování absolventů na trhu práce. Klíčem k úspěchu je co nejkvalifikovanější personál a nabídka kvalitní praxe.

4.3 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy lze zkoumat celou řadu faktorů. V tomto projektu je zaměřeno na ty faktory, které mohou mít vliv na podnik a jeho podnikání.

Hlavní faktory lze rozdělit do 4 skupin: politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a faktory technologického pokroku.

4.3.1 Politicko-legislativní trendy

Podnikání je velmi ovlivněno novým občanským zákoníkem Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, který vstoupil v platnost na začátku roku 2014 a nově definoval neziskovou organizaci založený ústav. Nejdůležitější zákon pro tento podnikatelský plán je Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů. Akreditace se týká vyhláška č. 42/1999 Sb., o obsahu žádosti o akreditaci studijního programu. Nyní je v projednávání v Senátu novela o vysokých školách. Nově by měla upravovat odebrání neoprávněně získaných titulů a poplatky za uznávání vzdělání nebo dovolovat, aby se mimořádným profesorem stal odborník ze zahraničí. Největší změna by se však měla týkat získávání akreditace. Akreditační komisi by měl nahradit Národní akreditační úřad, který by rovnou vydával povolení pro určitou oblast s tím, že jednotlivé obory by si mohly vysoké školy vypisovat samy. Podnikatelský plán mohou ovlivňovat Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád.

4.3.2 Ekonomické trendy

Do ekonomických trendů ovlivňující podnikatelské prostředí lze řadit míru inflace a míru nezaměstnanosti. Vyšší zájem o soukromé školy lze očekávat s rostoucí životní úrovní obyvatelstva. Životní úroveň obyvatelstva je možné měřit průměrnou hrubou měsíční mzdou.

Z tabulky je patrné, že v průběhu posledních pěti let průměrná roční míra inflace stále klesala. V roce 2015 měla hodnotu 0,3 %.

Tab. č. 2: Průměrná roční míra inflace v %

Rok	Průměrná roční míra inflace v %
2010	1,5
2011	1,9
2012	3,3
2013	1,4
2014	0,4
2015	0,3

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2015

Vysoké školy ovlivňuje také míra nezaměstnanosti. Na konci roku 2014 byla míra nezaměstnanosti 7,5 %, na konci roku 2015 klesla na 6,2 %. I přesto, že míra nezaměstnanosti je poměrně vysoká, z dlouhodobého hlediska dochází k jejímu snižování.

Z tabulky níže je patrné, že na konci roku 2014 byl zjevný nárůst průměrné hrubé měsíční mzdy. Poté došlo ke snížení a ve 2. čtvrtletí 2015 opět ke zvýšení.

Tab. č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč

Období	Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč
2. čtvrtletí 2014	25 500
3. čtvrtletí 2014	25 219
4. čtvrtletí 2014	27 200
1. čtvrtletí 2015	25 306
2. čtvrtletí 2015	26 287
3. čtvrtletí 2015	26 072

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2015

4.3.3 Sociálně – kulturní trendy

Z této složky je nejpodstatnější demografie obyvatelstva. U struktury obyvatelstva je zřejmý rostoucí průměrný věk, který se bude i nadále zvyšovat. V průběhu let se bude snižovat podíl osob mladších 15 let díky poklesu porodnosti a zároveň poroste podíl seniorské populace, což bude znamenat snížení počtu zájemců o studium. V současné době je podíl dětí ve věku 0-14 let 15,1 % a podíl seniorů 17,7 %. Český statistický úřad předpokládá razantní nárůst podílu osob ve věku 65 let a více let (demografie.info.cz, 2012).

Tab. č. 4: Vývoj složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000-2065 (v %)

Věk	2000	2010	2015	2020	2025	2035	2045	2055	2065
0-14	16,4	14,2	15,1	15,6	14,9	13,0	13,3	13,9	13,2
15-64	69,8	70,6	67,2	64,4	63,4	62,5	57,0	53,7	54,6
65+	13,8	15,2	17,7	20,1	21,7	24,5	29,6	32,4	32,2

Zdroj: Český statistický úřad, 2012

Důležitý je také zájem o studium na vysoké škole a úroveň vzdělání. V roce 2015 studovalo v České republice na vysokých školách 327 tisíc studentů (msmt.cz, 2015). U technických fakult není taková účast studentů, ale ekonomické obory bývají mezi uchazeči o studium oblíbené. Podstatné je sledovat tento zájem, aby nezačal razantně klesat.

4.3.4 Technologické trendy

Pro každou firmu, která si chce udržet konkurenceschopnost, je podstatné sledovat moderní technologie, inovace a technologická vylepšení. Důležitým komunikačním a propagačním nástrojem se stal internet. V dnešní době je pro firmy klíčové sledovat probíhající technologické změny a věnovat se možným inovacím.

Tab. č. 5: PEST analýza

Faktory	Intenzita působení	Opatření
Politicko – legislativní faktory		
Zákonná opatření	4	Neustálé sledování zákonných opatření
Ekonomické faktory		
Míra inflace	3	Neustále sledování míry inflace
Míra nezaměstnanosti	3	Přizpůsobit nabídku poptávce
Vývoj mezd	3	Sledování vývoje mezd a přizpůsobit tak nabídku
Sociálně – kulturní faktory		
Demografie obyvatelstva	2	Sledování vývoje složení obyvatelstva
Poptávka po studiu	5	Sledování počtu studentů
Úroveň vzdělání	4	Nabízet kvalitní vzdělání
Technologické faktory		
Vývoj moderních technologií	3	Sledování novinek ve vývoji moderních technologií

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V tabulce PEST analýzy jsou faktory ohodnoceny intenzitou působení a navržená opatření. Hodnota 1 je nejnižší intenzita působení a hodnota 5 je nejvyšší intenzita působení. Největší vliv na projekt mají sociálně – kulturní a politicko – legislativní faktory. Důležitým trendem je zájem obyvatel o vysokoškolské vzdělání a potřebná úroveň vzdělání. Projekt také velmi ovlivňují zákonné opatření, které je třeba neustále sledovat.

4.4 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

V této analýze je definováno odvětví jako takové a analyzují se faktory ovlivňující nabídku a poptávku. Níže jsou popsány jednotlivé ukazatele.

Velikost trhu: 61 – 382 mil. Kč ročně

Růst trhu: od roku 2012 pokles o 6 %

Stadium životního cyklu: zralost

Počet podniků v odvětví: v České republice je 42 soukromých vysokých škol a 10 neaktivních soukromých vysokých škol, 26 veřejných vysokých škol, 2 státní vysoké školy

Zákazníci: muži a ženy od 19 let s maturitou

Bariéry vstupu: velké bariéry jsou v možnosti získání akreditace a v konkurenčním boji s veřejnými školami, velká administrativní náročnost

Míra rivality mezi konkurenty: velký počet konkurenčních škol působících na trhu, značná rivalita mezi soukromými vysokými školami i veřejnými vysokými školami

Ziskovost v odvětví: rozdílná, velké vysoké školy ziskové

4.5 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se používá pro analýzu konkurence v odvětví. Je dobré před vstupem na trh provést analýzu konkurenčního prostředí. Mezi pět sil patří hrozba vzniku substitutů, síla nových konkurentů, síla dodavatelů, síla odběratelů a rivalita mezi konkurenty v odvětví.

4.5.1 Rivalita mezi konkurenty

V České republice je 26 veřejných vysokých škol, 2 státní vysoké školy a 42 soukromých vysokých škol. Je tedy patrné, že se jedná o velmi konkurenční odvětví. Rivalita mezi konkurenty je značná a do budoucna se díky snižujícímu počtu studentů očekává její další nárůst. Pro nově vstupující podnik je důležité, při vstupu do takto konkurenčního odvětví, oslovit co největší počet potenciálních zákazníků a snažit se udržet si je co nejdéle.

Největším konkurentem je Západočeská univerzita v Plzni, především Fakulta ekonomická. V roce 2014 se na tuto fakultu hlásilo 2 213 uchazečů, z toho bylo přijato 888 uchazečů (fek.czu.cz, 2015). Poté co univerzita zjistí, že v Plzni vzniká nová soukromá škola s ekonomickým zaměřením, dá se očekávat ještě větší rivalita.

4.5.2 Síla nových konkurentů

Síla nových konkurentů závisí především na bariérách vstupu do odvětví a na reakcích stávajících škol na vstup nového konkurenta. Toto odvětví má značné bariéry pro vstup nové vysoké školy. Nyní zde figuruje mnoho hráčů, trh je nasycen. Protože soukromé vysoké školy vznikají převážně jako neziskové organizace, není tento segment pro zakladatele příliš ziskový, protože musí svůj zisk vložit zpět do organizace. I z tohoto

důvodu je vstup do odvětví poměrně finančně nákladný, stejně tak jako získání akreditace a administrativa s tím spojená je velkou bariérou.

4.5.3 Síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není v tomto případě příliš velká. Za dodavatele lze považovat pronajímatele vyučovacích prostor, tvůrce webových stánků, dodavatele informační technologie, nakladatelství. Škola je závislá nejvíce na pronajímateli prostor, ostatních dodavatelů jsou spousty a v případě zvýšení cen je možné je vyměnit za jiné dodavatele.

4.5.4 Síla odběratelů

Odběrateli jsou zde uchazeči o studium. Jedná se o poskytování podobných služeb, protože každý uchazeč má primárně stejný cíl, získat akademický titul a diplom. Sekundárními impulzy mohou být pověst školy a studijní poplatky. Jelikož uchazeči mají na výběr ze služeb mnoha škol, je jejich vyjednávací síla vysoká. Je tedy třeba nabízet uchazečům kvalitní služby a hýčkat si je, aby byly plně spokojeni a udrželi se co nejdéle.

4.5.5 Hrozba substitutů

Za substituty lze považovat firmy, které nabízejí zájemcům podobné znalosti, ovšem bez akademického titulu a diplomu. Takovým zájemcům jde hlavně o znalosti a ne o získání titulu.

Tab. č. 6: Porterův model pěti sil

Faktor	Hodnocení						
	V procentech	0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
Míra růstu odvětví							
Bariéry vstupu do odvětví	žádné				X		vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		X				téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů				X		žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká				X		téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	X					podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Hi-tech				X		Nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace				X		téměř žádné inovace

Zdroj: Tichá, Hron, vlastní zpracování, 2013

Na základě Porterovy analýzy byla vytvořena tabulka výše. Většina hodnocení se nachází na pravé straně tabulky, lze toto odvětví považovat za méně konkurenční. Je ale třeba brát v potaz velké bariéry vstupu do odvětví díky náročnému získání akreditace, vysokou rivalitu mezi konkurenty, která bude do budoucna díky snižujícímu se počtu studentů narůstat a silnou vyjednávací pozici odběratelů. Tato ohrožení je možné omezit díky dobré

analýze konkurentů, odlišením se od ostatních konkurenčních škol a dobrým strategickým řízením.

4.6 Analýza konkurentů

Tab. č. 7: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent		
	A	B	C
Jméno podniku	Západočeská univerzita	Metropolitní univerzita	VŠEM
Odhad tržeb 2014	2 340 mil Kč	244 mil. Kč	84 mil. Kč
Odhad podílu na trhu	%	%	%
Cenová výhoda *	1	3	4
Kvalitativní výhoda *	2	3	3
Technologická základna *	3	3	2
Odbytová základna *	2	3	4
Distribuční podmínky *	2	3	4
Nákladová výhoda *	2	2	3
Pozice v rámci odvětví (současná) *	3	2	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	4	3	3
Váženost konkurence (současná) *	4	3	3
Váženost konkurence (v příštím roce) *	4	4	4
Váženost konkurence (v dalších letech) *	5	4	4
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?			
Brzy	Reakce na nového konkurenta		
Příští rok	Pokračující úpadek absolventů		
Dlouhodobější ohrožení		Stále více se rozrůstající škola	

- = hodnotící škály: 1 = nejlepší (nejvyšší)
- 2 = nadprůměrný
- 3 = průměrný
- 4 = podprůměrný

5 = nejhorší (neohrožující)

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Hlavními konkurenty jsou Západočeská univerzita v Plzni, Metropolitní univerzita, která má pobočku v Plzni a Vysoká škola ekonomie a managementu v Praze. Nejlepšího hodnocení dosahuje v tabulce Západočeská univerzita.

Západočeská univerzita je jedinou veřejnou vysokou školou v Plzeňském kraji. Nyní má univerzita devět fakult a nabízí možnost studia pro 12 tisíc studentů. Fakulty jsou zde aplikovaných věd, designu a umění, ekonomická, elektrotechnická, filozofická, pedagogická, právní, strojí a zdravotnických studií. Ekonomická fakulta nabízí v prezenční formě bakalářského studia tři studijní programy: geografie se studijním oborem Ekonomická a regionální geografie, ekonomika a management se studijními obory Management obchodních činností a Podniková ekonomika a management a poslední studijní program systémové inženýrství a informatika se studijními obory systémy projektového řízení a Informační management. V roce 2015 na Ekonomické fakultě studovalo 709 studentů.

Metropolitní univerzita Praha má univerzitní středisko v Plzni. Studijní program Mezinárodní teritoriální studia je nabízen v bakalářském i navazujícím studiu. Bakalářské studium tohoto programu je možno studovat prezenčně i kombinovaně. Na navazujícím studiu pouze kombinovaně. Dalším studijním programem na bakalářském studiu je Právní specializace se studijním oborem Veřejná správa a na navazujícím studiu Mezinárodní teritoriální studia se studijním oborem Evropská studia a veřejná správa oboje v kombinované formě studia. Školným v prezenční formě je 55 tisíc Kč za jeden akademický rok a v kombinované formě 48 tisíc Kč za jeden akademický rok. K lednu 2015 studovalo na této univerzitě 5 369 studentů.

Vysoká škola ekonomie a managementu nabízí v bakalářském studiu studijní programy Podniková ekonomika, Komunikace a lidské zdroje a marketing v prezenční i kombinované formě studia. Podnikovou ekonomiku se zaměřením na ekonomii a hospodářskou politiku, finance, marketing a reklama, lidské zdroje. Komunikace a lidské zdroje se dále dělí na komunikace a společnost, řízení lidských zdrojů, psychologie a sociologie a veřejná správa. Marketing má oborové specializace reklama a public relations, marketingové a reklamní strategie, komunikace a média, personální marketing.

Magisterskými programy jsou Management firem a Ekonomická a mezinárodní studia, oboje v prezenční i kombinované formě studia. Studijní poplatky jsou rozděleny do čtyř cenových kategorií: Klasik, Standard, Premium a Excelent. Každá cenová úroveň obsahuje rozdílnou nabídku administrativních a studijních služeb. U bakalářského i magisterského studia stojí nejlevnější úroveň Klasik 20 tisíc Kč na rok a nejdražší Excelent 60 tisíc Kč na rok. K lednu 2015 zde studovalo 2 274 studentů.

4.7 Zhodnocení výsledků vnějšího prostředí

Výstupem analýzy vnějšího prostředí je seznam příležitostí a hrozeb.

Jako hrozby pro podnik vyplynuly z analýzy vnějšího prostředí:

- růst míry rivality mezi konkurenty,
- mírný pokles poptávky,
- poměrně velké bariéry vstupu do odvětví,
- omezující zákonná opatření.

I přesto, že na trhu je velký počet vysokých škol, rivalita mezi konkurenty je značná. Do budoucna lze předpokládat díky snižování podílu osob mladších 15 let, pokles počtu studentů. Míra rivality mezi konkurenty poroste. Založení vysoké školy velmi limituje Zákon o vysokých školách a vyhláška o akreditaci. Bariéry vstupu do odvětví jsou díky náročnému získání akreditace a kapitálovou náročností vysoké. Změny v zákonných opatřeních je třeba neustále sledovat a snažit se navyšovat zájem obyvatel o vysokoškolské vzdělání. Tato ohrožení je možné omezit díky dobré analýze konkurentů, odlišením se od ostatních konkurenčních škol a dobrým strategickým řízením.

Jako příležitosti vyplynuly z analýzy vnějšího prostředí:

- dlouhodobé snižování nezaměstnanosti,
- rostoucí životní úroveň obyvatelstva,
- malá možnost substitutů,
- snižující se zájem o studium u největšího konkurenta.

I přesto, že míra nezaměstnanosti je poměrně vysoká, z dlouhodobého hlediska dochází k jejímu snižování. Životní úroveň obyvatelstva je možné měřit průměrnou hrubou měsíční mzdou, která se neustále zvyšuje. Se zvyšující se životní úrovní může růst zájem o studium

na soukromé škole. U největšího konkurenta je patrný velký odliv studentů. Toho chce soukromá vysoká škola využít.

4.8 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Na základě realisticky spočítaných finančních nákladů se investoři rozhodují o poskytnutí požadovaných finančních zdrojů. Cílem není sestavení podrobného rozpočtu, ale má představovat finanční náročnost tohoto podnikatelského plánu. V první části jsou popsány všechny náklady, které jsou spojeny se založením školy a provozní náklady na první tři roky podnikání. V druhé části pak plánované výnosy, které jsou zpracovány na první tři roky podnikání.

4.8.1 Kalkulace nákladů

Mezi náklady spojené se začátkem podnikání patří náklady na založení společnosti, vybavení učebních prostor a náklady na propagaci.

Zakladatel je povinen zaplatit poplatek za zápis do veřejného rejstříku. Poplatek za první zápis do veřejného rejstříku činí 6 000 Kč. Další poplatek, který je třeba zaplatit, je za ověření formuláře na návrh na zápis v částce 30 Kč. Další náklady na založení nejsou třeba, vklad zakladatelů není nutný. Za žádost o akreditaci je nutné zaplatit poplatek 25 tis. Kč. Protože vyplnění žádosti je dosti náročné, je třeba najmout si poradenskou firmu, která pomůže se správným vyplněním. Náklady na poradenskou firmu jsou ve výši 10 000 Kč.

Nově vzniklý podnik bude sídlit v prostorách bývalé konzervatoře. Budova patří městu a poskytuje jí za nulový nájem s podmínkou, že se nájemce bude o budovu starat. Pro případ, že by prostory nebyly volné, je možné si pronajmout prostory Západočeské univerzity, viz tabulka níže.

Tab. č. 8: Nájemné prostor Západočeské univerzity (v Kč)

Prostory	Nájem/měsíc
Studovna / knihovna	7 000
Učebna 1	5 000
Učebna 2	5 000
Studijní oddělení	5 000
Aula	10 000
Detašovaná pracoviště	3 000
Celkem	35 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pronajmout si dvě učebny, aulu, studovnu, studijní oddělení a případně detašovaná pracoviště by stálo na měsíc 35 000 Kč.

Ohledně vybavení prostor, budova bývalé konzervatoře i možné prostory Západočeské univerzity k pronájmu jsou vybaveny pouze kancelářským nábytkem. Je nutné zakoupit alespoň 20 počítačů do učebny, 2 počítače do studovny a 1 počítač na studijní oddělení, kde bude k dispozici i tiskárna s kopírkou. Jedna učebna bude vybavena projektorem. Tato výpočetní technika bude pořízena na operativní leasing. Pořizovací cena počítačů a tiskárny je 485 tis. Kč. Leasing bude splácen 4 roky. Měsíční splátka bude činit 10 100 Kč. Náklady na kancelářské potřeby včetně tabulí budou činit 20 tis. Kč. Informační systém ve škole bude Moodle. Jedná se o elektronickou podporu vzdělávání, jehož provoz zajišťuje Ústřední knihovna Univerzity Karlovy. Technická podpora včetně zaškolení činí 10 tis. Kč. Náklady na údržbu a přidávání uživatelů stojí 3 tis. Kč měsíčně. Celkové náklady na vybavení prostor budou v 1. měsíci činit 30 100 Kč.

Co se týče nákladů na propagaci, tvorba internetových stránek bude v částce 5 tis. Kč, propagační letáky a nájem reklamních cedulí za 40 tis. Kč.

Do začátku podnikání je třeba vložit 116 100 Kč bez nájemného, 151 100 Kč s nájemným za prostory Západočeské univerzity. Tyto výdaje budou kryty zakladatelem společnosti.

Škola bude zaměstnávat 1 profesora, 3 docenty, asistentku, tři cvičící na hlavní pracovní poměr, dva cvičící na dohodu o provedení práce a projektového manažera, který bude řídit chod školy. Měsíční hrubé mzdy podnik plánuje pro profesora 70 000 Kč, pro docenty ve výši 55 000 Kč na osobu, 33 500 Kč pro ostatní zaměstnance a 15 000 Kč pro osobu na dohodě o provedení práce. V případě rozšiřování studijních programů bude škola navyšovat počty zaměstnanců.

Tab. č. 9: Náklady na zaměstnance (v Kč/měsíc)

Náklady na zaměstnance	Částka v Kč/měsíc
Měsíční hrubá mzda – 1 profesor	70 000
Měsíční hrubá mzda – 3 docenti	165 000
Měsíční hrubá mzda – 3 cvičící, asistentka, projektový manažer	167 500
Dohody o provedení práce – 2 cvičící	30 000
Zdravotní pojištění 9 %	38 925
Sociální pojištění 26 %	112 450
Náklady na zaměstnance celkem za měsíc	613 875
Náklady na zaměstnance celkem za rok	7 366 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ve třetím roce se předpokládá vznik nového studijního programu, dojde k nárůstu provozních nákladů. Do nákladů na marketing je zahrnuta tvorba propagačních letáků a pronájem reklamních ploch.

Tab. č. 10: Provozní náklady prvních tří let podnikání (v Kč)

Provozní náklady (v Kč)	1. rok	2. rok	3. rok
energie	250 000	250 000	350 000
poplatek za internet, informační systém	34 000	27 000	35 000
pojištění budovy	60 000	60 000	60 000
mzdové náklady	7 366 500	7 366 500	9 882 000
kancelářské potřeby	20 000	13 000	18 000
náklady na marketing	45 000	55 000	55 000
splátky operativního leasingu	121 200	121 200	121 200
Provozní náklady celkem	7 896 700	7 892 700	10 521 200

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.8.2 Kalkulace výnosů

Výnosy jsou odhadnuty na základě analýzy trhu a vývoje ekonomiky. Předpokládá se 60 studentů bakalářského studia. Školné na studenta činí 30 000 Kč za semestr. V druhém roce se očekává nárůst o 30 studentů, tedy nárůst tržeb z prodeje služeb o 33 %. Ve třetím roce dojde opět k nárůstu 20 studentů bakalářského studia a počítá se se vznikem magisterského programu MBA, kde školné za semestr je 100 000 Kč na studenta a přijato bude 40 studentů.

Tab. č. 11: Plánované výnosy v prvních třech letech podnikání (v Kč)

1. rok podnikání	3 600 000
2. rok podnikání	5 400 000
3. rok podnikání	14 600 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.9 SWOT analýza

Tab. č. 12: SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">výhodná polohakvalita nabízených služebvýhodné vyučovací prostory	<ul style="list-style-type: none">zadlužení v začátku podnikánímalý zájem o nabízené službynedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">dlouhodobé snižování nezaměstnanostirostoucí životní úroveň obyvatelstvamalá možnost substitutůsnižující se zájem o studium u největšího konkurenta	<ul style="list-style-type: none">růst míry rivality mezi konkurentymírný pokles poptávkypoměrně velké bariéry vstupu do odvětví – složitost vyplnění žádosti o udělení státního souhlasu k oprávnění působit jako soukromá vysoká škola a žádosti o akreditaci studijních programůomezující zákonná opatření

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ze SWOT analýzy vyplývá, že mezi silné stránky podniku lze řadit výhodnou polohu, kvalitu nabízených služeb a výhodnou nabídku vyučovacích prostor. Podnik se nachází ve čtvrtém největším městě České republiky, kde není dostatek soukromých vysokých škol, proto je založení soukromé vysoké školy velkou výzvou s možností pozitivního uchycení. Škola se bude snažit o nabízení kvalitního vzdělání včetně přínosné praxe. Zakladateli byly městem Plzeň nabídnuty prostory bývalé konzervatoře v centru města blízko náměstí pouze za cenu údržby budovy. Pro začínající podnik je to velmi výhodná nabídka.

Slabé stránky podniku představuje především zadlužení v začátku podnikání, malý zájem o nabízené služby a nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Vysoce vzdělaných lidí je čím dál tím méně a často jsou na jiných vysokých školách zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Profesori a docenti stárnou a je těžké najít dostatečný počet pro získání akreditace.

Ohrožení představuje růst rivality mezi konkurenty způsobené také poklesem počtu studentů. Dalším ohrožením jsou poměrně velké bariéry vstupu do odvětví, a to kvůli náročnému získání akreditace a značné kapitálové náročnosti.

Příležitostí pro podnik jsou snižování nezaměstnanosti a růst životní úrovně obyvatelstva, díky kterému si bude moci více zájemců o studium dovolit soukromou vysokou školu. Velkou příležitostí je patrný odliv studentů od největšího konkurenta, kterého by chtěla nově založená vysoká škola využít a nabídnout kvalitní služby.

4.10 Rizika projektu

Pro analýzu rizik je důležité najít rizikové faktory, u nichž se stanoví jejich pravděpodobnost a intenzita dopadu. Seznam možných rizik vychází z externí a interní analýzy.

Rizikové faktory:

- I. růst míry rivality mezi konkurenty,
- II. mírný pokles poptávky,
- III. poměrně velké bariéry vstupu do odvětví,
- IV. omezující zákonná opatření.
- V. zadlužení v začátku podnikání,
- VI. malý zájem o nabízené služby,
- VII. nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

V tabulce níže je každému faktoru přiřazena pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu v rozmezí 1 – 5.

Tab. č. 13: Hodnocení významnosti faktorů rizik

Faktor rizika		Pravděpodobnost	Intenzita dopadu
I.	růst míry rivality mezi konkurenty	2	3
II.	mírný pokles poptávky	3	2
III.	poměrně velké bariéry vstupu do odvětví	4	4
IV.	omezující zákonná opatření	4	5
V.	zadlužení v začátku podnikání	3	3
VI.	malý zájem o nabízené služby	2	2
VII.	nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	3	4

- = hodnotící škály: 1 = velmi nízká (nejnižší)
 2 = nízká
 3 = střední
 4 = zvýšená
 5 = velmi vysoká

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ohodnocené jednotlivé faktory jsou zapsány do matice rizik. Na osách jsou pravděpodobnost výskytu rizika a odhad dopadu rizika.

Tab. č. 14: Matice rizik

odhad dopadu rizika	5				IV.	
	4			VII.	III.	
	3		I.	V.		
	2		VI.	II.		
	1					
			1	2	3	4
		Pravděpodobnost výskytu rizika				

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z matice vychází, že největší riziko pro podnik představují faktory I., III., IV., V., a VII.

Růst míry rivality mezi konkurenty poroste, díky snižující se poptávce. Riziko nelze zcela eliminovat. Podnik se pokusí snížit ho nabízením kvalitních služeb a rozšiřováním zákazníků.

Jako stěžejní pro vznik vysoké školy je považováno náročné vyplnění žádosti o udělení státního souhlasu k oprávnění působit jako soukromá vysoká škola a následné žádosti o akreditaci studijních programů. Pro úspěšné vyplnění žádostí bude třeba najmout poradenskou firmu, která však může být dosti nákladná.

Největší intenzitu dopadu mají zákonná opatření. Klíčem k úspěchu založení vysoké školy je přesvědčení Akreditační komise o připravenosti školy a získání akreditace. Je důležité znát Zákon o vysokých školách a vyhlášku o akreditaci. Nyní probíhá novela o vysokých školách. Je třeba změny neustále sledovat a snažit se jim co nejlépe přizpůsobit.

Hrozba zadlužení v počátcích podnikání je dosti pravděpodobná. Je třeba, aby s tím podnik počítal – měl dostatek finančních prostředků do začátku a pokusil se získat další finanční zdroje.

Střední pravděpodobnost a zvýšenou intenzitu dopadu nese riziko nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Jednou z podmínek získání akreditace je dostatek profesorů a docentů. Proto je třeba snažit se sehnat co nejvíce vzdělaných zaměstnanců a nabídnout jim co nejlepší pracovní podmínky.

4.11 Analýza scénářů

Jak je popsáno v teoretické části, scénáře jsou příběhy o alternativních možnostech. Popisují možné budoucí stavy, tedy variaci situací a nutnost přijetí opatření. Scénáře musí být realizovatelné, musí odpovídat reálně očekávanému vývoji v určitém rozmezí. Formulace scénářů vychází z identifikace rizikových faktorů. Z matice rizik vycházejí jako nejvíce rizikové faktory I., III., IV., V., a VII., které je třeba do scénářů zapracovat.

V této práci budou popsány tři scénáře:

- Pesimistický – trendy s největším negativním vlivem,
- Realistický – nejpravděpodobnější trendy,
- Optimistický – trendy s nejpozitivnějším vlivem.

4.11.1 Pesimistický scénář

Tato varianta je nejméně oblíbená, ovšem je třeba s ní počítat. Pesimistický scénář ukazuje, jak by vypadala situace ve firmě, pokud by se projevil negativní dopad rizikových faktorů. Budou uvažovány faktory s téměř likvidačními účinky pro podnik. Měl by zobrazovat možné důsledky pro podnikatelský plán.

Míra rivality mezi konkurenty roste. Snižuje se počet studentů. Mezi veřejnými a soukromými školami dochází k velkému boji a přetahování studentů. Pokud by se veřejné školy spojily, mohly by soukromé školy zcela vyřadit z trhu. Založení soukromé vysoké školy by bylo velmi obtížné.

Rostoucí bariéry vstupu do odvětví zvyšují kapitálovou náročnost a složité získání akreditace. Při nesprávně vyplněné žádosti o státní souhlas nevznikne vysoká škola a všechny budoucí plány jsou nerealizovatelné.

S rostoucími bariérami vstupu do odvětví souvisí navyšování zákonných opatření. Zpřísnění podmínek vysokých škol velmi zkomplikuje založení vysoké školy.

Vysoké zadlužení v začátku podnikání omezuje úspěšně vést podnik. Soukromá škola se stane ztrátovou a bude těžké se na trhu udržet a nezaniknout. Navíc při velkém zadlužení bude skoro nemožné získat další finanční zdroje – dotace z Evropské unie.

Snižující počet kvalifikovaných zaměstnanců vede k ubývání profesorů a docentů. Při nízkém počtu dojde k odebrání akreditace studijního programu a nemožnosti realizování podnikatelského plánu.

Tyto faktory mají negativní vliv na podnik. Jedná se ale o pesimistický scénář, nemusí tedy vůbec nastat. Kdyby se ovšem vyplnil, znamenalo by to nemožnost vzniku podnikatelského plánu či zánik pro již existující podnik.

4.11.2 Realistický scénář

Realistický scénář je nejvíce pravděpodobný. Bude se předpokládat vývoj faktorů, které pravděpodobně nastanou a jejich důsledky, které mohou zasáhnout podnikatelský plán.

Díky snižujícímu se počtu studentů dochází k mírnému růstu rivality mezi konkurenty. Po vzniku nové soukromé vysoké školy v Plzni se dá předpokládat zvyšující rivalita mezi

nově vzniklou školou a existujícími dvěma školami v okolí. Je třeba vytvořit si co nejdříve stálou zákaznickou základnu a dobrou propagaci.

Nyní dochází k novele o vysokých školách. Novela by měla přinést mimo jiné snazší získávání akreditace. Jednotlivé obory by si mohly vysoké školy vypisovat samy. Tato změna přináší snazší vstup do odvětví. Pro správné vyplnění žádosti o získání státního souhlasu k oprávnění působit jako soukromá vysoká škola a žádosti o akreditaci studijních programů je najatá pomocná firma.

Začátek podnikání bude spíše ztrátový, ale s nastávajícími roky by měl zisk růst. Tento zisk bude vložen zpět do organizace. Protože se jedná o neziskovou organizaci, je možné využít dotací z Evropské unie.

Pro poskytování kvalitních služeb a získání akreditace je vhodné mít alespoň jednoho profesora a tři docenty, kteří budou zároveň garanty předmětů.

Pokud by se faktory vyvíjely takto, pro podnik by to neznamenovalo zásadní ohrožení. Největší rizika lze očekávat z rivality mezi konkurenty a složitosti vyplnění žádosti o získání akreditace.

4.11.3 Optimistický scénář

Tento scénář patří mezi nejoblíbenější, protože počítá s naplněním všech cílů s tím, že rizikové faktory vůbec nenastanou. Optimistický scénář se v praxi moc nepoužívá. Jsou zde popisovány faktory, které jsou pro podnik velmi pozitivní.

Pokles míry rivality mezi konkurenty je dán silnou pozicí soukromé vysoké školy na trhu a kvalitní propagací si škola získává stále více zákazníků. Nelze tedy očekávat žádné výrazné ohrožení ze strany konkurence.

Snižující se zákonná opatření a snazší podmínky pro vznik vysoké školy umožňují jednodušší založení školy s nižšími kapitálovými výdaji.

S dostatečným počátečním kapitálem a s pravidelným získáváním dotací na provozování vysoké školy bude podnik ziskový a prosperující.

Se zvyšujícím počtem kvalifikovaných zaměstnanců bude moci škola rozšiřovat svoje předměty, které budou přednášeny ve vysoké kvalitě a později mohou vzniknout nové studijní programy bakalářského i magisterského studia.

Pokud by se faktory vyvíjely takto, bylo by to pro podnik velmi pozitivní. Pravděpodobnost naplnění tohoto scénáře je však malá. Lepší je být opatrný a ne příliš optimistický.

5 Zhodnocení výsledků a návrhy

Cílem práce bylo vypracování podnikatelského plánu na založení soukromé vysoké školy. Výsledkem práce je založení neziskové organizace založený ústav, popis podnikatelské příležitosti, analýzy vnějšího prostředí, rizik, scénářů a finanční plán, který vyčísluje náklady a výnosy.

V teoretické části práce je podrobně popsáno, co podnikatelský plán je, jaké jsou jeho zásady a fáze zpracování. Je používán jak pro interní účely, tak hlavně pro externí subjekty jako jsou banky, investoři nebo budoucí společník (Veber, Srpová, 2012). Externím subjektům dává podnikatelský plán informace, zda je firma schopna realizovat podnikatelský projekt. Pokud se firma uchází o finanční podporu, je třeba přesvědčit banku nebo jiného investora o úspěšnosti projektu. Dobře zpracovaný plán může přispět k získání potřebné podpory. Pro vnitřní účely firmy je dobré zpracovat podnikatelský plán, pokud podnikatel firmu zakládá nebo firmu čekají výrazné změny s dlouhodobými důsledky. (Srpová, Řehoř, 2010).

Podnikatelský plán byl vypracován v praktické části práce na základě PEST analýzy, analýzy ekonomických charakteristik odvětví, na kterou navazuje Porterův model pěti sil, analýzy konkurence a finanční analýzy. Z těchto analýz vychází SWOT analýza, na základě které byly sestaveny rizika projektu a scénáře. Scénáře byly vytvořeny tři: pesimistický, optimistický a realistický.

Pro analýzu globálního prostředí byla použita PEST analýza, z které vychází, že na odvětví vysokých škol mají největší vliv sociálně – kulturní a politicko – legislativní faktory. Důležitým trendem je zájem obyvatel o vysokoškolské vzdělání, potřebná úroveň vzdělání a omezující zákonná opatření. Vznik a provoz soukromé vysoké školy značně ovlivňuje konkurence, byla tedy použita analýza odvětví, Porterův model pěti sil a analýza konkurence. Výsledkem provedených analýz je, že vstupu nových konkurentů brání poměrně velké bariéry vstupu do odvětví díky náročnému získání akreditace, je zde vysoká rivalita mezi konkurenty, která bude do budoucna díky snižujícímu se počtu studentů narůstat a silná vyjednávací pozice odběratelů. Tato ohrožení je možné omezit díky dobré analýze konkurentů, odlišením se od ostatních konkurenčních škol a dobrým strategickým řízením. Naopak jako příležitosti pro podnik vyplynuly z analýzy dlouhodobé snižování

nezaměstnanosti, rostoucí životní úroveň obyvatelstva, malá možnost substitutů a snižující se zájem o studium u největšího konkurenta.

Pomocí finančního plánu je možné zjistit, zda a kdy bude podnik ztrátový nebo ziskový. Porovnáním výnosů a nákladů, tedy spočítáním výsledku hospodaření se posuzuje ekonomická efektivnost podnikatelského plánu. V tabulce níže je zobrazen hospodářský výsledek před zdaněním za první tři roky podnikání.

Tab. č. 15: Hospodářský výsledek před zdaněním (v Kč)

	Výsledek hospodaření (v Kč)
1. rok	-4 296 700
2. rok	- 2 492 700
3. rok	4 078 800

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V prvním a druhém roce podnikání je třeba počítat se ztrátami, které mohou dosáhnout až 4 296 700 Kč. Je to dáno hlavně vysokými provozními náklady a malou zákaznickou základnou. Do provozních nákladů jsou zahrnuty ceny energií, poplatky za internet a informační systém, pojištění budovy a náklady na kancelářské potřeby, mzdové náklady, náklady na marketing a splátky operativního leasingu. Tyto roky budou financovány vlastním kapitálem zakladatele podniku. V případě nutnosti si zakladatel zažádá u banky o úvěr. Díky očekávanému nárůstu studentů v druhém roce a vzniku magisterského programu MBA ve třetím roce jsou generovány vyšší zisky.

Největšími riziky pro podnik jsou růst míry rivality mezi konkurenty, který může znamenat přetahování zákazníků, náročnost vyplnění žádosti o udělení státního souhlasu k oprávnění působit jako soukromá vysoká škola, která by mohla znemožnit vzniku vysoké školy. Dalším rizikem jsou změny v zákonných opatřeních a nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Jednou z podmínek získání akreditace je dostatek profesorů a docentů.

Pokud by se trendy vyvíjely tak, jak je popsáno v pesimistickém scénáři, mělo by to pro podnikatelský plán likvidační účinky. Nejvíce negativních účinků je možné sledovat u změn zákonných opatření a v možnosti získání akreditace. Nejnegativnějším trendům je třeba se nejvíce věnovat.

Realistický scénář je nejpravděpodobnější a popisuje mírnější důsledky trendů než u pesimistického. Pokud by se faktory vyvíjely podle něj, pro podnik by to neznamenovalo

zásadní ohrožení. Největší rizika lze očekávat z rivality mezi konkurenty a složitosti vyplnění žádosti o získání akreditace.

Pokud by se faktory vyvíjely podle optimistického scénáře, bylo by to pro podnik velmi pozitivní. Tento scénář je ale málo pravděpodobný a je lepší s ním spíše nepočítat.

Ze scénářů vychází, že nejvíce rizikovými trendy jsou míra rivality mezi konkurenty, náročnost vyplnění žádosti o udělení státního souhlasu k oprávnění působit jako soukromá vysoká škola, změny v zákonných opatřeních a nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Cílem je co nejvíce omezit negativní dopady na podnik.

Růst míry rivality mezi konkurenty nelze eliminovat. Podnik se pokusí snížit jí nabízením kvalitních služeb a rozšiřováním zákazníků. Pro vyplnění žádosti o udělení státního souhlasu k oprávnění působit jako soukromá vysoká škola a následné žádosti o akreditaci studijních programů bude najata poradenská firma, která zakladateli pomůže s náročností vyplnění. Změny v zákonných opatřeních je třeba sledovat a umět na ně co nejrychleji reagovat. Je důležité znát Zákon o vysokých školách a vyhlášku o akreditaci.

6 Závěr

Podnikatelský plán je dokument, který vypracovává podnikatel, a který obsahuje všechny důležité vnější i vnitřní faktory související s podnikatelskou činností. Je používán jak pro interní účely, tak hlavně pro externí subjekty jako jsou banky, investoři nebo budoucí společník. Externím subjektům dává podnikatelský plán informace, zda je firma schopna realizovat podnikatelský projekt.

Cílem práce bylo vytvořit podnikatelský plán a zhodnocení podnikatelského plánu na založení soukromé vysoké školy, na základě kterého bylo možné zjistit, zda je projekt realizovatelný a kdy bude ziskový. Také má pomoci zakladatelům ke snadnějšímu rozhodování a kontrole plnění plánu.

Teoretická část vycházela z poznatků jednotlivých autorů k tvorbě podnikatelského plánu. Nejdříve byla popsána podstata podnikání, poté vysvětleno co je to podnikatelský plán, jeho zásady vypracování a struktura. Následovaly externí a interní analýzy.

V praktické části byla nejdříve popsána podnikatelská příležitost, vize a cíle podniku. Podrobně analyzována byla analýza vnějšího prostředí včetně analýzy stávající konkurence. Konkurence není zatím v oblasti vysoká a zájem o studium je stále velký, je třeba tuto příležitost využít. Dále byl sestaven finanční plán, kde byl nastíněn předpokládaný vývoj nákladů a výnosů pro následující tři roky. Z nákladů byly spočítány náklady spojené se začátkem podnikání a provozní náklady. SWOT analýza shrnuje z předešlých analýz možné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku. Na tuto analýzu navazuje analýza rizik, kde byly jako největší rizika identifikovány růst míry rivality mezi konkurenty, náročnost vyplnění žádosti o udělení státního souhlasu k oprávnění působit jako soukromá vysoká školy, neustálé změny v zákonných opatřeních a nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Z analýzy scénářů je podle pesimistického scénáře projekt nevhodný realizovat. Tento scénář ale popisuje nejhorší možný vývoj situace, který s největší pravděpodobností nenastane. Naopak optimistický scénář je velmi pozitivní. Počítá s velkým přísunem nových uchazečů o studium a možnost využití velké finanční pomoci od státu. Pravděpodobnost naplnění tohoto scénáře je však malá. V realistickém scénáři je popsán možný vstup na trh, první dva roky se ovšem podnik bude nacházet ve ztrátě. Ztráta je způsobená hlavně počátečními náklady a malou zákaznickou základnou. Ta by se ale měla

v průběhu dvou let navyšovat a ve třetím roce by měl být otevřená další studijní program, který by měl podniku přinést další zisky. Protože se ovšem jedná o založený ústav, všechny zisky budou vráceny zpět do společnosti a použity na rozvoj podniku. Na základě výsledků plánovaného projektu, lze konstatovat, že pokud se podniku povede získat oprávnění působit jako soukromá vysoká školy a dostane akreditaci ke studijnímu programu, má podnikatelský plán šanci na úspěch.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4

GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 3rd ed. Malden, Mass: Blackwell Publishers, 1998. ISBN 0631207805

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HISRICH, Robert D a Michael P PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013. ISBN 978-80-213-0922-7

THOMPSON, A., STRICKLAND, A. J. *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*. 5th Edition. USA: Richard D. Irwin Inc, 1992

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, Díl II: Podnik a obchodní jmění, § 5

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, § 2 Podnikání

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, § 2 Živnost

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) v platném znění (ve znění zákona č. 159/2010 Sb.)

7.2 Internetové zdroje

Akreditační komise. *Bakalářské a magisterské studijní programy – náležitosti žádosti o akreditaci, jejich rozšíření a prodloužení platnosti* [online]. 2014 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.akreditacnikomise.cz/cs/nalezitosti-zadosti.html>

Akreditační komise. *Metodická pomůcka* [online]. 2014 [cit. 2016-01-17]. Dostupné z WWW: <http://www.akreditacnikomise.cz/cs/nalezitosti-zadosti.html>

Akreditační komise. *Poslání Akreditační komise* [online]. 2015 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.akreditacnikomise.cz/cs/>

Akreditační komise. *Vyhláška MŠMT* [online]. 2014 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z WWW: http://www.akreditacnikomise.cz/attachments/article/235/CZ_vyhl_42_1999_Sb_upr_vyhl_312_2011_Sb.pdf

Czech. *Neziskový sektor v České republice* [online]. 2009 [cit. 2015-06-29]. Dostupné z WWW: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

Český statistický úřad. [online]. 2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xp/pocet-obyvatel-v-obcich-plzenskeho-kraje-k-1-1-2015>

David Zahumenský. *Jak založit ústav podle občanského zákoníku* [online]. 2014 [cit. 2015-07-01]. Dostupné z WWW: <http://www.davidzahumensky.cz/2014/10/13/jak-zalozit-ustav-podle-obcanskeho-zakoniku/>

DOTACE online.cz. *Co jsou to granty a dotace?* [online]. [cit. 2015-08-30]. Dostupné z WWW: <http://www.dotaceonline.cz/Page.aspx?SP=1181>

Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni. *Výroční zpráva* [online]. 2015 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z WWW: http://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4081

Hospodářské noviny. *Trh soukromých vysokých škol začíná chudnout. Ubývají studenti i peníze* [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z WWW: <http://archiv.ihned.cz/c1-64184380-trh-soukromych-vysokych-skol-zacina-chudnout-ubyvaji-studenti-i-penize>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol* [online]. 2016 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: http://dsia.uiv.cz/vystupy/vu_vs_f4.html

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Přehled vysokých škol v ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>

Neziskovky v ČR. *Co to je neziskový sektor* [online]. [cit. 2015-07-01]. Dostupné z WWW: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor/

Neziskovky v ČR. *Statistika počtu neziskových organizací* [online]. [cit. 2015-07-01]. Dostupné z WWW: http://www.neziskovky.cz/data/Statistika_poctu_NNO_2014-2015txt15278.pdf

Portál pro začínající podnikatele. *Možnosti zdrojů financování v začátcích podnikání* [online]. [cit. 2015-08-30]. Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Financovani-zacatku-podnikani/moznosti-zdroju-financovani-v-zacatcich-podnikani.html>

Strateg.cz. *Strategická situační analýza* [online]. [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

SVOBODOVÁ, Kamila. *Analýza: Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce*. [online]. 2012 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z WWW: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824

Tech portál.cz. *Norma ČSN EN 31010:2011 – techniky posuzování rizik* [online]. 2012 [cit. 2015-08-01]. Dostupné z WWW: http://www.techportal.cz/33/norma-csn-en-31010-2011-techniky-posuzovani-rizik-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z7N8p-AhH0hT9_n_I5qPcKo/

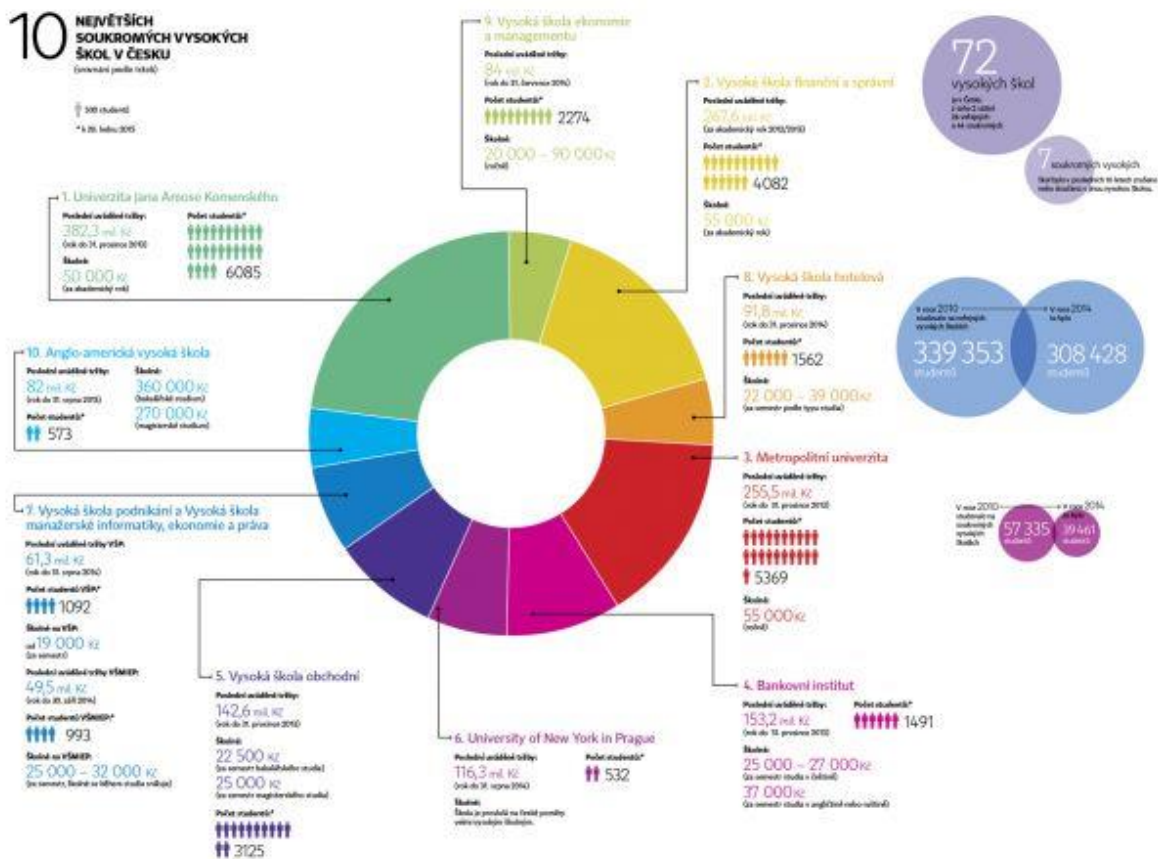
Zákon o vysokých školách (Zákon č. 111/1998 Sb.) [online]. [cit. 2009-06-30]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakon-c-111-1998-sb-o-vysokych-skolach>

Zákony v kapse. *Ptáte se: Zakládáme ústav a máme dotazy* [online]. 2014 [cit. 2015-07-01]. Dostupné z WWW: <http://zakonyvkapse.cz/ptate-se-zakladame-ustav-a-mame-dotazy/>

8 Přílohy

Příloha A: 10 největších soukromých vysokých škol v Česku.....	83
--	----

Příloha A: 10 největších soukromých vysokých škol v Česku



Zdroj: archiv.ihned.cz, 2015