

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský záměr – založení soukromé vysoké školy v  
ČR**

**Lucie Kobližková**

**© 2023 ČZU v Praze**



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Kobličková

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Podnikatelský záměr založení soukromé vysoké školy v ČR**

Název anglicky

**Business plan to establish a private university in the Czech Republic**

---

## Cíle práce

Cílem práce je vytvoření a zhodnocení podnikatelského záměru založení soukromé vysoké školy v České republice.

## Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání, zejména rozhovor a metody strategického řízení či metody finanční analýzy.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

## Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikatelský záměr, strategické analýzy, finanční plán, marketingový plán

---

## Doporučené zdroje informací

DRUCKER, Peter, 1985. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: HarperCollins Publishers. ISBN 978-0060851132.

HANZELKOVÁ, Alena a kol., 2013. Business strategie krok za krokem. Praha: C.H.Beck pro praxi, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. Základy podnikání a podnikatelský proces. Praha: Grada Publishing, 198 s. ISBN 978-80-271-3041-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. Principles of Marketing. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-216712-3.

PINSON, Linda, 2008. Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building Your Business and Securing Your Company's Future. 7th ed. Tustin, California: OM..IM. ISBN 0-944205-35-6.

PORTER, Michael E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 57(2), 137-145.

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 2. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský záměr – založení soukromé vysoké školy v ČR" 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 použitých zdrojů 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 23. března 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za vedení práce mé diplomové práce, jeho cenné rady, ochotu a jeho odborný dohled.

# Podnikatelský záměr – založení soukromé vysoké školy v ČR

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení soukromé Vysoké školy aplikované informatiky v Praze a jeho následným zhodnocením.

Teoretická část práce se zaměřuje na základní pojmy v oblasti podnikání, na náležitosti, které je potřeba splnit v kontextu založení soukromé vysoké školy a je rozebrána struktura klasického podnikatelského plánu v plném rozsahu.

Vlastní část zahrnuje podnikatelský plán pro založení soukromé vysoké školy. Podnikatelský plán vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a na základě výsledků jsou provedeny rozhovory, které pomohou v určení směru z hlediska zaměření a pochopení, které faktory jsou pro potenciální zákazníky důležité v oblasti vzdělávání.

Podnikatelský plán pro založení Vysoké školy aplikované informatiky je strukturován jako klasický podnikatelský plán, zahrnuje představení produktů, analýzu konkurence, marketingový plán a pro-forma výsledky finančního hospodaření pro období prvních 4 let provozu. Za pomoci SWOT analýzy jsou identifikovány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby.

Podnikatelský záměr je verifikován pomocí rozhovorů. Jsou přidány návrhy, jak podnikatelský záměr zdokonalit a následně je plán zhodnocen z hlediska životaschopnosti a reálnosti a jsou zahrnuta doporučení pro potenciální investory.

**Klíčová slova:** podnikatel, podnikatelský záměr, klasický business plán, SWOT analýza, PESTLE analýza, Porter analýza, soukromé vysoké školy, finanční analýza, studijní program, informační a komunikační technologie

# **Business plan to establish a private university in the Czech Republic**

## **Abstract**

The thesis deals with the creation and evaluation of a business plan to establish a private University of Applied Informatics in Prague.

The theoretical part of the thesis aims at the key terms regarding entrepreneurship, it summarizes the legal requirements in the context of establishing a private university in the Czech Republic and it analyses the structure of a full business plan.

The practical part includes the business plan to establish a private university. Based on the results of the analyses of the external and internal factors, interviews are conducted to aid to determine which factors are important for the potential customers in terms of education.

The business plan of the University of Applied Informatics is structured to be a full business plan and it includes the product presentation, the analysis of the competitors, a marketing plan, and the financial results prediction for the first 4 years of operation. The SWOT analysis identifies the strengths and weaknesses, opportunities, and threats.

The business plan is then verified using another round of interviews. The respondents provide suggestions on how to improve the business idea. The business plan is then evaluated, to determine whether it is viable and realistic. The conclusion includes the suggestions for potential investors.

**Keywords:** entrepreneur, business idea, business plan, SWOT analysis, PESTLE analysis, Porter analysis, private universities, financial analysis, study program, information and communication technologies



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Podnikání a podnikatel .....	15
3.1.1 Podnikatel – zákonný pohled.....	16
3.1.2 Podnikání jako fyzická osoba .....	16
3.1.3 Podnikání jako právnická osoba – obchodní korporace.....	17
3.2 Zákon o vysokých školách .....	19
3.2.1 Základní ustanovení .....	19
3.2.2 Soukromá vysoká škola – žádost o udělení státního souhlasu .....	20
3.3 Podnikatelský plán .....	23
3.3.1 Typy podnikatelských plánů.....	23
3.3.2 Analýza prostředí .....	25
3.3.2.1 Analýza makroprostředí .....	25
3.3.2.2 Analýza mikroprostředí.....	26
3.4 Klasický business plán .....	30
3.4.1 Titulní list, obsah.....	30
3.4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	31
3.4.3 Shrnutí (Executive summary) .....	31
3.4.4 Představení společnosti .....	31
3.4.5 Popis podnikatelské příležitosti .....	31
3.4.6 Cíle firmy a vlastníků.....	32
3.4.7 Produkt .....	33
3.4.8 Realizace.....	34
3.4.9 Zákazníci .....	34
3.4.10 Konkurence.....	35
3.4.11 Marketingový plán .....	36
3.5 Marketing – definice .....	36
3.5.1.1 Marketingové koncepce dle Kotlera .....	37
3.5.1.2 Marketingový mix – 4P.....	38
3.5.2 Finanční plán .....	40
3.5.3 SWOT analýza podnikání.....	41
3.5.4 Časový harmonogram .....	42
3.5.5 Přílohy .....	42
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>43</b>

4.1	Podnikatelský plán .....	44
4.1.1	Titulní list .....	44
4.1.2	Obsah .....	45
4.1.3	Úvod, účel a pozice dokumentu .....	45
4.1.4	Executive summary.....	45
4.1.5	Představení společnosti.....	46
4.1.6	Cíle firmy a vlastníků.....	46
4.1.7	Popis podnikatelské příležitosti – produkt .....	47
4.1.8	Realizace .....	47
4.1.9	Zákazníci .....	50
4.1.10	Konkurence .....	52
4.1.10.1	Analýza soukromých vysokých škol v Praze (IT zaměření).....	52
4.1.10.2	Porterův model .....	54
4.1.11	Marketingový plán.....	56
4.1.11.1	Produkt.....	56
4.1.11.2	Komunikace.....	56
4.1.11.3	Cena .....	57
4.1.11.4	Distribuce .....	58
4.1.12	Finanční plán .....	58
4.1.12.1	Optimistická varianta.....	58
4.1.12.2	Realistická varianta.....	61
4.1.12.3	Pesimistická varianta .....	64
4.1.13	SWOT analýza podnikání .....	68
4.1.13.1	Hodnocení SWOT analýzy.....	70
4.1.14	Časový harmonogram .....	71
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>73</b>
5.1.1	Verifikace podnikatelského plánu .....	73
5.1.2	Výsledky .....	75
5.1.3	Návrhy na zlepšení.....	78
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Bibliografie .....</b>	<b>82</b>
7.1	Seznam obrázků.....	86
7.2	Seznam grafů .....	86
7.3	Seznam tabulek.....	86
	Seznam použitých zkratk .....	I
	<b>Přílohy .....</b>	<b>II</b>

# 1 Úvod

Diplomová práce se zabývá vytvořením a zhodnocením podnikatelského plánu v oblasti založení soukromé vysoké školy. Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a rozhovorů s vybranými respondenty je vybraná lokalita v Praze a vyučovaný program je v oblasti informačních a komunikačních technologií.

Podnikatelský plán k založení Vysoké školy aplikované informatiky (VŠAI) v Praze počítá s různými alternativami, které mohou v průběhu prvních 4 let provozu nastat. Cílem je získat každý rok 96–128 nových studentů, kteří by pomohli postupem času získat VŠAI reputaci a prestiž, které by zajistily dlouhodobý úspěch.

Vysoká škola v oblasti informatiky má šanci na úspěch, zejména bude-li nabízet studium formou tzv. hybridní výuky, která nabyla v době protiepidemických opatření popularitu a studenti ji považují za nový standard ve vzdělávání. VŠAI rovněž nabízí doplňkové služby jako jsou možnost založení splátkového kalendáře a možnosti zúčastnit se tzv. „IT přípravky“.

V podnikatelském plánu jsou identifikovány silné stránky v oblasti lokality, nabízených služeb, nabídky programu zaměřeného čistě na výuku IT předmětů a velké variability přednášejících lektorů. VŠAI má prostor pro rozšíření výukových kapacit a rozšíření nabízených programů o studium ekonomiky. Zároveň plánuje zvýšení počtu zahraničních studentů a nevyužité třídy nabízet k pronájmu dalším institucím. Zabránit VŠAI v úspěchu můžou vysoké náklady na provoz, nulová reputace školy a riziko, že nebudou dostatečně naplněny kapacity. Nevýhodou je vyšší školné ve srovnání s konkurencí a vysoká inflační míra.

Finanční analýza je provedena pro tři scénáře – pesimistický, realistický a optimistický. Optimistická a realistická varianta by mohla pro investory znamenat zhodnocení v rozmezí 48–55 % p. a. v prvních 4 letech provozu, zatímco pesimistická varianta by znamenala zhodnocení pouze 6,42 % p. a. Finanční analýza je citlivá na změny v počtu studentů, změnu cenové hladiny školného a na případné zvýšení nákladů.

Lze zkonstatovat, že plán je životaschopný pouze v případě naplnění optimistické a realistické varianty, a to i v případě, že nastanou drobné výkyvy z hlediska počtu studentů nebo výše nákladů.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vytvoření a zhodnocení podnikatelského záměru vytvoření soukromé vysoké školy v Praze. Podnikatelský záměr se zabývá vytvořením soukromé Vysoké školy aplikované informatiky v Praze a výsledky jsou za pomoci finanční analýzy vyhodnoceny pro tři různé scénáře. Dílčím cílem je navrhnout, jaké kroky by vysoká škola mohla podniknout k vylepšení podnikatelské příležitosti a tím zvýšit svou konkurenceschopnost.

### **2.2 Metodika**

Vlastní část obsahuje podnikatelský záměr, který byl vypracován na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí a rozhovoru s respondenty. Analýzy a výsledky rozhovorů jsou zahrnuty v přílohách. Pro potřeby analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, k účelu založení soukromé vysoké školy v ČR, jsou použita sekundární data zejména ze statistických dat od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT), Českého statistického úřadu a vlastního výzkumu konkurenčních vysokých škol.

V analýze vnějšího prostředí jsou zpracována data z MŠMT pomocí časových řad, znázorňující trendy z hlediska počtu studentů celkem, počtu studentů studujících na soukromých vysokých školách, strukturu českých a zahraničních studentů a počtu studentů prezenčního a kombinovaného studia. K analýze inflace jsou na základě dat Českého statistického úřadu rovněž použity časové řady – je zkoumána celková inflace, inflace v oblasti vzdělávání a inflace v oblasti bydlení, vody a energií. Vývoj směnného kurzu je analyzován na základě aritmetických průměrů směnného kurzu CZK/USD dle České národní banky.

Změna věkové struktury je graficky znázorněna za pomoci dat Českého statistického úřadu a zahrnuje predikci vývoje počtu osob ve věku 20–29 let pro období dalších 20 let. Tato predikce je vypočítána na základě dostupných dat o počtu osob mladších 20 let, nepočítá s přirozenou úmrtností a s migrací obyvatelstva.

Součástí analýzy vnitřního prostředí je identifikace konkurence působící ve vybraných lokalitách, určení klíčových faktorů a následně je provedena jejich syntéza k určení struktury

programů, výše školného a nabízených jazyků výuky. Struktura programů je rozdělena dle nové klasifikační metodiky ISCED-F používané od roku 2018. Studijní programy rozdělené dle této metodiky zahrnují pouze nově akreditované studijní programy – tudíž ve statistikách nejsou zahrnuty programy, které jsou mají stále platnou akreditaci, ale jsou kódované dle původní STUDPROG metodiky.

Na základě získaných dat analýzy vnějšího i vnitřního prostředí lze identifikovat podnikatelskou příležitost a následně dedukovat strukturu nové soukromé vysoké školy. Zjištěná data jsou použita jako základ vytvoření struktury pro další výzkum.

Následně je za pomoci empirických kvalitativních metod je proveden řízený rozhovor – částečně standardizovaný (polostrukturovaný) – jsou zjišťovány obecné postoje ke studiu na vysoké škole, minulost či budoucnost týkající se studia na vysoké škole, preference studovaných programů, finanční možnosti a ochota za studium platit školné a případné návrhy pro zlepšení. Dotázáno je 6 respondentů, hlavním kritériem je jakákoliv zkušenost s vysokou školou (stávající student/absolvent/budoucí student/bývalý student, jenž předčasně ukončil studium), věková kategorie je v rozmezí 18–35 let a na pohlaví není brán zřetel. Rozhovor poskytuje hrubou představu o vnímání respondentů z hlediska studia na soukromých vysokých školách a zahrnuje jejich osobní zkušenosti a názory.

Následovně je za pomoci syntézy dat zúžen výběr potenciálních trhů, vyučovaných programů, je navrhována lokalita, podmínky studia a výše školného.

Podnikatelský záměr je strukturován na základě navrhované struktury J. Srpové v kombinaci se strukturou navrhovanou Československou obchodní bankou. Pro určení a ohodnocení vstupů je využita vlastní zkušenost a odhad a studium dostupných ceníků poskytovaných služeb. Zákazníci jsou segmentováni na základě statistických ukazatelů. Analýza konkurence Vysoké školy aplikované informatiky zahrnuje vlastní výzkum. Cena je vytvořena s ohledem na konkurenční ceny a odhadovanou inflační míru. Finanční analýza je provedena na základě realistických, optimistických a pesimistických odhadů naplnění kapacit, které jsou inspirovány počty studentů Unicorn Vysoké školy v prvních letech jejího působení. Odhadované výpočty počítají se 100% mírou retence, reálné výsledky se mohou lišit.

Výsledky jednotlivých alternativ jsou zaznamenány do účetních výkazů a jsou v souladu s účetními předpisy. Každá alternativa a každé účetní období prochází řádným zaúčtováním jednotlivých položek a účetní závěrkou na konci každého období. Ukazatele

rentability a další výkonnostní ukazatelé jsou vypočítány na základě vzorců přiložených v přílohách diplomové práce (viz tabulka D.4). Bod zvratu jednotlivých alternativ je vypočítán za pomoci kumulovaných nákladů a příjmů z výkazů cashflow.

Na závěr je provedena verifikace podnikatelského plánu za pomoci polostrukturovaných řízených rozhovorů s dalšími 11 respondenty, kteří opět mají zkušenosti se studiem na vysoké škole. Dotazování jsou na spokojenost s výběrem lokality VŠAI, nabízenými službami a s cenovou nabídkou. Výsledky mohou být zkreslené, jelikož respondenti nemají přístup k informacím týkajících se nasycení trhu, trendů a nabídky konkurence. Odpovědi týkající se školného nejsou příliš relevantní, jelikož respondenti jsou již lidé, kteří nemají v plánu studovat nebo je to více let od doby co studovali na (soukromé) vysoké škole a cenová úroveň školného se od té doby změnila. Respondenti navrhuji, jak by bylo možné podnikatelský plán vylepšit – tyto návrhy jsou zahrnuty v zhodnocení a diskusi.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Podnikání a podnikatel

Dle Hučka (2021, s. 9) je podnikání „základem růstu produktivity, konkurence a inovací, je nepostradatelné pro ekonomiku a její účastníky, vytváří každoročně tisíce pracovních míst, zvyšuje prosperitu a oživuje města a obce“. Drucker (1985, s. 30) říká, že podnikatelé inovují. Inovace vnímá jako specifický podnikatelský nástroj a jako jednání, které poskytuje zdroje s novými kapacitami k vytvoření bohatství. Inovace tedy vytvářejí zdroje.

Drucker (1985, s. 30) považuje podnikatele jako někoho, kdo dokáže zdrojům přidat význam. Jako příklad uvádí, že všechny rostliny jsou pouze plevelem, minerály pouze kameny a penicilin je pouze škůdce, dokud člověk nevyužije příležitosti k objevu a inovacím a následnému přidání ekonomické hodnoty. Tento příklad převádí i do společenských i ekonomických oblastí a dle jeho slov, neexistuje větší zdroj, než je kupní síla, která nutí podnikatele inovovat.

Hisrich a Peters (2017, s. 6) definují podnikání jako činnost, která hraje důležitou roli, jak ve vytváření a růstu podniků, ale také v růstu a prosperitě regionů a národů. Tyto výsledky jsou viditelné až v moment, kdy podnikatel za pomoci správných kroků využije podnikatelské příležitosti. Jako příklad uvádějí využití již existujícího produktu na novém trhu nebo vytvoření zcela nového produktu pro již existující trh. Podnikatelé jednájí na základě toho, o čem věří, že je příležitost a musí použít svůj úsudek, aby se rozhodli, zda za mají v případě nejistoty jednat.

Podle Hučka (2021, s. 9) se podnikání rovněž stalo v posledních dvou dekadách vědeckou disciplínou, která zohledňuje další disciplíny, které jsou s podnikáním spojené, například management, marketing a strategické řízení. Pro podnikání je důležitý dynamický proces, který zahrnuje vnímání existence příležitostí a vytváření situací, za, pomocí kterých může být podnikáním příležitostí k získání potenciálního zisku.

Mezi společná témata těchto autorů patří fakt, že podnikatel musí správně identifikovat podnikatelskou příležitost, využít ji správně a ve správný čas. Všichni se shodují, že inovace a nové objevy jsou důležité, jak z hlediska podnikání, ale jsou také důležité pro společnost a ekonomiku.

Pro vlastní částí diplomové práce je potřeba identifikovat podnikatelskou příležitost, definovat čím se nově založená soukromá vysoká škola liší od ostatních, v čem je inovovaná a nová, a je zvolena strategie zavedení tak, aby zavedení proběhlo ve správný čas a na správném místě.

### 3.1.1 Podnikatel – zákonný pohled

Nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.) definuje podnikatele jako osobu, která samostatně vykonává výdělečnou činnost, na vlastní účet a odpovědnost a činí tak soustavně za účelem dosažení zisku. Tato osoba musí být zapsána v obchodním rejstříku a musí mít k provozu činnosti živnostenské nebo jiné oprávnění. Za podnikatele se považuje rovněž osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní činností nebo při samostatném výkonu jeho povolání.

V České republice může podnikatel podnikat formou fyzické či právnické osoby. Podnikání je upraveno v novém občanském zákoníku, živnostenském zákonu a podnikání právnických osob je upraveno v zákonu o obchodních korporacích.

Fyzickou osobou se rozumí osoba, která má právní osobnost od narození do smrti, přičemž právnická osoba má právní osobnost od doby svého vzniku do doby svého zániku. Fyzickou osobou, v kontextu podnikání, se rozumí osoba, která vystupuje pod svým jménem, činnosti vykonává samostatně, na základě živnostenského nebo jiného oprávnění. Podnikatel, který je právnickou osobou jedná jménem obchodní firmy.

### 3.1.2 Podnikání jako fyzická osoba

Živnosti se dle živnostenského zákona (Zákon č. 455/1991 Sb.) dělí na živnosti ohlašovací a koncesované.

**Ohlašovací** živnosti se dělí na živnosti:

- *řemeslné* – Předpokladem je odborná způsobilost, kterou může být například doklad o řádném ukončení vzdělání v příslušném oboru nebo uznání odborné kvalifikace.
- *vázané* – Nutnost splňovat zvláštní právní předpisy, které živnostenský zákon uvádí v příloze č.2 zákona č. 445/1991 – například minimální požadované vzdělání, osvědčení o odborné způsobilosti, zápis do seznamu registrovaných osob, profesní osvědčení apod.



- *volné* – Není zákonem stanovena podmínka odborné způsobilosti, musí být, ale splněny všeobecné podmínky.

**Koncesované** živnosti zahrnují činnosti, které mohou být provozovány pouze na základě koncese (státní povolení k provozování činnosti). Veškeré činnosti a stanovené podmínky jsou uvedeny v příloze č.3 živnostenského zákona. Koncese udělují relevantní státní orgány, například Ministerstvo dopravy, Státní energetická inspekce, Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva aj.

Fyzická nebo právnická osoba živnost ohlašuje živnostenskému úřadu, kde uvede své jméno a příjmení, adresu, identifikační číslo, předmět podnikání, případné provozovny, titul nebo vědeckou hodnost aj. Koncese je živnostníkovi udělována na základě žádosti o koncesi.

K získání živnostenského oprávnění musí podnikatel splnit podmínky bezúhonnosti a plné svéprávnosti. Živnost může provozovat fyzická i právnická osoba. Živnost nemůže provozovat osoba, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs.

### 3.1.3 Podnikání jako právnická osoba – obchodní korporace

Dle zákona o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb.) se korporací rozumí obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti se dále dělí na:

- **Kapitálovou společnost** – Firmy ručí za dluhy celým svým majetkem, avšak ručení se nevztahuje na neomezené ručení majetky společníků.
  - *Společnost s ručením omezeným (s. r. o. nebo spol. s r.o.)*
    - Vklad do společnosti musí být alespoň 1 Kč.
    - Společnost vzniká po sepsání společenské smlouvy.
    - Vkladová povinnost musí být splněna nejpozději do 5 let.
    - Orgány: společníci (majitelé), valná hromada (majitelé), jednatel (jednatelem mohou být společníci), dozorčí rada (nepovinné)
  - *Akciová společnost (a. s. nebo akc. spol.)*
    - Základní kapitál je rozvržen do akcií a jejich minimální souhrn musí být alespoň 2 mil. Kč (případně 80 tis. EUR).

- Akcie jsou cenný papír, který uděluje akcionáři právo podílet se na řízení společnosti, na zisku a případně na likvidačním zůstatku při zrušení společnosti.
- Akciová společnost je založena přijetím stanov a upsáním akcií zakladatelem/zakladateli.
- Orgány: Nejvyšším orgánem je valná hromada.
  - Dualistický systém – představenstvo a dozorčí rada
  - Monistický systém – pouze správní rada
- **Osobní společnosti**
  - *Veřejná obchodní společnost (v. o. s. nebo veř. obch. spol.)* – Firma musí být založena alespoň dvěma společníky, kteří se podílejí na podnikání, správě majetku a ručí za dluhy společně a nerozdílně.
  - *Komanditní společnost (k.s. nebo kom. spol.)* – Je založena alespoň dvěma společníky, přičemž jeden z nich (komanditista) za dluhy ručí omezeně, druhý společník (komplementář) ale za dluhy ručí neomezeně.
- **Evropskou společnost**
- **Evropské hospodářské zájmové sdružení**

Pro potřeby založení vysoké školy je vybrána forma podnikání jako právnická osoba. Vysoká škola bude korporací a bude založena jako akciová společnost.

## 3.2 Zákon o vysokých školách

Předmětem diplomové práce podnikatelský záměr – založení soukromé vysoké školy, je tudíž potřeba shrnout základní charakteristiky a předpoklady, které jsou nezbytné dodržet v souvislosti založení soukromé vysoké školy v České republice. V následujících podkapitolách jsou shrnuty základní požadavky na základě zákona č.111/1998 – zákon o vysokých školách.

### 3.2.1 Základní ustanovení

Zákon o vysokých školách (Zákon č. 111/1998 Sb.) definuje vysoké školy následovně: *„Vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti“*. Vysoká škola *„uskutečňuje akreditované studijní programy a programy celoživotního vzdělávání“* a nabízí studijní programy bakalářské, magisterské a doktorské. Vysoká škola musí být právnickou osobou.

Vysoké školy se dělí na univerzitní a neuniverzitní.

- Vysoké školy **univerzitního** typu:
  - Zpravidla se člení na fakulty.
  - Mohou poskytovat vzdělání bakalářské, magisterské i doktorské.
  - Ve svém názvu mohou nést označení „univerzita“.
  - Mohou provozovat vědeckou, výzkumnou, uměleckou, vývojovou a inovační nebo další tvůrčí činnost.
- Vysoké školy **neuniverzitního** typu:
  - Nedělí se na fakulty.
  - Poskytují bakalářské, případně magisterské studium.

Dále se vysoké školy dělí na veřejné, soukromé a státní.

- **Veřejné** vysoké školy
  - Jsou zřizované a zrušované zákonem.
  - Sídlo a název jsou stanoveny zákonem.

- Mohou se sloučit pouze s jinou veřejnou školou a rozdělit se pouze na jiné veřejné školy.
- Hospodaří dle rozpočtu – příjmy do rozpočtu jsou tvořeny příspěvky ze státního rozpočtu, veřejných prostředků aj.
- **Soukromé vysoké školy**
  - Působí na základě státního souhlasu uděleného ministerstvem (MŠMT).
  - Musí být právnickou osobou.
  - Jsou povinny zajistit si finanční prostředky pro vzdělávací a tvůrčí činnost.
- **Státní vysoké školy** jsou vojenské nebo policejní.

### 3.2.2 Soukromá vysoká škola – žádost o udělení státního souhlasu

Právnická osoba, která zakládá soukromou vysokou školu musí mít sídlo nebo hlavní místo své podnikatelské činnosti v rámci Evropské unie. Aby mohla činnost provozovat, je potřeba podat žádost o udělení státního souhlasu. Státní souhlas uděluje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). V žádosti musí dle zákona o vysokých školách (Zákon č. 111/1998 Sb.) být zahrnuto:

- a) **název, sídlo a typ vysoké školy,**
- b) **právní forma právnické osoby a statutární orgán,**
- c) **strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti soukromé vysoké školy,**
  - Bývá vypracován každou vysokou školou na dlouhodobé období, většinou na dobu 5 let.
  - Vysoké školy zahrnují své mise a vize – z hlediska vzdělávání, vědy a výzkumu; zahrnuty jsou prioritní a operační cíle.
  - Struktura je převzata ze Strategického záměru MŠMT – ministerstvo určí prioritní cíle a jednotlivé vysoké školy zpracovávají strategie, jak cílů dosáhnout (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2020).
- d) **údaje o personálním, finančním, materiálním a dalším zabezpečení činnosti soukromé vysoké školy,**

- *Personální zabezpečení*
  - Zahrnuje organizační strukturu VŠ, celkový počet zaměstnanců, řídicí pracovníky a popis výběru akademických pracovníků.
- *Finanční zabezpečení*
  - Je nutné uvést výši školného, předpokládané příjmy a předpokládané náklady.
  - Soukromá vysoká škola si má povinnost zajistit sama finanční prostředky (Zákon č. 111/1998 Sb.).
- *Materiální zabezpečení*
  - Zahrnuje údaje o budovách a pozemcích, majetkové vztahy, informační zajištění činnosti vysoké školy (Národní akreditační úřadu pro vysoké školství, 2017).

#### **e) návrhy studijních programů,**

Návrhy studijních programů obsahují:

- profil studijního programu (akademicky/profesně zaměřený),
- navrhovanou formu studia (prezenční, distanční, kombinovaná),
- jazyk výuky,
- jaký bude udělován akademický titul,
- profil absolventa,
- jaké jsou podmínky k přijetí ke studiu,
- předpokládané počty přijímaných studentů,
- standardní dobu studia:
  - bakalářské studium – minimálně 3 roky, maximálně 4 roky;
  - magisterské navazující – minimálně 1 rok, maximálně 3 roky (Zákon č. 111/1998 Sb.);
- studijní plány a návrh témat bakalářských a diplomových prací (Národní akreditační úřad pro vysoké školství, 2017).

**f) návrh vnitřních předpisů upravujících organizaci a činnost soukromé vysoké školy a postavení členů akademické obce.**

- Obsahuje informace o orgánech, které vykonávají činnosti v oblasti studia, vzdělávání, a veškerých záležitostech vysoké školy.
- Vnitřní předpisy přicházejí v platnost registrací MŠMT.
- Obsahuje studijní a zkušební řád, disciplinární řád, stipendijní řád.

Jakmile je žádost doručena, na základě žádosti vydá Akreditační úřad své stanovisko (do 90 dnů) a do 150 dnů od doručení žádosti ministerstvo rozhodne o udělení/neudělení státního souhlasu.

Souhlas není udělen, pokud Akreditační úřad nesouhlasí, nejsou-li dostatečně splněné podmínky pro uskutečňování vzdělávací činnosti, návrh vnitřních předpisů není v souladu se zákonem nebo pokud byla právnická osoba odsouzena za trestný čin (Zákon č. 111/1998 Sb.).

### 3.3 Podnikatelský plán

Před vznikem samotného podnikání bývá potřebné sestavit podnikatelský plán, který ověřuje, zda je podnikatelský záměr reálný a životaschopný. Rovněž může být použit jako podklad pro získání investorů či společníků, chybějících finančních prostředků nebo ověření celkové přínosnosti. Podnikatelský plán pomáhá podnikateli uvědomit si, kdo jsou jeho cíloví zákazníci, jak je oslovit, jaké jednotlivé kroky musí podstoupit, jaké má potřeby na kapitál, výrobní kapacity aj. (Srpková, 2011, s. 14).

Orlík (2011) definuje podnikatelský plán následovně: „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“

Dollinger (2008, s. 156) popisuje podnikatelský plán jako formálně psaný dokument, který vyjadřuje podnikatelskou vizi, popisuje strategii a provoz navrhovaného podniku. Pomocí plánu si podnikatel ujasní cíle a určí důvody proč chce začít podnikat. Dále zhodnotí, jaké bude mít podnik zdroje, jaké jsou podmínky pro vstup na trh, tržní trendy, konkurence. Plán pomůže podnikateli představit si, jak podnik bude vypadat, jaké bude nabízet zboží a služby, jaká bude kvalita a jak se bude kvalita dát časem zlepšovat.

Abrams (2019, s. 32) rovněž tvrdí, že business plán pomůže podnikateli celé podnikání dobře promyslet, zajistí financování, pomůže porozumět finančním potřebám. Zároveň pomůže přilákat správné klíčové manažery do firmy a identifikovat klíčové partnery a zákazníky.

Autoři se shodují na tom, že podnikatelský plán je písemný dokument, který pomáhá podnikateli zhodnotit stávající a potřebné zdroje, ujasnit si cíle a reálnost jejich dosažení, a podnikateli přispívají k ujasnění proč a za pomoci jakých nástrojů chtějí cíle splnit.

#### 3.3.1 Typy podnikatelských plánů

Podnikatelský záměr lze dle obsahu a rozsahu rozdělit na několik typů. Základním nejrozsáhlejším podnikatelským záměrem je *klasický business plán*. Jedná se o dokument, který zahrnuje a rozebírá detailně jednotlivé aspekty. Rozsah dokumentu může dosahovat až desítek stran textu a dat. Takto rozsáhlý dokument po podnikateli může vyžadovat například banka při předkládání žádosti o úvěr (Konečný, 2017). Klasický business plán je využíván

v případě, že podnikatel po investorovi požaduje velkou investici a měla by zahrnovat analýzu příjmů, výdajů a finanční plány na období 5 let (Schwetje, 2007, s. 5). Kompletní business plán může pomoci přesvědčit investory, aby návrh k podnikání podpořili (McKeever, 2011, s. 6).

Zkrácenou verzí klasického podnikatelského záměru je *zkrácený business plán*. Tento plán zahrnuje stejně jako klasický business plán informace o produktu, o konkurenci a pozici na trhu a využití finančních prostředků. Jeho rozsah se pohybuje v rozmezí 10–15 stran a je vhodný pro podniky v ranném stádiu vývoje. Pro stávající firmy se zkrácený business plán využívá v případě, že firma vidí příležitosti k investicím – po schválení návrhu zkráceného business plánu firma vytvoří kompletní business plán. (Schwetje, 2007, s. 4-5).

Méně rozsáhlou formou je tzv. *executive summary*, kde podnikatel za pomoci 1–2 stran shrne celý podnikatelský záměr, používajíc obdobnou osnovu jako v klasickém business plánu. Tento dokument může být vhodný například v případě, kdy se podnikatel snaží investora se svým podnikatelským záměrem v rychlosti seznámit (Konečný, 2017). Dle autorů Covella a Hazelgrena (2006, s. 171) by executive summary mělo být psáno v rozsahu 2–3 stran, píše se jako poslední a slouží jako souhrn celkového business plánu. Autoři doporučují každé executive summary upravit na základě toho, komu je prezentován. Finch (2010, s. 23) tvrdí, že tento souhrn by neměl překročit jednu stranu a považuje jej za nejdůležitější část celého podnikatelského záměru.

Dále se podle rozsahu v praxi používají *akční a finanční plány*, přičemž akční plán je harmonogramem jednotlivých aktivit a finanční plán je harmonogram aktivit vyjádřen ve finančních ukazatelích; finanční plán popisuje, zda podnikatelský záměr dává z hlediska zhodnocení smysl a ukazuje, jaký podnikatel očekává vývoj projektu v následujících letech (Konečný, 2017).

Prezentace projektu může být podnikatelem podána formou tzv. „*elevator pitch*“ nebo „*pitch deck*“. Oba typy prezentace jsou dobré pro začínající firmy, například start-upy, jelikož představují projekt ve zkrácené, pro investora atraktivní formě (Konečný, 2017). Zatímco elevator pitch je pouze ústní představení podnikatelského záměru a měl by trvat zhruba 30 vteřin (Davidson, 2020, s. 71), pitch deck bývá prezentován formou prezentace o rozsahu 10–15 slidů, a je dobrou příležitostí pro podnikatele za pomoci vizuálních pomůcek projekt investorovi představit (Konečný, 2017).



Pro vlastní část práce je zvolen klasický business plán v plném rozsahu, jelikož se jedná o zcela nový podnik (soukromou vysokou školu) a je potřeba zahrnout po provedení analýzy co nejvíce relevantních informací, které potenciálnímu investorovi pomohou v rozhodování.

### 3.3.2 Analýza prostředí

Při vstupu na nový trh, měla by firma provést analýzu prostředí. Výsledky analýzy jí mohou pomoci zvolit správnou strategii, tak aby se firma adaptovala příležitostem a výzvám nového trhu. Analýza prostředí firmy se skládá z analýzy mikroprostředí (vnitřní prostředí) a makroprostředí (vnější prostředí). Mikroprostředím se rozumí analýza faktorů, které jsou přímo související se firmou a které přímo ovlivňují její schopnosti uspokojit zákazníky. Makroprostředí zahrnuje vnější faktory, které rovněž ovlivňují působení firmy (Kotler, 2012, s. 66).

#### 3.3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí firmy lze provést pomocí PESTLE analýzy, která zohledňuje následující faktory:

- **Political** – politické – vládní politika, daňová politika, omezení odvětví
- **Economic** – ekonomické – směnné kurzy, globalizace, inflace, úrokové sazby, ceny nájmu, mzdy, zvyklosti utrácení peněz konzumentů
- **Sociological** – společenské – trendy, móda, zvyklosti konzumentů, demografie
- **Technological** – technologické – automatizace, inovace, IT bezpečnost
- **Legal** – legislativní – zákony, bezpečnostní regulace
- **Environmental** – ekologické – ekologické restriktce, obnovitelné zdroje, společenská odpovědnost firem, doprava, pandemie (CIPD, 2021)

Faktory makroprostředí ovlivňují jednotlivé síly, které mohou ovlivnit mikroprostředí firmy a odhalit případné příležitosti a hrozby (Kotler, 2012). PESTLE analýza přispívá k pochopení toho, jak jednotlivé faktory mohou ovlivnit firemní prostředí a pomáhá podpořit rozvoj strategických plánů (CIPD, 2021).

### 3.3.2.2 Analýza mikroprostředí

V rámci analýzy mikroprostředí jsou zkoumány jednotlivé subjekty, které s podnikem souvisí a ovlivňují jej. Snaha je o budování vztahů mezi nimi. Kotler (2012, s. 67-69) definoval subjekty následovně:

- **Firemní prostředí** – Ve firemním prostředí by měl fungovat harmonický vztah mezi jednotlivými odděleními, zejména mezi top managementem, finančním a účetním oddělení, oddělení výzkumu a vývoje, obchodním oddělením atd.
- **Dodavatelско-odběratelské vztahy** – Dodavatelé tvoří důležitý prvek, který zajistí dodání potřebného materiálu k výrobě zboží a statků.
- **Poskytovatelé služeb** pomáhají firmě k podpoře prodeje.
- **Konkurence** – Firma by měla nabídnout větší přidanou hodnotu než její konkurence a získat strategickou výhodu.
- **Vztahy s veřejností** – Skupina lidí, která jeví zájem nebo má potenciální vliv na tom, aby firma dosáhla svých cílů.
- **Zákazníci** – Cílem je uspokojit cílové zákazníky a vytvořit s nimi stabilní vztah.

Pro analýzu konkurenčního prostředí bývá často používán Porterův model (Porterova analýza pěti sil nebo též Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí) (Hanzelková, 2013). Tento model představil Porter (1979, s. 3-8) v Harvard Business Review v článku „*How competitive forces shape strategy*“ a od té doby je jedním z populárních podnikových strategických nástrojů. Ve své práci rovněž uvedl, jaké jsou hlavní bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj. Podle Portera povědomí o hybných silách může firmě pomoci uhlídat si svou pozici v odvětví a být méně náchylná k útoku.

Tento model pomáhá identifikovat, jak silná je konkurence v daném odvětví a jaká je potenciální ziskovost v daném sektoru. Model představuje významný nástroj využívaný k analýze konkurenčního prostředí firmy (Škarabelová, 2017).

Šest bariér vstupů do odvětví bylo definováno následovně:

*Úspory z rozsahu:* Výrobce, který vyrábí nebo prodává produkty ve větším množství má konkurenční výhodu z hlediska cenotvorby, a tudíž by firma měla vyrábět ve velkém nebo přijmout nevýhodu v odvětví ve formě vyšší ceny (Porter, 1979, s. 3).

*Diferenciace výrobků:* Jelikož zákazníci zachovávají často loajalitu k určité značce nebo produktu, musí podnik vynaložit poměrně vysoké náklady k přesvědčení zákazníků, aby změnilí své spotřebitelské návyky (Hanzelková, 2017, s. 61).

*Požadavky na kapitál:* Vstup nových firem na trh bývá spojen s velkými vstupními náklady a požadavky na kapitál. V prostředí, kde jsou vyžadované velké vstupní náklady (například těžební průmysl) a kde již figurují konkurenti, bývá bariéra vstupu signifikantní (Porter, 1979, s. 3). Pokud firma zvažuje vstup na nový trh, musí počítat s tím, že jejich objem výroby by se měl blížit objemu stávajících firem (Hanzelková, 2017, s. 61).

*Nákladová nevýhoda bez ohledu na velikost firmy:* Zavedené podniky na trhu mohou mít výhodu ve srovnání s podniky vstupující na trh, například ve formě přístupu k nerostným surovinám, příznivé lokalitě, vlastnictví patentů nebo technologie k výrobě. Tyto zavedené firmy rovněž mají přístup ke zkušenostní křivce a křivce učení (Porter, 1979, s. 4). Pokud firma při vstupu na trh nebude mít přístup ke zdrojům nebo bude mít omezené výrobní kapacity, musí předpokládat, že náklady na výrobovou jednici budou značně vyšší než u konkurence (Hanzelková, 2017, s. 61).

*Distribuční kanály:* V případě nového produktu na trhu musí firma vynaložit úsilí, aby si vytvořila distribuční cesty a musí se pokusit nahradit stávající produkty svými, za pomoci promo akcí, marketingu a slevových akcí. Čím má podnikatel menší přístup k poskytování svých produktů formou velkoobchodu nebo skrz sítě prodejen, tím bude vstup do nového odvětví těžší. Možností v tomto případě je tvorba vlastního distribučního kanálu (Porter, 1979, s. 4). Může se stát, že konkurenční firmy se budou snažit vstupu nového konkurenta zamezit, a tudíž nemusí být vstup na trh úspěšný (Hanzelková, 2017, s. 61).

*Vládní politika:* Překážkou mohou být rovněž vládní opatření, která mohou limitovat vstup nových výrobců na trh za pomoci licencí nebo limitování přístupu k surovinám. Porter (1979, s. 5) uvádí jako příklad omezení prodeje alkoholu, poskytování zásílatelských služeb nebo těžbu uhlí (a jiných nerostných surovin).

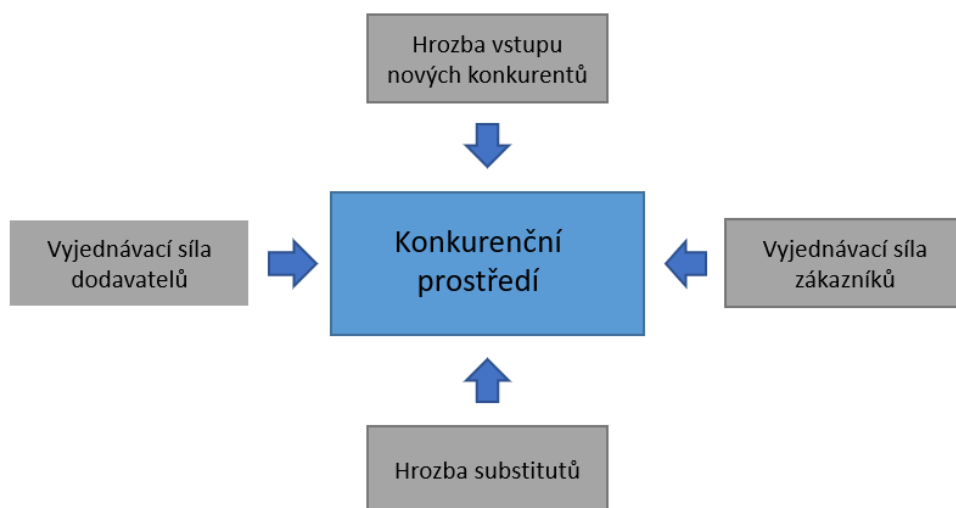
Podnikatel by si měl určit, po zvážení všech možných bariér vstupu na vybraný trh, zda na trh vůbec vstupovat. Vstup se mu vyplatí v případě, že disponuje dostatečnými zdroji, zvládne-li snížit ceny svých produktů a zda odvětví, do které ho se snaží vstoupit, zvládne nový produkt/službu přijmout (Porter, 1979, s. 5).

Pro potřeby analýzy konkurenčního prostředí lze využít Porterův model, který analyzuje pět faktorů, které jsou zdroji konkurenčního tlaku v rámci určitého odvětví. Faktory jsou následující (Hanzelková, 2017, s. 63):

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitutů,
- konkurující podniky v odvětví.

Vzájemné působení jednotlivých faktorů je graficky znázorněno v následujícím obrázku:

Obrázek 1 Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování, dle Portera (1979)

Působí-li již firmy na trhu, musí o svou pozici mezi konkurenty dlouhodobě bojovat. Svou pozici vůči konkurenty se snaží zlepšit například za pomoci cenových nástrojů, představením nových produktů a zavedením reklamních kampaní. Konkurenční soupeření na trhu bude výraznější v případě, že na trhu figuruje více srovnatelně velkých a silných firem, pokud je růst daného odvětví příliš malý či pomalý, produkt není od ostatních příliš

diferenciován nebo pokud jsou bariéry výstupu z odvětví příliš vysoké (Porter, 1979, s. 5). Rivalita bude vysoká také v případě, že se jedná o nové lukrativní rostoucí odvětví nebo pokud jsou fixní náklady na výrobu vysoké, což nutí výrobce využívat maximálně své výrobní kapacity (Hanzelková, 2017, s. 66).

Pozici firem na trhu mohou ovlivnit i zbývající faktory. Například pokud dodavatel zvýší ceny nebo sníží kvalitu dodávaných produktů, může tím být ovlivněna pozice v konkurenčním prostředí, a tím i ovlivněna kupní síla zákazníků, což může vyústit v snížení ziskovosti firmy. Pokud je produkt nabízen pouze omezeným počtem dodavatelů nebo je produkt unikátní, může být jejich vyjednávací síla vyšší (Porter, 1979, s. 6). Rovněž vyjednávací síla dodavatelů je vyšší v případě, že zákazník není pro dodavatele důležitým zákazníkem (Hanzelková, 2017, s. 64). Pokud zákazník nakupuje zboží ve větším množství nebo pokud má na výběr z vícero dodavatelů, jeho vyjednávací síla se zvyšuje (Porter, 1979, s. 6).

Pro stávající firmy na trhu hrozí, že zákazník začne nakupovat substituty. K tomuto může dojít zejména v případě, že substituty představují levnější alternativu k stávajícímu produktu (Hanzelková, 2017, s. 65). Hrozba substitutů se zvyšuje v případě, že substitut může zákazníkovi nabídnout přidanou hodnotu, je-li kvalitnější nebo je diferencován (Porter, 1979, s. 7). Pokud ale substituty bývají dražší nebo je přestup k používání substitutů nákladný, je pravděpodobné, že hrozba substitutů zůstane nízká (Hanzelková, 2017, s. 65).

Podnikatel by si měl zjistit, zda produkt uspokojí zákaznickou potřebu – dle Portera (1985, s. 8) je uspokojení zákaznických potřeb základem úspěchu a tyto potřeby se značí tím, že zákazník je ochoten za daný produkt zaplatit cenu, která překračuje náklady spojené s výrobou.

### 3.4 Klasický business plán

V následujících podkapitolách je podrobněji rozebrána struktura klasického business plánu, tedy plánu ve své nejrozsáhlejší podobě. Struktura podnikatelských plánů není fixně dána a může se upravit na základě příhodnosti. Následující struktura podnikatelského plánu je čerpána z doporučené struktury Československé obchodní banky (Průvodce podnikáním, 2019), kombinována s prvky doporučené struktury dle Srpové a kol. (2011):

1. titulní list, obsah
2. úvod, účel a pozice dokumentu
3. shrnutí (executive summary)
4. představení společnosti
5. popis podnikatelské příležitosti
6. cíle firmy a vlastníků
7. produkt
8. realizace
9. zákazníci
10. konkurence
11. marketingový plán
12. finanční plán
13. SWOT analýza podnikání
14. časový harmonogram
15. přílohy

V následujících podkapitolách jsou rozebírány jednotlivé body.

#### 3.4.1 Titulní list, obsah

Titulní list by měl obsahovat jméno autora, název firmy (a případně logo firmy), sídlo firmy, kontaktní údaje, seznam klíčových osob, datum založení apod. Dle Srpové a kol. (2011, s. 15) je záhodno na titulní straně uvést rovněž text, který upozorňuje, že dokument podléhá obchodnímu tajemství, je důvěrný a nesmí být reprodukován bez písemného souhlasu autora. Dle Pinson (2008, s. 17-18) titulní strana poskytuje čtenáři první dojem a měla by obsahovat informace, které upoutají jeho pozornost. V případě, že bude vydáno více kopií vícero potenciálním investorům, doporučuje se uvést na titulní stranu počet vydaných kopií a jednotlivé dokumenty očíslovat.

Dle Srpové (2011, s. 15) by měl podnikatelský projekt vždy obsahovat obsah, kvůli tomu, že podnikatelský projekt je poměrně rozsáhlým dokumentem. Obsah by měl být krátký, na stranu až stranu a půl (formát A4); pro větší přehlednost by měly by být zahrnuty pouze nadpisy prvního až třetího řádu.

#### **3.4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu**

V této kapitole podnikatelského plánu je upřesněno, pro koho je dokument určen, zda se jedná o finální či nedopracovanou verzi, zda se jedná o zkrácenou či plnou verzi plánu a zda budou případné chybějící kapitoly v blízké budoucnosti doplněny. Toto ujasnění by mělo předejít nedorozuměním mezi čtenářem a autorem (Srpová, 2011, s. 15).

#### **3.4.3 Shrnutí (executive summary)**

Shrnutí je kapitola, která je psána jako poslední, tedy až je celý podnikatelský projekt vytvořen. Jedná se o souhrn veškerých klíčových informací, které mají investora/čtenáře navnadit, aby si podnikatelský plán přečetl celý. Shrnutí by mu mělo poskytnout hrubý přehled o tom, co je předmětem podnikání, jaké budou nabízené produkty, cílový trh, klíčové finanční ukazatele apod (Srpová, 2011, s. 16). Dle Pinson (2008, s. 22) by měly být zmíněny finanční prostředky, které od investora budou požadovány, na jak dlouhou dobu, jaké může investor očekávat zhodnocení. Investoři očekávají roční návratnost v podobě 45 % – 65 % po dobu tří až pěti let. Veškeré tyto informace by měly být shrnuty na co nejmenší počet stran (Srpová, 2011, s. 16), dle doporučení ČSOB by text měl dosahovat zhruba poloviny strany textu (Průvodce podnikáním, 2019).

#### **3.4.4 Představení společnosti**

V této části představuje autor podnikatelského záměru svou společnost – uvádí zde základní údaje, jako jsou název společnosti a její sídlo, právní formu, identifikační číslo, kontaktní osobu a kontakty na ní, jednatele společnosti, jednotlivé společníky a jejich podíly ve firmě (Průvodce podnikáním, 2019). Dle Pinson (2008, s. 32) by v této kapitole měla být zahrnuta mise firmy, včetně cílů do budoucnosti v rámci odvětví a v rámci firmy.

#### **3.4.5 Popis podnikatelské příležitosti**

V této kapitole autor podnikatelského plánu popisuje, v čem vidí svou podnikatelskou příležitost, jaký produkt plánuje nabízet, v čem vnímá svou konkurenční výhodu a jaký bude mít produkt pro zákazníka užitek (Srpová, 2011, s. 16). Podnikatelskou

příležitostí může být například nový výrobek nebo služba, nové suroviny, nové metody výroby, které jsou následně prodány za vyšší cenu, než je jejich výrobní hodnota. (Hučka, 2021). Autor plánu by měl popsat situaci na trhu a mezeru na trhu, kterou svým podnikatelským záměrem vyplní a vyřeší (Průvodce podnikáním, 2019). Aby byl projekt pro investora zajímavý, musí mít firma/produkt na trhu konkurenční výhodu. V případě, že firma vstupuje na trh jako nováček, měla by nabízet více než stávající konkurenční firmy (Srpková, 2011, s. 16).

Při identifikaci podnikatelské příležitosti by měl podnikatel věnovat pozornost sociálním a demografickým faktorům – urbanizaci, dynamice a mobilizaci populace a vzdělávací infrastruktuře, jelikož jednotlivé změny mohou pomoci určit, kde lze očekávat růst poptávky, růst nových firem, případná ziskovost firmy apod (Hučka, 2021, s. 54).

Důležité je také pochopit, jakých chyb se může podnikatel dopustit při vnímání a hodnocení podnikatelské příležitosti. Častou chybou bývá, že podnikatel svůj plán vnímá příliš optimisticky, a jeho očekávání jsou příliš pozitivní, bez většího racionálního základu. Toto může vést k podcenění potřebných zdrojů, jako jsou čas a úsilí. Dále bývá charakteristické to, že podnikatel pracuje pouze s informacemi, které jsou v jeho prospěch, v souladu s jeho názory a veškeré pozitivní výsledky přičítá svému úsilí, ale naopak negativní výsledky jsou přičítány nekontrolovatelným vnějším jevům. Problém může rovněž nastat v moment, kdy podnikatel jedná ukvapeně a jedná-li pocity a emocemi – to může vést k značným chybám, narušit vlastní mínění a rozhodovací schopnosti (Hučka, 2021, s. 58-59). Dalším počátečním omylem bývá, že podnikatel věří, že na trhu nemá konkurenci a že jeho produkt je zcela jedinečný. Přesto, že se produkt může zcela odlišovat od jiných, na trhu existuje velké množství produktů, které jsou podobným způsobem schopny uspokojit tytéž zákaznickovy potřeby (Srpková, 2011, s. 17).

#### **3.4.6 Cíle firmy a vlastníků**

V podnikatelském plánu by měl podnikatel představit investorům/potenciálním partnerům cíle firmy, cíle vlastníků a manažerů, dalších pracovníků a poradců.

Cíle firmy si podnikatel může určit tak, aby splňovaly zásady akronymu „SMART“ (Srpková, 2011, s. 18). Původním autorem myšlenky stanovení cílů SMART byl G. Doran (1981, s. 36), dle kterého by cíle měly být:



- Specific (konkrétní) – zaměřit se na specifickou oblast pro zlepšení,
- Measurable (měřitelné) – kvantifikovat nebo alespoň navrhnout indikátor pokroku,
- Assignable (přiraditelné) – specifikovat kdo danou práci udělá,
- Realistic (realistické) – stanovení cílů, které mohou být realisticky dosažitelné,
- Time-related (ohraničené v čase) – specifikovat, kdy mohou být výsledky dosažené.

Haughey (2014) uvádí, že tyto cíle nejsou pevně stanovené a v průběhu let byly původní termíny nahrazovány alternativními výrazy, tak, aby vyhovovaly specifickým potřebám jednotlivých firem. Například dle Hanzelkové (2013, s. 5) první kritérium „S“ může být rovněž vnímáno jako „Stimulating“ – cíl by měl stimulovat k dosažení nejlepších výsledků.

Další častou alternativou je nahradit původní výraz „Assignable“ za „Achievable“ – tudíž že cíl by měl být dosažitelný (Srpková, 2011, s. 18). Dále písmeno „A“ může zastávat výraz „Acceptable“ – tudíž cíle by měly být akceptovatelné, přijatelné, pro všechny relevantní stakeholders (všechny klíčové osoby, které s firmou souvisejí – manažeři, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, ...) (Hanzelková, 2013, s. 5).

Další zdroje uvádí, že písmeno R zastává slovo „Relevant“, tudíž by si podnikatel měl být jistý, proč dané cíle nastavuje, zda jsou opodstatněné a zaměřené na výsledek. Podnikatel by se tak měl vyhnout tomu, aby strávil příliš času na „dělání špatných věcí správně“ a měl by si tudíž určit své priority (Macleod, 2013).

V současné době někteří podnikatelé do svých strategií zahrnují další dvě zásady, kdy výsledným akronymem je „SMARTER“ (Kanaat, 2014). Pro obě rozšíření (E a R) existuje více interpretací, které si firmy a podnikatelé upravují tak, aby zapadalo do a vyhovovalo charakteru jejich podnikání.

### **3.4.7 Produkt**

Tato kapitola podnikatelského plánu by měla zahrnovat popis produktu – jeho fyzický vzhled, přínosy pro zákazníka a služby s produktem spojené (Srpková, 2011, s. 23).

Měly by zde být popsány silné a slabé stránky produktu – v čem je nabízený produkt výjimečný, a naopak, v čem by si ještě zasloužil zlepšení. Existuje-li již podobný produkt na trhu, autor by jej měl zmínit a zároveň popsat, v čem se jeho produkt odlišuje. V případě, že má produkt a jeho výroba dopad na životní prostředí, autor by to měl zmínit. Na závěr je

dobré zahrnout, jaké má autor vize do budoucna, co by chtěl zlepšit a jaké plánuje rozšíření podniku (Průvodce podnikáním, 2019).

V případě, že budou k produktu nabízené služby, autor by měl poznamenat, zda bude služby zajišťovat firma sama, nebo zda bude spolupracovat s partnerskou firmou. Rovněž by mělo být uvedeno, jaká bude finální cena produktu pro zákazníka (Srpková, 2011, s. 24).

#### **3.4.8 Realizace**

Součástí plánu by měla být realizace podnikatelského záměru. Tato kapitola může zahrnovat výrobní plán – jaké jsou potřebné vstupy a jaký bude postup výroby. Postup výroby je potřeba zahrnout v případě, že předmětem podnikatelského záměru je výrobek. Dále autor zmiňuje, kdo je součástí realizačního týmu, kdo bude zabezpečovat výrobní proces a za pomoci koho bude realizováno poskytování služeb. Je vhodné uvést, jaké jsou zkušenosti a vzdělání jednotlivých osob. Autor by měl popsat, jak bude zajišťovat vstupy do výroby, kdo budou jeho dodavatelé a proč byli zvoleni právě oni (Průvodce podnikáním, 2019).

#### **3.4.9 Zákazníci**

Další kapitolou, která by měla být obsažena v podnikatelském záměru je vymezení potenciálních trhů.

Dle Srpkové (2011, s. 21) je potřeba uvést, zda pro daný produkt (příp. jeho inovace) bude existovat trh. Podnikatel by tedy měl přesně určit, jaký bude jeho cílový trh – není potřeba zmiňovat všechny potenciální skupiny zákazníků, ale pouze ty, které by z produktu měly nějaký užitek, které by byly ochotny za produkt zaplatit a které by k produktu/službě měly snadný přístup. Podnikatel by si měl potenciální zákazníky rozdělit do segmentů, například dle užítku, požadavků na cenu a jakost, dle nákupních zvyklostí/motivů apod. Základním nedostatkem je nedefinování cílových zákazníků, případně přecenění podnikatelského záměru. Podle Perreaulta (2002, s. 73) určení cílových zákazníků zahrnuje dva kroky – definování obecného trhu a následná segmentace zákazníků, která poslouží k volbě vhodného marketingového mixu.

Dle návodu na vytvoření podnikatelského plánu od ČSOB (2019) je dobré zahrnout, kdo by byli první zákazníci (tzv. „první vlašťovky), kteří by se rozhodli služby využít, proč a jak by je podnikatel získal nebo oslovil. Zároveň by podnikatel měl, z pohledu

potenciálního zákazníka, popsat, jak by vypadal ideální produkt/slужba a jak by zaplnil mezeru na trhu.

Aby si podnikatel ověřil, zda by o jeho produkt byl zájem a kdo by byl jeho cílová skupina, měl by být proveden průzkum trhu. Průzkum trhu si může firma provést sama nebo případně najmout externí firmu. Při průzkumu trhu si podnikatel položí řadu otázek a na základě sběru primárních a sekundárních dat si na otázky pokusí odpovědět. Primární data může firma získat rozsáhlým dotazováním/pohovory s potenciálními zákazníky, dodavateli a odborníky. Sekundární data mohou být posbírána například z internetu, statistických ročenek a odborných časopisů (Srpková, 2011, s. 21). Primární průzkum trhu je vhodný tehdy, neodpoví-li na jeho otázky sekundární průzkum, který je značně levnější a lehčí alternativou (Koprla, 2009, s. 5).

Protože trh je dynamický, je záhodno v podnikatelském plánu predikovat či prognózovat vývoj trhu – například jak by se změnila poptávka po daném statku nebo službě v případě zvýšení počtu obyvatel, při změně důchodů, nebo například při změně trendů. Nabídka může být ovlivněna zvýšením mezd, zlepšením technologické úrovně, změnou cen vstupů, změnou počtu konkurenčních firem či v důsledku regulace trhu (Hanzelková, 2013, s. 89). Tyto odhady by měly být postaveny na pevném základě, nikoliv na domněnkách, a měly by mít logické opodstatnění (existující data a čísla). Doporučuje se informace několikrát ověřit a z několika zdrojů. Konečný odhad by měl autor kriticky zkontrolovat a ujistit se, že výsledky jsou opodstatněné a dávají smysl (Srpková, 2011, s. 21).

#### **3.4.10 Konkurence**

Tato kapitola podnikatelského plánu zahrnuje analýzu konkurence. V průběhu analýzy by si podnikatel měl určit, které firmy pro něj představují konkurenci – zejména firmy, které působí na stejném trhu a nabízejí obdobné produkty/slужby (Srpková, 2011, s. 21).

Zde by měly být obsaženy názvy firem představujících přímou a nepřímou konkurenci, jejich popis, jejich regionální působnost, cílové trhy, silné a slabé stránky, konkurenční výhody, zajímavé vlastnosti jejich produktů a v čem podnikateli primárně konkurují. Dále může podnikatel zhodnotit jakou má konkurence cenovou politiku, jak velký má konkurenční firma podíl na trhu, jaké má marketingové strategie a finanční výsledky. Po důkladné analýze by měl podnikatel zhodnotit, jak ve vztahu ke konkurenčním firmám,

vnímá svou firmu, jaké jsou výhody a nevýhody jeho podnikatelského záměru a identifikovat jeho konkurenční výhodu. V plánu by mělo být uvedeno, zdali existuje firma, která plánuje na tentýž trh vstoupit a může se stát do budoucna konkurencí. Autor plánu by měl rovněž zvážit jaké mohou od konkurence vzniknout hrozby a jak by jednal v případě, že by situace nastala. (Průvodce podnikáním, 2019).

### **3.4.11 Marketingový plán**

Marketingový plán by měl investorovi představit, jaké kroky pomůžou podnikateli dosáhnout obchodních cílů. (Průvodce podnikáním, 2019).

#### **3.4.11.1 Marketing – definice**

Kotler a Armstrong (2012, s. 5) definují marketing jako společenský a manažerský proces, při němž jednotlivci a organizace získávají co potřebují a chtějí, za pomoci vytváření a výměny hodnot s druhými. Marketing je tedy definován jako proces, kdy firmy vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníky a budují se zákazníky pevné vztahy, s účelem získat od zákazníků přidanou hodnotu na oplátku.

Americká marketingová asociace (AMA) (2017) v současnosti definuje marketing obdobně, a to sice jako „aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, doručení a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“ AMA v době svého založení v roce 1937 definovala marketing jako „podnikové aktivity zahrnuté v toku zboží a služeb od výroby ke spotřebě“ a definice byla několikrát revidována (Gundlach, 2007, s. 243).

Drucker definuje v jednom ze svých rozhovorů marketing následovně: Marketing je firma, tak jak ji vidí zákazník. Drucker tvrdí, že zákazníkům nezáleží na interních procesech firmy. Zároveň vyjádřil nesouhlas s definicí Americké Marketingové Asociace z roku 2004 (pozn. – definice je obdobná jako z roku 2017) – přišla mu příliš komplikovaná (Darroch, 2009, s. 10). Drucker (1985, s. 193) rovněž klade důraz na to, že firmy nejsou placené od toho, aby měnily zákazníka, ale aby zákazníka uspokojily. Firma by neměla žít v představě, že ví lépe, co zákazník chce, než samotný zákazník.

Definice se shodují na důležitosti pochopit to, co zákazník potřebuje a jak jeho potřeby uspokojit. Definice Kotlera, Armstronga a Americké Marketingové Asociace se shodují v tom, že marketing přináší přidanou hodnotu nejen firmě, ale také společnosti jako

takové. Přestože se Drucker se s těmito definicemi neztotožňuje, jeho vnímání marketingu rovněž klade důraz na zákazníka a na pochopení zákaznickových potřeb.

#### 3.4.11.2 Marketingové koncepce dle Kotlera

Dle Kotlera (2012, s. 5) je při tvorbě marketingového plánu je nutné pochopit marketingový proces. V prvním kroku je důležité porozumět trhu a potřebám a přáním zákazníků. Potřeby a přání jsou formovány základními fyzickými potřebami, ale také za pomoci kultury, společnosti a osobnosti zákazníka. Dalším krokem je vytvoření marketingové strategie zaměřené na zákazníka – tedy volba toho, kterým zákazníkům budou sloužit. Musí si určit, jakou přidanou hodnotu zákazníkovi nabídnou ve srovnání s konkurencí a zvolit si marketingovou koncepci.

Marketingové koncepce mohou být následující:

- *Výrobní koncepce* – V této koncepci je poptávka vyšší než nabídka, na trhu je malé množství konkurence. Zákazník v této koncepci poptává pouze daný produkt, produkt je levnější a dosažitelnější a firma se musí soustředit na zefektivnění výroby a distribuci (Přikrylová, 2009). Hrozí zde riziko, že se firma soustředí příliš na své procesy a ztratí přehled nad reálnými potřebami spotřebitelů (Kotler, 2012, s. 9).
- *Výrobová koncepce* – Firma se soustředí na produkt, kvalitu a inovace a věří, že zákazník vyhledává právě takový produkt. Rovněž zde hrozí riziko marketingové krátkozrakosti – zákazníci nutně nepotřebují inovovat stávající produkty, přesto firma věří tomu, že inovace bude mít velký úspěch (Kotler, 2012, s. 9).
- *Prodejní koncepce* – Za pomoci intenzivní podpory prodeje se snaží firma zákazníka přesvědčit ke koupi (Přikrylová, 2009). V této koncepci se snaží prodejce prodat zákazníkovi takový produkt, který by zákazníka samotného nenapadlo koupit. Firma je zaměřená zejména na prodeje, s čímž přichází riziko ohrožení dlouhodobých vztahů se zákazníkem (Kotler, 2012, s. 10).
- *Marketingová koncepce* – Firma zkoumá trh a cílí na loajalitu a spokojenost zákazníka (Přikrylová, 2009) a snaží se zákazníka uspokojit lépe než konkurence. Na rozdíl od prodejní koncepce se snaží firma zákazníkovi

porozumět a prodat mu takový produkt, který zákazník chce a potřebuje (Kotler, 2012, s. 10).

- *Společenská marketingová koncepce* – Firma se snaží skloubit dohromady uspokojení krátkodobých potřeb zákazníka s dlouhodobou společenskou a ekologickou udržitelností a se splněním dlouhodobých cílů firmy (Kotler, 2012, s. 11).

Po volbě marketingové koncepce si firma vytváří marketingový program, kterým zákazníkům doručí svůj produkt a jeho přidanou hodnotu. V této fázi si firma určuje cílové zákazníky, jakým způsobem pro něj budou přínosná a vytváří si vlastní marketingový mix (Kotler, 2012, s. 12).

### 3.4.11.3 Marketingový mix – 4P

Nejznámější koncept marketingového mixu je tzv. „marketingový mix 4P“. Tento koncept byl představen v roce 1960 profesorem McCarthym (Quelch, 2008) a zahrnuje 4 časté marketingové nástroje (Perreault, 2002, s. 48):

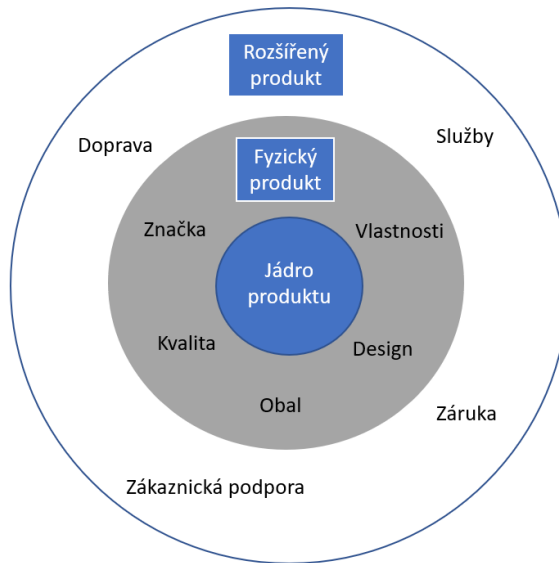
- Produkt (Product)
- Místo (Place)
- Propagace (Promotion)
- Cena (Price)

#### 3.4.11.3.1 Produkt

Produktem se rozumí cokoliv, co může být na trhu nabídnuto k používání nebo spotřebě a co může uspokojit zákaznickou potřebu. Produktem jsou myšleny jak hmotné produkty, tak služby (Kotler, 2012, s. 224). Cílem je nabídnout správný produkt/slужbu pro cílový trh (Perreault, 2002, s. 48).

Produkt z marketingového pojetí je tvořen vrstvami. Jádrem produktu je základní vlastnost produktu, která má uspokojit zákaznickou potřebu. Fyzický produkt již zahrnuje vlastnosti konkrétního produktu, jako jsou značka, kvalita, balení a design produktu. Rozšířený produkt zahrnuje služby navíc, jako jsou záruka, doprava, zákaznická podpora aj (Kotler, 2012, s. 224). Produkt a jeho jednotlivé vrstvy jsou znázorněny v obrázku 2:

Obrázek 2 Vrstvy produktu – marketingové pojetí



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Kotlera (2012, s. 226)

#### 3.4.11.3.2 Místo

Zahrnuje aktivity firmy, které zajistí, aby se produkt dostal k cílovým zákazníkům (Kotler, 2012, s. 52). Může se jednat o volbu vhodných distribučních kanálů, správného místa pro prodej, volbu zprostředkovatelů atd (Perreault, 2002, s. 48).

#### 3.4.11.3.3 Propagace

Propagace zahrnuje aktivity, které mají zákazníkovi vykomunikovat výhody produktu a přesvědčit jej ke koupi (Kotler, 2012, s. 52). Jedná se o sdělení, že firma nabízí pravý produkt pro svou cílovou skupinu – může se jednat o osobní prodej, až po hromadnou komunikaci (reklama, PR) nebo podporu prodeje (například kupony nebo dárky k nákupu) (Perreault, 2002, s. 48).

#### 3.4.11.3.4 Cena

Dále je volena cenová politika – měl by být udán alespoň odhad, za kolik je plánováno produkt prodávat a jakou formou bylo k určení ceny dospěno, zda bude produkt nabízen za jednotnou cenu či se bude cenová nabídka odvíjet od lokality či zákazníka, a zda zvažuje zavedení slev či zaváděcích cen (Průvodce podnikáním, 2019). Firma si může zvolit politiku jednotné ceny, a tudíž produkty budou prodávány všem zákazníkům za stejnou cenu.

Naopak firma může zvolit politiku flexibilní ceny – v tomto případě je rozdílným zákazníkům nabízena odlišná cena. Jako příklad mohou být považovány věrnostní slevy pro stálé zákazníky, případně ceny mohou být upraveny prodejcem na základě situace (Perreault, 2002, s. 492).

Nastavení cen probíhá tak, aby firma byla zisková, a tudíž je potřeba cenu zvolit tak, aby bylo možné na základě poptávky cenu upravit, pokud bude poptávka nízká či vysoká. Prvotní určení ceny může být provedeno pomocí dotazování nebo průzkumu trhu (Pinson, 2008, s. 51).

Perreault, McCarthy (2002, s. 493-494), Kotler a Armstrong (2012, s. 314) uvádí dvě politiky určení cenové politiky – jednou z nich je tzv. „skimming“ (volně přeloženo jako „sbírání smetany“), kdy firma určí cenu tak, aby bylo prodáno co nejvíce produktů za vysokou cenu. V moment, kdy již není o produkt zájem, produkt je zlevněn tak, aby si jen pořídili zákazníci, kteří jsou na cenu více citliví. Druhou uváděnou politikou je penetrační cenová politika, kdy je na trh uveden produkt za nízkou cenu a je očekáváno, že produkt si koupí větší počet zákazníků. Tato taktika bývá využívána v případě, že zákazníků ochotných zaplatit vyšší cenu není mnoho a zároveň očekává-li firma rychlý nástup konkurence na trh.

Dle Kotlera (Kotler, 2012, s. 320) může být cena upravena na základě různých strategií. Cena může být snížena například nabídnutím slevy (např. za včasnou úhradu); každý segment trhu může mít určenou odlišnou cenu; cena může být upravena tak, aby měla na zákazníka psychologický efekt; cena může být upravována dynamicky; může být jinak vysoká pro zahraniční trhy nebo zavedením krátkodobé slevy na produkty, s cílem zvýšení obrátů krátkodobě.

### **3.4.12 Finanční plán**

Součástí podnikatelského plánu je finanční plán, který je číselným vyjádřením výše zmíněných faktorů a ukazuje reálnost záměru z peněžního a ekonomického pohledu (Srpková, 2011, s. 28). Uvedeny jsou zde zdroje financování – vlastní a cizí – přičemž firma uvádí, jaký má základní kapitál a jaký má přístup k cizím zdrojům (například úvěry od banky, investorů). Dále je uvedeno, jaké jsou vstupní náklady a jaké jsou očekávané provozní a fixní náklady (Průvodce podnikáním, 2019).

Do finančních ukazatelů je promítnuta cenotvorba na základě vybrané strategie – uvedeny jsou náklady na základě výpočtu kalkulace, určení marže v procentech, volba cenového modelu a srovnání cen s konkurencí (Průvodce podnikáním, 2019). Firma za



pomocí pro-forma finančních dokumentů – výkaz zisků a ztrát, cash-flow (výkaz o peněžních tocích) a rozvahy určuje, jaké jsou odhadované výsledky hospodaření firmy. Pro-forma cash-flow výkaz odhaduje, jaký bude rozpočet firmy a v jakém množství se peněžní prostředky budou pohybovat z firmy a do firmy. Bývá vytvářen alespoň na období jednoho roku a peněžní pohyby jsou vykazovány měsíčně (Pinson, 2008, s. 84). Pro-forma výkaz zisků a ztrát zahrnuje tržby z prodeje, výrobní náklady, hrubou marži, provozní náklady, hrubý a čistý zisk. Pro-forma rozvaha zahrnuje odhadovaný soupis jednotlivých aktiv a pasiv. Součástí business plánu by měly být tyto pro-forma výkazy uvedeny z realistického, optimistického a pesimistického pohledu (Průvodce podnikáním, 2019).

Finanční plán je tedy číselným soupisem, který investorovi představí, jakou úspěšnost z ekonomického hlediska podnikatelský záměr má a jaké může být případné zhodnocení investiční příležitosti.

### **3.4.13 SWOT analýza podnikání**

SWOT analýza je souhrnem základních faktorů, které určují předpoklady a rizika úspěšnosti projektu a pomáhá podnikateli zjistit, nakolik je jeho plán promyšlený (Průvodce podnikáním, 2019).

SWOT analýza je odvozena od následujících slov (Srpková, 2011, s. 31):

S – strenghts – silné stránky

W – weaknesses – slabé stránky

O – opportunities – příležitosti

T – threats – hrozby

Analýza zahrnuje interní a externí faktory, přičemž za interní jsou považovány silné stránky (S) a slabé stránky (W), externími jsou příležitosti (O) a hrozby (T) (Pinson, 2008, s. 33).

Silnými stránkami může být například lokalita, unikátnost produktu, nabízené služby, konkurenční výhoda (Pinson, 2008, s. 33) nebo patentované technologie a dobré zdroje financování (Průvodce podnikáním, 2019). V ideálním případě má být silných stránek co nejvíce (Srpková, 2011, s. 31).

Slabými stránkami podnikatelského záměru může být rovněž lokalita, určení nedostatků nabízeného produktu nebo služby (Pinson, 2008, s. 33), nedostatek zkušeností, cenová politika (Srpková, 2011, s. 31) nebo špatná reputace (Průvodce podnikáním, 2019).

Srpová (2011, s. 31) a Finch (2010, s. 143) se shodují na faktu, že ke každé slabé stránce by se měl autor vyjádřit a sdělit, jak se s ní hodlá vypořádat.

Analýza vnějších faktorů zahrnuje rozbor příležitostí a hrozeb (Srpová, 2011, s. 31). Příležitostmi se rozumí šance, které podnikatelský záměr má na potenciální rozvoj podniku – například expanze na nové trhy nebo nové technologie (Průvodce podnikáním, 2019). Hrozby zahrnují stávající a vznikající externí faktory, které mohou ohrozit výkonnost a působení firmy (Kotler, 2012, s. 54).

#### **3.4.14 Časový harmonogram**

Časový harmonogram zahrnuje jednotlivé fáze projektu – přípravná fáze podnikání udává, kdy podnikatel zajistí financování, kdy proběhne nábor zaměstnanců a kdy bude podnikání zahájeno. Dále je zahrnuto, jaké kroky k verifikaci projektu budou provedeny, jaký je očekávaný růst a rozvoj projektu a zda je plánováno expandovat do zahraničí a v jakém časovém rozmezí (Průvodce podnikáním, 2019).

#### **3.4.15 Přílohy**

V případě, že business plán zahrnuje i obsáhlé analýzy trhu, technické výkresy, smlouvy, výkazy zisků a ztrát a rozvahy nebo výpis z obchodního rejstříku aj, kvůli redukci stran samotného business plánu, bývají tyto dokumenty zahrnuty v přílohách (Srpová, 2011, s. 33). Dle Pinson (2008, s. 120-122) je záhodno do příloh podnikatelského plánu přiložit životopisy klíčových partnerů, finanční výkaz vlastníka/vlastníků nebo například výsledky studií.

## **4 Vlastní práce**

Vlastní práce obsahuje klasický podnikatelský plán v plném rozsahu. Plán je určen zejména potenciálním investorům a měl by jim pomoci v rozhodnutí, zda do nové soukromé vysoké školy budou investovat.

Na základě výsledků analýzy vnějšího prostředí (Příloha A.1), analýzy vnitřního prostředí (Příloha A.2) a výsledků rozhovorů (Příloha A.3) je sestaven podnikatelský záměr pro založení soukromé vysoké školy v Praze, se studijním programem zaměřeným na informační a komunikační technologie.

## 4.1 Podnikatelský plán

### 4.1.1 Titulní list



**VŠAI**

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ  
INFORMATIKY

## **Vysoká škola aplikované informatiky v Praze**

### **- Podnikatelský plán**

Autor: Lucie Kobližková

**Klíčové osoby:**

Lucie Kobližková

Jan Novák

Jana Nová

Datum založení: 01.12.2022

Kontaktní údaje:

Sokolovská 100/94 (2. patro)

186 00 Praha 8 – Karlín

Česká republika

Dokument podléhá obchodnímu tajemství, je důvěrný a nesmí být reprodukován bez písemného souhlasu autora.

Kopie 1/5

## 4.1.2 Obsah

4.1.1	Úvod, účel a pozice dokumentu.....	45
4.1.2	Executive summary.....	45
4.1.3	Představení společnosti.....	46
4.1.5	Cíle firmy a vlastníků.....	46
4.1.6	Popis podnikatelské příležitosti - produkt.....	47
4.1.7	Realizace.....	47
4.1.8	Zákazníci.....	50
4.1.9	Konkurence.....	52
4.1.10	Marketingový plán.....	56
4.1.11	Finanční plán.....	58
4.1.12	SWOT analýza podnikání.....	68
4.1.13	Časový harmonogram.....	71

## 4.1.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Tento dokument je určen potenciálním investorům (akcionářům), jedná se o finální a plnou verzi dokumentu. Dokument slouží k představení a zhodnocení podnikatelské příležitosti

## 4.1.4 Executive summary

Akciová společnost VŠAI je soukromá vysoká škola působící v Praze. Nabízené studijní programy jsou v oblasti informačních a komunikačních technologií a mají za cíl připravit absolventa pro praxi v IT oblasti 21. století. Důraz je kladen na individuální a flexibilní přístup ke studentovi. Přidanou hodnotou je zejména výuka probíhající tzv. hybridní formou výuky, která umožní studentovi připojit se na vyučovací hodiny vzdáleně, případně si může nahrané přednášky nastudovat sám, online, ve svém volném čase. Student si rovněž může vybrat, zda bude studovat v českém nebo anglickém jazyce.

Další nabízenou službou je tzv. „IT přípravka“, která umožní zájemcům o studium v oblasti IT získat dostatečné znalosti v oboru tak, aby splňovali požadované prerekvizity vyučovaných předmětů.

Klíčové silné stránky VŠAI jsou volba lokality a nabízené služby, slabou stránkou jsou zejména vysoké náklady. Příležitost je vnímána zejména z hlediska nových zvyklostí v oblasti online/hybridního studia. Naopak neustále se snižující počet mladých osob v ČR

ve věku 20–29 let (viz příloha A.1.3) může zapříčinit pokles zájemců o studium na VŠAI. Pokles zájemců je možné vyrovnat přijetím zahraničních studentů (viz příloha A.1.3.4).

Školné je pro studenty prezenčního studia stanovené na 40 tisíc Kč/semestr. V případě naplnění optimistické varianty dojde k bodu zvratu na konci 2. roku provozu a zhodnocení investice po 4. roku provozu se očekává ve výši 55,40 % p. a. V případě naplnění realistické varianty dojde k bodu zvratu rovněž koncem 2. roku provozu, zhodnocení po 4. roku provozu se očekává ve výši 48,79 % p. a. V případě naplnění pesimistické varianty dojde k bodu zvratu v 5. roce provozu, zhodnocení na konci 4. roku provozu je 6,42 % p. a. – v dalších letech ale bude docházet k růstu zisků a lze očekávat vyšší zhodnocení.

#### 4.1.5 Představení společnosti

Tabulka 1 Informace o společnosti VŠAI

<b>Společnost</b>	Vysoká škola aplikované informatiky v Praze (VŠAI)
<b>Sídlo</b>	Sokolovská 100/94 (2. patro) 186 00 Praha 8 – Karlín Česká republika
<b>Právní forma</b>	Akciová společnost
<b>IČ</b>	93827108
<b>Kontaktní osoba</b>	Lucie Kobližková
<b>Představenstvo</b>	Lucie Kobližková (předsedkyně), Jan Novák, Jana Nová
<b>Mise</b>	„Vzdělání pro aťáky 21. století“
<b>Vize</b>	Dosažení 20% podílu na trhu soukromých vysokých škol v Praze v oblasti IT

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.6 Cíle firmy a vlastníků

Cílem firmy je založení soukromé vysoké školy zaměřující se na výuku informatiky a za pomoci volby vhodné strategie je cílem po druhém roce dosáhnout 100% návratnosti vložených financí a v období následujících 2 let dosahovat zisku ve formě minimálně 20 % z celkových tržeb. Cílený počet nových studentů je 96–128 studentů každý akademický rok.

#### 4.1.7 Popis podnikatelské příležitosti – produkt

**Vysoká škola aplikované informatiky** nabízí vzdělání ve studijním programu Aplikovaná informatika a komunikační technologie. Absolvent získá teoretické i praktické poznatky, které může využít v praxi v oblasti IT.

Lokalita je zvolena **Praha**, z hlediska velké uplatnitelnosti absolventů (viz příloha A.2.1). Během studia mohou studenti spolupracovat s IT firmami působícími v Praze a získat tak potřebnou praxi. V Praze je největší četnosti působení IT firem z celé České republiky (viz příloha B – tabulka B.1 a graf B.1).

Program bude nabízen ve formě prezenční a v kombinované. Přednášky a semináře budou probíhat **hybridní formou výuky**, student si tudíž může vybrat, zda je bude navštěvovat prezenčně nebo online. Možnost volby online prezenze bude vyhovovat pracujícím studentům, studentům žijícím v jiné lokalitě, než je budova školy nebo studentům s individuálními časovými potřebami.

Studijní programy s IT zaměřením jsou nabízeny zejména na veřejných vysokých školách – přidanou hodnotou VŠAI je důraz kladen na individuální přístup ke studentovi, který mu usnadní studium z hlediska administrativního i vzdělávacího. Sylaby pro výuku studijního programu Aplikovaná informatika a komunikační technologie budou sestaveny tak, aby byly získané poznatky aplikovatelné v praxi 21. století.

Školné prezenčního studia pro akademický rok 2023/2024 je stanoveno na **40 000 Kč** za semestr, tedy **80 000 Kč** za akademický rok. Školné pro kombinovanou formu studia je stanoveno na **85 000 Kč** za akademický rok. Vybrané finance zajistí moderní vybavení učeben, větší variabilitu externích lektorů a menší počet studentů v jednotlivých třídách.

Výuka bude probíhat zejména za pomoci externích lektorů, v prostorách budovy VŠAI nebo online, každá třída bude mít kapacitu 16 studentů. V případě prezenčního studia, bude program vyučován formou pěti 3hodinových přednáškových bloků a cvičení, probíhajících každý týden, kombinované studium bude probíhat formou 9hodinových bloků každý druhý víkend, opět prezenčně či online.

Další nabízenou službou bude tzv. „IT příprava“, která bude nabízena zájemcům o studium informatiky, kteří ale nemají dostatečné znalosti v oboru. Příprava by měla zajistit, aby studenti splňovali prerekvizity pro studium na VŠAI.

#### 4.1.8 Realizace

Potřebné vstupy k založení VŠAI jsou následující:

- **Založení společnosti**
  - Stanovení základního kapitálu
  - Emise akcií
  - Založení společnosti
- **Vypracování a podání žádosti o udělení státního souhlasu**
  - Vypracování žádosti – 30 dnů
  - Doba vyřízení žádosti – 150 dnů
- **Zajištění výukových prostor**
  - Open-space prostor, Praha – Karlín
  - Možnost předělat přičky dle potřeb – majitel prostory zrekonstruuje, následně jsou náklady zahrnuty v měsíčním nájemném.
  - Cena: 125 946 Kč/měsíc/patro, 432 m<sup>2</sup>, očekává se nárůst cen s ohledem na inflaci.
  - Provoz pouze jednoho patra (Patro A má 4 učebny)
  - V případě naplnění optimistické varianty je zvažováno od roku 2027/2028 otevření dalšího patra (Patro B má plánovaných 6 učeben). Návrhy patra A a B jsou k nalezení v Příloze C.
  - Maximální kapacita patra A je 256 studentů prezenčního studia a 128 studentů kombinované formy studia.
- **Zajištění vybavení výukových a kancelářských prostor**
  - Náklady na pořízení nábytku: 627 565 Kč
  - Náklady na IT vybavení: 1 336 856 Kč
- **Přijetí akademických a administrativních pracovníků**
  - Nábor zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (HPP)
    - Příjímací oddělení
    - Finanční oddělení
    - Studijní oddělení
    - Studijní poradci
    - Kancelář rektora
    - IT helpdesk
  - Hrubá měsíční mzda na jednoho zaměstnance v roce 2023/2024 je 38 000 Kč, předpokládá se navýšení o 1 500 Kč každý rok
  - Počet zaměstnanců bude snižován/navyšován dle potřeb



- Nábor akademických zaměstnanců – hrubá měsíční mzda v akademickém roce 2023/2024 je 42 000 Kč, předpokládá se navýšení 2 000 Kč každý rok.
  - Ředitel
  - Rektor
- **Zajištění IT služeb a podpory**
  - Náklady na pořízení informačních systémů – 395 000 Kč
  - Náklady na údržbu informačních systémů – 10 000 Kč / měsíc
  - Zajištění licencí pro počítače – 410 400 Kč
  - Založení webových stránek – 39 900 Kč (+ 6 600 Kč správa/rok)
- **Sjednání smluv s vyučujícími a externími lektory**
  - Nábor akademických pracovníků; odměny interních vyučujících budou kalkulovány obdobně, jako odměny externím lektorům.
  - Nábor lektorů na prezenční studium:
    - Lektori budou pracovat jako osoby samostatně výdělečně činné.
    - Cena za jednu přednášku + administrativní činnosti s ní spojené = 1 020 Kč
  - Nábor lektorů na kombinované studium:
    - Cena za jeden blok přednášek + administrativní činnosti s ním spojené = 4 275 Kč
  - Očekává se každoroční navýšení sazby v souladu s inflací. V průběhu let (po získání dostatečného množství studentů) se počítá s výrazným navýšením odměn.
  - Počet lektorů a přednášek se bude odvíjet od naplnění kapacit studenty (viz tabulka 2).

Tabulka 2 Počty přednášek dle naplnění kapacity studenty (za jeden akademický rok)

Naplnění kapacity	Počet studentů (prezenční)	Počet přednášek/rok	Počet studentů (kombi.)	Počet přednášek/rok
25 %	64	560	32	56
50 %	128	1120	64	112
75 %	192	1680	96	168
100 %	256	2240	128	224

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Sjednání smluv s externími dodavateli**
  - Úklid a údržba budovy
  - Zajištění licencí Office 365 pro studenty a zaměstnance
  - Sjednání smluv s dalšími dodavateli – právní služby, kybernetická bezpečnost, pojištění
  - Spolupráce s marketingovou společností
- **Další očekávané náklady**
  - Energie, voda – 60 000 Kč/měsíc + každoroční nárůst s ohledem na inflaci
  - Náklady na založení akciové společnosti – 11 900 Kč
- **Další očekávané příjmy**
  - V rámci zvýšení příjmů bude uzavřena smlouva s dalšími institucemi (například jazykové školy, firmy poskytující školení, zájmové kroužky) k pronájmu učeben v době mezi 18–21 h.
  - Očekává se plné využití kapacit, v prvním roce bude cena pronájmu 150 Kč/hodinu/učebnu, každý večer ve všední dny, po dobu 10 měsíců/rok. Následující roky se bude zvyšovat cena pronájmu vždy o 30 Kč/hod. Pronájem místností bude možný pouze v případě, že kapacita počtu studentů nepřesáhne 75 %.

#### 4.1.9 Zákazníci

Cíloví zákazníci jsou segmentováni na základě věku, pohlaví a zájmu o vybraný studijní program. Z výsledků analýzy vnějšího prostředí nejčastěji začínají studovat lidé ve věku 19 a 20 let (viz příloha A.1.3.1).

Dalším faktorem pro určení cílové skupiny je faktor pohlaví. Jednotlivé poměry na vybraných vysokých školách jsou vypočítány v tabulce 3:

Tabulka 3 Poměr žen a mužů na vybraných vysokých školách v oboru informatiky (2021)

Vysoká škola	Fakulta	Pohlaví (počet studentů)			Pohlaví (v %)	
		ženy	muži	celkem	ženy	muži
<b>Masarykova univerzita</b>	Fakulta informatiky	365	1 776	2 141	17 %	83 %
<b>Univerzita Hradec Králové</b>	Fakulta informatiky a managementu	506	1 088	1 594	32 %	68 %
<b>České vysoké učení technické v Praze</b>	Fakulta informačních technologií	297	1 996	2 293	13 %	87 %
<b>Vysoké učení technické v Brně</b>	Fakulta informačních technologií	274	2 374	2 648	10 %	90 %
<b>Vysoká škola ekonomická v Praze</b>	Fakulta informatiky a statistiky	873	1 791	2 664	33 %	67 %
<b>Unicorn vysoká škola, s.r.o.</b>	-	163	628	791	21 %	79 %
<b>Průměr</b>		-	-	-	<b>21 %</b>	<b>79 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Výsledné údaje mohou být zkresleny, z důvodu neúplnosti zveřejněných dat. Přesto výsledný průměr poskytuje hrubou představu o struktuře z hlediska pohlaví na vysokých školách, vyučujících studijní programy v oblasti informatiky. Na těchto vysokých školách průměru za rok 2021 studuje zhruba 21 % žen a 79 % mužů.

Cílovou skupinou pro nabídku vzdělání na VŠAI jsou zejména **mladí muži** ve věku **19–20 let**, kteří projevují zájem o **studia v oblasti informatiky a komunikačních technologií**, bydlí v **Praze** nebo se plánují za studiem přistěhovat.

#### 4.1.10 Konkurence

Následující kapitola analyzuje přímé a nepřímé konkurenty – soukromé vysoké školy v Praze nabízející vzdělání v oblasti IT.

##### 4.1.10.1 Analýza soukromých vysokých škol v Praze (IT zaměření)

Tabulka 4 zahrnuje přehled přímých a nepřímých konkurentů v odvětví soukromých vysokých škol v Praze nabízející programy s IT zaměřením:

Tabulka 4 Vybraná kritéria pro hodnocení konkurenčních soukromých vysokých škol nabízející vzdělání v oblasti IT, Praha

Název VŠ (+ studijní program)	Jazyk výuky	Samostatný IT program	Online výuka	Školné za rok (v Kč)	podíl IT v %	Poznámky od studentů
<b>AMBIS – Vysoká škola</b> (Ekonomika a management podniku – zaměření IT management)	ČJ	Ne, IT jako zaměření, součástí programu Obchod, administrativa a právo	Ne	51 800	20*	Vyučované předměty množstvím neodpovídají zaměření, "kvantita nad kvalitu", špatná organizace a komunikace, výběr pedagogů by mohl být lepší, nedostatek studijních materiálů, spokojenost s nižší náročností a vyšší flexibilitou studia
<b>Vysoká škola finanční a správní</b> (Aplikovaná informatika)	ČJ	Ano	Ne	59 000	100	Dobrá dostupnost studijních materiálů, příliš nízká náročnost studia
<b>Škoda Auto Vysoká škola</b> (Podniková ekonomika a manažerská informatika)	ČJ	Ne, IT jako zaměření, součástí programu Obchod, administrativa a právo	Ne	63 000	33	Výuka v malém kolektivu, možnost stipendií

Tabulka 4 Vybraná kritéria pro hodnocení konkurenčních soukromých vysokých škol nabízející vzdělání v oblasti IT, Praha – pokračování

Název VŠ (+ studijní program)	Jazyk výuky	Samostatný IT program	Online výuka	Školné za rok (v Kč)	podíl IT v %	Poznámky od studentů
<b>Unicorn Vysoká škola</b> (Softwarový vývoj, Softwarové inženýrství a big data, Software Development (EN), Aplikovaná ekonomie a analýza dat)	ČJ, AJ	Ano	Ano (online i hybrid. výuka)	65 000	100	Chybí základy a pokročilé techniky, málo teorie, výuka jen s Unicorn produkty – omezená zaměstnanost, zaměření na praxi
<b>Anglo-Americká vysoká škola</b> (Computer Information Systems, Computer Science, Emerging Media and Technologies / Minor in User Experience)	AJ	Ne, IT jako zaměření, součástí programu Obchod, administrativa a právo	Ne	218 000	40*	Vyhovuje lokalita (centrum Prahy), vyhovuje výuka v angličtině, vyhovuje že je škola menší

Zdroj: Vlastní zpracování (vlastní výzkum)

\* Odhadovaná hodnota na základě analýzy studijních osnov

Z hlediska výše školného, programu nabízeného i v českém i anglickém jazyce a zejména nabídky online a hybridní výuky je hlavním přímým konkurentem Unicorn Vysoká škola.

Unicorn Vysoká škola nabízí vzdělání zaměřené zejména na praxi, s omezeným množstvím vyučované teorie. Programovat a vyvíjet software se studenti učí pomocí produktů firmy Unicorn, což může mít za důsledek omezenou zaměstnatelnost po dokončení studia. Anglické studijní programy jsou vyučovány pouze prezenčně. Studijní programy jsou akreditované dle nové akreditace MŠMT a programy mají 100% zaměření na informatiku. Unicorn Vysoká škola nenabízí možnost splátkových kalendářů.

Dalším přímým konkurentem je Vysoká škola finanční a správní, která rovněž nabízí program, který je 100 % zaměřen na informatiku a cenová hladina školného zhruba odpovídá cenové hladině Unicorn Vysoké škole. Studenti chválí dobrou dostupnost a kvalitu

studijních materiálů, náročnost studia jim ale připadá příliš nízká. Program v oblasti IT je nabízen pouze v českém jazyce.

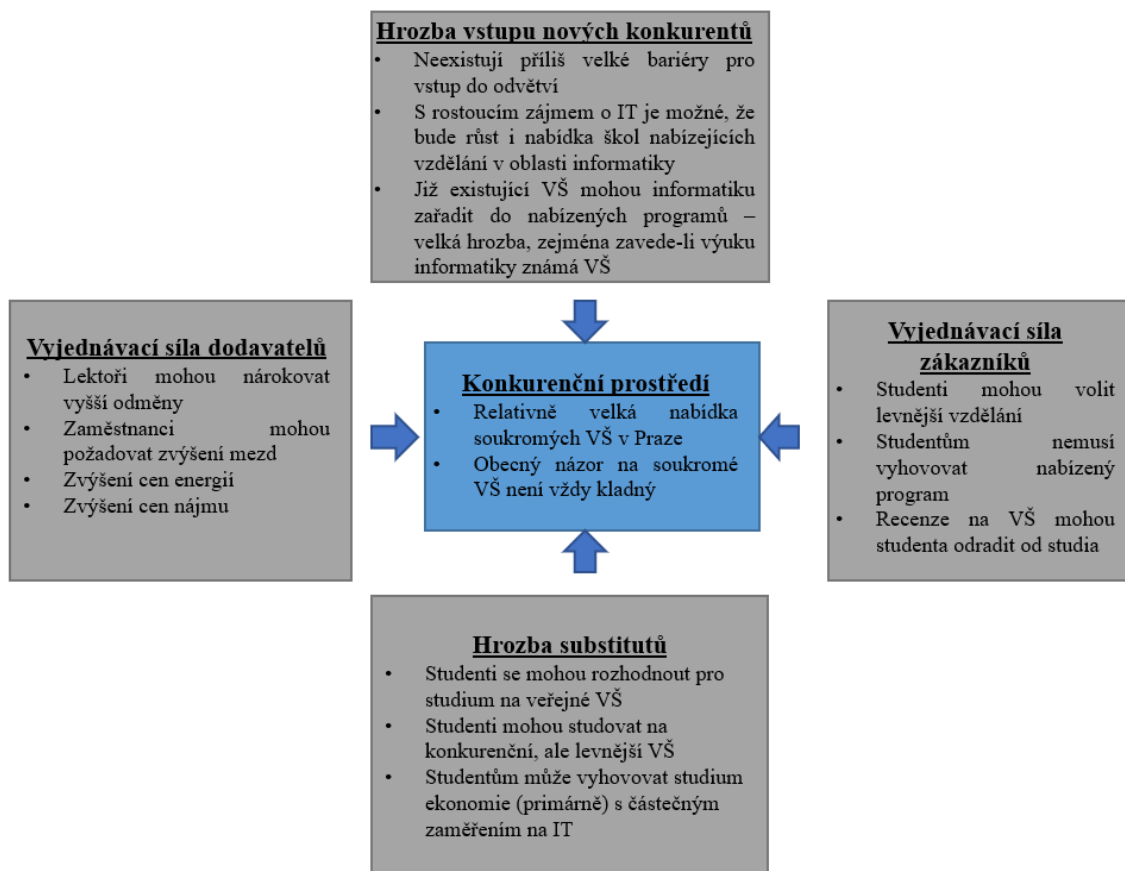
Nepřímými konkurenty jsou vysoké školy AMBIS a Škoda Auto Vysoká škola – školy nenabízejí vzdělání čistě v oblasti IT, ale pouze jako zaměření programu v oblasti Obchodu, administrativy a práva. Poměr vyučovaných předmětů v oblasti informatiky dosahuje hodnot 20–33 %, zbývající předměty jsou zaměřené na ekonomiku a management. Dalším nepřímým konkurentem je Anglo-americká vysoká škola, poměr nabízených předmětů v oblasti informatiky je zhruba 40 %. Cenová úroveň školného je podstatně vyšší než na VŠAI, Anglo-americká vysoká škola není tedy považována za klíčového konkurenta.

Na rozdíl od konkurentů, VŠAI bude nabízet studentům základní a pokročilé techniky programování a vývoje software, které nebudou limitovány pouze na produkty jedné firmy, a tudíž absolventi VŠAI budou mít širokou škálu uplatnitelnosti v oblasti IT. Pro studenty, kteří nemají mnoho znalostí v oblasti IT, nabízí VŠAI jeden až dva semestry výuky úvodních kurzů (dle znalostí), které pomohou studentovi získat základní vědomosti, zkušenosti a prerekvizity pro studium na VŠAI. Všechny programy, v českém i anglickém jazyce, jsou nabízeny hybridní formou výuky, případně online. Je důležité zmínit, že některé školy mohou neoficiálně nabízet možnost hybridní výuky, aniž by to zveřejnily na svých webových stránkách – tento faktor může snížit konkurenční výhodu VŠAI.

#### 4.1.10.2 Porterův model

Založení nové soukromé vysoké školy může být ohroženo vzájemným působením faktorů, které mohou znamenat tlak na vstup do odvětví a setrvání v něm. Jednotlivé faktory jsou uvedeny v následujícím diagramu (obrázek 3).

Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí v oblasti soukromých vysokých škol (zaměření na IT)



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro nově založenou vysokou školu existuje riziko, že na trh neprorazí, zejména kvůli relativně velkému počtu soukromých vysokých škol v Praze. Protože zájem o studium informatiky stále roste a neexistují příliš velké bariéry pro vstup do odvětví, může se stát, že v průběhu příštích let naroste počet vysokých škol (existujících i nových) vyučujících informatiku. Zásadní bariérou je získání souhlasu k provozu soukromé vysoké školy od MŠMT. Zároveň cena školného se bude odvíjet od nákladů na nájem, energie, mzdy zaměstnancům a odměny lektorům. V případě, že cena těchto vstupů naroste, bude ziskovost firmy nižší, nebo naopak bude nucena zavést vyšší školné. Vyšší školné by mohlo negativně ovlivnit zájem studentů o studium na VŠAI, studenti by se mohli rozhodnout pro studium na levnější konkurenční soukromé VŠ nebo veřejné VŠ.

#### 4.1.11 Marketingový plán

Následující kapitola zahrnuje rozpis jednotlivých částí marketingového mixu 4P.

##### 4.1.11.1 Produkt

Nabídka vzdělání v oblasti informatiky bude cílena zejména na muže ve věku 19–20 let, kteří se zajímají o obor IT. Hlavní přidanou hodnotou bude možnost hybridní výuky (pro prezenční i kombinovanou formu studia). Zároveň budou všechny nabízené programy vyučované v českém i anglickém jazyce.

##### 4.1.11.2 Komunikace

Jedním ze způsobů komunikace bude přímé oslovení potenciálních studentů na přednáškových a konzultačních dnech „Gaudeamus“ konajících se pravidelně v Praze, Brně, Nitře a Bratislavě – výhodou je, že může zaměstnanec na základě řeči těla potenciálního studenta upravit strukturu prezentace produktu. Očekává se, že první rok by většina nových studentů pramenila právě z návštěvy Gaudeamu. Student zde dostane kontakt na odpovědnou osobu, letáky a dárkové předměty s logem VŠAI.

VŠAI bude provozovat vlastní webové stránky, na které bude odkázáno přes inzerci. Inzerovat bude za pomoci PPC (pay-per-click) reklamy na portálech vysokeskoly.cz, atlasskolstvi.cz, vysokeskoly.com, seznamskol.eu, vysokeskoly.sk a portalvs.sk. Pro oslovení zahraničních studentů bude reklama zveřejněna na studyinprague.cz, studyin.cz a czechuniversities.com. Reklamy budou zveřejněny i na sociálních sítích Facebook, Instagram, TikTok, YouTube a LinkedIn.

Do středních průmyslových škol, gymnázií a obchodních akademií (zejména působících v Praze) budou zaslány letáky, které si střední školy mohou vyvěsit na nástěnku.

Náklady na PPC reklamy se budou lišit v závislosti na období. V období duben–srpen a listopad–leden se očekává, že bude rozpočet na reklamy zhruba 20 000 Kč/měsíc (zhruba 800 kliknutí), v ostatní měsíce bude rozpočet 10 000 Kč / měsíc (zhruba 400 kliknutí). Zároveň budou každý rok vyrobeny reklamní předměty v hodnotě zhruba 30 000 Kč (1 000 ks samolepek, 1 000 ks propisek, 500 ks bavlněných tašek, 200 ks notesů, 500 ks magnetek).



#### 4.1.11.3 Cena

Cena je určena na základě konkurence a na základě psychologického efektu vnímání ceny. V akademickém roce 2022/2023 je cena školného hlavního konkurenta Unicorn Vysoké školy 32 500 Kč / semestr. Očekává se, že vzhledem k inflaci cena školného poroste zhruba na 35–37 tisíc Kč. Výše školného na VŠAI je určena tak, aby byla obdobně vysoká jako na konkurenční škole, ale zároveň cílí na psychologický efekt ceny, tudíž že vyšší cena bude rovnat vyšší „prestíží“ v oblasti vzdělávání.

Cena na akademický rok 2023/2024 stanovena na 40 000 Kč za jeden semestr prezenčního studia, tedy 80 000 Kč za jeden akademický rok. Školné se bude měnit každým rokem dle míry inflace, předpokládaný vývoj je vypočítán v tabulce 5.

Tabulka 5 Předpokládaná výše školného

Forma studia	Školné / akademický rok			
	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
<b>Prezenční studium</b>	80 000 Kč	87 280 Kč	89 375 Kč	91 520 Kč
<b>Kombinované studium</b>	85 000 Kč	92 280 Kč	94 375 Kč	96 520 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena kombinovaného studia, na rozdíl od konkurence, je stanovena vyšší než u prezenčního studia. Celkové kapacity VŠAI nabízí pouze 33% kapacity pro kombinované studium. Dle analýzy vnějšího prostředí na soukromých VŠ studuje až 47 % studentů kombinovaně, proto je cena nastavena vyšší – očekává se vyšší poptávka po kombinované formě. V případě, že by cena byla rozhodujícím faktorem, proč studenti volí jinou vysokou školu a kapacity by byly nenaplněny, bylo by potřeba cenu snížit.

Studentům bude nabízena možnost splátkového kalendáře (bez navýšení) – tato možnost by umožnila studentům rozdělit si školné do dvanácti měsíčních splátek, přičemž jedna měsíční splátka by činila 6 666 Kč – 7 083 Kč (v akademickém roce 2023/2024).

Studenti, kteří začnou na VŠAI studovat v prvním roce provozu na základě návštěvy veletrhu Gaudeamus dostanou 10% slevu ze školného po celou dobu studia.

Dále bude VŠAI nabízet možnost ucházet se o prospěchová a sociální stipendia, která mohou studentovi snížit školné až o 30 %.

#### 4.1.11.4 Distribuce

Vzdělání bude nabízeno formou výuky v areálu školy (Praha – Karlín). Dále bude možnost připojit se online přímo do výuky (hybridní výuka) nebo může student studovat zcela online – například samostudiem nahrávaných přednášek a online studijních materiálů. Prozatím není plánováno rozšíření studijních středisek do dalších lokalit.

#### 4.1.12 Finanční plán

Dle analýzy vývoje počtu studentů na konkurenčních soukromých vysokých školách, od doby jejich založení, jsou určeny 3 varianty naplnění kapacit – optimistická, realistická a pesimistická.

Pro všechny varianty je stanoven základní kapitál ve výši 6 500 000 Kč, který bude rozvržen do 100 akcií o jmenovité hodnotě 65 000 Kč.

Přehledy pořizovacích, variabilních a fixních nákladů jsou k nalezení v příloze (Příloha D).

##### 4.1.12.1 Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá plným naplněním kapacit během 4. roku provozu. Následující tabulky (6,7 a 8) zahrnují očekávané počty studentů, rozvahu a výkaz zisku a ztrát.

Tabulka 6 Naplnění kapacit – optimistická varianta

Optimistická varianta				
	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
Naplnění kapacity	25%	50%	75%	100%
Studenti prezenčního studia	64	128	192	256
Studenti kombinovaného studia	32	64	96	128
<b>Celkem</b>	<b>96</b>	<b>192</b>	<b>288</b>	<b>384</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Rozvaha – optimistická varianta

Optimistická varianta					
ROZHAHA (Netto)		2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 607</b>	<b>7 946</b>	<b>17 375</b>	<b>28 902</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2 380</b>	<b>1 518</b>	<b>656</b>	<b>328</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	752	564	376	188
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 628	954	279	140
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>226</b>	<b>6 428</b>	<b>16 719</b>	<b>28 574</b>
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	226	6 428	16 719	28 574
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 607</b>	<b>7 946</b>	<b>17 375</b>	<b>28 902</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2 607</b>	<b>7 946</b>	<b>17 375</b>	<b>28 902</b>
A. I.	Základní kapitál	6 500	6 500	6 500	6 500
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	-3 893	1 446	6 875
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-3 893	5 339	5 429	10 527
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	4 000	5 000
<b>B+C</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Optimistická varianta					
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	7 840	17 078	26 220	35 784
A.	Výkonová spotřeba	4 579	5 056	6 081	7 152
D.	Osobní náklady	7 084	5 913	8 140	9 135
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	429	862	862	328
III.	Ostatní provozní výnosy	360	432	504	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-3 893</b>	<b>5 678</b>	<b>11 640</b>	<b>19 169</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-3 893</b>	<b>5 678</b>	<b>11 640</b>	<b>19 169</b>
L.	Daň z příjmů	0	339	2 212	3 642
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>-3 893</b>	<b>5 339</b>	<b>9 428</b>	<b>15 527</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	4 000	5 000
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-3 893</b>	<b>5 339</b>	<b>5 428</b>	<b>10 527</b>
	Čistý obrat za účetní období	8 200	17 510	26 724	35 784

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že by se naplnila optimistická varianta, VŠAI by během prvního roku byla ve ztrátě, ale další období by již pro firmu znamenala zisky. Ve třetím a čtvrtém roce by mohly být akcionářům vyplaceny dividendy v celkové výši 9 milionů Kč. Zároveň by VŠAI měla dostatečné prostředky pro vybavení nových prostor patra B a pořízení nových dlouhodobých majetků.

V tabulce 9 jsou vypočítané ukazatele rentability a ostatní výkonnostní ukazatele:

Tabulka 9 Vybrané ukazatele výkonnosti – Optimistická varianta

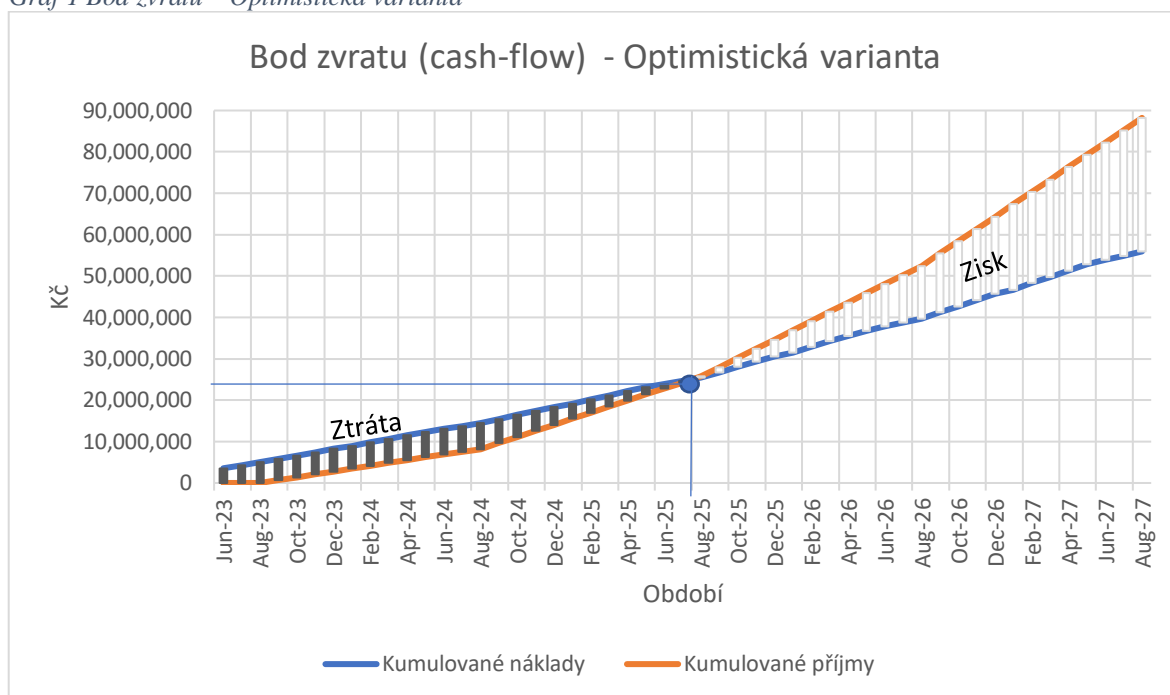
Optimistická varianta				
Ukazatel	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
ROE	-1,49	0,67	0,54	0,54
ROA	-1,49	0,67	0,54	0,54
ROS	-0,47	0,30	0,35	0,43
ROC	1,47	0,70	0,65	0,57
Podíl pracovního kapitálu	0,09	0,81	0,96	0,99
Dividenda na akcii	0	0	40 000 Kč	50 000 Kč
Dividendový výnos	0%	0%	62%	77%
Účetní hodnota akcie	26 070 Kč	79 460 Kč	173 750 Kč	289 020 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistická varianta počítá s tím, že v prvním roce budou veškeré ukazatele pro VŠAI nepříznivé, avšak v druhém roce podnikání dosahují všechny ukazatele optimálních hodnot. Zatímco v prvním roce provozu 1 Kč vynaložená na pasiva nebo aktiva firmu stojí 1,49 Kč, v dalším roce 1 Kč vynaložená na pasiva a aktiva znamená pro firmu pouze 0,67 Kč náklad. V prvním roce rovněž každá 1 Kč tržby znamená pro firmu ztrátu 0,47 Kč, v dalších letech je každá 1 Kč tržeb z 0,30 Kč tvořena ziskem. Pracovním kapitálem se v případě VŠAI rozumí podíl oběžných aktiv na celkových aktivech. V prvním roce oběžná aktiva tvořila 9 % z celkových aktiv, v 4. roce podnikání to bylo 99 %. Nejedná se o optimální jev – předpokládá se, že v případě naplnění optimistické varianty by oběžná aktiva byla spíše investovaná do vybavení školy nebo do cenných papírů.

Zároveň došlo ke zhodnocení účetní hodnoty akcie. Při emisi akcií byla jmenovitá hodnota 65 000 Kč, po 4 letech podnikání se hodnota vyšplhala na 289 020 Kč.

Graf 1 Bod zvratu – Optimistická varianta



Zdroj: Vlastní zpracování

Za předpokladu, že by studenti posílali školné pravidelně každý měsíc, došlo by k bodu zvratu v srpnu 2025 (2. rok provozu). V případě, že by odhadované náklady byly v praxi vyšší o 25 %, bod zvratu by nastal v dubnu 2026 (3. rok provozu), případně navýšení nákladů o 50 % by k bodu zvratu došlo v březnu 2027 (4. rok provozu). Od tohoto momentu by firma tvořila zisk.

V případě, že by se akcionář po 4. roku provozu rozhodl akcii prodat, znamenalo by to zhodnocení vložených peněžních prostředků ve formě 55,40 % p. a.

#### 4.1.12.2 Realistická varianta

Realistická varianta předpokládá, že každý rok přibude zhruba 96 studentů (v souladu s analýzou konkurence). V roce 2026/2027 bude kapacita naplněna na 75 %, jelikož studenti, kteří začali studovat v roce 2023/2024 budou mít bakalářské studium dostudované. Očekávané naplnění kapacit, rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou v následujících tabulkách (10, 11 a 12):

Tabulka 10 Naplnění kapacit – realistická varianta

Realistická varianta				
	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
Naplnění kapacity	25%	50%	75%	75%
Studenti prezenčního studia	64	128	192	192
Studenti kombinovaného studia	32	64	96	96
<b>Celkem</b>	<b>96</b>	<b>192</b>	<b>288</b>	<b>288</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 Rozvaha – realistická varianta

Realistická varianta					
ROZHAHA (Netto)		2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 607</b>	<b>7 946</b>	<b>17 365</b>	<b>22 856</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2 380</b>	<b>1 518</b>	<b>655</b>	<b>328</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	752	564	376	188
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 628	954	279	140
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>226</b>	<b>6 428</b>	<b>16 709</b>	<b>22 528</b>
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	226	6 428	16 709	22 528
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 607</b>	<b>7 946</b>	<b>17 365</b>	<b>22 856</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2 607</b>	<b>7 946</b>	<b>17 365</b>	<b>22 856</b>
A. I.	Základní kapitál	6 500	6 500	6 500	6 500
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	-3 893	1 446	6 865
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-3 893	5 339	5 419	4 491
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	4 000	5 000
<b>B+C</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta

Realistická varianta					
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	7 840	17 078	26 220	26 838
A.	Výkonová spotřeba	4 579	5 056	6 092	6 234
D.	Osobní náklady	7 084	5 913	8 140	9 135
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	429	862	862	328
III.	Ostatní provozní výnosy	360	432	504	576
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-3 893</b>	<b>5 678</b>	<b>11 629</b>	<b>11 717</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-3 893</b>	<b>5 678</b>	<b>11 629</b>	<b>11 717</b>
L.	Daň z příjmů	0	339	2 210	2 226
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>-3 893</b>	<b>5 339</b>	<b>9 419</b>	<b>9 491</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	4 000	5 000
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-3 893</b>	<b>5 339</b>	<b>5 419</b>	<b>4 491</b>
	Čistý obrat za účetní období	8 200	17 510	26 724	27 414

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě naplnění realistického scénáře opět VŠAI nepotřebuje čerpat úvěr, měla by dostatečné prostředky pro založení patra B, ale vzhledem k nenaplněným kapacitám se nejedná o vhodné řešení. VŠAI má prostředky na zvýšení rozpočtů na marketingové kampaně, na pořízení nového vybavení a dalšího dlouhodobého

hmotného/nehmotného/finančního majetku. VŠAI rovněž v třetím a čtvrtém roce akcionářům vyplatí dividendy v celkové hodnotě 9 milionů Kč.

Tabulka 13 zahrnuje výpočty vybraných výkonnostních ukazatelů:

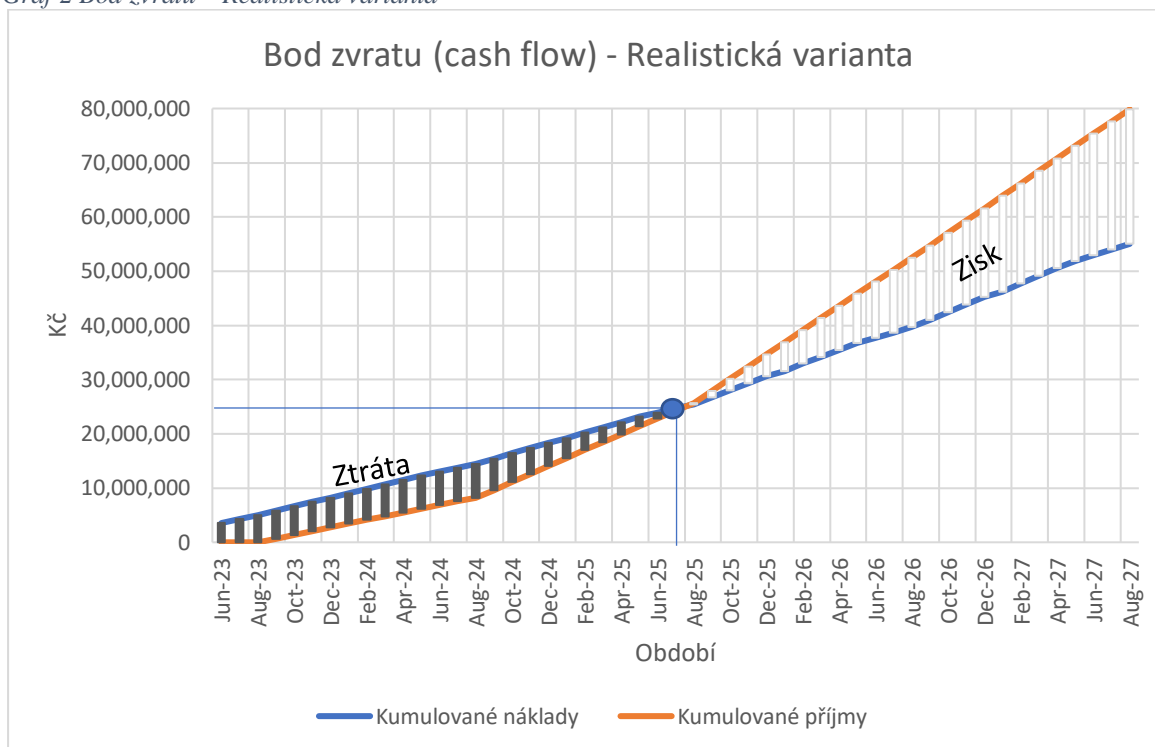
*Tabulka 13 Vybrané ukazatele výkonnosti – Realistická varianta*

Realistická varianta				
Ukazatel	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
ROE	-1,49	0,67	0,54	0,42
ROA	-1,49	0,67	0,54	0,42
ROS	-0,47	0,30	0,35	0,35
ROC	1,47	0,70	0,65	0,65
Podíl pracovního kapitálu	0,09	0,81	0,96	0,99
Dividenda na akcii	0	0	40 000 Kč	50 000 Kč
Dividendový výnos	0%	0%	62%	77%
Účetní hodnota akcie	26 070 Kč	79 460 Kč	173 650 Kč	228 560 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Realistická varianta v prvních třech letech provozu počítá s totožnými výsledky jako varianta optimistická. Rozdílné výsledky jsou dosaženy v čtvrtém roce provozu – každá 1 Kč tržeb představuje 0,35 Kč zisku. Jedna Kč aktiv / pasiv představuje 0,42 Kč zisk. V akademickém roce 2026/2027 dosahuje účetní hodnota jedné akcie hodnoty 228 560 Kč.

Graf 2 Bod zvratu – Realistická varianta



Zdroj: Vlastní zpracování

Za předpokladu, že by studenti posílali školné pravidelně každý měsíc, došlo by k bodu zvratu v srpnu 2025 (2.rok provozu). Pokud by nastala situace, že kalkulované náklady byly celkem o 25 % vyšší, než je zohledněno v plánu, k bodu zvratu by došlo v dubnu 2026 (3. rok provozu), pokud by náklady byly vyšší o 50 %, pak by k bodu zvratu došlo v lednu 2028 (5. rok) provozu.

V případě, že by tržní hodnota odpovídala účetní hodnotě akcie a akcionář by se rozhodl akcii na konci 4. roku prodat, došlo by k zhodnocení vložených prostředků ve formě 48,79 % p. a.

#### 4.1.12.3 Pesimistická varianta

Odhadované kapacity, rozvaha a výkaz zisku a ztrát pro pesimistickou variantu jsou v tabulkách 14, 15 a 16:



Tabulka 14 Naplnění kapacit – pesimistická varianta

Pesimistická varianta				
	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
Naplnění kapacit	12,5%	25%	50%	50%
Studenti prezenčního studia	32	64	128	128
Studenti kombinovaného studia	16	32	64	64
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>96</b>	<b>192</b>	<b>192</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 Rozvaha – pesimistická varianta

Pesimistická varianta					
ROZHAHA (Netto)		2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 398</b>	<b>1 624</b>	<b>3 972</b>	<b>8 338</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2 380</b>	<b>1 518</b>	<b>656</b>	<b>328</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	752	564	376	188
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 628	954	279	140
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>18</b>	<b>106</b>	<b>3 316</b>	<b>8 010</b>
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	18	106	3 316	8 010
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 398</b>	<b>1 624</b>	<b>3 972</b>	<b>8 338</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-902</b>	<b>-3 026</b>	<b>2 472</b>	<b>8 338</b>
A. I.	Základní kapitál	6 500	6 500	6 500	6 500
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	-7 402	-9 526	-4 028
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-7 402	-2 124	5 498	5 866
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0
<b>B+C</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>3 300</b>	<b>4 650</b>	<b>1 500</b>	<b>0</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	3 300	4 650	1500	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Pesimistická varianta					
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 920	8 539	17 480	17 892
A.	Výkonová spotřeba	4 168	4 160	5 174	5 320
D.	Osobní náklady	7 085	5 913	6 145	6 378
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	429	862	862	328
III.	Ostatní provozní výnosy	360	432	504	576
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-7 402</b>	<b>-1 964</b>	<b>5 802</b>	<b>6 442</b>
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		160	304	145
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>-160</b>	<b>-304</b>	<b>-145</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-7 402</b>	<b>-2 124</b>	<b>5 498</b>	<b>6 297</b>
L.	Daň z příjmů	0	0	0	431
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>-7 402</b>	<b>-2 124</b>	<b>5 498</b>	<b>5 866</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-7 402</b>	<b>-2 124</b>	<b>5 498</b>	<b>5 866</b>
	Čistý obrat za účetní období	4 280	8 971	17 984	18 468

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že se naplní pesimistická varianta, znamenalo by to pro firmu komplikace z hlediska financování. V prvním a druhém roce by byla firma nucena si vzít úvěry (ve výši

3,3 mil. Kč a 3 mil. Kč), které by zcela splatila v průběhu čtvrtého roku. VŠAI by po uhrazení ztrát minulých období začala být zisková až ve čtvrtém roce provozu. Ve čtvrtém roce by akcionářům nebyly vyplaceny dividendy, lze ale očekávat, že by k tomu docházelo pravidelně v průběhu příštích několika let.

Tabulka 17 zahrnuje vybrané ukazatele výkonnosti:

Tabulka 17 Vybrané ukazatele výkonnosti – Pesimistická varianta

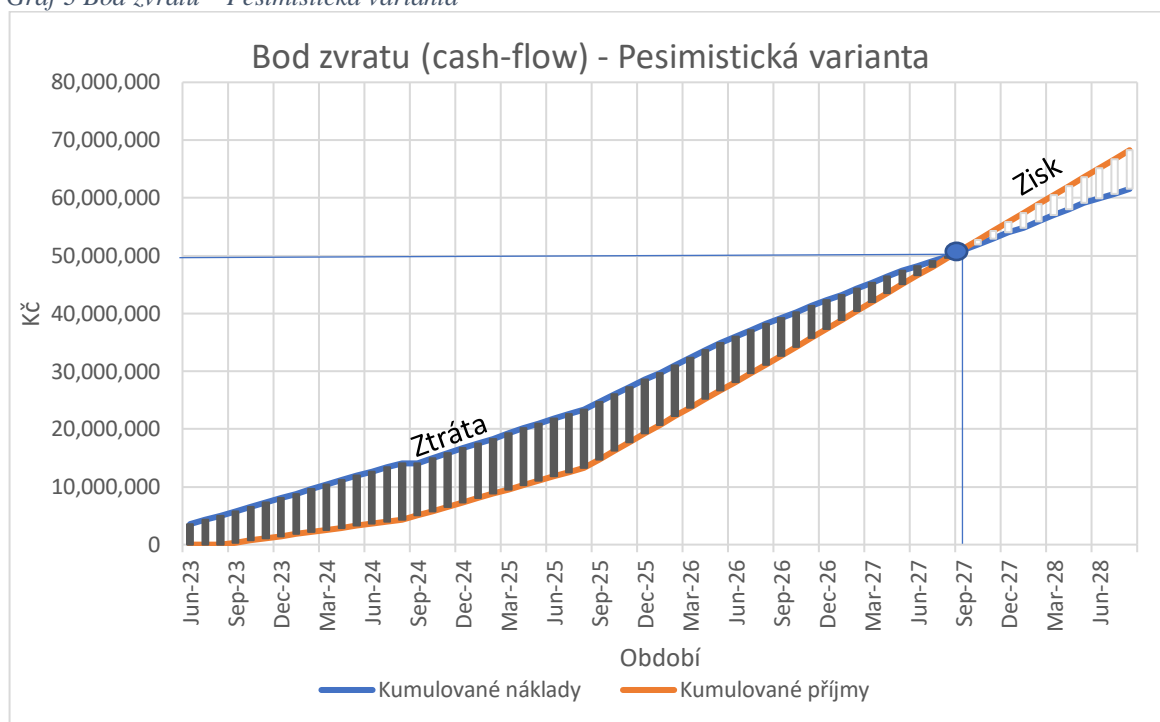
Pesimistická varianta				
Ukazatel	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
ROE	-8,21	-0,70	2,22	0,70
ROA	-3,09	-1,31	1,38	0,70
ROS	-1,73	-0,24	0,31	0,32
ROC	2,73	1,24	0,69	0,68
ROCE	-3,09	-1,31	1,38	0,70
Podíl pracovního kapitálu	0,01	0,07	0,83	0,96
Debt to Equity ratio	-3,66	-1,54	0,61	0,00
Poměr dlouhodobých závazků k majetku	1,38	2,86	0,38	0,00
Účetní hodnota akcie	-9 020 Kč	-30 260 Kč	24 720 Kč	83 380 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Na rozdíl od optimistické a realistické varianty, pesimistická varianta pracuje s nepříznivými výsledky vybraných ukazatelů výkonnosti po dobu tří let provozu. V prvním roce 1 Kč vynaložená na pasiva znamená pro firmu ztrátu 8,21 Kč a 1 Kč vynaložená na aktiva znamená pro firmu ztrátu ve výši 3,09 Kč. Nákladovost je v prvním roce 2,73 Kč na každou 1 Kč tržeb a výnosů. Ve čtvrtém roce již znamená 1 Kč tržeb 0,32 Kč zisku.

V prvním roce je zadluženost firmy 366 %, vzhledem k čerpaným úvěrům – zadluženost postupně klesá na 154 %, 61 % až na nulovou zadluženost. Zadluženost v první a druhém roce se dá klasifikovat jako riziková a ve třetím roce dosahuje střední míry. Účetní hodnota akcie je záporných -9 020 Kč a v druhém roce -30 260 Kč. V třetím roce dochází k nárůstu hodnoty na 24 720 Kč a ve čtvrtém roce naroste až na 83 380 Kč.

Graf 3 Bod zvratu – Pesimistická varianta



Zdroj: Vlastní zpracování

Za předpokladu, že by studenti posílali školné pravidelně každý měsíc, došlo by k bodu zvratu v říjnu 2027 (5. rok provozu). Jakékoliv neočekávané výkyvy, například nárůst nákladů nebo pokles příjmů, by mohly být pro firmu likvidační. VŠAI by si v průběhu následujících let musela opakovaně čerpat úvěry a její výsledek hospodaření by byl dlouhodobě záporný.

V případě, že by byla tržní hodnota akcie shodná s účetní a akcionář by se rozhodl akcii prodat po 4. roku provozu, míra zhodnocení by činila 6,42 % p. a čistá současná hodnota jeho investice by se rovnala 56 950 Kč (z původních 65 000 Kč). V tomto případě by pro akcionáře bylo výhodnější počkat do dalšího roku, kdy se již očekává výplata dividend.

Lze konstatovat, že v případě naplnění pesimistické, realistické i optimistické varianty by všechny alternativy znamenaly pro investora zhodnocení vynaložených prostředků. Optimistická i realistická varianta by znamenala poměrně rychlé a vysoké zhodnocení a zvládla by se vypořádat s výkyvy v oblasti nákladů i příjmů, případně se snížením školného. Pesimistická varianta by mohla znamenat zhodnocení, v případě, že by akcionář držel akcie dlouhodobě, ovšem nesmělo by dojít k výkyvům na straně nákladů a příjmů.

#### 4.1.13 SWOT analýza podnikání

Tabulka 18 SWOT analýza VŠAI

Silné stránky	Slabé stránky
<b>S1</b> Lokalita – Praha – 19,9 % studentů v Praze studuje na soukromé VŠ	<b>W1</b> Vysoké náklady
<b>S2</b> Služby navíc (hybridní výuka, výuka v AJ, individuální flexibilní přístup)	<b>W2</b> Silná závislost provozu na lektorech, pronajímátelech a dalších dodavatelích
<b>S3</b> Nabídka kurzů před začátkem studia (“IT příprava”)	<b>W3</b> Nedostatek zkušeností v oboru
<b>S4</b> Nabídka čistě IT studijního programu	<b>W4</b> Nulová zákaznická základna
<b>S5</b> Variabilita lektorů (více odborníků v oboru, více názorů a zaměření)	<b>W5</b> Riziko, že nastane pesimistická varianta
Příležitosti	Hrozby
<b>O1</b> 43 % studentů soukromých VŠ studuje ekonomii – založení nového studijního programu	<b>T1</b> Vyšší školné než konkurence
<b>O2</b> Zvýšení počtu zahraničních studentů	<b>T2</b> Vysoká vyjednávací síla dodavatelů
<b>O3</b> Nové zvyklosti – studium online/hybrid	<b>T3</b> Vysoká inflační míra
<b>O4</b> Mimo nabídky vzdělávacích služeb nabídnout pronájem nevyužitých tříd dalším firmám / odběratelům	<b>T4</b> Velká konkurence v oblasti výuky IT (zejména veřejné VŠ)
<b>O5</b> Rostoucí zájem o IT odvětví	<b>T5</b> Pokles počtu mladých osob ve věku 20-29 let = pokles studentů celkem

Zdroj: Vlastní zpracování

Silnou stránkou VŠAI je její lokalita (S1) – v Praze je vysoký počet studentů a výuka v centru Prahy by pro studenty měla být atraktivní. Výsledky analýzy ukazují, že v Praze studuje až 19,9 % studentů na soukromých vysokých školách. Lokalita by byla výhodná i v případě, že by se VŠAI rozhodla rozšířit nabídku studijních programů o ekonomiku (O1) – 43 % studentů studujících na soukromých VŠ studují ekonomiku. To by mohlo zajistit

příliv nových studentů. Zároveň výuka předmětů v anglickém jazyce a online (S2) by mohla zajistit získání nových studentů ze zahraničí (O2). Kvůli novým zvyklostem, pramenících z omezení prezenční výuky v době koronavirové pandemie, se studenti naučili studovat online/hybridně (O3). Nabídka výuky hybridní formou (S2) by mohla být pro studenty atraktivní volbou. Stále rostoucí zájem o IT odvětví (O5) by mohla posílit zájem o studium čistě IT studijního programu (S4).

Zároveň lokalita Praha (S1) nabízí možnost nabízet vzdělání za vyšší cenu než konkurence (T1) – trh je dostatečně veliký, aby si získal alespoň minimální počet studentů. Rovněž služby navíc (S2) přináší VŠAI možnost účtovat si vyšší školné než konkurence (T1). Přidaná hodnota VŠAI by mohla být faktorem, proč by studenti byli ochotní za studium platit vyšší částky. Zároveň nabídka „IT přípravky“ (S3) může znamenat konkurenční výhodu ve srovnání s konkurenčními (zejména veřejnými) vysokými školami (T4). Rovněž velká variabilita lektorů (S5) může zajistit atraktivitu VŠAI ve srovnání s konkurencí (T5).

Pokud VŠAI nenaplní zcela své kapacity, může nabízet volné učebny k pronájmu (O4), čímž by se snížily vysoké náklady na provoz (W1). Zároveň pokud by se VŠAI zaměřila na zahraniční studenty (O2), mohla by se tak rozšířit zákaznická základna (W4) a VŠAI by tak mohla získat reputaci vysoké školy, která je přístupná i cizincům.

Protože VŠAI má vyšší školné než konkurence (T1), může se stát, že bude studovat méně studentů a tím se zároveň zvýší náklady (W1) na jednoho studenta. VŠAI může získat nové studenty příslibem nabídky prospěchového stipendia pro studenty s vynikajícími studijními výsledky. Tím by se zvýšila prestiž školy a motivace studentů dosahovat dobrých výsledků – cena by se pro tyto studenty snížila až o 30 %. Výsledná cena pro tyto studenty by byla zhruba 28 tisíc Kč/semestr.

Dalším faktorem je vysoká vyjednávací síla dodavatelů (T2), v tomto případě lektorů a pronajímatel výukových prostor, což může mít za následek zvýšení nákladů provozu (W1). V případě, že by výše požadovaných odměn lektorů byla neúnosná, je možné zaměstnat pouze vybrané lektory na hlavní pracovní úvazek, čímž by se mohly snížit náklady. Vysoká konkurence v oblasti výuky IT (T4) může mít za následek riziko toho, že nastane pesimistická varianta finančního plánu (W5). V tomto případě by bylo vhodné najmout odborníka, který by poradil VŠAI vhodnou strategií a navrhnul marketingovou kampaň. Marketingová kampaň by se mohla zaměřovat na novou cílovou skupinu, například na muže po věku 30 let nebo obecně na ženy, bez ohledu na věk.

Obecný pokles studentů (T5) a velká konkurence vysokých škol (T4) by mohla znamenat pro firmu nepříznivé finanční zdraví (W5) – VŠAI by byla nucena čerpat úvěry, ale zároveň po 5. roce provozu by se očekávala návratnost vynaložených financí.

#### 4.1.13.1 Hodnocení SWOT analýzy

Kvantitativní vyhodnocení SWOT analýzy je k nalezení v tabulce 19. Jednotlivým faktorům je přidělena váha a hodnocení. Hodnocení pro silné stránky a příležitosti se pohybuje v oblasti 1–5, přičemž 1 značí nejnižší spokojenost a 5 nejvyšší spokojenost. Slabé stránky a hrozby jsou hodnoceny ve stupnici -5 až -1, přičemž -5 znamená nejvyšší hrozbu/slabost a hodnota -1 značí nejnižší hrozbu/slabost.

Tabulka 19 Hodnocení SWOT analýzy

		Faktor	Váha	Hodnocení	Celkem
Interní faktory	Silné stránky	S1	0,3	5	1,5
		S2	0,3	5	1,5
		S3	0,1	3	0,3
		S4	0,2	3	0,6
		S5	0,1	2	0,2
		<b>S součet</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,1</b>
	Slabé stránky	W1	0,3	-4	-1,2
		W2	0,2	-4	-0,8
		W3	0,1	-3	-0,3
		W4	0,1	-2	-0,2
		W5	0,3	-4	-1,2
<b>W součet</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-3,7</b>	
Externí faktory	Příležitosti	O1	0,3	3	0,9
		O2	0,2	3	0,6
		O3	0,3	5	1,5
		O4	0,1	3	0,3
		O5	0,1	5	0,5
		<b>O součet</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,8</b>
	Hrozby	T1	0,2	-4	-0,8
		T2	0,05	-3	-0,15
		T3	0,25	-4	-1
		T4	0,15	-4	-0,6
		T5	0,35	-5	-1,75
<b>T součet</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-4,3</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zhodnocení je zřejmé, že největší silnou stránkou VŠAI je právě lokalita a nabídka služeb navíc (hybridní výuka, výuka v anglickém jazyce...). Nejslabší stránkou je jsou velmi

vysoké náklady a riziko, že nastane pesimistická varianta (nízký počet studentů). Největší vnímanou příležitostí je právě nabídka online/hybridní výuky, a naopak největší hrozbou je pokles mladých osob ve věku 20–29 let, čímž by se mohl snížit zájem o studium na VŠAI.

Celková bilance výsledků vychází následovně:

Tabulka 20 Bilance hodnocení SWOT analýzy

Interní faktory	Silné stránky	Slabé stránky	Celkem
	4,1	-3,7	0,4
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby	
	3,8	-4,3	-0,5
<b>Celková bilance</b>			<b>-0,1</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

U VŠAI převažují silné stránky nad slabými, ale naopak hrozby převyšují nad příležitostmi. Celková bilance činí -0,1. Firma by měla dosahovat hodnot vyšších než 0. VŠAI by se mohla pokusit snížit školné tak, aby bylo alespoň stejně vysoké jako konkurence nebo by se měla zaměřit na posílení silných stránek.

Pro VŠAI by bylo vhodné využít MAXI-MIN strategii – tedy zaměření se na silné stránky a usilovat o eliminaci hrozeb.

#### 4.1.14 Časový harmonogram

Kroky k založení a spuštění provozu VŠAI jsou uvedeny v následujícím harmonogramu.

Tabulka 21 Časový harmonogram založení VŠAI

Aktivita	prosinec 2022	leden 2023	únor 2023	březen 2023	duben 2023	květen 2023	červen 2023	červenec 2023	srpen 2023	září 2023	říjen 2023
Založení společnosti	■										
Příprava žádosti o udělení státního souhlasu	■										
Zajištění výukových prostor	■										
Podání žádosti o udělení státního souhlasu		■	■	■	■	■					
Nábor zaměstnanců							■	■	■		
Nábor akademických pracovníků a externích lektorů							■	■	■		
Nábor studentů							■	■	■		
Začátek marketingové kampaně							■	■	■	■	
Pořízení nábytku a IT vybavení a informačních systémů							■	■	■		
Instalace licencí do PC							■	■	■		
Tvorba webových stránek							■	■	■		
Sjednání smluv s externími dodavateli							■	■	■		
Nabídka nevyužitých tříd k pronájmu ostatním institucím							■	■	■		
Začátek provozu										■	■

Zdroj: Vlastní zpracování

Akciová společnost je založena v prosinci 2022. V tentýž měsíc se zajišťují prostory pro výuku a připravuje se žádost o udělení státního souhlasu k provozu soukromé vysoké školy.

MŠMT má 5 měsíců k udělení státního souhlasu. Po udělení státního souhlasu probíhá nábor zaměstnanců, nábor lektorů a nábor studentů a rovněž spuštění marketingové kampaně. Od července probíhá pořízení vybavení a tvorba webových stránek. Od srpna probíhá uzavírání smluv s externími dodavateli, komunikace s dalšími institucemi ohledně pronájmu nevyužitých tříd. Od září a října je spuštěn provoz VŠAI.

Případné rozšíření výukových prostor nebo rozšíření nabídky studijních programů by mohlo nastat od akademického roku 2027/2028.

Celý podnikatelský projekt lze odložit o jeden či více let, v případě, že dojde k neudělení nebo ke zpoždění udělení státního souhlasu.



## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Verifikace podnikatelského plánu

Po vyhotovení podnikatelského plánu bylo provedeno druhé kolo rozhovorů, celkem s 11 respondenty. Respondenti byli dotázáni, zda by byli ochotni za vzdělání platit, v případě, že by vysoká škola nabízela studijní program, o který se zajímají. 10 z 11 respondentů odpovědělo ano, jeden respondent by za vzdělání neplatil. Jeden respondent, který by byl ochoten za vzdělání platit ale neví, zda by platil za studium v ČR.

Při dotázání, zda si myslí, že lokalita Praha pro VŠAI byla vhodně zvolena byla ve všech případech kladná – odůvodnění byla „Ano, v Praze je velké množství IT firem“, „Ano, v Praze je velké zastoupení i zahraničních studentů“ a „Ano, Praha je hlavní město, drží se zde peníze, firmy, obyvatelé a znalosti“. Respondenti částečně věří, že je v Praze prostor pro další vysokou školu, ale pouze v případě, že výuka bude kvalitní.

Respondenti byli informováni, že VŠAI plánuje nabídku tzv. hybridní výuky a všichni odpověděli, že je to pro studenty zajímavá nabídka. Studentům to umožní chodit více na brigády. Respondenti, kteří v době pandemických opatření studovali online by hybridní výuky využili i v této době. Dále může být hybridní výuka výhodná pro ty, kteří bydlí v jiném místě, než je místo výuky.

Dále byla respondentům představena služba „IT přípravky“ – tedy kurzy základů v oblasti IT trvajících po dobu 1–2 semestrů, které mají za úkol zájemce o studium připravit na plnohodnotné studium na VŠAI. Většina respondentů si myslí, že by o takové služby byl zájem. Jedna respondentka si myslí, že by o kurzy zájem nebyl, 1–2 semestry se jí zdají dlouhé. Další respondent si myslí, že zájemce o studium IT již má dostatečné znalosti (a tedy přípravku nepotřebuje) a předpokládá se, že ho vysoká škola vše potřebné naučí.

Respondentům byly představeny dvě alternativy – výuka může probíhat čistě kmenovými zaměstnanci (profesory, akademičtí pracovníci) a školné bude tedy levnější; nebo bude výuka probíhat zejména pod vedením externích lektorů, kteří mají zkušenosti z praxe, ale školné by bylo v tomto případě dražší. Většina preferuje externí lektory z praxe, v kombinaci s kmenovými zaměstnanci, i za cenu vyššího školného. Kvalitní lektori by mohli působit příznivě na dobré jméno školy. Zároveň by studenti měli motivaci k podávání

dobrych studijnich vysledku, jelikož by si lektoři mohli dobre studenty přivést k sobě do společnosti.

Respondenti byli dotázáni, zda by IT škola měla vyučovat také programy zaměřené na ekonomiku a zda si myslí, že by výuka ekonomiky škole spíše přilepšila nebo ublížila co se týče reputace. 55 % respondentů věří, že by to škole přilepšilo – ekonomika je obor, který se do IT prolíná – mohlo by to absolventům pomoci založit si vlastní firmy a získat ekonomický rozhled. 36 % respondentů si myslí, že by IT škola měla zůstat IT školou, výuka ekonomie by mohla spíše ublížit reputaci. Jeden respondent si myslí, že by měly být spíše rozšířeny IT obory. Jeden respondent (9 %) si myslí, že by přidání oboru ekonomie by škole ani nepřilepšilo, ani neublížilo.

S ohledem na ceny, většina respondentů (73 %) odpověděla, že by za studium na IT škole byli ochotni zaplatit méně, než je stanovená cena 40 tisíc Kč/semestr. Odpovědi se pohybovaly v rozmezí 27,5–35 tisíc Kč, jedna respondentka odpověděla, že školné by mělo být 15 tisíc Kč/semestr, tři respondenti odpověděli, že by školné v oblasti výuky IT mělo být zhruba 40–60 tisíc Kč/semestr.

Dále byli respondenti informováni, že cena konkurenčních škol se pohybuje v rozmezí 30–32 tisíc Kč / semestr v akademickém roce 2022/2023, ale v souladu s inflací se očekává zvýšení na zhruba 33–35 tisíc Kč v akademickém roce 2023/2024. Respondenti byli informováni, že školné na VŠAI je stanoveno na 40 tisíc Kč/semestr. 2 z 8 respondentů, kteří odpověděli, že školné by mělo být nižší než 40 tisíc Kč odpověděli, že by pro ně cena byla rozhodujícím faktorem, proč jít studovat na jinou VŠ. 6 z 8 respondentů odpovědělo, že vyšší cena by neovlivnila jejich rozhodnutí jít studovat na soukromou VŠ, pokud by se o školu zajímali a škola by nabízela kvalitní služby, případně služby navíc – například doživotní přístup k přednáškám, možnost splácet studium po dostudování nebo pokud by škola nabízela spolupráci s vybranými IT firmami (ve formě praxe pro studenty nebo zaměstnání pro absolventy).

Respondenti byli dotázáni, zda si ze subjektivního pohledu myslí, která z forem studia by měla být levnější – prezenční nebo kombinovaná. 36 % respondentů odpovědělo, že si myslí, že by prezenční výuka měla být levnější, 36 % odpovědělo, že by kombinovaná výuka měla být levnější a 27 % odpovědělo, že by měla stát stejně.

Posledním dotazem bylo, zda si respondenti myslí, že může být nepřijetí na veřejnou VŠ důvodem, proč se student rozhodne jít studovat na soukromou VŠ. Většina souhlasila, že to může být důvodem, část respondentů si ale spíše si myslí, že studenti, kteří by šli na soukromou VŠ studovat z tohoto důvodu by spíše studovali jeden rok na soukromé VŠ a poté další rok přestoupili na veřejnou VŠ.

Obecně lze tedy konstatovat, že podnikatelský plán lze částečně verifikovat – je šance, že soukromá vysoká škola v Praze se zaměřením na IT by měla šanci v Praze uspět. Největší hodnotou školy je nabídka hybridní výuky. IT příprava by mohla být také zajímavou službou pro část zájemců o studium, ale není vyloučeno, že by služby nebyly v reálné praxi využívány. Podnikatelský záměr počítá pouze se zaměstnáváním externích lektorů, ale v praxi se počítá s tím, že by byla zaměstnávána spíše kombinace lektorů + akademických pracovníků. Tuto variantu preferuje většina respondentů.

Dále nelze plně verifikovat, zda by byl zájem o rozšíření vyučovaných programů o ekonomiku. Na toto téma by musela být provedena dodatečná analýza a další dotazování.

Kde se plán setkává s nejistotou je výše školného – není jisté, zda by VŠAI byla schopná zájemce o studium přesvědčit, aby studovali na nové vysoké škole a za vyšší cenu, než nabízí konkurence. VŠAI by tak měla zvýšit svůj rozpočet na marketingovou kampaň, než je stanoveno v podnikatelském záměru. Přestože by část respondentů vyšší cena neodradila, může se stát, že by o studium na VŠAI nebyl dostatečný zájem nebo by byla nucena výši školného snížit. Rovněž není jisté, zda budou studenti ochotni zaplatit za kombinované studium vyšší školné než studenti prezenčního studia.

## **5.2 Výsledky**

Vysoká škola aplikované informatiky je soukromou školou v Praze, která by v případě dostatečného zájmu měla teoreticky šanci uspět. Avšak pro úspěch by musely panovat na trhu vhodné podmínky, škola by musela být unikátní a nabízet dostatečně kvalitní služby.

Analýza vnějších faktorů identifikovala největší hrozby v oblasti vysoké míry inflace a poklesu počtu osob ve věku 20–29 let v ČR a s tím související i celkový pokles studentů. Přispět k úspěchu ale může fakt, že studenti si během protiepidemických opatření zvykli na

výuku online – službu hybridní výuky by VŠAI nabízela. Analýza vnitřního prostředí identifikovala příležitost v oblasti rostoucího zájmu o vzdělání v oblasti informatiky, přičemž v Praze nabízí výuku čistě IT programů pouze 2 soukromé vysoké školy. Zároveň v Praze studuje průměrně 19,9 % všech studentů na soukromých vysokých školách – tedy téměř každý pátý student. Praha disponuje nejvyššími průměrnými hrubými mzdami v celé ČR, kupní síla je v Praze tedy vyšší. Hrozí ale riziko, že v příštích letech můžou na trhu přibýt nové i stávající soukromé vysoké školy, které budou nabízet programy zaměřující se na informační a komunikační technologie.

VŠAI na rozdíl od většiny konkurenčních soukromých vysokých škol bude oficiálně nabízet možnost hybridní výuky – tedy možnost připojit se do přednášek vzdáleně, bez nutnosti účastnit se fyzicky. Dále VŠAI bude nabízet tzv. „IT přípravku“, která by mohla znamenat přísun dalších studentů, kteří se o IT zajímají, ale nemají dostatečné znalosti v oblasti informačních a komunikačních technologií. Zda by o tuto službu byl dostatečný zájem a jak by byla nastavena cenová politika, je nejisté a musel by být proveden další výzkum na toto téma. Momentálně se jedná o teoretickou službu navíc ke standardní výuce a není zohledněna v kalkulacích.

VŠAI by se rovněž zaměřila na přijetí zahraničních studentů – tím by se rozšířila studentská základna – zahraniční studenti by mohli vyplnit kapacity, které jinak čeští a slovenští studenti nezaplní. Cíle, z hlediska počtu nových studentů každý akademický rok, jsou stanovené na 96–128 studentů – počty studentů jsou určeny na základě vývoje u konkurenčních soukromých vysokých škol v prvních letech podnikání.

Dle výsledků prvního a druhého kola rozhovorů by o služby VŠAI byl zájem, ovšem klíčový faktor, který může od studia na VŠAI studenta odradit je relativně vysoké školné, které je určené podle konkurence, a navýšené zhruba o 2,5 tisíce / semestr. Zde je nejisté, zda by se našel dostatečný počet studentů, kteří by byli ochotni platit vyšší školné, než nabízí konkurence.

V Praze působí soukromé vysoké školy, které mají školné stanovené na 196–218 tisíc Kč/ akademický rok (2022/2023) a mají dohromady zhruba 2 120 studentů a vysoké školy, které mají školné ve výši 77 600 – 89 000 Kč / akademický rok (2022/2023) mají celkem 3 608 studentů (dohromady zhruba 25 % všech studentů studujících na soukromé VŠ v Praze). V příštím roce lze očekávat, že školné těchto nadprůměrně drahých soukromých VŠ se bude pohybovat v rozmezí 225–250 tisíc Kč / akademický rok a 89–102 tisíc Kč /

akademický rok. Je tedy reálné, že se školné 80 000 tisíc Kč / akademický rok se bude zdát jako přijatelná cena pro 96 až 128 studentů ročně (počet potřebný k naplnění kapacit). Z hlediska ceny není jisté, zda školné za kombinované studium, které je stanoveno na 85 000 Kč / akademický rok se nebude studentům zdát příliš drahé. V tomto případě je prostor pro zlevnění.

Podnikatelský plán počítá s tím, že většina přednášek by byla pod vedením externích lektorů, za cenu vyšší ceny, než pokud by přednášeli pouze kmenoví akademičtí zaměstnanci. Výsledky rozhovorů potvrdily, že by toto mohlo být faktorem, který přispěje k úspěchu, zejména pokud bude lektor známá osobnost v oblasti IT. Zde může nastat riziko, že lektoři budou požadovat vyšší odměny, což se odrazí na nižší ziskovosti a pozdější době dosažení bodu zvratu.

Finanční plán počítá se třemi alternativami, které souvisejí s naplněním kapacit v průběhu prvních 4 let podnikání.

*Realistická varianta* počítá s 96 novými studenty každý rok, s tím, že by byl přírůstek konstantní a po třetím roce by absolventi byli nahrazeni novými studenty. V případě, že by nedošlo k neočekávanému navýšení nákladů, došlo by k bodu zvratu na konci 2. roku provozu a od 3. roku by firma tvořila zisk. Tato varianta počítá s úhrnným výsledkem hospodaření po 4. roce provozu ve výši 20 356 000 Kč (z toho je 9 000 000 Kč vyplaceno na dividendách).

Varianta počítá s postupným zdražováním vstupů a výše školného, v souladu s predikovanou inflací. Nejsou zahrnuty možná prospěchová a sociální stipendia, ani ostatní slevy na studium. Pokud by nastala situace, že kalkulované náklady byly celkem o 25 % vyšší, než je zohledněno v plánu, k bodu zvratu by došlo v dubnu 2026 (3. rok provozu), pokud by náklady byly vyšší o 50 %, pak by k bodu zvratu došlo v lednu 2028 (5. rok provozu).

*Optimistická varianta* počítá s tím, že bude naplnění kapacit růst lineárně po celou dobu 4 sledovaných akademických roků. Bod zvratu je totožný jako v případě realistické varianty v případě, že bude realita v souladu s plánem, souhrnný výsledek hospodaření (po zdanění) po 4. roce podnikání by měl činit 26 401 000 Kč (z toho 9 000 000 Kč vyplaceno na dividendách).

V případě, že by odhadované náklady byly v praxi vyšší o 25 %, bod zvratu by nastal rovněž v dubnu 2026 (3. rok provozu), případě navýšení nákladů o 50 % by k bodu zvratu došlo v březnu 2027 (4. rok provozu). Od tohoto momentu by firma tvořila zisk.

*Pesimistická varianta* počítá s pomalým nástupem z hlediska počtu studentů. V prvním roce by nastoupilo pouze 48 studentů a ve 4. roce provozu by byly kapacity naplněné jen z 50 %. Tato varianta by vyžadovala čerpání úvěrů a byla by velmi citlivá na jakékoli výkyvy – v počtu studentů a ve výši nákladů. Pokud by se podařilo držet se příjmů i nákladů podle plánu, 4. rok by mohl znamenat úhrnný výsledek hospodaření (po zdanění) ve výši 1 838 000 Kč. Bod zvratu, kdy by firma začala generovat zisk (dle cashflow) nastane v říjnu 2027 (v 5. roce provozu). Jakékoliv výkyvy, například nárůst nákladů, by pro firmu byly likvidační.

### **5.3 Návrhy na zlepšení**

Podnikatelský plán kalkuluje s předpokladem, že by o studium na VŠAI byl obdobný zájem jako v počátcích Unicorn Vysoké školy. Může se stát, že zájem bude nižší nebo naopak vyšší. Rozhodně by mělo být zváženo, zda nebude alespoň zpočátku investováno více finančních prostředků do marketingových kampaní. Rozpočet by se mohl zvýšit až na 1 milion Kč v prvních letech podnikání.

Zároveň podnikatelský plán počítá s tím, že jedna třída bude mít kapacitu 16 studentů – tento počet vychází z předpokladu, že studenti mají zájem o studium v menších kolektivech. V případě, že by se plán pro VŠAI zpracovával znovu, VŠAI by si měla ověřit, zda by mohla v jedné třídě zahrnout více studentů, aniž by se to odrazilo na kvalitě výuky. To by znamenalo signifikantní snížení nákladů v oblasti odměn lektorům, případě by se odměny lektorům mohly zvýšit a tím i jejich motivace na VŠAI přednášet.

Je diskutabilní, zda výše školného bude rozhodujícím faktorem, proč se student rozhodne jít studovat ke konkurenci. Na základě rozhovorů lze dospět k závěru, že je možné, že by to část zájemců odradilo. Možná oblast zlepšení je snížení školného pod úroveň konkurence, tím by se zajistil přísun většího množství studentů, ale kapacity tříd by musely být nezbytně navýšeny, a to by znamenalo by to ztrátu individuálního přístupu ke studentovi, kterým se VŠAI pyšní.

Dalším zlepšením podnikatelského plánu je počítat s alternativou, že by kombinované studium bylo levnější než prezenční. Tato strategie by se měla aplikovat v případě, že bude docházet k podprůměrnému naplnění kapacit kombinovaného studia.

Podnikatelský záměr VŠAI by šel vylepšit i z hlediska nabízených služeb – například studentům i absolventům by mohl být poskytován doživotní přístup k nahraným přednáškám a studijním materiálům. Tato služba by ale mohla být v praxi lehce zneužitelná – například tím, že by student materiály a přístup k přednáškám šířil dále. Z finančního hlediska by mohla být zvažena i alternativa, že by VŠAI poskytovala studentské půjčky – student by mohl hradit pouze část školného a zbývající dlužnou částku by hradil až po absolvování studia na VŠAI v průběhu několika let.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce je vytvoření a zhodnocení podnikatelského záměru založení soukromé vysoké školy v České republice.

Před tvorbou samotného podnikatelského plánu byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které pomohly strukturovat rozhovor s respondenty. Klíčovými faktory, které byly zjištěny, jsou rizika v oblasti klesajícího počtu mladých osob ve věku 20–29 let a s tím související pokles studentů. Tento pokles, současně působící s vysokou mírou inflace, by mohl neblaze ovlivnit poptávku po studiu na soukromých vysokých školách. V posledních 20 letech roste obecný zájem o studium informatiky a v Praze studuje téměř každý pátý student na soukromé vysoké škole. Tyto faktory byly důvodem, proč je předmětem podnikatelského plánu založení soukromé vysoké školy v oblasti IT služeb v Praze.

Podnikatelský plán pro založení Vysoké školy aplikované informatiky (VŠAI) v Praze cílí na každoroční příbytek studentů v rozsahu 96–128 studentů. Těmto studentům na rozdíl od většiny konkurence nabízí možnost tzv. hybridní výuky, která se v důsledku protiepidemických opatření stala již standardem a je studenty vyhledávána. Tento faktor by mohl být klíčovým k úspěšnému zavedení VŠAI na trh.

Školné na VŠAI je zavedeno na základě konkurence, s tím, že cena je vyšší než u konkurentům, s cílem urychlit dobu, kdy nastane bod zvratu a zároveň vyvolat v studentovi pocit prestiže. Není jisté, zda školné ve výši 40 tisíc Kč / semestr si najde své kupce, ale je však prostor pro snížení, v případě, že by poptávka byla příliš nízká.

Za předpokladu, že by plán byl naplněn z pohledu počtu zájemců o studium optimistické a realistické varianty, podnikatelský záměr by byl životaschopný a pro akcionáře by tato investice byla výhodnou volbou. V případě naplnění pesimistické varianty není doporučeno do VŠAI investovat, nejednalo by se o bezpečnou formu investice.

Závěrem lze zkonstatovat, že v oblasti založení soukromých vysokých škol panuje poměrně velké riziko, že nebudou kapacity naplněny dle plánů – nepříznivý vliv na to má stále klesající počet mladých osob ve věku 20–29 let, klesající počet studentů obecně, klesající zájem o studium na soukromých vysokých školách a vysoká míra inflace. Překážkou v založení soukromé vysoké školy může být neudělení souhlasu k provozu



soukromé vysoké školy, což by mohlo začátek provozu odložit o další rok. Zároveň může být zváženo, zda neposunout rok zahájení provozu na akademický rok 2025/2026, kdy by měly počty mladých osob ve věku 20–29 let v ČR opět začít růst.

Vzhledem k těmto závažným faktorům není investice do založení soukromé vysoké školy shledávána jako bezpečná volba.

## 7 Bibliografie

- ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful Business Plan* [online]. 7th. ed. Palo Alto: PlanningShop [cit. 2023-03-12]. ISBN 978-1-933895-82-6. Dostupné z: [https://planningshop.com/wp-content/uploads/2019/04/SBP7\\_Look-Inside\\_1-1.pdf](https://planningshop.com/wp-content/uploads/2019/04/SBP7_Look-Inside_1-1.pdf)
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017. *Definitions of Marketing* [online]. Chicago: American Marketing Association [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- CIPD, 2021. *PESTLE analysis* [online]. Londýn: CIPD [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/Export/ToPdf?path=%252fknowledge%252fstrategy%252fforganiational-development%252fpestle-analysis-factsheet>
- COVELLO, Joseph A. a Brian J. HAZELGREN, 2006. *The Complete Book of Business Plans: Simple Steps to Writing Powerful Business Plans*. 2nd ed. Naperville: Sourcebooks. ISBN 978-1-4022-1484-4.
- DARROCH, Jenny, 2009. Drucker on marketing: an interview with Peter Drucker. *Journal of the Academy of Marketing Sciences* [online]. Claremont, **2009**(37), 8-11 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: doi:10.1007/s11747-008-0111-3
- DAVIDSON, Emma, 2020. *Build a Winning Pitch Deck* [online]. Berlín: Base Templates [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: [https://www.unlock-growth.com/wp-content/uploads/2022/02/Build\\_a\\_Winning\\_Pitch\\_Deck\\_by\\_BaseTemplates.pdf](https://www.unlock-growth.com/wp-content/uploads/2022/02/Build_a_Winning_Pitch_Deck_by_BaseTemplates.pdf)
- DOLLINGER, Marc J., 2008. *Entrepreneurship: Strategies and Resources* [online]. 4th ed. Lombard, Illinois: Marsh Publications [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-0-9713130-6-4. Dostupné z: <https://campus.globalnxt.edu.my/FileRepository/Community/3079/148440/doc/Textbook.pdf>
- DORAN, George, 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Journal of Management Review* [online]. **1981**(70), 35-36 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- DRUCKER, Peter, 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* [online]. New York: HarperCollins Publishers [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-0060851132. Dostupné z: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF)
- FINCH, Brian, 2010. *How to Write a Business Plan* [online]. 3rd ed. Norfolk: The Sunday Times [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-0-7494-5582-8. Dostupné z: [https://library.uniteddiversity.coop/Business\\_Plans/How\\_to\\_Write\\_a\\_Business\\_Plan.pdf](https://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/How_to_Write_a_Business_Plan.pdf)
- GUNDLACH, Gregory T., 2007. The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society. *Journal of Public Policy & Marketing* [online]. **26**(2), 243-250 [cit. 2022-11-08]. ISSN 1547-7207. Dostupné z: [https://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub\\_10.pdf](https://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_10.pdf)

- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck pro praxi, 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HANZELKOVÁ, Alena a kol., 2013. *Business strategie krok za krokem*. Praha: C.H.Beck pro praxi, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HAUGHEY, Duncan, 2014. A Brief History of SMART Goals. *Project Smart* [online]. [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/smart-goals/brief-history-of-smart-goals.php>
- HISRICH, Robert D., Michael P. PETERS a Dean A. SHEPHERD, 2017. *Entrepreneurship*. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-811284-3.
- HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 198 s. ISBN 978-80-271-3041-2.
- KANAAT, Robert, 2014. Setting S.M.A.R.T.E.R. Goals: 7 Steps to Achieving Any Goal. *Wanderlust Worker* [online]. [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://www.wanderlustworker.com/setting-s-m-a-r-t-e-r-goals-7-steps-to-achieving-any-goal/>
- KONEČNÝ, Lukáš, 2017. Jak na business plán #4: Jakou formu plánu zvolit?. *JIC* [online]. Brno: JIC [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan-4/>
- KOPRLA, Miroslav, 2009. Marketingový průzkum trhu jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti. In: *Dny práva – 2009 – Days of Law: Sborník příspěvků* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-80-210-4990-1. Dostupné z: [https://www.law.muni.cz/sborniky/dny\\_prava\\_2009/files/prispevky/zvysovani\\_konkurence/Koprla\\_Miroslav\\_\\_1185\\_.pdf](https://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2009/files/prispevky/zvysovani_konkurence/Koprla_Miroslav__1185_.pdf)
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. *Principles of Marketing* [online]. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-0-13-216712-3. Dostupné z: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>
- MACLEOD, Les, 2013. Making SMART goals smarter. *Physician Executive* [online]. **38**(2), 68-70 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Les-Macleod/publication/256098067\\_Making\\_SMART\\_goals\\_smarter/links/55eca5f608ae21d099c741a2/Making-SMART-goals-smarter.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Les-Macleod/publication/256098067_Making_SMART_goals_smarter/links/55eca5f608ae21d099c741a2/Making-SMART-goals-smarter.pdf)
- MCKEEVER, Mike P., 2011. *How to Write a Business Plan* [online]. 10th ed. U.S.A.: Nolo [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-1-4133-1297-3. Dostupné z: <https://archive.org/details/how-to-write-a-business-plan/page/n5/mode/2up>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY, 2020. *Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Dostupné také z: [https://www.msmt.cz/file/55003\\_1\\_1/](https://www.msmt.cz/file/55003_1_1/)
- NÁRODNÍ AKREDITAČNÍ ÚŘAD PRO VYSOKÉ ŠKOLSTVÍ, 2017. *Metodická pomůcka pro zpracování a posuzování žádosti o udělení státního souhlasu k oprávnění působit jako soukromá vysoká škola*. Praha, 21 s. Dostupné také z: <https://www.nauvs.cz/attachments/article/75/2%20-%20Metodika%20SS%20-%20pokyny.pdf>

- ORLÍK, Tomáš, 2011. Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů: Přednáška na VŠE v Praze v rámci předmětu Strategie a podnikatelský plán MSP, katedra managementu. In: SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, s. 14. ISBN ISBN 978-80-247-4103-1.
- PERREAULT, William a E. Jerome MCCARTHY, 2002. *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach* [online]. 14th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education [cit. 2022-11-08]. ISBN 0-07-240947-9. Dostupné z: <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b9-453d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf>
- PINSON, Linda, 2008. *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building Your Business and Securing Your Company's Future* [online]. 7th ed. Tustin, California: OM..IM [cit. 2022-11-08]. ISBN 0-944205-35-6. Dostupné z: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/BUSINESS%20PLAN%20Anatomy%20of%20a%20Business%20Plan%20The%20Step-by-Step%20Guide.PDF](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20PLAN%20Anatomy%20of%20a%20Business%20Plan%20The%20Step-by-Step%20Guide.PDF)
- PORTER, Michael E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online]. **57**(2), 137–145 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: [https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter\\_5competitive\\_forces.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf)
- PORTER, Michael E., 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. ISBN 00-292-5090-0. Dostupné také z: [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
- PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, 2019. *Podnikatelský plán* [online]. [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/wp-content/uploads/2019/03/PP-Podnikatelsk%C3%BD-pl%C3%A1n.docx>
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2009. *Základy marketingu: Přednáška na Vysoké škole ekonomie a managementu v rámci předmětu Základy marketingu* [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/amp/3657697-Doc-ing-jana-prikrylova-phd-jana-prikrylova-vsem-cz.html>
- QUELCH, John a Katherine JOCZ, 2008. Milestones in Marketing. *The Business History Review* [online]. The President and Fellows of Harvard College, **82**(4), 827-838 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: [https://www.jstor.org/stable/40538810?read-now=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40538810?read-now=1#page_scan_tab_contents)
- SCHWETJE, Gerald a Sam VASEGHI, 2007. *The Business Plan: How to Win Your Investors' Confidence* [online]. New York: Springer Berlin Heidelberg [cit. 2022-11-08]. ISBN 978-3-540-25451-5. Dostupné z: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/BUSINESS%20PLAN%20The%20Business%20Plan.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20PLAN%20The%20Business%20Plan.pdf)
- SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ŠKARABELOVÁ, Simona a Filip HRŮZA, 2017. *Analýza vnějšího prostředí: Marketingové cíle a strategie - dle Portera, Kotlera a Ansoffa* [online]. Ekonomicko-správní fakulta - Masarykova Univerzita. Dostupné také z: [https://is.muni.cz/el/1456/podzim2017/BPV\\_MVVS/um/prednasky/prednaska\\_4/MVVS\\_4\\_prezentace\\_2017.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/podzim2017/BPV_MVVS/um/prednasky/prednaska_4/MVVS_4_prezentace_2017.pdf)

TÓTH, Endre a Naděžda PETRŮ, 2017. *Strategické řízení podniku: (studijní texty předmětu)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Educopress. ISBN 978-80-7408-151-4.

*Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).*

*Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník.*

*Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).*

*Zákon č. 111/1998 Sb.: Zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).*

## 7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model konkurenčního prostředí .....	28
Obrázek 2 Vrstvy produktu – marketingové pojetí .....	39
Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí v oblasti soukromých vysokých škol (zaměření na IT).....	55

## 7.2 Seznam grafů

Graf 1 Bod zvratu – Optimistická varianta .....	61
Graf 2 Bod zvratu – Realistická varianta .....	64
Graf 3 Bod zvratu – Pesimistická varianta.....	67

## 7.3 Seznam tabulek

Tabulka 1 Informace o společnosti VŠAI .....	46
Tabulka 2 Počty přednášek dle naplnění kapacity studenty (za jeden akademický rok) .....	50
Tabulka 3 Poměr žen a mužů na vybraných vysokých školách v oboru informatiky (2021) .....	51
Tabulka 4 Vybraná kritéria pro hodnocení konkurenčních soukromých vysokých škol nabízející vzdělání v oblasti IT, Praha .....	52
Tabulka 5 Předpokládaná výše školného .....	57
Tabulka 6 Naplnění kapacit – optimistická varianta.....	58
Tabulka 7 Rozvaha – optimistická varianta .....	59
Tabulka 8 Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta .....	59
Tabulka 9 Vybrané ukazatele výkonnosti – Optimistická varianta .....	60
Tabulka 10 Naplnění kapacit – realistická varianta.....	62
Tabulka 11 Rozvaha – realistická varianta.....	62
Tabulka 12 Výkaz zisku a ztráty – realistická varianta.....	62
Tabulka 13 Vybrané ukazatele výkonnosti – Realistická varianta .....	63
Tabulka 14 Naplnění kapacit – pesimistická varianta .....	65
Tabulka 15 Rozvaha – pesimistická varianta .....	65
Tabulka 16 Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta .....	65
Tabulka 17 Vybrané ukazatele výkonnosti – Pesimistická varianta.....	66
Tabulka 18 SWOT analýza VŠAI .....	68
Tabulka 19 Hodnocení SWOT analýzy .....	70
Tabulka 20 Bilance hodnocení SWOT analýzy.....	71
Tabulka 21 Časový harmonogram založení VŠAI .....	72

## **Seznam použitých zkratk**

IT	Informační a komunikační technologie
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
VŠ	Vysoká škola
VŠAI	Vysoká škola aplikované informatiky

# Přílohy

## Obsah

<b>Příloha A</b>	<b>Analýza prostředí .....</b>	<b>II</b>
Příloha A.1	Analýza vnějšího prostředí (PESTLE) .....	I
Příloha A.1.1	Politické faktory .....	I
Příloha A.1.2	Ekonomické faktory .....	II
Příloha A.1.3	Společenské faktory .....	V
Příloha A.1.4	Technologické faktory .....	XII
Příloha A.1.5	Legislativní faktory .....	XIII
Příloha A.1.6	Ekologické faktory .....	XV
Příloha A.1.7	Výstupy PESTLE analýzy, hodnocení .....	XVI
Příloha A.2	Analýza vnitřního prostředí .....	XVIII
Příloha A.2.1	Studijní obory a programy .....	XXI
Příloha A.2.2	Výběr lokality .....	XXIII
Příloha A.2.3	Výše školného .....	XXV
Příloha A.2.4	Vyučovací jazyk .....	XXVII
Příloha A.2.5	Výstupy analýzy vnitřního prostředí .....	XXVII
Příloha A.3	Výsledky rozhovorů – volba strategie .....	XXVIII
<b>Příloha B</b>	<b>– IT firmy působící v ČR .....</b>	<b>XXXI</b>
<b>Příloha C</b>	<b>– Návrhy / vizualizace výukových prostor .....</b>	<b>XXXIII</b>
<b>Příloha D</b>	<b>– Vstupní náklady a výpočet ukazatelů výkonnosti .....</b>	<b>XXXV</b>

## Seznam tabulek – přílohy

Tabulka A.1	Politické faktory (PESTLE analýza) .....	I
Tabulka A.2	Ekonomické faktory (PESTLE analýza) .....	II
Tabulka A.3	Společenské faktory (PESTLE analýza) .....	V
Tabulka A.4	Forma studia dle typu vysoké školy (2021) .....	XI
Tabulka A.5	Technologické faktory (PESTLE analýza) .....	XII
Tabulka A.6	Legislativní faktory (PESTLE analýza) .....	XIII
Tabulka A.7	Ekologické faktory (PESTLE analýza) .....	XV
Tabulka A.8	Hodnocení analýzy PESTLE .....	XVII
Tabulka A.9	Souhrnné informace vybraných soukromých vysokých škol působících v Praze a Brně .....	XIX
Tabulka A.10	Souhrnné informace vybraných soukromých vysokých škol působících v Praze a Brně – legenda klasifikace studijních oborů .....	XX



Tabulka A.11 Souhrnné informace soukromých vysokých škol působících v Praze a Brně – legenda k nabízeným formám studia.....	XX
Tabulka A.12 Počty studentů v Praze a Brně .....	XXIII
Tabulka A.13 Počty studentů na soukromých vysokých školách a jejich podíl na celkovém počtu v Praze a Brně.....	XXIII
Tabulka A.14 Průměrná hrubá mzda 2018–2022 .....	XXIV
Tabulka B.1 Vybrané IT firmy působící v ČR.....	XXXI
Tabulka D.1 Přehled pořizovacích nákladů (akademický rok 2023/2024).....	XXXV
Tabulka D.2 Přehled variabilních nákladů (akademický rok 2023/2024).....	XXXV
Tabulka D.3 Přehled fixních nákladů (akademický rok 2023/2024) .....	XXXVI
Tabulka D.4 Vzorce pro výpočet výkonnostních ukazatelů .....	XXXVI

### Seznam grafů – přílohy

Graf A.1 Meziroční srovnání míry inflace za období 2018–2022 .....	III
Graf A.2 Vývoj směnného kurzu CZK/USD v období 2018–2022 .....	IV
Graf A.3 Poměr studentů vysokých škol dle věkových skupin (2021) .....	VI
Graf A.4 Poměr poprvé zapsaných studentů na VŠ (2021).....	VI
Graf A.5 Počet osob v ČR ve věku 20–29 let (2010–2041) .....	VII
Graf A.6 Studenti studující na soukromých VŠ v období 2010–2021 .....	VIII
Graf A.7 Poměr zahraničních studentů na vysokých školách v ČR v období 2010–2021 (v %)	IX
Graf A.8 Poměr zahraničních studentů na soukromých VŠ v období 2010–2021 .....	X
Graf A.9 Poměr studentů VŠ prezenčního studia za období 2010–2021 .....	XI
Graf A.10 Počet soukromých VŠ nabízející vybrané studijní programy v Praze a Brně. XXI	
Graf A.11 Poměry studovaných programů na vysokých školách (2001–2021) .....	XXII
Graf A.12 Poměr průměrného ročního školného bakalářského prezenčního studia na soukromé VŠ za akademický rok 2022/2023 (v Kč) .....	XXV
Graf A.13 Počty studentů dle rozdělení výše školného na soukromých vysokých školách v Praze a Brně (v Kč za akademický rok 2022/2023).....	XXVI
Graf A.14 Nabízené jazyky výuky na soukromých VŠ .....	XXVII
Graf B.1 Firmy působící v IT, četnost poboček dle měst .....	XXXII

### Seznam obrázků – přílohy

Obrázek A.1 Poptávka po studiu na soukromé vysoké škole ovlivněna necenovými faktory .....	XVI
Obrázek C.1 Návrh prostor VŠAI – Patro A.....	XXXIII
Obrázek C.2 Návrh prostor VŠAI – Patro B .....	XXXIV

## Příloha A Analýza prostředí

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí soukromých vysokých škol v ČR. Analýza vnějšího prostředí, za pomoci PESTLE analýzy, pomáhá definovat klíčové externí faktory, které mohou mít vliv na vstup na trh vzdělávání na soukromých vysokých školách. Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje zejména na konkurenční soukromé vysoké školy a zvyklosti v oblasti vzdělávání.

### Příloha A.1 Analýza vnějšího prostředí (PESTLE)

Pro potřeby PESTLE analýzy jsou analyzovány kritéria politické, ekonomické, společenské, technologické, právní a ekologické – vše v kontextu založení soukromé vysoké školy v České republice.

#### Příloha A.1.1 Politické faktory

Tabulka A.1 Politické faktory (PESTLE analýza)

	Možné faktory	Vliv na podnikání	Časový horizont	Důležitost
1.	Vydávání víz cizincům, omezení (Rusko)	Snížení možného počtu zahraničních studentů	Střednědobý	Střední, nízká
2.	Možné zavedení školného na veřejných školách v ČR	Přínos pro soukromé VŠ – rozhodující faktor bude nabízený program, nikoliv nutnost platit školné, není jistá navrhovaná výše školného na veřejných VŠ	-	Střední
3.	Válka na Ukrajině	Příjezd Ukrajinců do ČR, potenciální nárůst studentů na VŠ	Střednědobý	Vysoká

Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době je pozastaveno udělování víz Ruským občanům, včetně studentů. To by mohlo mít negativní dopad na počty zahraničních studentů ucházejících se o studium na vysokých školách.

Zároveň se spekuluje o zavedení školného na veřejných školách. Výše školného by se měla pohybovat mezi 15–20 tisíci Kč na semestr, navrhováno je také tisíc Kč na semestr. To by mohlo pozitivně ovlivnit postoj k soukromým vysokým školám – kromě zvážení finančních možností by student vybíral také na základě atraktivity nabízeného programu.

Válka na Ukrajině má vliv na migraci obyvatel do ČR, což by mohlo znamenat přínos z pohledu nových potenciálních studentů na vysoké škole.

## **Příloha A.1.2 Ekonomické faktory**

*Tabulka A.2 Ekonomické faktory (PESTLE analýza)*

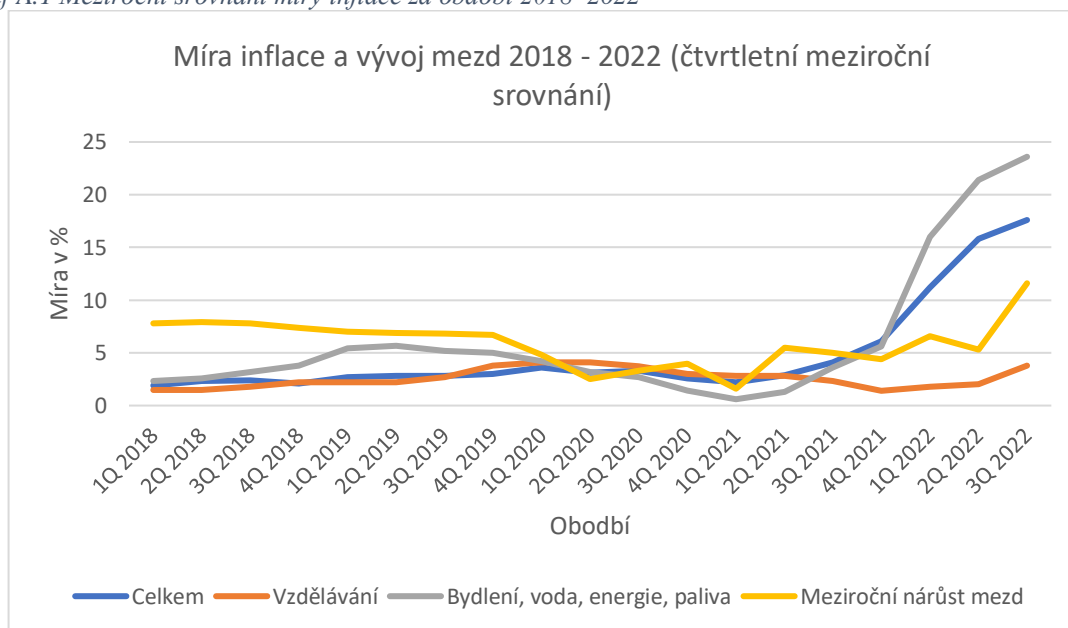
	<b>Možné faktory</b>	<b>Vliv na podnikání</b>	<b>Časový horizont</b>	<b>Důležitost</b>
<b>1.</b>	Vysoká míra inflace	Výše inflace ovlivňuje cenu školného a snižuje množství potenciálních studentů, zvýšení nákladů na provoz VŠ	Střednědobý	Vysoká
<b>2.</b>	Směnné kurzy – nestabilní kurz amerického dolaru	Pro zahraniční studenty hradící školné z dolarového účtu mají snížené náklady na studium – zvýšení atraktivity pro zahraniční studenty	Krátkodobý	Nízká

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Příloha A.1.2.1 Inflace

Stále rostoucí míra inflace je v současné době zásadní problém, který ovlivňuje zvyklosti nakupování konzumentů. Rovněž se podílí na vyšších nákladech spojených s provozem podniků, jako jsou energie, mzdové náklady, ceny nájmu. V grafu A.1 je znázorněn vývoj celkové míry inflace, inflace v oblasti vzdělávání a v oblasti bydlení, vody a energie ve čtvrtletním meziročním srovnání.

Graf A.1 Meziroční srovnání míry inflace za období 2018–2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu

Zatímco úhrnná míra inflace dosahuje 17,6 %, v oblasti vzdělávání dochází k meziročnímu nárůstu míry inflace v rozmezí 1,8 – 3,8 % a v oblasti bydlení, vody, energie a paliva dosahuje míra inflace 23,6 %. Vysoké školy reagují na vývoj míry inflace se zhruba ročním zpožděním. Očekávaná míra inflace v oblasti vzdělávání by tedy měla pro rok 2023 být zhruba 13–15 %. Dle České národní banky očekávaná inflace pro rok 2022 15,8 %, pro rok 2023 9,1 %, 2,4 % pro rok 2024. Další období se již očekává inflace v blízkosti 2 %.

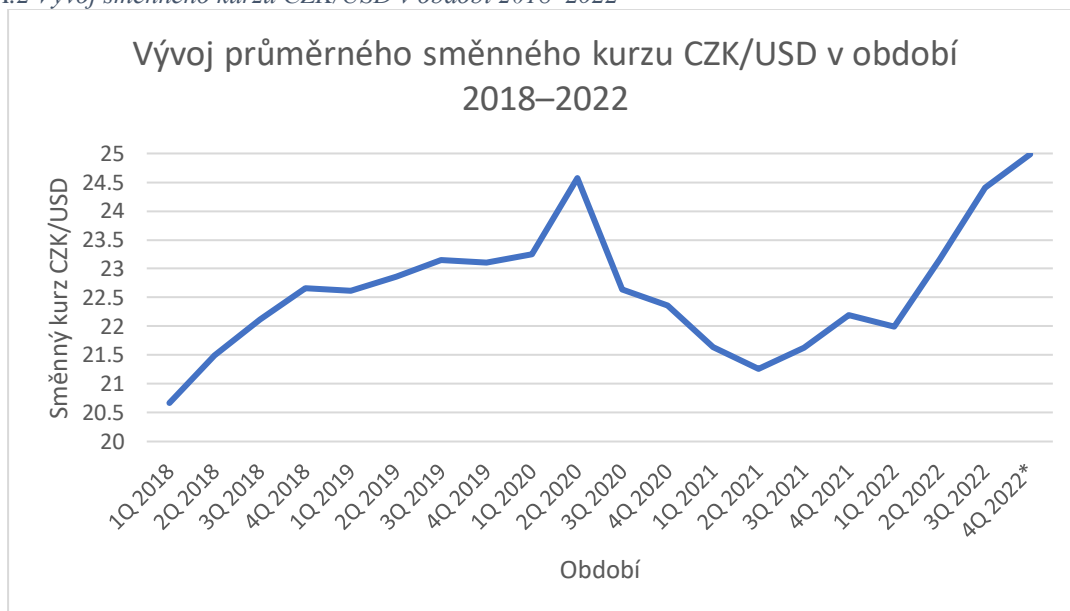
V období mezi 1Q 2018 a 4Q 2019 zaznamenávaly průměrné hrubé mzdy nárůst vyšší, než byla inflační míra. V současné době nárůst mezd není v souladu s inflací – ačkoliv nominální mzdy se zvýšily, reálné mzdy začaly spíše klesat.

Na základě rostoucích cen lze očekávat, že s rostoucí cenovou hladinou obecně, ale i cenovou hladinou školného, může dojít k poklesu počtu studentů studujících na soukromých vysokých školách.

#### Příloha A.1.2.2 Směnné kurzy

Vývojem směnného kurzu může být rovněž ovlivněn zájem o studium zahraničních studentů. Posílení koruny vůči americkému dolaru by mohlo zvýšit zájem o zahraničních studentů o studium v ČR. Vývoj směnného kurzu koruny vůči dolaru je graficky znázorněn v grafu A.2:

Graf A.2 Vývoj směnného kurzu CZK/USD v období 2018–2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat České národní banky  
\*údaj za říjen 2022

### Příloha A.1.3 Společenské faktory

Tabulka A.3 Společenské faktory (PESTLE analýza)

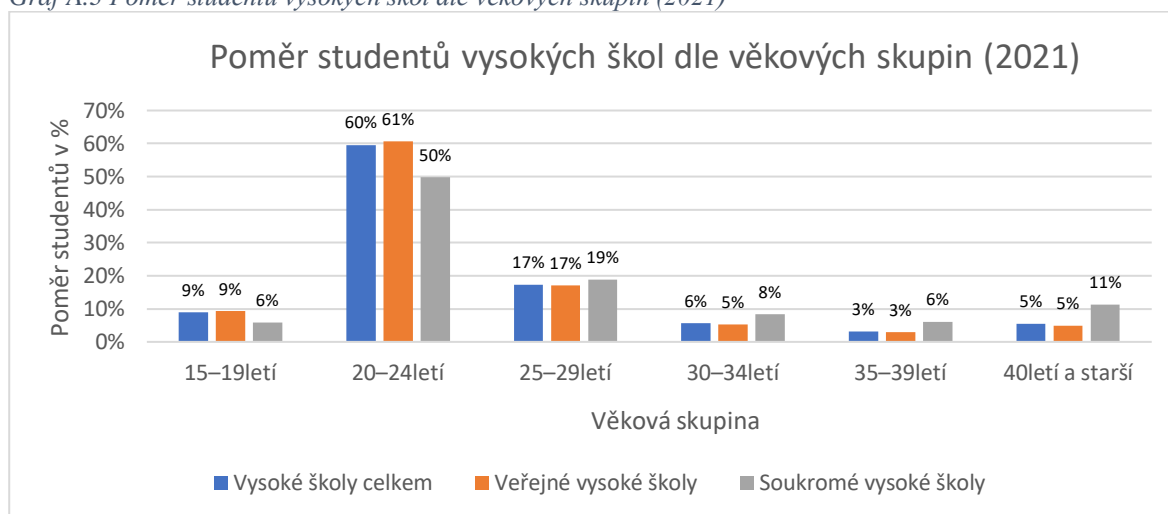
	Možné faktory	Vliv na podnikání	Časový horizont	Důležitost
1.	Pokles počtu osob ve věku 20–29 let v ČR	Menší počet potenciálních studentů	Dlouhodobý	Vysoká
2.	Klesající počet studentů VŠ celkem	Negativní vliv, menší počet studentů (zákazníků) = menší příjmy	Dlouhodobý	Vysoká
3.	Změna trendů ve studiu – klesající počet studentů na soukromých vysokých školách	Negativní vliv – obecný pokles zájmu o studium = menší počet potenciálních zákazníků	Dlouhodobý	Vysoká
4.	Nárůst zahraničních studentů, pokles studentů z ČR	Potřeba přizpůsobení programu vyhovující i zahraničním studentům	Dlouhodobý	Střední
5.	Změna poměru studia prezenční a kombinované formy studia	Nárůst prezenčních studentů = větší nároky na prostory VŠ	Dlouhodobý	Vysoká

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Příloha A.1.3.1 Věková struktura a pokles počtu studentů vysokých škol

Klíčové věkové skupiny studentů (poprvé zapsaných i již studujících na vysokých školách) jsou znázorněny v grafu A.3:

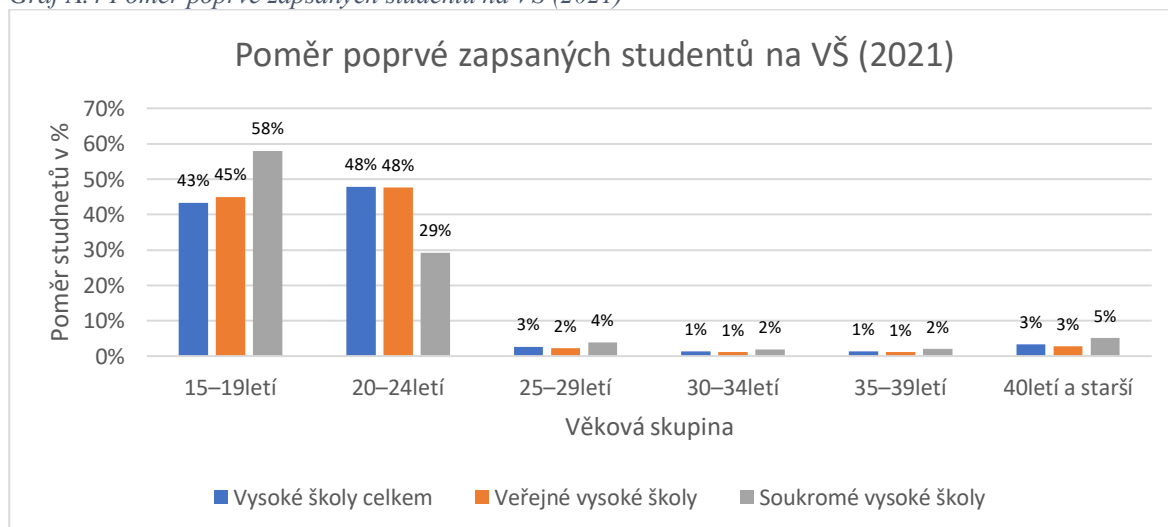
Graf A.3 Poměr studentů vysokých škol dle věkových skupin (2021)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

V roce 2021 byla nejpočetnější skupina studentů v rozmezí 20–24 let, na veřejných i soukromých školách. Další nejpočetnější skupina byla skupina 25–29letých studentů. U studentů starších 40 let převažovalo studium na soukromých vysokých školách.

Graf A.4 Poměr poprvé zapsaných studentů na VŠ (2021)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

V grafu A.4 jsou znázorněny poměry poprvé zapsaných studentů na vysoké školy. Nejpočetnější věk prvního zapsání do studia je věková kategorie 20–24 let, zejména na veřejných školách. Z hlediska soukromých škol je nejvíce poprvé zapsaných ve věkové kategorii 15–19 let. Zároveň studenti ve věku 40 let a starší opět preferují soukromé vysoké školy pro začátek svých studií.

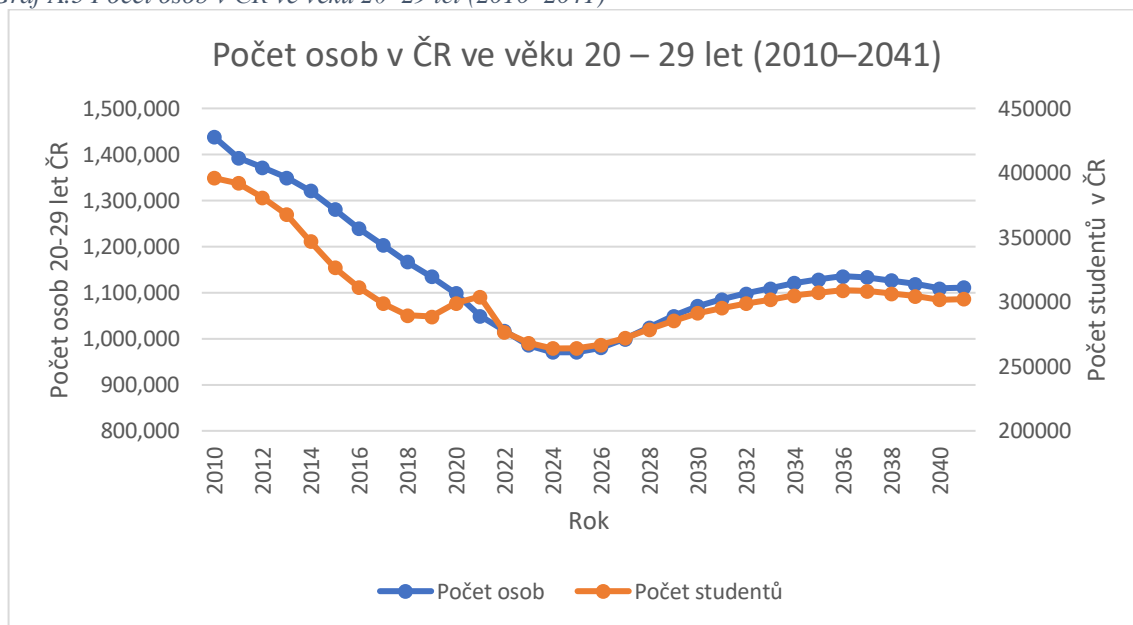
V kategorii 15–19 letí jsou při prvním zápisu do studia nejčtenější studenti ve věku 19 let. V kategorii 20–24letých studentů jsou nejčtenější zastoupení studenti, kterým je 20 let. Obecně lze konstatovat, že nejpočetnější skupiny poprvé zapsaných studentů jsou ti, kteří pokračují ze středoškolských studií přímo na vysokou školu.

### Příloha A.1.3.2 Změna věkové struktury populace

V průběhu posledních 12 let (2010–2021) dochází ke změně trendů týkajících se studia na vysoké škole. Nepříznivý vliv na podnikání v oboru vysokých škol má neustále se snižující počet studentů a celkový zájem o studium na soukromých vysokých školách. Pokles je způsoben zejména změnou věkové struktury obyvatelstva.

Počet osob žijících v ČR ve věku 20–29 let je od roku 2010 po rok 2022 znázorněn v grafu A.5. Data od roku 2023 do roku 2041 jsou predikcí, vypočítané na základě dostupných dat o počtu žijících osob mladších 19 let, žijících v ČR. Predikce nezahrnuje přirozenou úmrtnost a migraci obyvatelstva. Predikce počtu studentů předpokládá, že po dobu příštích 20 let zůstane podíl studentů na zhruba 27,2 % (aritmetický průměr za rok 2019–2021) všech osob ve věku 20–29 let.

Graf A.5 Počet osob v ČR ve věku 20–29 let (2010–2041)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu



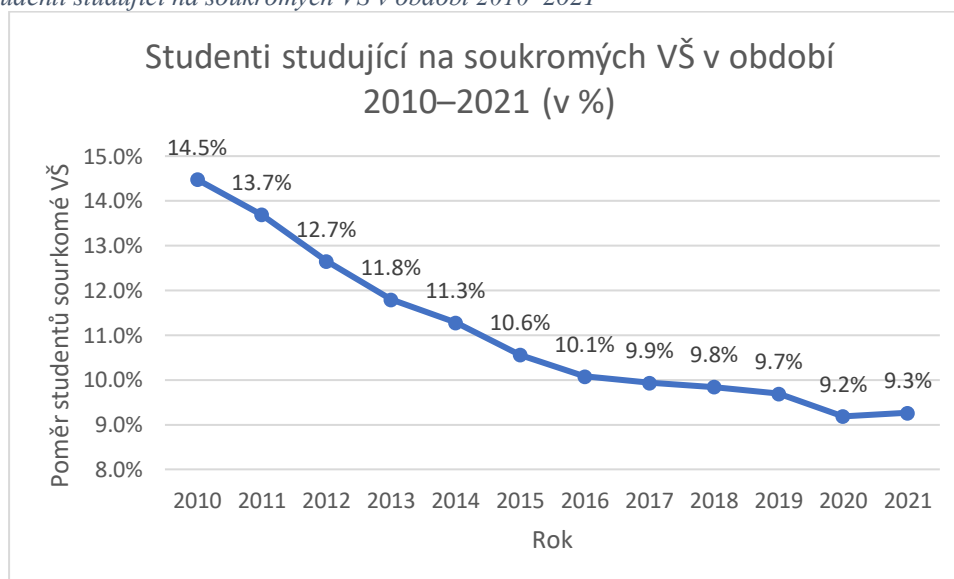
Ve srovnání s rokem 2010 došlo v roce 2022 k poklesu počtu obyvatel ve věku 20–29 let celkem o 27 %. Počet studentů VŠ v témže období zaznamenal pokles z 395 982 na počet 304 054 studentů, celkem o 23 %.

Přestože je předpokládáno, že v následujících 3 letech bude počet mladých osob ve věku 20–29 let dále klesat, po roce 2025 by mělo začít docházet k postupnému nárůstu počtu obyvatel (20–29 let). V roce 2036 se očekává, že mladých osob bude zhruba 1 135 310, od této hodnoty mohou počty opět klesat. Přestože v roce 2036 by měly být počty mladých osob v průběhu následujících 20 let nejvyšší, celkový pokles ve srovnání s rokem 2010 bude stále poměrně vysoký, celkem 21 %.

### Příloha A.1.3.3 Počty studentů na soukromých vysokých školách

V grafu A.6 je znázorněn pokles poměru studentů studujících na soukromých vysokých školách.

Graf A.6 Studenti studující na soukromých VŠ v období 2010–2021



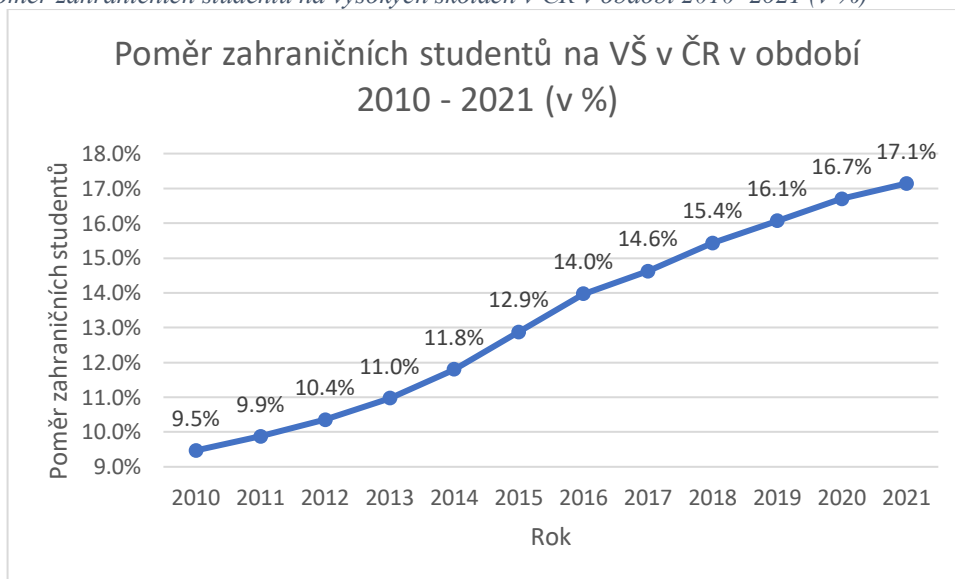
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Graf A.6 znázorňuje poměr studentů studujících na soukromé vysoké škole na celkovém počtu studentů VŠ. V období mezi rokem 2010 a 2021 došlo k 5,2 % rozdílu. Tento trend ukazuje, jakým způsobem klesá zájem o studium na vysoké škole.

#### Příloha A.1.3.4 Nárůst poměru zahraničních studentů

V důsledku globalizace dochází i ke změně trendu z hlediska poměru studentů s českým občanstvím a se zahraničními studenty. Nárůst zahraničních studentů v poměru ku českým studentům na celkovém počtu studentů VŠ (veřejných i soukromých škol) je znázorněn v grafu A.7 níže:

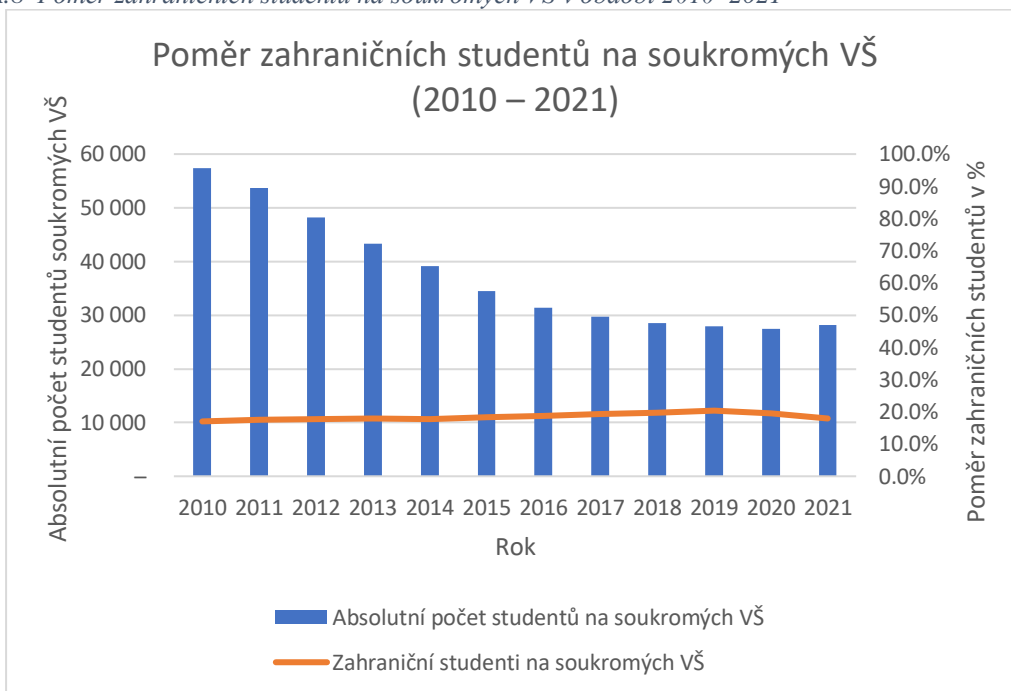
Graf A.7 Poměr zahraničních studentů na vysokých školách v ČR v období 2010–2021 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Přestože dochází k poklesu absolutních počtů studentů studujících VŠ celkem a k poklesu absolutních počtů cizinců studujících na soukromých vysokých školách – poměr zahraničních studentů na celkovém počtu studentů soukromých VŠ zůstává téměř neměnný. Pro období 2010–2021 nedochází k výrazné změně trendů – platí, že 17,0 – 20,4 % cizinců studujících v ČR studují na soukromé vysoké škole, viz graf A.8.

Graf A.8 Poměr zahraničních studentů na soukromých VŠ v období 2010–2021

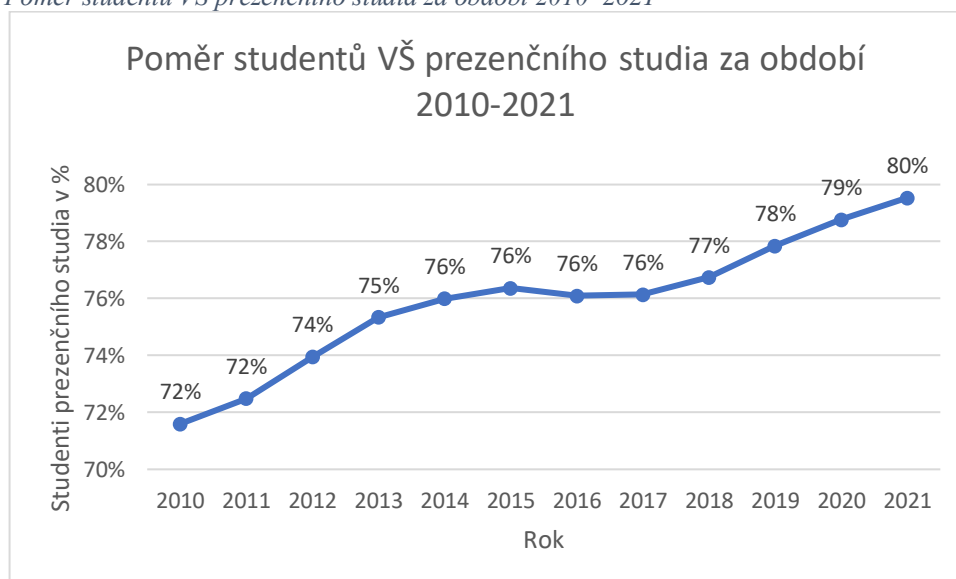


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

### Příloha A.1.3.5 Prezenční a kombinované studium

Dalším faktorem, který se ve sledovaném období značně změnil je poměr studentů studujících prezenčně ku studentům studujícím distanční/kombinovanou formu studia. V období 2010–2021 poklesl zájem o kombinované studium o 8 %, a o stejné procento narostl zájem o prezenční studium. Vývoj poměru studentů prezenčního studia je vyobrazen v grafu A.9:

Graf A.9 Poměr studentů VŠ prezenčního studia za období 2010–2021



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Na soukromých školách je poměr studentů odlišný, než je celkový průměr. Zhruba 47 % procent studentů studující na soukromé vysoké škole volí kombinovanou nebo distanční formu studia, prezenční formu studia volí pak pouze 53 % studentů. Jednotlivé poměry jsou vypočítány v následující tabulce.

Tabulka A.4 Forma studia dle typu vysoké školy (2021)

Typ vysoké školy	Forma studia	
	Prezenční	Kombinovaná, distanční
<b>Veřejné VŠ</b>	82 %	18 %
<b>Soukromé VŠ</b>	53 %	47 %
<b>Celkem</b>	80 %	20 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Výsledkem analýzy společenského prostředí je fakt, že v současné době klesá počet mladých osob ve věku 20-29 let, počet studentů vysokých škol a rovněž klesá zájem o studium na soukromých vysokých školách. Zatímco zájem o prezenční studium obecně stoupá, soukromé vysoké školy mají až 47 % studentů kombinované formy studia.

Příležitost lze identifikovat v zaměření se na zahraniční studenty a nabídkou kombinovaných/distančních programů.

## Příloha A.1.4 Technologické faktory

Tabulka A.5 Technologické faktory (PESTLE analýza)

	<b>Možné faktory</b>	<b>Vliv na podnikání</b>	<b>Časový horizont</b>	<b>Důležitost</b>
<b>1.</b>	Online studium – nové návyky studentů v důsledku pandemie COVID-19	Podnikatelská příležitost – nabídka online studijních programů; snížení nákladů na pronájem vyučovacích prostor	Střednědobý	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování

Během pandemie COVID-19 byla výuka v souladu s protiepidemickými opatřeními na vysokých školách částečně či zcela převedena do online formy. To může přispět k potenciálnímu úspěchu založení nové vysoké školy, která nabízí online/hybridní program bez nutnosti do vysoké školy docházet prezenčně. Online výuka v roce 2020–2022 přispívá k vysvětlení změny trendů v oblasti studujících zahraničních studentů na českých univerzitách – studenti mohli začít studovat ze zahraničí a bez nutnosti mít platné vízum.

## Příloha A.1.5 Legislativní faktory

Tabulka A.6 Legislativní faktory (PESTLE analýza)

	Možné faktory	Vliv na podnikání	Časový horizont	Důležitost
1.	Akreditace programu – program musí být v souladu s předpisy akreditačního úřadu	Omezená volnost nabídky programu, časově náročné procesy – nákladné	Dlouhodobý	Vysoká
2.	Povinnost nostrifikace (Uznání zahraničního vzdělání a kvalifikace) – § 108 zákon č. 561/2004 Sb.	Časově náročný proces pro studenta – potenciální ztráta studentů (zákazníků)	Dlouhodobý	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování

Z legislativního hlediska musí vysoké školy dodržovat strukturu vyučovaných programů v souladu s předpisy akreditačního úřadu, čímž se částečně redukuje možnost vytvoření studijního programu, který ještě na trhu není nabízen.

Druhým problémem, může nastat v kontextu zahraničních studentů nebo českých studentů, kteří studovali na střední škole v zahraničí je povinnost splnit nostrifikaci – uznání zahraničního vzdělání a kvalifikace. Vzhledem k časové náročnosti může nostrifikační proces studenta od vysokoškolského vzdělání odradit, což může v důsledku znamenat pokles potenciálních studentů (zákazníků).

Legislativa, kterou musí vysoké školy dodržovat a řídit se jí zahrnuje následující zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 111/1998 Sb. Zákon o vysokých školách

- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví
- Vyhláška č. 12/2005 Sb. Vyhláška o podmínkách uznání rovnocennosti a nostrifikace vysvědčení vydaných zahraničními školami
- Zákon č. 592/1992 Sb. Zákon České národní rady o pojistném na veřejné zdravotní pojištění
- Zákon č. 589/1992 Sb. Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 309/2006 Sb. zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

## Příloha A.1.6 Ekologické faktory

Tabulka A.7 Ekologické faktory (PESTLE analýza)

	Možné faktory	Vliv na podnikání	Časový horizont	Důležitost
1.	Při studiu formou online – snížení tisku na papír a tisku skript, snížení využití energií ve výukových prostorách	Ušetřené energie a náklady s nimi spojené, prodej online skript	Dlouhodobý	Nízká
2.	Pandemie	V případě pandemie a přechod na online výuku – připravenost VŠ	Střednědobý	Vysoká
3.	V případě prezenčního studia – zahraniční studenti musí do ČR, čímž zvýší svou uhlíkovou stopu	Negativní vliv přílivu zahraničních studentů do ČR z hlediska uhlíkové stopy – aktivisté mohou se strategií vyučování cizinců nesouhlasit z hlediska dopadu na životní prostředí při jejich cestování	Dlouhodobý	Velmi nízká
4.	Trend vysazování stromů za každý prodej (CSR)	Příležitost pro zlepšení společenské odpovědnosti – za každého studenta zasazený strom (PR)	Střednědobý	Nízká

Zdroj: Vlastní zpracování

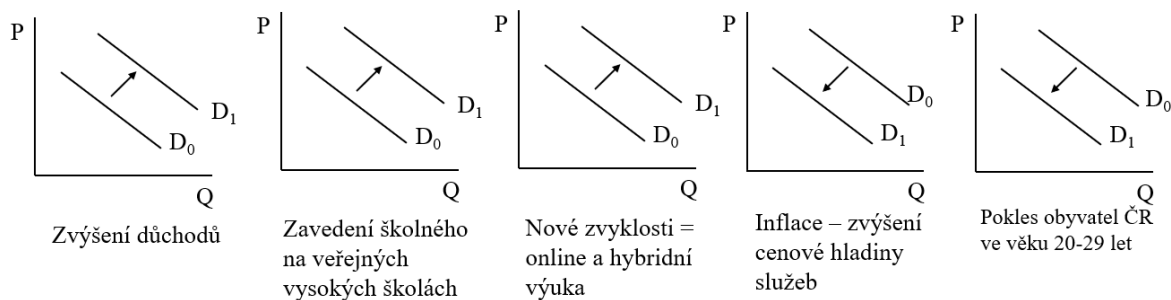
Zvýšení zájmu o ekologii je faktorem, který by mohl být potenciálním benefitem pro tvorbu nové vysoké školy, která by nabízela částečně online studium, z hlediska ušetřené množství energie a materiálů. Vysoká škola by se mohla prezentovat jako „zelená univerzita“, čímž by zvýšila svojí společenskou atraktivitu z environmentálního hlediska.



## Příloha A.1.7 Výstupy PESTLE analýzy, hodnocení

Jednotlivé faktory mohou ovlivňovat to, jakým způsobem se bude poptávka po studiu na soukromé vysoké škole v čase vyvíjet. Vybrané faktory a jejich vliv na růst či pokles poptávky jsou znázorněny v obrázku A.1:

Obrázek A.1 Poptávka po studiu na soukromé vysoké škole ovlivněna necenovými faktory



Zdroj Vlastní zpracování

Vzrostou-li důchody nebo pokud bude zavedeno školné na veřejných vysokých školách, *ceteris paribus*, znamená to příznivý vývoj pro poptávku po studiu na soukromých vysokých školách. Rovněž nové zvyklosti ve formě online a hybridní výuky mohou být přínosem pro soukromou vysokou školu, která se rozhodne tyto služby nabízet.

Naopak k poklesu poptávky po studiu na soukromých školách bude přispívat vysoká míra inflace a pokles obyvatel ČR ve věku 20–29 let.

Tabulka A.8 hodnotí výsledky PESTLE analýzy – jednotlivé faktory jsou oceněny váhami a známkou rizika/přínosu. Součiny, které budou dosahovat kladných hodnot mohou být považovány za podnikatelskou příležitost, naopak záporné hodnoty jsou vnímány jako rizikový jev.

Tabulka A.8 Hodnocení analýzy PESTLE

Faktory PESTLE	Faktor	Váha	riziko					přínos		součet	součet/ faktor
			-3	-2	-1	0	1	2	3		
Politické faktory	Omezení ve vydávání víz Rusům	0,2			-1					-0,2	0,6
	Možné zavedení školného na státních školách	0,05					1			0,05	
	Válka na Ukrajině (růst studentů VŠ)	0,75					1			0,75	
Ekonomické faktory	Vysoká míra inflace	0,95	-3							-2,85	-2,8
	Směnné kurzy - nestabilní kurz	0,05					1			0,05	
Společenské faktory	Pokles počtu osob ve věku 20-29 let	0,25	-3							-0,75	-1,7
	Klesající počet studentů VŠ	0,25	-3							-0,75	
	Klesající počet studentů na soukromých VŠ	0,2			-2					-0,4	
	Nárůst zahraničních studentů	0,1					2			0,2	
	Změna poměru prezenční/kombinované	0,1			0					0	
Technologické faktory	Online studium - nové návyky studentů	1						3		3	3
Legislativní faktory	Akreditace programu (omezovaná volnost)	0,7			0					0	-0,3
	Nostrifikace	0,3			-1					-0,3	
Ekologické faktory	Snížení spotřeby papírů (studium online)	0,1					1			0,1	2,5
	Pandemie - připravenost na online výuku	0,8						3		2,4	
	Zvýšení uhlíkové stopy	0,05			-1					-0,05	
	Trend vysazování stromů	0,05					1			0,05	
<b>Suma</b>										<b>1,3</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnějším identifikovaným rizikem je vysoká míra inflace, klesající počet studentů a počet mladých osob ve věku 20–29 let v ČR. Na druhou stranu příležitost lze identifikovat z hlediska online studií – založení školy s možností studia online by vzhledem k novým zvyklostem mohlo škole přinést úspěch. Dále válka na Ukrajině může do ČR přivést více mladých lidí, kteří by mohli zvýšit počty studentů v ČR.

## **Příloha A.2            Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí se zabývá analýzou faktorů, které přímo ovlivňují soukromé vysoké školy. Největší důraz je kladen na podkapitulu zabývající se konkurenčním prostředím. Tato kapitola pomůže definovat, jaký by nově založená vysoká škola měla vyučovat program, jakou by měla určit výši školného a jakou zvolit lokalitu pro své podnikání.

Analýza vychází ze studia konkurence a trhu – na základě výběru 21 soukromých vysokých škol působících v Praze a Brně jsou zkoumány vyučované akreditované studijní obory, výše školného aj. Souhrnné informace o vybraných vysokých školách jsou uvedeny v následující tabulce A.9.

Tabulka A.9 Souhrnné informace vybraných soukromých vysokých škol působících v Praze a Brně

	Název VŠ	Počet studentů*	Pobočky	Univerzitní typ	Školné v Kč – průměr za akademický rok – bakalářské prezenční **	Studijní programy ***	Forma	Jazyk výuky
1	AMBIS – vysoká škola, a.s.	5 285	Praha, Brno	ne	50 200	03,04,10	P, K	ČJ, AJ
2	Vysoká škola hotelová v Praze, s.r.o.	702	Praha, Znojmo, Bratislava	ne	56 600	03,04,10	P, K	ČJ, AJ
3	Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, o.p.s.	597	Praha, Bratislava	ne	55 000	03,04,10	P, K	ČJ, AJ
4	Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra	593	Praha	ne	59 000	10	P, K	ČJ
5	Vysoká škola NEWTON, a.s.	1 684	Praha, Brno, Bratislava	ne	66 778	04	P, K, D	ČJ, AJ
6	Vysoká škola zdravotnická, o.p.s.	663	Praha	ne	55 333	09	P, K	ČJ
7	Panevropská univerzita	2 743	Praha	ano	55 000	04,10	P, K	ČJ, AJ
8	Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.	2 842	Praha	ano	59 000	03,04,10	P, K	ČJ, AJ
9	Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s.r.o.	1 130	Praha	ano	50 000	01,03,04	P, K	ČJ
10	Anglo-americká vysoká škola, o.p.s.	340 (720)	Praha	ano	218 000	02,03,04	P	AJ
11	Pražská vysoká škola psychosociálních studií, s.r.o.	352	Praha	ne	54 000	03,09	P, K	ČJ
12	CEVRO institut z.ú.	653	Praha, Český Krumlov	ne	63 800	03,04,10	P, K	ČJ, AJ
13	Unicorn vysoká škola, s.r.o.	791	Praha	ne	65 000	04,06	P, K, D	ČJ, AJ
14	Praque City Vysoká škola, s.r.o.	19 (600)	Praha	ano	216 000	01	P, K	ČJ
15	Archip s.r.o.	74	Praha	ne	145 696	07	P	AJ
16	ART & DESIGN INSTITUT, s.r.o.	205	Praha	ne	89 000	02	P	ČJ, AJ
17	Vysoká škola Kreativní komunikace	574	Praha	ne	77 600	02,04	P, K	ČJ, AJ
18	Vysoká škola finanční a správní, a.s.	2 406	Praha	ano	64 000	04,06,10	P, K	ČJ, AJ
19	Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s.	2 829	Praha	ne	80 000	04	P, K	ČJ
20	University of New York in Prague, s.r.o.	509 (800)	Praha	ne	196 000	03,04	P	AJ
21	Akademie STING, o.p.s.	35 (890)	Brno	ne	40 482	04	P, K	ČJ

\* Počty jsou uvedeny na základě Sdružené informace matrik studentů MŠMT, údaje v závorce jsou údaje zveřejněné na veřejných webových stránkách VŠ, případně informace zveřejněné online na jiných webových stránkách

\*\* Aritmetický průměr, za všechny nabízené bakalářské programy

\*\*\* Rozdělení dle klasifikace oborů vzdělání ISCED-F

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastního výzkumu a dat MŠMT

Tabulka A.10 Souhrnné informace vybraných soukromých vysokých škol působících v Praze a Brně – legenda klasifikace studijních oborů

<b>Klasifikace oborů vzdělání dle ISCED-F</b>	
<b>01</b>	Vzdělávání a výchova
<b>02</b>	Umění a humanitní vědy
<b>03</b>	Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy
<b>04</b>	Obchod, administrativa, právo
<b>06</b>	Informační a komunikační technologie
<b>07</b>	Technika, výroba a stavebnictví
<b>09</b>	Zdravotní a sociální péče, péče o příznivé životní podmínky
<b>10</b>	Služby

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů MŠMT

Tabulka A.11 Souhrnné informace soukromých vysokých škol působících v Praze a Brně – legenda k nabízeným formám studia

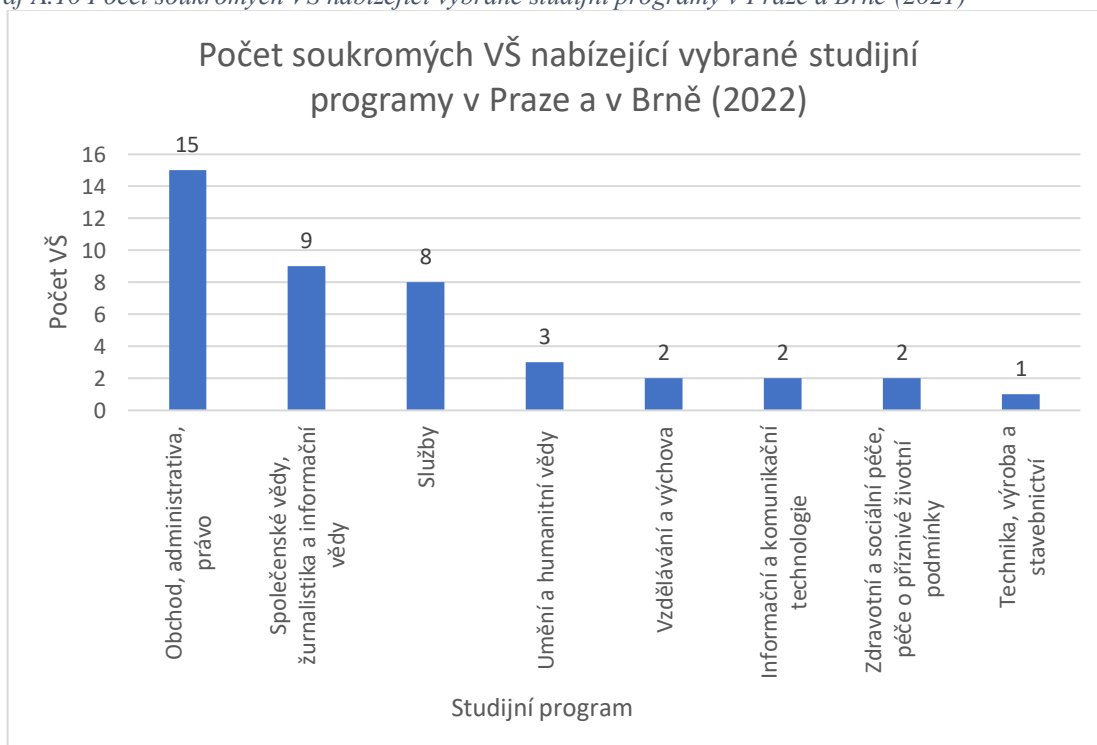
<b>Nabízená forma studia</b>	
<b>P</b>	Prezenční
<b>K</b>	Kombinovaná
<b>D</b>	Distanční

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů MŠMT

## Příloha A.2.1 Studijní obory a programy

Vysoké školy v ČR dle klasifikace ISCED-F nabízí studijní programy celkem v 10 oborech vzdělávání. Na soukromých školách v Praze a v Brně se vyučuje v současnosti 8 programů klasifikovaných dle ISCED-F.

Graf A.10 Počet soukromých VŠ nabízející vybrané studijní programy v Praze a Brně (2021)



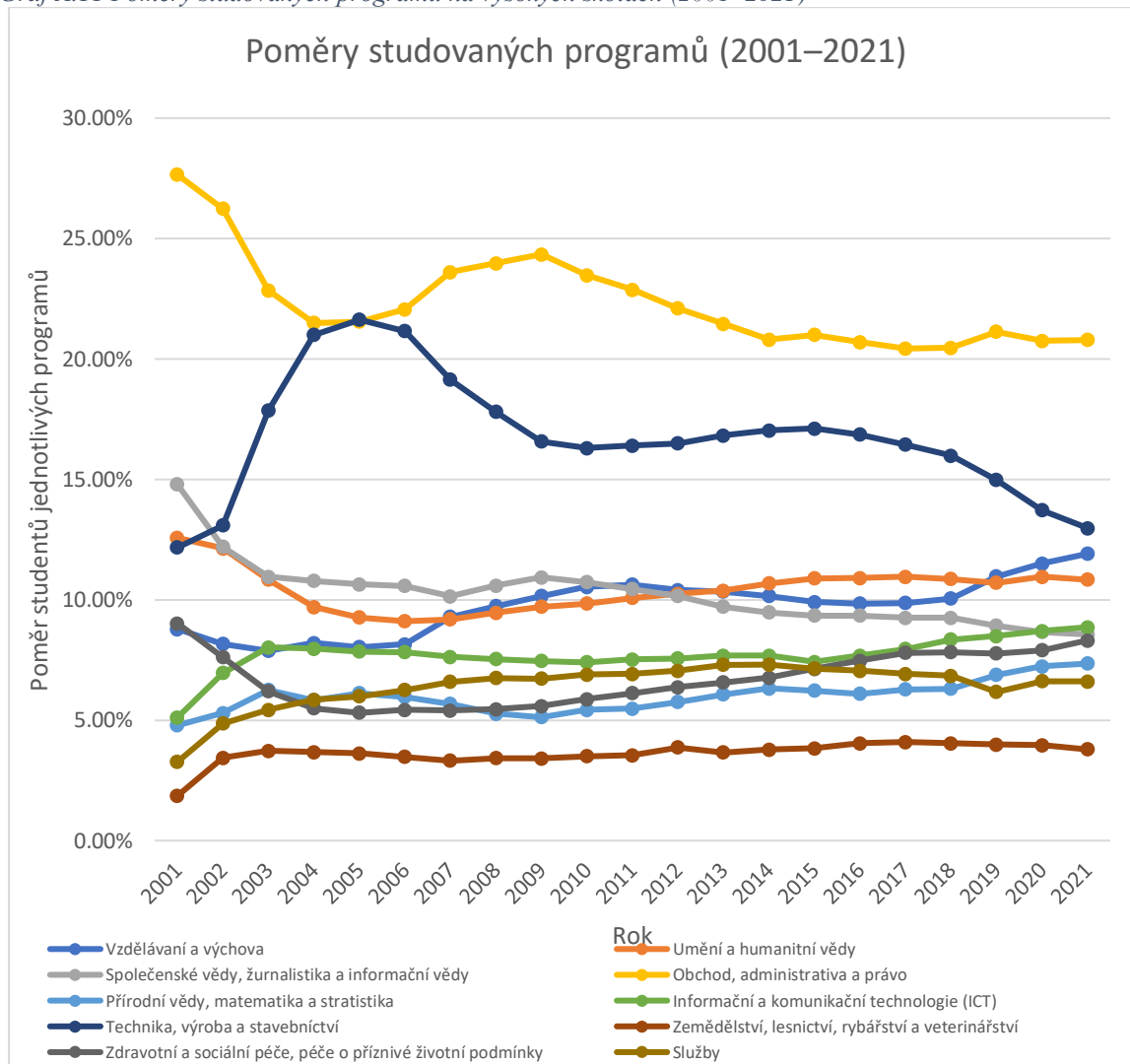
Zdroj. Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Počty soukromých vysokých škol, které nabízí vybrané programy jsou vypočítané na základě nově akreditovaných studijních programů. Je možné, že škola nabízí programy, které spadají, pod již nepoužívanou klasifikaci STUDPROG. Tyto programy nejsou v součtech zohledněny.

Nejčastěji nabízený program v rámci soukromých VŠ v Praze a Brně je Obchod, administrativa a právo, nejméně nabízený je studijní program Technika, výroba a stavebnictví.

Vývoj poměrů počtu studentů dle studovaných oborů je znázorněn v následujícím grafu A.11:

Graf A.11 Poměry studovaných programů na vysokých školách (2001–2021)



Zdroj Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Nejvíce studentů po celou dobu pozorování studuje obor v oblasti Obchodu, administrativy a práva, nejméně studentů studuje v ČR zemědělské obory. Obor Technika, výroba a stavebnictví zaznamenala poměrně prudký nárůst studentů mezi lety 2001 a 2005, od té doby má ale spíše klesající tendenci. V oboru Informačních a komunikačních studií mezi rokem 2001 a rokem 2021 došlo k nárůstu počtů studentů v oboru o 3,75 % jedná se o celkově největší nárůst mezi nabízenými obory. V oblasti Služeb došlo k nárůstu 3,34 % z hlediska počtu studentů, v oblasti vzdělání a výchovy došlo k nárůstu o 3,13 %, v oblasti

Přírodních věd došlo k nárůstu 2,56 %. Obor Zemědělství zaznamenal nárůst o 1,93 % a obor Technika a výroba o 0,81%

Naopak obory Společenských věd (-6,23 %) a Obchodu, administrativy a práva (-6,86 %) zaznamenaly poměrně signifikantní pokles.

#### Příloha A.2.2 Výběr lokality

Pro založení vysoké školy jsou zvažovány dvě lokality: Brno a Praha. V následujících tabulkách A.12 a A.13 je uvedeno srovnání z hlediska počtu obyvatel, studentů a struktury soukromých a vysokých škol v Praze a Brně.

Tabulka A.12 Počty studentů v Praze a Brně

Město	Počty studentů na VŠ		Poměr studentů na VŠ		Počet obyvatel města celkem	Poměr studentů k celkovému počtu obyvatel
	Veřejné VŠ	Soukromé VŠ	Veřejné VŠ	Soukromé VŠ		
<b>Praha</b>	76 471	17 603	81,3 %	18,7 %	1 275 406	7 %
<b>Brno</b>	46 721	2 104	95,7 %	4,3 %	379 466	13 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Tabulka A.13 Počty studentů na soukromých vysokých školách a jejich podíl na celkovém počtu v Praze a Brně

Rok	Praha			Brno		
	Studenti celkem	Počet studentů na soukr. VŠ	Poměr studentů soukr. VŠ	Studenti celkem	Počet studentů na soukr. VŠ	Poměr studentů soukr. VŠ
<b>2021</b>	93 859	17 603	18,8 %	48 796	2 104	4,3 %
<b>2020</b>	91 485	16 263	17,8 %	48 459	1 956	4,0 %
<b>2019</b>	88 874	15 969	18,0 %	46 919	1 782	3,8 %
<b>2018</b>	90 520	16 549	18,3 %	47 882	1 667	3,5 %
<b>2017</b>	94 021	17 015	18,1 %	49 243	1 650	3,4 %
<b>2016</b>	97 347	18 162	18,7 %	52 135	1 737	3,3 %
<b>2015</b>	102 312	20 011	19,6 %	55 239	1 871	3,4 %
<b>2014</b>	109 562	23 189	21,2 %	59 165	1 877	3,2 %
<b>2013</b>	115 250	24 840	21,6 %	63 962	2 089	3,3 %
<b>2012</b>	119 980	27 348	22,8 %	67 233	2 531	3,8 %
<b>2011</b>	123 942	29 838	24,1 %	69 523	2 871	4,1 %
<b>Průměr</b>	-	-	19,9 %	-	-	3,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Praha z hlediska absolutního počtu studentů převažuje nad počtem studentů v Brně. Z výsledků je rovněž zřejmé, že Brno nemá velké zastoupení studentů v počtu studentů studujících na soukromých vysokých školách ve srovnání s poměrem studentů studujících



soukromé vysoké školy v Praze. Na druhou stranu je v Brně po přepočtu každý osmý obyvatel studentem VŠ, zatímco v Praze je studentem každý čtrnáctý. Z hlediska četnosti studentů na soukromých školách v Brně každý dvacátý třetí student studuje na soukromé škole, zatímco v Praze studuje každý pátý student na soukromé VŠ.

Založení vysoké školy v Brně by mohlo znamenat podnikatelskou příležitost z hlediska koncentrace studentů. Relativně malé procento a množství studentů soukromých vysokých škol pak může znamenat velké riziko.

V Praze je naopak poměrně velký počet studentů vysokých škol a zároveň vyšší podíl studentů soukromých vysokých škol než v Brně. Pokud by byla vybrána lokalita k založení Praha, není jisté, zda trh dokáže přijmout další soukromou vysokou školu. Šance na úspěch je ale výrazně vyšší při založení vysoké školy v Praze.

Dalším faktorem, který ovlivňuje výběr lokality jsou průměrné hrubé mzdy v krajích Hlavního města Prahy a v Jihomoravském kraji. V tabulce A.14 jsou uvedeny průměrné hrubé mzdy v absolutních hodnotách. Uvedeny jsou průměrné mzdy za celou ČR, za hlavní město Prahu a za Jihomoravský kraj.

Tabulka A.14 Průměrná hrubá mzda 2018–2022

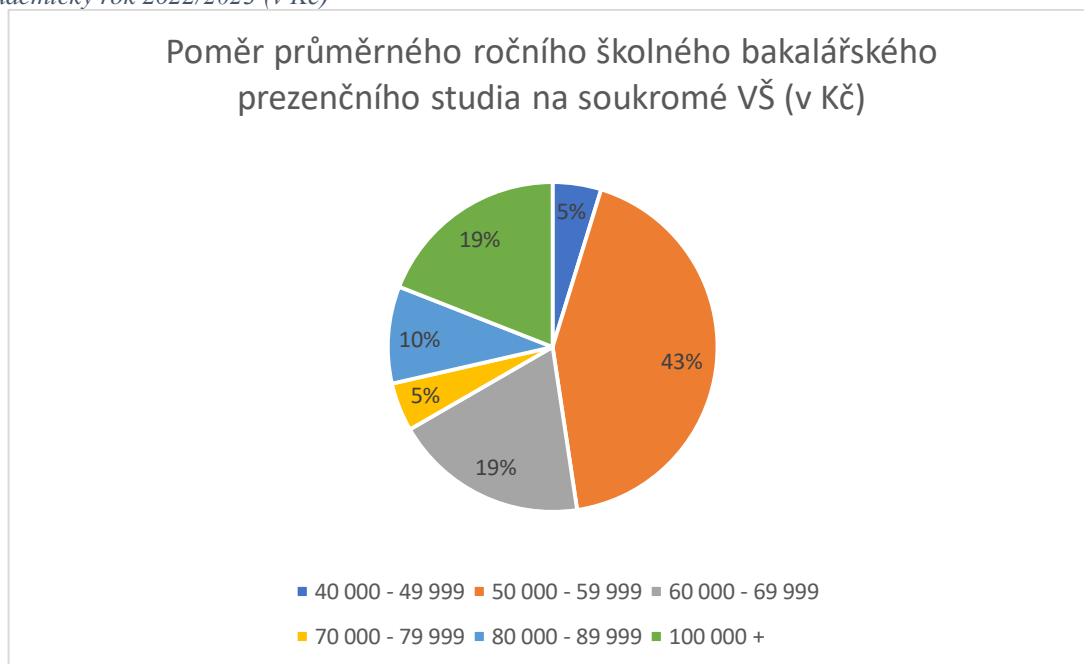
<b>Průměrná hrubá mzda v absolutních hodnotách</b>	<b>ČR průměr</b>	<b>Jihomoravský kraj</b>	<b>Hl. město Praha</b>
<b>2022*</b>	40 086 Kč	39 041 Kč	49 221 Kč
<b>2021</b>	36 192 Kč	35 435 Kč	43 806 Kč
<b>2020</b>	34 606 Kč	33 728 Kč	42 573 Kč
<b>2019</b>	33 228 Kč	32 129 Kč	40 961 Kč
<b>2018</b>	31 006 Kč	29 789 Kč	38 460 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu

\* údaje pro rok 2022 jsou uvedeny za období Q2 2022

Průměrná hrubá měsíční mzda dosahuje dlouhodobě vyšších hodnot ve srovnání s Jihomoravským krajem. Je pravděpodobné, že přímo v Brně budou mzdy vyšší, než činí průměr Jihomoravského kraje, přesto je průměrná hrubá mzda v Praze vyšší až o 26 % než v Jihomoravském kraji. Lze očekávat, že v Praze bude vyšší kupní síla, s ohledem na výši mezd.

Graf A.12 Poměr průměrného ročního školného bakalářského prezenčního studia na soukromé VŠ za akademický rok 2022/2023 (v Kč)

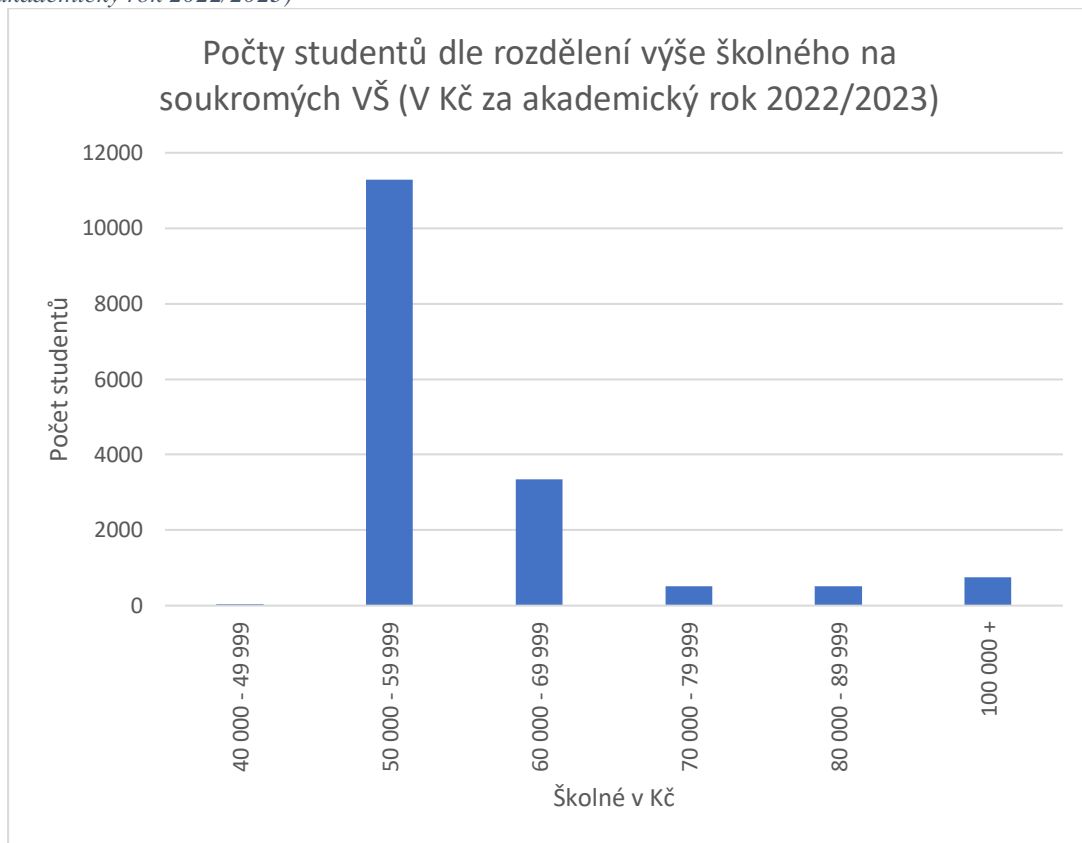


Zdroj: Vlastní zpracování na základě zveřejněných údajů jednotlivých soukromých vysokých škol (webové stránky)

Průměrná výše ročního školného na soukromých vysokých školách působících v Praze a Brně je 86 499 Kč, přičemž průměrná výše školného na soukromých VŠ nabízejících výuku akreditovaných programů číste v anglickém jazyce je 186 565 Kč na akademický rok, školy nabízející výuku v českém i anglickém jazyce mají průměrnou výši školného 69 822 Kč. Medián školného je 63 800 Kč.

Nejčastěji se výše školného za jeden akademický rok pohybuje v rozmezí 50 000 – 59 999 Kč.

Graf A.13 Počty studentů dle rozdělení výše školného na soukromých vysokých školách v Praze a Brně (v Kč za akademický rok 2022/2023)



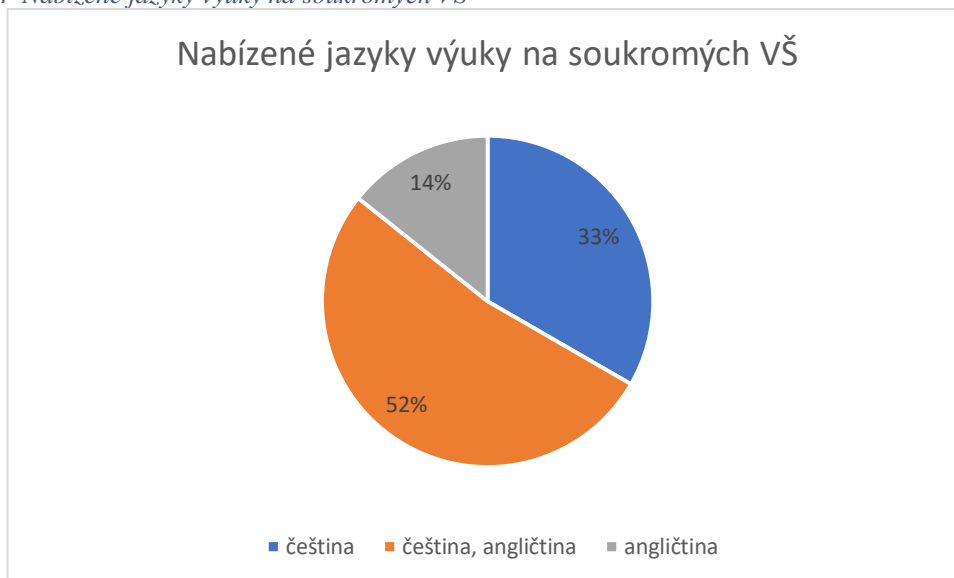
Zdroj: Vlastní zpracování na základě zveřejněných údajů jednotlivých soukromých vysokých škol (webové stránky)

Většina soukromých vysokých škol má školné v rozmezí 50 000 – 59 999 Kč – tato cenová kategorie má zároveň i nejvyšší počet studentů. Na celkovém počtu studentů tvoří studenti v této cenové kategorii 68,68 % všech studentů studujících na soukromé vysoké škole v Praze a v Brně. Dále 20,36 % tvoří studenti platící mezi 60 000 – 69 999 Kč. Studenti platící za školné více jak 100 000 Kč za akademický rok tvoří 4,56 %. Údaje o počtech studentů jsou použity z dat MŠMT. Je možné, že reálné počty studentů se liší, jelikož do statistik nejsou zahrnováni studenti studující neakreditované nebo zahraniční obory.

#### Příloha A.2.4 Vyučovací jazyk

V grafu A.14 jsou znázorněny poměry vyučovacích jazyků akreditovaných programů na vybraných 21 konkurenčních školách v Praze a Brně.

Graf A.14 Nabízené jazyky výuky na soukromých VŠ



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat MŠMT

Největší počet soukromých vysokých škol nabízí výuku v českém i anglickém jazyce (52 %), dále VŠ vyučují akreditované předměty pouze v českém jazyce (33 %). 14 % soukromých VŠ nabízí programy vyučované pouze v anglickém jazyce.

#### Příloha A.2.5 Výstupy analýzy vnitřního prostředí

Výstupy analýzy vnitřního prostředí, zejména analýzy konkurence jsou následující:

- Nejčastěji nabízené studijní programy na soukromých VŠ v Praze a Brně jsou z kategorie „Obchod, administrativa, právo“.
- Relativně nízká nabídka studijních programů „Vzdělávání a výchova“ a „Technika, výroba, stavebnictví“ a „Informační a komunikační technologie“.
- Nejčastější cena školného pro akademický rok 2022/2023 se pohybuje v rozmezí 50 000 – 59 999 Kč/rok.
- Pro založení vysoké školy bude z hlediska menšího rizika podnikání vybrána **Praha**.
- Obor „Vzdělání a výchova“ je nabízen pouze v českém jazyce.

- Nadpoloviční většina soukromých vysokých škol nabízí vzdělání v českém i anglickém jazyce.
- Podíl studentů soukromých vysokých škol je v Praze v průměru 19,9 % za posledních 11 let, zatímco v Brně průměr dosahuje pouze hodnot 3,6 %.

### **Příloha A.3            Výsledky rozhovorů – volba strategie**

Navrhované strategie založení soukromé vysoké školy:

- A) Studijní program v oblasti vzdělání a výchovy; prezenční, kombinovaná forma, nabídka v českém i anglickém jazyce
- B) Studijní program v oblasti informačních a komunikačních technologií; prezenční, kombinovaná forma, nabídka v českém i anglickém jazyce
- C) Založení VŠ s ekonomickým zaměřením, nabídka nižší ceny než u konkurentů, za obdobné/lepší služby

V rámci rozhovoru jsou navrhované strategie představeny první skupině respondentů, zároveň součástí dotazování jsou názory respondentů, jejich případné návrhy na zlepšení jsou zohledněny ve volbě a úpravě strategie.

Respondenti jsou absolventi vysokých škol, stávající studenti VŠ, a ti, kteří svá VŠ studia nedokončili. Respondenti studovali/studují různé obory – IT, právní obory, zdravotnické obory, chemické obory, fyzioterapie, ekonomické obory, obory v oblasti vzdělávání a v oblast ekologie. Motivem pro studium v oblasti práva, vzdělávání, zdravotnictví a IT byl zájem respondentů o daný obor. V oblasti ekologie a ekonomie respondent očekával, že studia jim zajistí titul, který jim pomůže najít lépe finančně ohodnocenou práci. Respondentka, která studovala gymnázium, studovala na vysokých školách kvůli získání zaměření na užitečnou profesi.

V případě soukromých škol, respondenti očekávají, že vynaložené finanční prostředky zajistí vyšší kvalitu vzdělání a flexibilnější přístup. Dle respondentů může být motivem studia na soukromé škole nepřijetí studenta na veřejnou školu. Soukromou školu může student zvolit také v případě, že v lokalitě, kde bydlí, se obor nevyučuje na veřejné vysoké škole. Rovněž může být studium na soukromé vysoké škole ukázkou prestiže, tedy, že student ukazuje, že na placené studium má dostatečné finanční prostředky. Respondentka, která

studovala soukromou VŠ věřila, že bude škola jednodušší než studium na veřejné vysoké škole.

Většina respondentů se shodla na tom, že by veřejné školství nemělo být hrazené studentem, z hlediska dostupnosti pro všechny, kdo chtějí studovat a zpoplatněné studium by jim to znemožňovalo. Zároveň jedna z respondentek věří, že veřejné školství nemá nyní dostačující úroveň, zejména z hlediska přístupu ke studentům, na to, aby za ni studenti byli ochotni platit školné. Přesto by byli všichni ochotní za studium platit, pokud by se to odrazilo na kvalitě výuky, pomůcek či stavu budovy. Jedna respondentka zásadně souhlasí se zavedením školného na veřejných školách – věří, že by se tím pozvedla celková úroveň školství v ČR.

V rámci otázky, zda by byli respondenti ochotní platit za studium na vysoké škole, v případě že by byl vyučován program, který by je zajímal, jednohlasně odpověděli „ano“. Za program, který by je zajímal by byli ochotni zaplatit v různých cenových kategoriích. Byly vyzvořovány dvě skupiny respondentů – jedni, kteří navrhli výši školného, která ale nebyla maximálním stropem a je zde prostor pro zvýšení (za určitých podmínek – například možnost splátkového kalendáře) a druhá skupina, která odpověděla maximální možnou částkou, kterou by byli ochotní zaplatit. Nejčtenější odpovědí byla částka v rozmezí 50–60 tisíc Kč za semestr, s prostorem pro zdražení, dále 30 tisíc Kč/semestr s prostorem pro zdražení a nejnižší odpovědí bylo maximálně 10 tisíc Kč/ semestr, bez ochoty zaplatit vyšší částku.

Dalším kritériem, na které byli respondenti dotazováni je možnost studia online. Většina respondentů odpověděla, že si myslí, že by online výuka mohla být pro studenta zajímavá (například kvůli lokalitě VŠ, časovým možnostem), přesto se ale všichni respondenti po položení doplňující otázky shodli na tom, že ideální alternativou by byla tzn. „hybridní výuka“ – vyučování prezenčně v učebně, s možností připojit se online, pokud student nezvládá přijít do školy osobně. Online studium by mohlo být velkou konkurenční výhodou.

Dále byli respondenti dotázáni na jednotlivé strategie. Strategie založení školy v oboru vzdělávání a výchovy by dle respondentů mohla mít šanci na úspěch, ale spíše u malého procenta studentů. Protože je učitelství podstatný obor, výše školného by rozhodně měla být stejná nebo nižší, než je 30 tisíc Kč / semestr (tzn. 20–25 tisíc Kč, maximálně však 30 tisíc Kč). Dle jedné respondentky by školné mohlo být vyšší než 30 tisíc Kč, v případě, že by

škola pedagogy připravila na vyučování v „Montessori škole“. Dále se respondenti shodují, že by čistě online forma výuky v oblasti pedagogiky nebyla dostačující, avšak pokud by přednášky byly formou online a praxe prezenčně, mohla by kvalita výuky být dostačující.

V odvětví IT a služeb byla většina respondentů ochotna za školné zaplatit vyšší částky, většinou pohybující se v rozmezí 40–50 tisíc Kč, dále 60 tisíc Kč a více/semestr. Jedna z odpovědí zahrnovala odpověď v hodnotě 15 tisíc Kč/semestr. Důvodem, proč respondenti uvedli vyšší částky (než u pedagogického zaměření) je dobré uplatnění absolventů a očekávané vyšší příjmy do budoucna. V oblasti IT by mohla mít čistě online výuka potenciál, ale opět respondenti silně preferují hybridní výuku – možnost dostavit se na přednášku také osobně.

Třetí zvažovaná strategie, založení levnější školy s ekonomickým zaměřením, musí dle respondentů opravdu splňovat podmínky stejné kvality vzdělání jako na konkurenčních soukromých vysokých školách, jednalo by se o dobrou alternativu pro ty, kteří nemají finanční možnosti ke studiu na dražší VŠ, ale přesto chtějí dosáhnout kvalitního studia. Taková škola by mohla mít úspěch z hlediska univerzálnosti oboru a mohli by tam studovat studenti, kteří se nedostali na veřejnou vysokou školu s ekonomickým zaměřením. Jedna respondentka se obává klesající úrovně školy, v případě že by škola zavedla příliš nízké školné. Zároveň nízká cena by mohla být dle odpovědí faktorem, proč se student rozhodne přihlásit na zcela novou/neznámou vysokou školu.

Většina respondentů nejvíce sympatizovala se strategií A a B, přičemž se odhaduje, že strategie B by byla pro firmu z hlediska výnosnosti a budoucnosti lepší alternativou. **Strategie B** je zpracována v podnikatelském plánu.

## Příloha B IT firmy působící v ČR

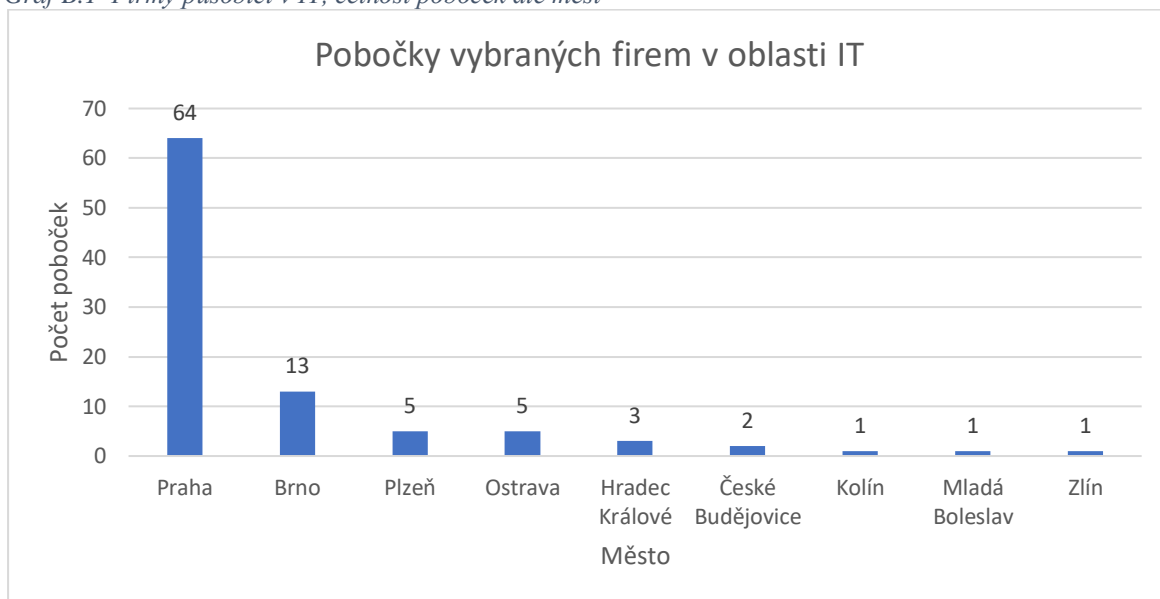
Tabulka B.1 Vybrané IT firmy působící v ČR, rozděleno dle měst jejich působení

	Firma	Město		Firma	Město
1	Abra Software	Praha	38	Devoteam	Praha
2	ACKEE	Praha	39	DNS	Praha
3	Adastra	Praha	40	E Linkx	Ostrava
4	Alef Distribution	Praha	41	e-invent	Praha
5	Algotech	Praha	42	Eurosoftware	Plzeň
6	AMI Praha	Praha	43	FLOWMON NETWORKS	Brno
7	Annex NET	Praha	44	Flowmon Networks	Brno
8	Arbes Technologies	Praha	45	GAPP System	Praha
9	Arkance Systems CZ	Praha, Plzeň, České Budějovice, Brno, Ostrava, Pardubice	46	Gappex	Praha
10	Arrow ECS	Praha	47	GC System	Praha, Brno
11	Artin	Praha	48	Gesto Communications	Praha
12	Asbis CZ	Praha	49	CHAPS	Brno
13	Asseco Central Europe	Praha	50	IBA CZ	Praha
14	Asseco Solutions	Praha	51	Impromat-Computer	Praha
15	AT Computers	Praha	52	InfoConsulting Czech	Praha
16	atlantis telecom	Praha	53	INSIO SOFTWARE	Praha
17	Atos IT Solutions and Serv	Praha	54	Integra Czech Republic	Praha
18	Auriga Systems	Praha	55	INVENTI Development	Praha
19	Autocont	Praha	56	K2 Capital SE	Ostrava
20	AVAST SOFTWARE	Praha, Brno	57	Konica Minolta Business Solutions Czech	Praha, Brno, Ostrava, Hradec Králové, Zlín
21	Axians redtoo	Praha, Brno	58	KPCS CZ	Praha
22	Blindspot Solutions	Praha	59	Kyocera Document Solutio	Praha
23	C System CZ	Praha, Plzeň	60	LFC Group	Praha
24	CAD STUDIO	Praha, Brno, České Budějovice	61	NTT DATA Business Solut	Praha, Brno
25	Casablanca INT	Praha	62	Oksystem	Praha
26	CDC Data	Praha	63	Proact Czech Republic	Praha
27	CERTICON	Praha	64	Rohde & Schwarz – Praha	Praha
28	CLEVERLANCE ENTERPRISE SOLUTIONS	Praha	65	RON Software	Brno
29	Cleverlance Group	Praha	66	SOCIALBAKERS	Plzeň
30	Cloud4com	Praha	67	Styrax	Praha
31	CN Group CZ	Praha	68	SWS	Praha, Brno, Kolín
32	ComGate Payments	Hradec králové	69	System4u	Praha
33	Comguard	Brno	70	TIP IT Solutions	Praha
34	Českomoravské informační systémy	Praha	71	Trask solutions	Praha
35	Daktela	Praha	72	UNICORN	Praha, Plzeň, Mladá Boleslav, Hradec Králové
36	Datasys	Praha	73	Veeam Software (Czech Republic)	Praha
37	Datera	Praha	74	Xevos Solutions	Praha, Ostrava

Zdroj: Vlastní zpracování (vlastní výzkum)



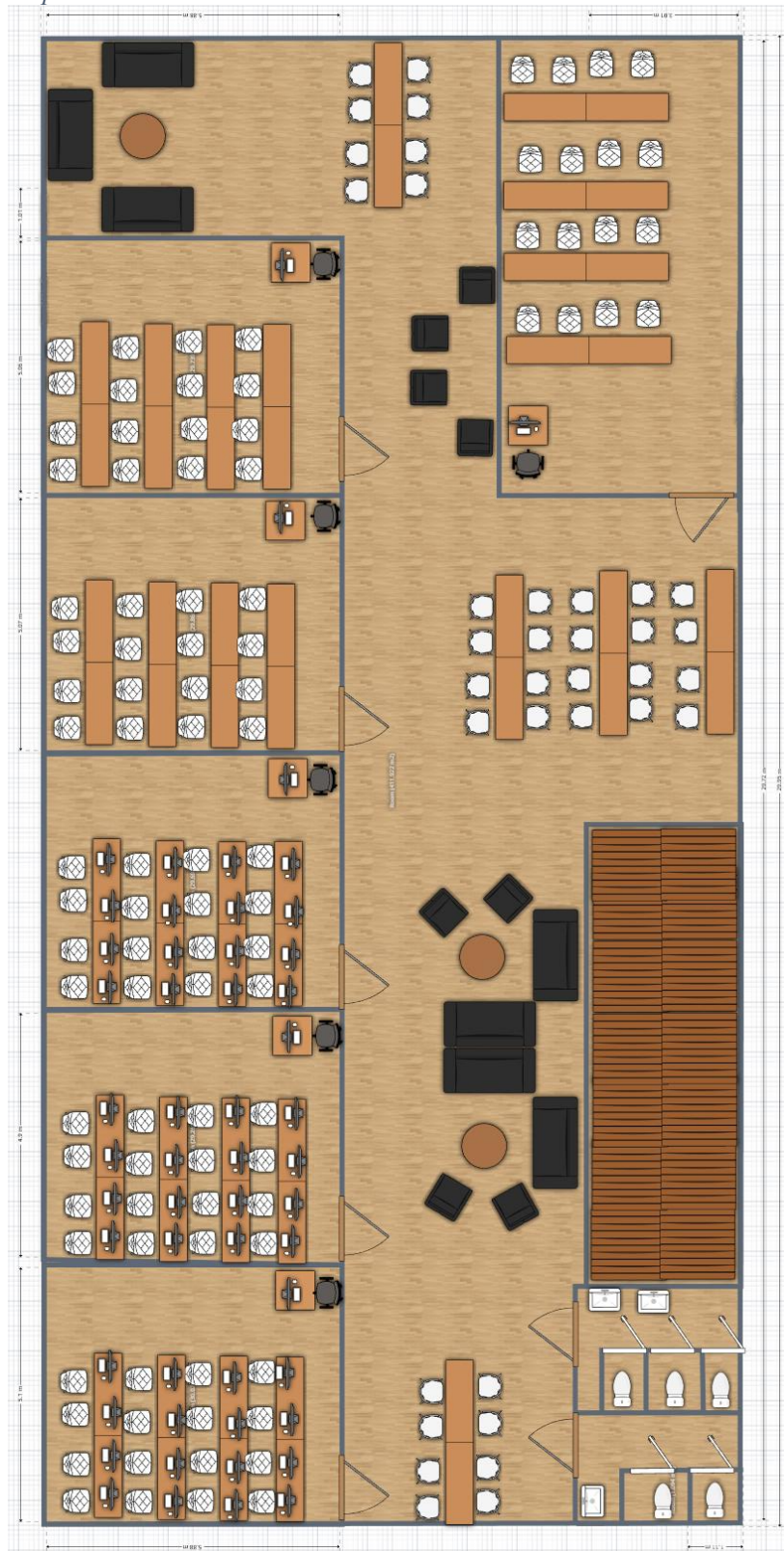
Graf B.1 Firmy působící v IT, četnost poboček dle měst



Zdroj: Vlastní zpracování (vlastní výzkum)



Obrázek C.2 Návrh prostor VŠAI – Patro B



Zdroj: Vlastní zpracování v 5D Planner

## Příloha D Vstupní náklady a výpočet ukazatelů výkonnosti

Tabulky D.1 Přehled pořizovacích nákladů (akademický rok 2023/2024)

Pořízení nábytku	Počet ks	Jednotková cena	Cena celkem
Stoly do tříd	40	4 299 Kč	171 960 Kč
Katedry	4	4 549 Kč	18 196 Kč
Židle do tříd	64	1 359 Kč	86 976 Kč
Židle do chodby	28	1 599 Kč	44 772 Kč
Kuchyňská linka	1	25 739 Kč	25 739 Kč
Kancelářské stoly	17	3 599 Kč	61 183 Kč
Kancelářské židle	21	2 889 Kč	60 669 Kč
Pohovky	7	8 999 Kč	62 993 Kč
Křesla	8	2 799 Kč	22 392 Kč
Konferenční stolky	3	1 299 Kč	3 897 Kč
Bílé tabule	4	3 199 Kč	12 796 Kč
Kancelářské skříně	8	6 999 Kč	55 992 Kč
<b>Celkem</b>			<b>627 565 Kč</b>

Pořízení IT vybavení	Počet ks	Jednotková cena	Cena celkem
Stolní počítače	57	21 500 Kč	1 225 500 Kč
Projektory	4	14 490 Kč	57 960 Kč
Stahovací plátna pro projektor	4	13 349 Kč	53 396 Kč
<b>Celkem</b>			<b>1 336 856 Kč</b>

Další pořizovací náklady	Cena celkem
Pořízení informačních systémů	395 000 Kč
Založení firmy	11 900 Kč
Licence PC	410 400 Kč
Založení webových stránek	39 900 Kč
<b>Celkem</b>	<b>857 200 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka D.2 Přehled variabilních nákladů (akademický rok 2023/2024)

Variabilní náklady	Jednotka	Jednotková cena
Lektoři – přednáška prezenční	Přednáška (P)	1 020 Kč
Lektoři – přednáška pro kombinované studium	Přednáška (K)	4 275 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka D.3 Přehled fixních nákladů (akademický rok 2023/2024)

Fixní náklady	Celkem / rok
Energie, voda	720 000 Kč
Mzdové náklady (vč. ZP a SP)	5 679 810 Kč
Nájemné	1 511 352 Kč
Údržba informačních systémů	120 000 Kč
Marketing	230 000 Kč
Úklidová firma, údržbářské služby	292 800 Kč
Ostatní služby (kybernetická bezpečnost, právní služby, pojištění)	120 000 Kč
Správa webových stránek + PC licence	13 440 Kč
<b>Celkem</b>	<b>8 687 402 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka D.4 Vzorce pro výpočet výkonnostních ukazatelů

Ukazatel	Vzorec
ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)	EAT/vlastní kapitál
ROA (Rentabilita aktiv)	EAT/aktiva celkem
ROS (Rentabilita tržeb)	EAT/tržby celkem
ROC (Rentabilita nákladů)	1 - ROS
ROCE (Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu)	EAT / (dlouhodobé závazky + vlastní kapitál)
Podíl pracovního kapitálu	Pracovní kapitál netto / celková aktiva
Dividenda na akcii	Dividendy / počet akcií
Dividendový výnos	Dividenda / cena akcie
Účetní hodnota akcie	Vlastní kapitál / počet akcií
Debt to Equity ratio	Dlouhodobé závazky / vlastní kapitál
Poměr dlouhodobých závazků k majetku	Dlouhodobé závazky / aktiva celkem

Zdroj: Vlastní zpracování na základě [finanalysis.cz](http://finanalysis.cz)