

The Nottingham Trent University

B.I.B.S., a. s. Brno



**Brno
International
Business School®**

BA (Hons) in Business Management

Písemná práce k modulu Management

**SWOT analýza BIBS a návrh strategií
k reakci vysoké školy při změně vnějšího prostředí**

**Autor: Zdeněk Fekar
Ročník: III., 2006/2007**

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a že všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury. Jsem si vědom toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek i předčasné ukončení mého studia.

V Praze 4. prosince 2006

.....

Obsah

1.	Úvod a cíl práce	4
2.	Charakteristika zvoleného subjektu	4
3.	Vnější prostředí	5
3.1	Charakteristika vnějšího prostředí	5
3.2	Příležitosti a hrozby	7
4.	Vnitřní prostředí	8
4.1	Charakteristika vnitřního prostředí	8
4.2	Silné a slabé stránky	9
5.	SWOT analýza	10
6.	Závěr práce	13
	Použitá literatura	14

1. Úvod a cíl práce

Cílem této práce je analyzovat vnější a vnitřní prostředí zvoleného subjektu a na základě následné SWOT analýzy navrhnout strategii analyzované organizace při změně vnějšího prostředí.

Při volbě subjektu jsem zvažoval tři možnosti: firmu, v níž pracuji, což by pro mne bylo sice pracovním přínosem, ale vzhledem k velmi důvěrné znalosti prostředí bych měl jednak problémy s publikováním svých závěrů. Druhou možností byl jakýkoli jiný obor, přičemž jsem zvažoval segment mobilních operátorů, kde bych sice mohl těžit ze své práce ve druhém ročníku, kdy jsem metodou SWOT analýzy rozebíral postavení společnosti Eurotel (dnes Telefónica O2) na českém trhu, ale na druhou stranu bych na takové práci neviděl žádný nový přínos. A třetí možností, pro niž jsem se nakonec rozhodl, je analýza školy, na níž studuji: jednak se i pro sebe mohu dozvědět něco nového, navíc mohu doufat, že by má práce mohla být jistou inspirací pro marketingové řízení školy, na níž studuji, a tak v konečném důsledku svou práci mohu přispět ke zkvalitnění mého vlastního studia.

Současně musím uvést, že pro potřebu mé práce se nepříliš snadno zjišťovala konkrétní data, protože například ministerstvo školství zveřejňuje zprávu o soukromých vysokých školách nejenže jen jednou ročně, ale především v ní neuvádí příliš relevantní a podrobné údaje.

2. Charakteristika zvoleného subjektu

Analyzovaný subjekt, Brno International Business School (BIBS), je soukromou vysokou školou. Na českém trhu působí od roku 1998 a jejím klíčovým partnerem je britská Nottingham Trent University, jejíž ekonomické a právnické studijní programy na základě udělené licence BIBS vyučuje.

Studenti britských programů získávají titul udělený rektorem partnerské britské univerzity, přičemž je možné tento titul nostrifikovat na český ekvivalent. Od roku 2005 navíc BIBS získala i statut soukromé vysoké školy podle české legislativy. V současnosti mohou studenti kombinovat studium britských programů se studiem akreditovaným podle českého práva a získat takzvaně double degree, čili vysokoškolský diplom a titul podle obou národních legislativ.

BIBS nabídku studijních programů neustále rozšiřuje a v současnosti poskytuje vedle bakalářského a magisterského vzdělávání také doktorský program a program MBA. S téměř dvěma tisíci studenty patří BIBS mezi největší soukromé vysoké školy v Česku.

Podle pravidelné zprávy publikované ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v roce 2005 patřila mezi 41 provozovaných soukromými školami BIBS mezi 6 škol s nejnižší studijní neúspěšností studentů (*MŠMT 2006b*).

3. Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci, to znamená, jsou v makroprostředí a v oborovém prostředí. Pro jejich vývoj jsou charakteristické následující rysy: rozvoj informačních a komunikačních technologií, růst požadavků zákazníků, růst intenzity konkurence, stupňování globalizace trhů, omezování vlivu vlád, sbližování sektorů a odvětví a růst významu životního prostředí. (*Pošvář, Z. 2006:18.*)

Pro účely zkoumání a analýzy makroprostředí se vžil jeho třídění na: P – politické a právní prostředí, E – ekonomické prostředí, S – sociální, demografické a kulturní prostředí, T – technické a technologické prostředí a E – ekologické prostředí (*Pošvář, Z. 2006:18*). Vlivy přicházející z vnějšího makroprostředí jsou přitom pro školu velmi málo, nebo ještě spíše vůbec neovlivnitelné (*Světlík, J. 2006:34*).

3.1 Charakteristika vnějšího prostředí

V prostředí škol, zvláště „business“ škol, jako je BIBS, jsou asi nejpodstatnější vlivy ekonomické a sociodemografické. Oba přitom, byť každý vykazuje spíše opačný trend, nahrávají ve prospěch BIBS (ale i všem konkurentům podobného zaměření).

Tuzemská ekonomika vykazuje spíše růst a stejný trend se také očekává v budoucnu. S tím lze očekávat i růst reálných příjmů, a tedy i rostoucí ochotu studentů platit školné. To se na soukromých školách v současnosti, podle zprávy ministerstva školství za rok 2005, pohybuje od 14.000,- Kč do 137.000,- Kč (*MŠMT 2006b*). Mezi ekonomickými faktory nahrává BIBS také vývoj na trhu práce, protože bez jakékoli diskuse vysokoškolsky vzdělaný uchazeč má lepší šance uplatnění na trhu. Negativním faktorem ale může být růst konkurence. Skutečností totiž je, že v současnosti hrají ekonomické studijní programy s podílem 47 % prim mezi studijními programy soukromých vysokých škol. Dříve nebo později tak může dojít k

nasycení poptávky v daném segmentu, nemluvě o tom, že přemíra ekonomicky vzdělaných vysokoškoláků zákonitě také bude snižovat jejich šanci na uplatnění na trhu. Je ale zjevné, že si to jak školy, tak jejich potenciální zákazníci uvědomují, protože podle dostupných údajů se podíl ekonomických studijních programů k jiným snižuje, byť zatím nepatrně: podle zprávy ministerstva školství za rok 2003, kdy ekonomika představovala 48% podíl na studijních programech (*Vinš, V., Němec, P. 2004*), se nepatrně zvyšuje význam dalších studijních oborů.

I když z hlediska konkurenčního mezi ekonomickými vysokými školami je možné vnímat jejich velké množství spíše jako faktor hrozby, ve prospěch BIBS hovoří dlouhá tradice a s tím související vysoký počet aktivních či absolvujících studentů.

Z pohledu sociodemografického působí vnější prostředí rovněž rozporuplně. Faktem je, že populační křivka spíše klesá, na druhou stranu ve srovnání s vyspělými zeměmi je v České republice nízký podíl vysokoškolsky vzdělané populace. Lze tedy očekávat nadále rostoucí zájem o vysokoškolské studium, přičemž nikoli nepodstatné je i členství Česka v Evropské unii a sousedství s řadou zemí, jejichž obyvatelé se mohou stát zákazníky českých vysokých škol. Škola s mezinárodním zázemím přitom bezesporu má lepší renomé a image pro zahraniční studenty, než neznámá malá škola bez významného zahraničního partnera.

Jako velmi negativní kulturní vliv je možné považovat jistý přetrvávající konzervatismus Čechů, pokud jde o soukromé vysoké školy. Ne zcela spravedlivě se traduje, že jsou méně kvalitní, než státní vysoké školy (*Valenčík, R. 2005*), navíc veřejnost není příliš nakloněna platbě školného na vysokých školách: s platbami souhlasí jen necelá polovina lidí, zatímco dalších čtyřicet procent upřednostňuje bezplatné školství (*Matěju, P., Soukup P. 2006*).

Politické faktory v této analýze nemají příliš velký vliv: navzdory současné rozkolísané politické situaci je dlouhodobě stav v Česku považován za stabilní a v rámci daného rámce lze očekávat stabilitu i v bližší a vzdálenější budoucnosti. Ve prospěch hodnocené BIBS navíc hovoří, že je to soukromá vysoká škola, tedy na státu závislá pouze legislativně, nikoli ale již finančně.

Za nepříliš významné vnější faktory lze označit technologické prostředí, protože většina vysokých škol je dnes již standardně dobře vybavena počítačovými a jinými technologiemi, a zcela nevýznamné je ekologické prostředí: to snad může mít vliv jenom ve formě rostoucího zájmu o environmentálně zaměřené studijní programy – platí to ale spíše ve vzdálenější

budoucnosti, protože podle zatím poslední souhrnné zprávy ministerstva školství se ekologie podílí na koláči studijních programů pouhým 1 % (MŠMT 2006b).

3.2 Příležitosti a hrozby

Na základě analýzy vnějšího prostředí je možné identifikovat jednotlivé faktory jako hrozby nebo příležitosti.

Pro větší přehlednost použiji tabulku, v níž plusem jsou označeny příležitosti, mínusem hrozby a nulou neutrální faktory. Hodnocení je přitom vztaženo k současné situaci a k budoucímu vývoji v krátkodobém a dlouhodobějším horizontu. Celkem jsou hodnoceny tři faktory (ekonomika, sociodemografie a politika) s tím, že u prvních dvou jsou ještě detailněji rozebrány některé z dílčích faktorů: celkové hodnocení je pak jakýmsi průměrem. Tam, kde u stávajícího hodnocení je možné očekávat pozitivní prognózu je toto naznačeno graficky (přechodem od znamének mínus ke znaménkům plus), přičemž celkově je tento faktor hodnocen podle současného stavu, tedy jako hrozba.

<i>faktor</i>	<i>příležitost (P) nebo hrozba (H)</i>	<i>současné hodnocení</i>	<i>hodnocení v dohledné budoucnosti</i>	<i>hodnocení ve vzdálené budoucnosti</i>
ekonomika	P	+	++	++
<i>trh práce</i>	P	+	++	+
<i>reálné příjmy</i>	P	++	+++	+++
<i>konkurenční prostředí</i>	H	-	--	+
sociodemografie	P	-	+	++
<i>populace (vývoj a vzdělanost)</i>	H	-	+	++
<i>migrace pracovních sil</i>	P	0	+	++
<i>součást prostředí EU</i>	P	+	++	+++
<i>kulturní vlivy</i>	H	-	+	++
politika	P	+	++	++

Tab. 1: Pomocná tabulka pro vyhodnocení příležitostí a hrozeb BIBS

Namísto je i stručný komentář k tabulce: v oblasti ekonomických faktorů lze uvést, že současný vývoj příjmů je spíše příležitostí k získávání dalších studentů, totéž platí o trhu práce, ale s tím, že jakmile i Česko dosáhne západního standardu vzdělanosti, s dalším růstem již škola nebude moci počítat. Naopak konkurenční prostředí je zatím spíše rizikovým faktorem hrozby, v kratším horizontu je přitom možné čekat nástup nových konkurentů, ale s

dalším upevňováním pozice BIBS na trhu půjde spíše o pozitivní faktor. Stejně tak u sociodemografických faktorů působí v současnosti již výše zmíněné negativní vlivy, které se v budoucnu změní v příležitosti.

4. Vnitřní prostředí

Primárním úkolem managementu je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a relativního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím (Pošvář, Z. 2006:24). Jinými slovy: „jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít (...) proto je nutné pravidelně vyhodnocovat silné a slabé stránky“ (Kotler, P. 1998:85).

Silné stránky přitom vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepší výsledky než konkurence, nebo má úspěchy tam, kde ostatní organizace neměly (Pošvář, Z. 2006:26).

Analýza silných a slabých stránek je zpravidla výsledkem velmi individuální, a tudíž i značně subjektivní činnosti. Tuto subjektivnost je ovšem možné zmírnit například tak, že v zájmu zvýšení vypovídací objektivity je možné požádat o hodnocení odborníky a specialisty (Foret, M. aj. 2003:57) nebo používat metody skupinového řešení problémů (Pošvář, Z. 2006:26).

Protože sám nejsem rozhodně odborníkem znalým fungování vysokých škol, a ani není v možnostech této práce získat informace od týmu odborníků, v zájmu zajištění maximální možné míry objektivity zde použiji metodu analýzy zdrojů školy podle Kotlera a Foxe, jak ji pro české vydání upravil (Světlik, J. 2006:118). Jednotlivé faktory přitom budu posuzovat z pohledu zákazníka, studenta BIBS, jímž ve skutečnosti také jsem.

4.1 Charakteristika vnitřního prostředí

Hodnotit budu celkem čtyři skupiny faktorů, z nich tou první jsou lidské zdroje. I při poměrně malém a ne příliš dostatečném počtu pedagogů je kvalita výuky na BIBS víc než dostatečná. Vztah školy ke studentům, i loajalita studentů ke škole odpovídá poměrně krátké historii školy, nicméně je spíše dobrá.

Druhou skupinou faktorů je materiální zajištění školy. Jako její nejsilnější stránku lze jistě uvést kapacitu: vzhledem ke spolupráci s Mendelovou zemědělskou a lesnickou univerzitou a

Spořitelní akademií je BIBS schopen vstřebat velké množství studentů, což nově posiluje i zaváděný e-learning.

Skutečný stav financí školy mi není pochopitelně znám, nicméně při počtu studentů a vzhledem k tomu, že jde o placené studium a škola působí na trhu již bezmála deset let se dá předpokládat poměrně stabilní finanční situace. Vynikající je také umístění školy v Brně: uprostřed Česka i okolních zemí, odkud je možné získávat další potenciální zákazníky.

Vzhledem k tomu, že škola využívá k výuce převážně cizích prostor, nepatří technické vybavení, které mají studenti k dispozici, zrovna k nejvyššímu standardu českých vysokých škol.

Třetí skupinou faktorů jsou otázky řízení a strategie. Jako značně špatné lze označit kvalitu plánování a organizaci školy a to vzhledem k častým a stále přetrvávajícím nedostatkům v informování studentů o základních podmínkách studia, tak především vzhledem k zásadnímu nerespektování dohodnutých pravidel některými vyučujícími.

Ze stejného důvodu slabá je i zpětná vazba školy a studentů: ačkoli tito na některé nedostatky opakovaně upozorňují, zásadní náprava se dosud nepodařila prosadit. Z tohoto pohledu nadějí je existující informační systém posílený v současnosti novými funkcemi, resp. zaváděním transparentnějšího e-learningu.

A konečně ve čtvrté skupině se schovávají ostatní faktory, přičemž BIBS je možné hodnotit spíše kladně: vzhledem k postavení školy na trhu je zjevně o ni zájem, špatná není ani její image, ačkoli pouze jedenáct vydaných tiskových zpráv napovídá, že by se tento důležitý faktor mohl zlepšit, a jako člověk s mnohaletou praxí v byznysu mohu potvrdit, že vcelku špatná není ani vazba mnoha předmětů na praxi.

Největší slabinou zde jsou absolventi školy, přičemž je takto slabě ani nehodnotím proto, že bych je takto znal, jako spíše proto, že až na výjimky nevím o nikom, kdo by školu absolvoval a prezentoval se jako její absolvent – což je svým způsobem i chybou školy.

4.2 *Silné a slabé stránky*

Jak jsem již předeslal, ke shrnutí výše uvedeného a k definování silných a slabých stránek analyzované BIBS použiji tabulku podle Kotlera a Foxe.

Tato tabulka do určité míry ospravedlňuje subjektivitu mého hodnocení: ke stanovení silných a slabých stránek je totiž podstatný nikoli názor managementu či odborníků, ale pohled zákazníka.

	silné stránky				slabé stránky		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
<i>lidské zdroje</i>							
počet pedagogů					•		
kvalita výuky		•					
vztah ke studentům			•				
loajalita ke škole			•				
<i>materiální zajištění</i>							
finance			•				
kapacita	•						
technické vybavení					•		
umístění školy			•				
<i>řízení a strategie</i>							
informační systém		•					
kvalita plánování						•	
zpětná vazba					•		
organizace školy						•	
<i>ostatní</i>							
zájem o školu		•					
kvalita absolventů				•			
vazba na praxi			•				
image školy			•				

Tab. 2: Analýza zdrojů školy: silné a slabé stránky BIBS

Analýzováním vnějších a vnitřních podmínek vznikl dostatečný obrázek hodnoceného subjektu a nyní je možné přistoupit k závěrečnému kroku.

5. SWOT analýza

Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje vstupní informaci pro SWOT analýzu. Ta je založená na analýze silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), které tvoří východiska k plánování opatření (strategií) a reakcí organizace pro změny vnějšího prostředí. Analýza SWOT se vypracovává nejčastěji formou matice. (Pošvář, Z. 2006:26.)

Na základě vzájemného porovnávání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají z matice čtyři možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí:

- strategie SO: využití silných stránek k získání výhod z příležitostí
- strategie ST: využití silných stránek a eliminace či snížení negativních účinků hrozeb
- strategie WO: překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí
- strategie WT: minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí

Na základě předchozích analýz jsem sestavil tabulku, v níž uvádím trojici nejdůležitějších silných a slabých stránek i trojici nejvýznamnějších příležitostí a nejvážnějších hrozeb.

Následně jsem se pro každou kombinaci snažil navrhnout vhodnou strategii – v tabulce je uvedena jen heslovitě, následuje rozbor jednotlivých strategií.

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ → ↓ VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	SILNÉ STRÁNKY 1. kapacita a informační systém 2. kvalita výuky 3. zájem o školu	SLABÉ STRÁNKY 1. plánování a organizace 2. zpětná vazba 3. počet pedagogů
PŘÍLEŽITOSTI 1. reálné příjmy obyvatelstva 2. součást Evropské unie 3. politická stabilita a nezávislost	STRATEGIE SO: maxi/maxi 1. „fastfood“ - škola pro všechny 2. dobrá škola v srdci Evropy 3. jisté a stabilní vzdělávání	STRATEGIE WO: mini/maxi 1. e-škola 2. česká praxe pro Evropany 3. stmelený tým
HROZBY 1. konkurence 2. úbytek populace, VŠ výsadou elit 3. sociokulturní výhrady (ne školné)	STRATEGIE ST: maxi/mini 1. cenová válka 2. naše hvězdy v byznysu 3. semestr zdarma	STRATEGIE WT: mini/mini 1. individuální programy 2. manažerská specializace 3. líheň expertů

Tab. 3: Matice SWOT a uvažované strategie BIBS

Pro zjednodušení jsem pro každou kombinaci použil vždy příslušný řádek tabulky: jde tedy o strategie schematicky označitelné jako 1/1, 2/2, 3/3 a 4/4. Jsem si vědom toho, že v praxi by bylo vždy nutné kombinovat výhradně nejvhodnější varianty: v mých konkrétních případech by to tedy byly nejspíš vždy výhradně varianty 1/1.

Nicméně se pokusím stručně zdůvodnit všechny zde uvedené:

Strategie „fastfood“ využívá velké kapacity a nasazení informačního systému a skutečnosti dostatečných reálných příjmů obyvatelstva: závratné školné, ale jeho přiměřeným stanovením je možné získat velkou masu platících studentů (à la strategie České spořitelny na trhu bankovního retailu).

Strategie „dobrá škola“ využívá kombinace kvalitní výuky s umístěním školy, přičemž jejím cílem by bylo přilákat více studentů z okolních evropských zemí.

Strategie „jisté a stabilní vzdělání“ je snahou kombinovat výhodu 3. silné stránky s 3. příležitostí: míněna je tak, že ať se děje cokoli, ve škole se nic nemění, v zásadě to lze vyjádřit také jako určitou politiku školy lpící na konzervativních hodnotách. Pochopitelně realizace této strategie je závislá na splnění předpokladu stabilní politické situace.

Strategie „cenové války“ je zjevná: omezit vliv konkurence využitím velkých kapacit znásobených e-learningovým informačním systémem a cenami zahnat konkurenční školy do pozice méně žádaných.

Strategie „hvězd v byznysu“ vyzdvihuje kvalitní výuku a přetrvávající vnímání vysokoškolského vzdělávání jako výsady pro elity překrývá komunikací postavenou na významných manažerech českého byznysu z řad absolventů BIBS.

Strategie „semestr zdarma“ je spíše hypotetická, v praxi by asi byla nerealizovatelná, i když v zásadě to záleží na finančních zdrojích školy a na eliminaci některých slabých stránek. Vzhledem k tomu, že je o školu velký zájem, a proti tomu působí neochota veřejnosti hradit školné i nedůvěra vůči soukromým vysokým školám, tato strategie by mohla tyto negativní faktory překonat. Navíc by souběžně působila i jako jistá obdoba strategie cenových válek.

Strategie „e-školy“ využívá skutečnosti, že příjmová stránka umožňuje obyvatelstvu platit školné, ale škola nemá dostatečné schopnosti plánovat a organizovat studium: škola tedy přesouvá své těžiště do poloautomatizovaného provozu, který by vzhledem k informačnímu systému měla být schopna zvládnout.

Strategie „česká praxe“ by rovněž ve skutečnosti asi nenalezla reálné uplatnění: nicméně pokud by skutečně největší slabinou školy byla nedostatečná zpětná vazba (a z nějakého nepředstavitelného důvodu by nebylo možné tento nedostatek odstranit), pak by škola vzhledem ke svému umístění a svým partnerům mohla fungovat jako instituce, kde by studenti zahraničních univerzit mohli být seznamováni s byznysem v české praxi.

Strategie „stmelení tým“ je zde uvedena skutečně jen pro úplnost: ve skutečnosti si neumím představit fungující strategii v momentě, kdy škola trpí nedostatkem pedagogů a její jedinou příležitostí je stabilní politická situace. Snad by tato strategie mohla být zajímavá v jiné

historické době (například ve 30. letech minulého století), kdy okolo tehdejšího Československa vládly značně nestabilní režimy.

Strategie „individuální programy“ by mohla naopak reálně fungovat v situaci, kdy by management školy nezvládal organizační stránku věci a přitom zároveň zápolil se silící konkurencí. Řešením by mohlo být umožnění stavebnicové tvorby studijních programů podle zájmů každého ze studentů. (Je ovšem otázka, zda něco takového je v souladu se stávající školní legislativou.)

Strategie „manažerské specializace“ je v podstatě obdobou předchozí strategie. Slabá organizační stránka školy a slabá zpětná vazba je vlastně jen jinou stránkou téže mince. Nicméně v tomto případě se nedostatky školního managementu snaží eliminovat hrozbu elitního vnímání studia umožněním vytvořením podmínek pro samostudium manažerů orientovaných na specifickou problematiku.

A konečně strategie „líheň expertů“ zase není tak nereálná: pokud by škola trpěla nedostatkem pedagogů a zároveň se potýkala s neochotou platit školné, mohla by nedostatek vyučujících řešit umožněním bezplatného doktorského studia se závazkem vyučování v nižších studijních programech.

6. Závěr práce

Domnívám se, že i přes veškeré výhrady, které jsem zde k některým postupům uvedl, tato práce dostatečně ukazuje jednu z důležitých rolí managementu i konkrétní postupy, které by bylo třeba uplatnit při reálném řešení marketingové analýzy.

Stejně tak věřím, že provedené analýzy vnějšího i vnitřního prostředí mohou být slušným základem pro případnou další práci týkající se možných marketingových strategií analyzovaného subjektu. Také mnohé navržené strategie, zejména ty, které využívají silných stránek BIBS, by mohly být inspirací pro zlepšování pozice školy na českém i střeoevropském trhu soukromého vysokého školství.

U strategií vycházejících ze zjištěných slabých stránek je zjevnější nerealizovatelnost navrhovaných postupů: domnívám se, že je to především proto, že se mi z dostupných zdrojů nepříliš dobře dařilo správně identifikovat jak slabé stránky, tak i hrozby plynoucí z vnějšího prostředí.

Použitá literatura

BIBS – Brno International Business School. [Internet] 2006 – [cit. 3. 12. 2006].

<<http://www.bibs.cz>>

FORET, Miroslav – PROCHÁZKA, Petr – URBÁNEK, Tomáš. *Marketing – základy a principy*. Computer Press: Brno, 2003, 200 s. ISBN 80-7226-888-0

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Grada Publishing: Praha, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5

MATĚJŮ, Petr – SOUKUP, Petr. *Vysoké školství: elitářský systém Čechům zatím nevadí*.

[Internet] 6. 4. 2006 – [cit. 28. 11. 2006].

<http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100569s_or60406b.pdf>

MŠMT. *Adresář soukromých vysokých škol – stav k 24. říjnu 2006*. [Internet] 2006a – [cit. 28. 11. 2006].

<http://www2.msmt.cz/Files/vysokeskoly/VerejneAsoukromeVS/Adresar_SVS1.htm>

MŠMT. *Shrnutí výročních zpráv soukromých vysokých škol za rok 2005*. [Internet] 2006b – [cit. 28. 11. 2006].

<http://www2.msmt.cz/Files/HTM/PNShrnutivyrocnychzpravostavusoukromehovysok ehoskolstvizarok2005_261006a.htm>

POŠVÁŘ, Zdeněk. *Management. (Learning Package)*. B.I.B.S.: Brno, 2006, 92 s.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. ASPI: Praha, 2006, 300 s. ISBN 80-7357-176-5

VALENČÍK, Radim. *Soukromé vysoké školy v ČR – co o nich víme?* [Internet] 2005 – [cit. 28. 11. 2006]. <<http://www.blisty.cz/2005/5/10/art23256.html>>

VINŠ, Václav – NĚMEC, Pavel. *Soukromé vysoké školy v ČR*. [Internet] 2004 – [cit. 28. 11. 2006]. <<http://www2.msmt.cz/Files/HTM/PNClanekSVS2.htm>>