

Mendelova univerzita v Brně  
Provozně ekonomická fakulta

---

# **Limity aplikace obchodní strategie do specifických podmínek IT**

**Bakalářská práce**

Vedoucí práce:  
Ing. Stratos Zerdaloglu

Lenka Němcová

Brno 2016

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu práce, Ing. Stratosovi Zerdaloglu za cenné rady, odborné vedení a trpělivé vyslechnutí všech možných verzí bakalářské práce, kamarádce Bc. Báře za technickou podporu se systémem Latex a všem přátelům za zachování klidu při pravidelné údržbě mého mentálního stavu.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Limity aplikace obchodní strategie do specifických podmínek IT**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

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

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

V Brně 20. května 2016

.....

**Abstract**

Němcová, L. *Limits of application business strategy to the specific conditions IT*. Bachelor thesis. Brno, 2016

Bachelor thesis focused on creating a business strategy of Department of Information Technology in the view of near future. After studying specialised literature I elaborated detailed analysis of internal and external environment of department. Results of analysis were used as a basis for strategy proposal in order to increase financial independence of department.

**Keywords**

business strategy, SLEPT analysis, Porter's model, 7S analysis, SWOT analysis

**Abstrakt**

Němcová, L. *Limity aplikace obchodní strategie do specifických podmínek IT*. Bachelářská práce. Brno, 2016

Práce se věnuje návrhu obchodní strategie pro Ústav informačních technologií v blízké budoucnosti. Na základě teoretických poznatků byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí ústavu. Výsledky analýz slouží jako podklad k formulaci strategie, jejímž účelem je zajistit vyšší finanční samostatnost ústavu.

**Klíčová slova**

obchodní strategie, SLEPT analýza, Porterův model, analýza 7S, SWOT analýza

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Literární řešerše</b>	<b>9</b>
3.1	Podniková informatika . . . . .	9
3.2	Strategické řízení organizace . . . . .	9
3.2.1	Strategické řízení . . . . .	10
3.2.2	Strategické rozhodování . . . . .	10
3.2.3	Strategické řízení ve veřejném sektoru . . . . .	11
3.2.4	Strategie v IS/ICT . . . . .	11
3.3	SLEPT analýza pro IS/IT strategii . . . . .	13
3.4	Analýza vnitřního prostředí organizace metodou „7S“ . . . . .	14
3.5	Porterův model pěti konkurenčních sil . . . . .	16
3.5.1	Vyjednávací síla dodavatelů . . . . .	16
3.5.2	Vyjednávací síla kupujících . . . . .	17
3.5.3	Hrozba substitutů . . . . .	17
3.5.4	Hrozba vstupu nových konkurentů . . . . .	18
3.5.5	Rivalita mezi existujícími podniky . . . . .	19
3.6	SWOT Analýza . . . . .	20
3.6.1	Stanovení strategických cílů . . . . .	21
3.7	Hodnocení přínosu strategie . . . . .	22
3.7.1	Analýza bodu zvratu . . . . .	22
3.7.2	Hodnocení strategie z hlediska očekávání zájmových skupin . . . . .	23
<b>4</b>	<b>Materiál a metodika zpracování</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Analýza vnějšího a vnitřního okolí ústavu</b>	<b>26</b>
5.1	SLEPT analýza . . . . .	26
5.1.1	S - Sociální faktory . . . . .	26
5.1.2	L - Legislativní faktory . . . . .	26
5.1.3	E - Ekonomické faktory . . . . .	27
5.1.4	P - Politické faktory . . . . .	27
5.1.5	T - Technologické faktory . . . . .	28
5.2	Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“ . . . . .	28
5.2.1	Strategie . . . . .	28
5.2.2	Struktura . . . . .	29
5.2.3	Systémy řízení . . . . .	29
5.2.4	Styl manažerské práce . . . . .	30
5.2.5	Spolupracovníci . . . . .	30
5.2.6	Schopnosti a sdílené hodnoty . . . . .	30
5.3	Analýza konkurenčních sil v odvětví . . . . .	31

---

5.3.1	Vyjednávací síla dodavatelů . . . . .	31
5.3.2	Vyjednávací síla kupujících . . . . .	31
5.3.3	Hrozba substitutů a hrozba vstupu nových konkurentů . . . . .	31
5.3.4	Rivalita mezi existujícími podniky . . . . .	32
5.4	Vnitřní směrnice pro hospodářskou činnost univerzity . . . . .	32
5.4.1	Směrnice č. 7/2013 k provádění doplňkové činnosti . . . . .	33
5.4.2	Směrnice 4. 1/2014 O veřejných zakázkách v souladu se zákonem č. 137/2006 sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů . . . . .	33
<b>6</b>	<b>SWOT analýza</b>	<b>35</b>
6.0.1	Výstupní strategie . . . . .	35
6.0.2	Definice cílů strategie . . . . .	36
<b>7</b>	<b>Zhodnocení</b>	<b>37</b>
7.1	Analýza bodu zvratu . . . . .	37
7.2	Hodnocení strategie z hlediska zájmových skupin . . . . .	38
<b>8</b>	<b>Závěr</b>	<b>40</b>
<b>9</b>	<b>Reference</b>	<b>41</b>

# 1 Úvod

Veřejná vysoká škola je klasifikována jako nevýdělečná organizace. Tyto organizace jsou nezbytnou součástí ekonomiky státu, avšak může podnikat? Na první pohled zdařilý oxymorón, avšak zákon dává veřejným vysokým školám možnost určitým způsobem podpořit vlastní finanční nezávislost. Je však důležité najít možnosti a jejich limity, za kterých je to možné.

Téma bakalářské práce se zabývá velmi úzkou oblastí komerční činnosti neziskové organizace, které však nelze upřít význam pro život a chod samotné vysoké školy.

V dnešní společnosti většina zastává názor, že neziskový sektor není určen k podnikání, tudíž k nim tato činnost nepatří. Je pravda, že nezisková organizace si nemůže určit dosažení zisku jako svůj hlavní cíl. Šlo by to proti smyslu její existence. Bylo by však zbytečně omezující výdělečnou činnost odmítat nebo nevyužít její potenciál. Právě naopak, tato činnost může podpořit hlavní účel neziskové organizace právě dodatečnými zdroji financování.

Pro zavedení komerční činnosti je důležité, aby organizace věděla, kterým směrem se vydat a co musí udělat pro to, aby dosáhla svých cílů. Nezbytnou součástí úspěchu této činnosti je znalost konkurence, preference zákazníků a dodavatelů a celkový vývoj prostředí, ve kterém se organizace nachází. Z rozboru okolí je možné zjistit aktuální pozici organizace na trhu a zároveň určit, kterým směrem by měly aktivity vést v blízké budoucnosti.

Dnešní rychle se vyvíjející prostředí nabízí spoustu příležitostí, avšak nesmíme zapomenout ani na hrozby, které by mohly být pro úspěch obchodní strategie fatální. Z tohoto důvodu je důležité porovnat vlastní záměr se spolupracujícími i konkurenčními podniky.

Mendelova univerzita vznikla roku 1919 pod názvem Vysoká škola zemědělská v Brně. Její zaměření bylo čistě hospodářské a lesnické. Teprve roku 1959 došlo ke zřízení Provozně ekonomické fakulty v důsledku potřeby kvalifikovaného řízení zemědělské výroby a zintenzivnění mechanizace. Název Mendelova univerzita v Brně, jak ho známe teď je v platnosti posledních 6 let.

Ústav informačních technologií byl zřízen před třemi lety v reakci na nepostradatelnost komunikačních technologií u akademických i neakademických pracovníků. Většina akademické obce si bez univerzitního informačního systému nedokáže provoz na univerzitě představit.

Hlavním úkolem ústavu je sledovat rychle se rozvíjející informační technologie a nejnovější trendy, aby byli schopni poskytnout kvalitní podporu procesů týkajících se univerzity. Právě v rámci zvyšování kvality IT na univerzitě se ústav začal zabývat doplňkovou činností pro podporu finanční soběstačnosti.

## 2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je návrh obchodní strategie, která zvýší příjem do rozpočtu Ústavu informačních technologií při zachování dosavadního čerpání z rozpočtu univerzity. Obchodní strategie bude vycházet z analýzy vnějšího i vnitřního okolí pro nejbližší období.

Hlavní cíl jsem si rozdělila na tři dílčí cíle:

1. Analýza vnějších a vnitřních faktorů majících vliv na doplňkovou činnost ústavu
2. Návrh obchodní strategie
3. Hodnocení přínosu vybrané strategie

Strategické rozhodování na úrovni řízení ústavu ovlivňuje úspěšnost hospodaření s rozpočtem, ať už v pozitivním či negativním smyslu a to mnohem více, než taktické nebo operativní řízení. Podněty této práce by mohly být vodítkem pro strategické vedení ústavu při zpracování vlastní strategie v oblasti doplňkové činnosti.



## 3 Literární rešerše

### 3.1 Podniková informatika

Informatika musí především odpovídat potřebám organizace. Očekává se od ní, že bude poskytovat takové výsledky, které budou pro úspěšnost na trhu významné a zároveň budou adekvátní vloženým investicím. Aby toto bylo možné, je nutné přesně formulovat požadavky na informatiku a spolupracovat na vymezení provozních a organizačních podmínek.

Jeden z nejdůležitějších momentů současného rozvoje podnikové informatiky je její postupná integrace do různých podnikových i běžných lidských aktivit. V dnešní době se informatika stala nedílnou součástí obchodních transakcí, analýz, výrobních technologií, marketingu a jiných částí podniku. Díky tomuto rozsahu se zvýšila složitost informačních systémů. Abychom mohli posoudit úroveň podnikové informatiky, řešit problémy a formulovat návrhy pro budoucí rozvoj, je nutné vymezit nároky na její kvalitu a výkon. Dle těchto nároků by podniková informatika měla:

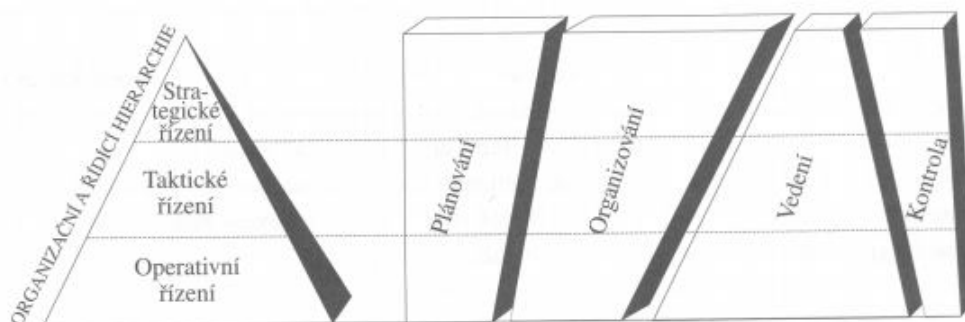
- zajišťovat **funkcionalitu** při běžných operacích, analytických, rozhodovacích, plánovacích a kontrolních činnostech
- přispívat ke zkracování doby jednotlivých **procesů** a snižování jejich technické náročnosti
- poskytnout odpovídající úroveň **disponibility** informací tzn. dostupnost uživateli v pravém místě a čase
- přinášet očekávané **efekty**, ať už prodejem specifických služeb (např. softwaru a konzultačních služeb), nebo služeb jako přidanou hodnotu k základním produktům
- přispívat k neustálému zvyšování **kvalifikace** a zároveň provozovat a rozvíjet prostředky s přiměřenými **náklady** (Lorenc, 2011)

### 3.2 Strategické řízení organizace

V dnešním globalizovaném světě, kde se setkáme s konkurencí téměř na každém trhu už nelze vést společnost pouze na základě intuice. K dlouhodobé prosperitě podniku je důležité analyzovat data o samotném podniku i o jeho okolí, které následně využijeme pro správná rozhodnutí. Klíčovým prvkem vrcholového managementu je **strategické řízení**, jehož prostřednictvím podnik uskutečňuje své vytyčené cíle. (Synek, Kislíngrová, 2010) Mezi pozitivní dopady strategického řízení řadíme i pocit jistoty pro pracovníky podniku, protože je známo, že většina lidí lépe pracuje, vědí-li, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### 3.2.1 Strategické řízení

Strategické řízení zahrnuje především činnosti zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje firmy. Důležitou součástí řízení je udržovat soulad mezi dlouhodobými cíli a zdroji, které jsou k dispozici. Hlavní úkol strategického řízení spočívá ve vytyčování strategií a kontrole realizace jejího průběhu. Obdobně jako u nižších úrovní řízení (taktické a operativní), lze charakterizovat strategické řízení jako mix základních manažerských činností, které jsou naznačeny na obrázku.



Obrázek 1: Řídící hierarchie; Zdroj: Keřkovský, Novák, 2015

Z obrázku vidíme, že jednotlivé úrovně řízení podniku na sebe hierarchicky navazují. Strategická úroveň stanovuje cíle především taktické úrovni, která je poté přenáší do úrovně operativní. Rozdíly v jednotlivých úrovních jsou především v časových horizontech plánovaných cílů. Zatímco ve strategickém řízení se uvažuje o budoucím směřování v letech, na operativní úrovni se jedná většinou o dny či jiné menší časové úseky. (Keřkovský, 2015)

### 3.2.2 Strategické rozhodování

Strategické rozhodování na rozdíl od operativního či taktického rozhodování doprovází jevy a situace, které se neopakují. Jsou obtížně předpověditelné i pro nejzkušenejší manažery. Z těchto důvodů jsou strategická rozhodnutí špatně strukturovatelná a jsou založena především na intuici, náhodě a mnohdy i štěstí. Řešení na strategické úrovni jsou velmi často důvěrná a představují osobní know-how manažera.

Strategické řízení by mělo probíhat „shora - dolů“, avšak musí zde probíhat i zpětná vazba „zdola - nahoru“. Dobře fungující systém strategického řízení je důležitější než dokumenty a plány, které produkuje. V dnešním inovativním světě tyto plány rychle zastarávají, takže systém strategického řízení, který dokáže toto zastarávání vyhodnotit a pružně rozhodnout o změně strategie nabývá na významu. (Keřkovský, 2015)

### 3.2.3 Strategické řízení ve veřejném sektoru

Manažeři veřejného sektoru se potýkají s jinými situacemi, než manažeři komerčního prostředí. Většina veřejného sektoru nemá problém získávat zákazníky, dosáhnout postavení na trhu či zavést nový produkt. Cíle veřejných organizací jsou rozsáhlejší a jejich dosažení je mnohem komplikovanější. Soukromé organizace odpovídají za své výsledky většinou akcionářům. U veřejných organizací je obtížné definovat, kdo jsou opravdu vlastníci a kdo spotřebitelé. Management veřejných organizací musí také reagovat na politické procesy, které stanovují, co mohou a nemohou dělat.

Dobrá strategie musí propojit aktivity organizace s konkrétními podmínkami prostředí. Důležitým cílem strategie je také propojit aktivity se zdrojovými kapacitami. Nemá smysl snažit se o využití vhodné příležitosti, nemá-li organizace na realizaci potřebné zdroje. (Wright, 2003)

### 3.2.4 Strategie v IS/ICT

Cílem strategického řízení informatiky je dosažení jejího dlouhodobého rozvoje v souladu se strategickými cíli celého podniku. Hlavní náplní strategického řízení IS/ICT je proces formulace celkové koncepce informační strategie. (Lorenc, 2011)

IT strategii podniku lze zaměřit třemi různými směry. Každý z těchto typů IT strategie vyžaduje jiný přístup, jiné metody a nástroje:

1. strategie orientovaná na snížení nákladů při současném udržení kvality služeb, které jsou významné pro konkurenceschopnost podniku
2. strategie zaměřená na zvýšení výkonnosti podnikové informatiky při zachování dosavadních investic v této oblasti
3. strategie orientující se na optimální IT podporu nového byznys modelu

První strategie zaměřené na **snížení nákladů na IT** lze dosáhnout různými nástroji. (Voříšek, 2012)

- **zastavením IT projektů**, které nemají přímý vliv na výkon organizace. Toto opatření je efektivní pouze tehdy, jsou-li IT projekty plánovány v úzkém propojení s byznys útvary. Kromě plánovaných výdajů musí mít IT projekty definované byznys efekty a metriky na vyčíslení těchto efektů. Bez takových opatření nelze rozhodnout, přispívá-li IT projekt ke zvýšení výkonnosti podniku či ne.
- **konsolidací aplikací**, tzn. snížením počtu aplikací a zvýšení jejich úrovně integrace. Toho lze dosáhnout *zastavením provozu aplikací*, které nejsou v souladu s IT strategií organizace, nebo *standardizací aplikací*, což znamená výběr jedné aplikace, kterou budou využívat všichni uživatelé. Ostatní aplikace se stejnou funkcí se odstraní. Další možností snížení počtu aplikací je *integrace aplikací*. To znamená, že všechny aplikace budou využívat společnou datovou základnu. Tímto opatřením se omezí duplicity dat.

- **centralizací zdrojů** do několika málo lokalit a sdílení hardwarových, softwarových a lidských zdrojů všemi uživateli organizace. Díky této centralizaci se zvýší efektivita využití každého zdroje a standardizace IT služeb organizace. Negativní stránkou centralizace zdrojů je především časová náročnost poskytovaných služeb a nižší flexibilita.
- **virtualizací výpočetních zdrojů** s cílem zvýšit využití zdrojů a zjednodušit jejich správu. Virtualizace často doprovází již zmíněnou centralizaci. Tato metoda přináší podstatné snížení nákladů. (Voříšek, 2012)
- **outsourcingem IT zdrojů a služeb** lze získat potřebné zdroje aniž by organizace musela zdroje přímo vlastnit. Pomocí služby „Software-as-a-service“ lze využít systém například pro vztahy se zákazníky aniž by organizace musela instalovat tento software nebo ho vlastnit. Výhodou outsourcingu bezesporu je, že organizace může libovolně měnit objem nakupované služby a přizpůsobovat nákupy aktuálnímu výkonu. V opačném případě musí organizace dimenzovat zdroje na dobu nejvyšší zátěže, což má za následek volné servery a softwarové licence v době, kdy výkony nejsou na tak vysoké úrovni. (Vagadia, 2012)

Pro všechny tyto metody je nutno připočítat i náklady, které jsou spojené se zavedením do praxe. Existují však i metody s nulovými náklady:

- **cenový tlak na dodavatele IT služeb.** V době krize i IT dodavatelé získávají zakázky obtížněji a přesně v této době mají i odběratelé prostor pro vyjednání výhodnějších podmínek.
- **snížení hodnot parametrů smlouvy o poskytované IT službě.** Platí to pro hodnoty, které nemají přímý vliv na kontinuitu podnikových procesů. Například podnik nakupuje službu, která má dostupnost 99,99 %, avšak bude-li služba nedostupná 10 minut týdně, nesníží to kontinuitu podnikových procesů a přesto se náklady na službu zredukují.
- **propuštění neproduktivních pracovníků.** Tato cesta přináší okamžité úspory, nicméně s sebou nese i vysoká rizika do budoucna. Získávání a školení nových pracovníků se promítne vysokou měrou do nákladů celé jednotky.

Druhá a mnohem ambicióznější strategie je zaměřená na **zvýšení efektivnosti investic do IT** při zachování dosavadních nákladů. K realizaci organizace využívají především tyto nástroje:

- **nový IT governance model**, který definuje efektivněji podnikové pravomoce a zodpovědnost při řízení podnikové informatiky. Nedefinované pravomoce a zodpovědnost s sebou totiž nese značné nejasnosti.
- **zvýšení efektivity IT procesů a služeb.** Celosvětově se osvědčily dvě hlavní metody využívané k posouzení, návrhu a realizaci IT procesů v organizaci - ITIL a COBIT. (Voříšek, 2012) Metoda ITIL představuje pět knih, uspořádaných

podle životního cyklu podnikové informatiky, které popisují nejlepší praxi řízení IS/IT. Metodou COBIT rozumíme základní komponenty, které mají jasně definované vztahy a podporují řízení a kontrolu podnikové informatiky. (Gála, 2015) Mnoho organizací snížilo náklady a zvýšilo kvalitu a efektivitu právě nasazením těchto dvou metod. Při implementaci se však nesmí zapomenout, že cíl není dokonalé IT, ale dokonalá podpora IT procesů podniku.

- **orientace IT aplikací a služeb z interní na externí.** Tato změna v oblasti IT je zaměřena na optimalizaci celého dodavatelského řetězce. Právě orientace na řízení vztahů s dodavateli a zákazníky přináší organizaci mnohem vyšší efekt, než orientace na interní služby.
- **školení a motivace uživatelů.** I přes kvalitní informační systém nemůže organizace dosáhnout efektivity, nemá-li proškolený personál k užívání takového systému. Nemotivovaný uživatel informačního systému není veden k maximálnímu využití informací v rámci svých kompetencí
- **promyšlené smlouvy s dodavateli IT služeb.** Podaří-li se smluvně motivovat dodavatele IT služeb, jsou motivováni jak dodavatel, tak zákazník ke stejnému cíli. Eliminuje se tím dodavatelova snaha poskytnout minimum služeb za maximální ceny.

Třetím a zároveň nejambicióznějším typem strategie je **změna byznys modelu s podporou IT**. Tato varianta spočívá v tom, že informační technologie napomáhají vytvořit a prosadit nový a výrazně konkurenceschopnější byznys model. Tento typ strategie se rozhodla využít i vláda v projektu Datových schránek.

Nelze říci, která z podnikových IT strategií je nejvýhodnější. Většina organizací využívá různé kombinace. Rozhodnutí je na vrcholovém IT managementu. (Voříšek, 2012)

### 3.3 SLEPT analýza pro IS/IT strategii

SLEPT analýza by měla být především orientována k odhalení vývoje vnějšího okolí organizace. Zaměřuje se na odhalování trendů vývoje faktorů, které se transformují buď do hrozeb nebo do příležitostí. Z toho důvodu je pro zpracování vnějších analýz důležitá informace, pro jaký časový horizont je třeba tyto analýzy provádět. Při hodnocení dopadů těchto faktorů by měla predikce pokrývat celý časový horizont strategie. Například budeme-li formulovat strategii v časovém horizontu tří let, musíme i analýzy vnějšího okolí prozkoumat z pohledu minulého vývoje, současného stavu i předpokládaného vývoje v rámci tří let..

Každá analýza by měla být relevantní a měla by být zpracována s ohledem na účel plánované strategie. Nelze zpracovat jednu analýzu SLEPT pro personální strategii a tu potom použít pro marketingovou strategii. Každá analýza by měla obsahovat jiná fakta související právě s navrhovanou strategií. (Červený, 2014)

Název SLEPT je akronym, složený z prvních písmen anglických slov, označující klíčové oblasti, kterým by měla organizace věnovat pozornost.

- **S** (*Social*) zahrnující demografické údaje (velikost populace, věková struktura, geografické a etnické rozložení), sociálně kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika) a trh práce (míra nezaměstnanosti, diverzita pracovní síly, pracovní zvyklosti)
- **L** (*Legal*) do kterých řadíme existenci a funkčnost právních norem (obchodní a pracovní právo, deregulace) a soudnictví (vymahatelnost práva, funkčnost soudů)
- **E** (*Economic*) označující faktory makroekonomické situace (inflace, HDP, úrokové míry, měnová stabilita), přístup k finančním zdrojům (dostupnost a cena úvěrů, náklady na lokální půjčky) a daně (výše a vývoj jednotlivých sazeb, cla a daňové zatížení)
- **P** (*Political*) politické faktory, kam spadá především politická stabilita (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, politické strany), politicko-ekonomické faktory (podpora investic, postoj k soukromému sektoru) a zahraniční politika (členství v mezinárodních organizacích, orientace politiky)
- **T** (*Technological*), které označují technologické faktory zahrnující vědu a výzkum (úroveň, výše podpory a financování, efektivita) a technologickou úroveň (rychlost morálního zastarávání, realizace nových technologií) (Ježková, 2013)

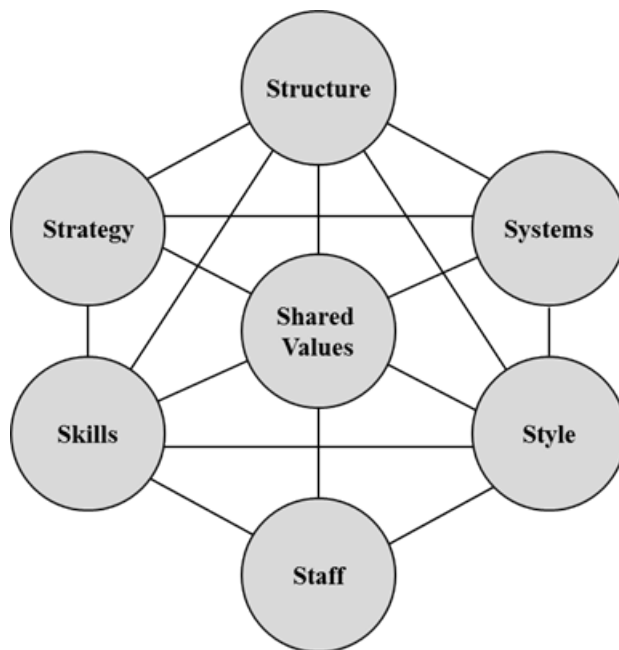
V jiné literatuře je tato analýza nazývána i PEST. Jedná se o stejnou logiku zpracování analýzy jako u SLEPT, ale nezahrnuje právní faktory. V oblasti IS/IT je však právní okolí stejně důležité, proto je analýza SLEPT vhodnějším nástrojem. Někdy se setkáme i s dalším písmenem „E“ jako „*Enviromental*“ označující životní prostředí. I tento aspekt může být při analýze prostředí IT relevantní.

Předmětem těchto analýz je trh zboží, na kterém organizace uskutečňuje svou činnost, avšak při některých strategiích je třeba brát v úvahu i trh výrobních faktorů. Například formulace IS/IT strategie je spjata s trhem práce, zejména u IS/IT specialistů. Dalším výrobním faktorem mohou být samotné informace, které se nakupují na trzích informací. (Keřkovský, 2015)

### 3.4 Analýza vnitřního prostředí organizace metodou „7S“

Mezi cíle strategické analýzy řadíme odhalení rozhodujících faktorů, majících vliv na úspěch organizace při realizaci její strategie, tzv. **klíčových faktorů úspěchu**. K jejich identifikaci může být užitečná analýza „7S“, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další důležité faktory pojímat celistvě ve vzájemných vztazích a působení. V tomto pojetí je nutno pohlížet na organizaci jako na množinu sedmi základních aspektů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a roz-

hodují o tom, jak bude určená strategie naplněna. V harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové aspekty úspěchu každé firmy.



Obrázek 2: Analýza 7S; Zdroj: [www.mbaboost.com](http://www.mbaboost.com)

Název modelu vznikl ze sedmi níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S: (Červený, 2014)

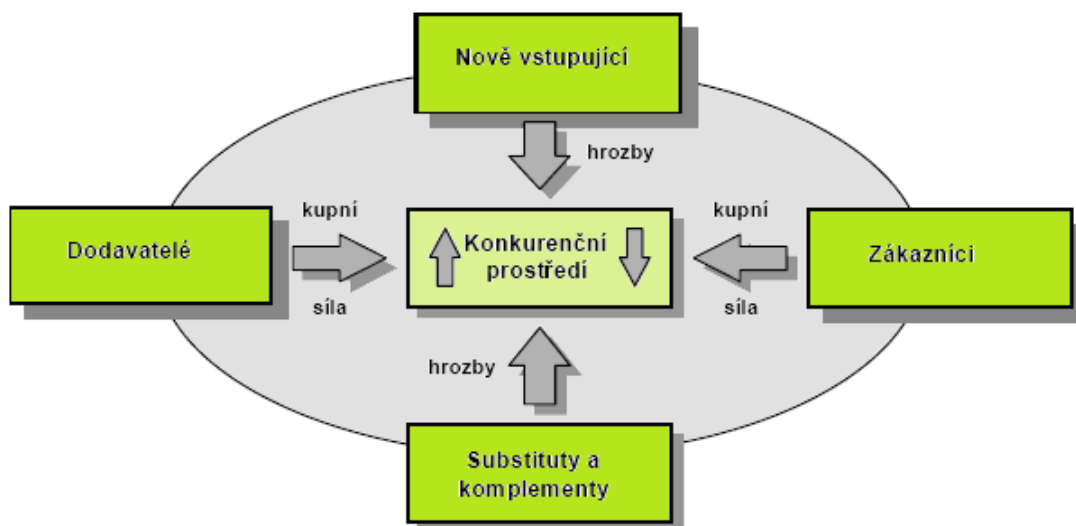
- **Strategy** - pod strategií si lze představit tvorbu a implementaci plánu k získání konkurenční výhody nad ostatními subjekty (Mindtools, 2016)
- **Structure** - strukturou se rozumí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací
- **Systems** - systémy řízení jsou v tomto případě prostředky, procedury a systémy, které slouží k řízení, například komunikační, kontrolní, informační atd.
- **Style** - styl manažerské práce vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a řešení problémů. V tomto případě je nutno si uvědomit rozdíl mezi formálním a neformálním řízením organizace. Je rozdíl mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících, a tím, co management ve skutečnosti dělá.
- **Staff** - spolupracovníky se rozumí lidé, řídicí i řadoví pracovníci, vzájemné vztahy mezi nimi, jejich funkce, aspirace, motivace a chování vůči organizaci. Je důležité rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (systém odměňování, systém zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelnými aspekty (morální hledisko, postoj a loajalita vůči organizaci.)

- **Skills** - schopnostmi je míněna profesionální zdatnost pracovního kolektivu organizace. Nejedná se o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, je nutno brát v úvahu synergické efekty, na které má vliv organizace práce a řízení.
- **Shared values** - sdílené hodnoty odráží základní ideje, principy respektované pracovníky a dalšími stakeholders organizace, kteří jsou přímo zainteresováni na jejím úspěchu.

Z metodického hlediska by analýza „7S“ měla být zpracována tak, aby byla vyváženě popisná a kritická. K jednotlivým kritériím by nejdříve měla být uvedena konkrétní fakta, dokumentující minulý vývoj a současný stav, který by měl být následně kriticky zhodnocen. Výsledkem této analýzy by měly být analytické závěry ve formátu „silné stránky“ a „slabé stránky“. Analýza je jejich shrnutím ukončena. (Červený, 2014)

### 3.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato metoda spojuje pět faktorů, které mají zásadní vliv na odvětví a organizaci. Na základě Porterovy metody lze určit rizika plynoucí z podnikání v daném sektoru a postavení podniku na trhu.



Obrázek 3: Porterův model; Zdroj: [www.jakasi.cz](http://www.jakasi.cz)

#### 3.5.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele řadíme všechny subjekty, které podnik zásobují materiálem, polotovary, zbožím, ale i službami, které jsou nutné pro jeho bezproblémový chod



a uspokojování potřeb zákazníků. Vyšší vyjednávací schopnost dodavatelů, která s sebou nese i diktování si podmínek, je obvyklá v těchto situacích:

- monopolní síla na straně dodavatelů nebo jejich velmi omezený počet s vysokou koncentrací
- vysoké náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli nebo využívání substitučních výrobků
- schopnost dodavatele zkrátit distribuční cestu ke konečnému zákazníkovi vynecháním prostředníka
- vysoce specializovaný produkt, který není možné na trhu lehce nahradit

### 3.5.2 Vyjednávací síla kupujících

Kupujícím může být jakýkoli subjekt v přímém vztahu se zkoumanou organizací. Nemusí se vždy jednat o konečné zákazníky a konzumenty produktů firmy, ale i prostředníky, prodejce atd. Zdroj vyjednávací síly je často velmi podobný jako u dodavatelů:

- monopolní síla na straně kupujících, nebo jejich velmi omezený počet s vysokým stupněm koncentrace
- nízké náklady na přechod k jinému dodavateli
- schopnost kupujícího vynechat svého dodavatele a nakupovat od prvovýrobce
- vysoká míra informovanosti kupujících o ostatních nabídkách na trhu

Tržní vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků se projevuje v jejich schopnosti diktovat si podmínky v oblasti cen, distribuce, objemu zakázek nebo smluvních podmínek. Cílem organizace je nalézt způsoby, jak tuto sílu omezit nebo ji v nejlepším případě zcela získat ve svůj prospěch.

### 3.5.3 Hrozba substitutů

Substitutem rozumíme produkt nebo službu, která má podobnou funkci jako původní produkt a zákazník tak může volně přecházet mezi spotřebou jednoho či druhého produktu. Manažeři při formulování strategie právě tuto skupinu často opomíjejí a místo toho se soustředí na přímé konkurenty. Abychom mohli určit hrozbu substitutů, je třeba se na věc podívat očima zákazníka a zhodnotit odpovědi na tyto základní otázky:

- Má zákazník možnost nahradit náš výrobek výrobkem jiným?
- Jaká je cenová elasticita poptávky po naší produkci?

- Jaké náklady musí zákazník vynaložit k přechodu na substituční produkt? (Tyll, 2014)

Strategie by měla být zaměřena na eliminaci této hrozby. První z možností je rychlost. U nově se vyvíjejících trhů budou mít vyšší podíl dodavatelé, vstupující do odvětví mezi prvními. Další možností jsou dlouhodobé smlouvy se zákazníky, formulované tak, aby neměli zájem přejít ke konkurenci. (Červený, 2014)

#### 3.5.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba je přímo úměrná aktivitě daného odvětví. Ta je určena především vysokými maržemi, nízkou úrovní konkurence, neuspokojenou poptávkou a relativně nízkými bariérami pro vstup do odvětví. Analýza by se měla zaměřit na rizika, která mohou plynout ze vstupu nových konkurentů a vymezit pravděpodobnost, že nový subjekt na trh vstoupí. Samozřejmostí je i úvaha o vytvoření bariér k takovému vstupu, kterými mohou být níže uvedené:

- **Objem produkce a zkušenosti.** Pro mnoho odvětví jsou zásadní úspory z rozsahu, které umožňují poskytovat službu při nízkých jednotkových nákladech. Pro nově vstupující je většinou obtížné dosáhnout vysoké úrovně produkce a prodeje. S tímto faktorem jsou většinou spojeny i vysoké počáteční investice. Tato bariéra je typická pro farmaceutický průmysl a automobilový průmysl.
- **Přístup k distribučním kanálům.** Zde se jedná jak o přístup ke zdrojům, tak o přístup k zákazníkům. Objekt nově vstupující do odvětví si musí dodavatele a odběratele nejprve vytvořit. Překážkou mu může být přímé vlastnictví těchto kanálů ze strany současných konkurentů, nebo pouhá loajalita spolupracujících subjektů. Vytvoření vlastního distribučního kanálu pak může být velmi nákladný a dlouhotrvající proces.
- **Legislativní omezení nebo podpora.** Legislativní omezení pramení většinou z vlastnictví potřebného patentu, nebo ze snahy vlády regulovat množství soutěžících v daném odvětví. Existují zde značná rizika pro stávající firmy, jsou-li tato omezení zrušena. Například uvolnění dlouhodobé blokády vstupu nových konkurentů do osobní železniční přepravy dostává provozovatele tratí pod výrazný tlak, na který nemusí být připraven.
- **Diferenciace.** Úspěšná snaha organizace odlišit se od stávajících konkurentů má podobný efekt, jako vytvoření nového odvětví jen pro své vlastní potřeby. Této konkurenční výhody lze dosáhnout prvotřídní kvalitou, dobrým poměrem cena/kvalita, značkou, či jakýmkoli jiným prvkem marketingového mixu.

Obecně lze říci, že firmy by se v zamezování vstupu nových konkurentů do odvětví měly orientovat především na svého zákazníka. Spokojený zákazník má nižší tendence vyhledávat nové produkty a služby a je loajálnější vůči svému dodavateli.

V této souvislosti je také nutno zmínit bariéry, které si nově vstupující uvědomují a brání jim v rozhodnutí, jestli vůbec do odvětví vstoupit. Jedná se o úvahu, kdy by podnikání nebylo úspěšné a vstup se nezdařil, jak vysoké by byly náklady na odchod z odvětví.

Mezi tyto bariéry lze zařadit například vlastnictví specializovaných aktiv (lokomotivy, vagóny, pece atd.), provázané podnikání nebo etické faktory (vazby na zaměstnance, odběratele a okolí podniku). (Tyll, 2014)

### 3.5.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Soupeření již existujících podniků je založeno na cenové konkurenci, propagační kampani, lepších podmínkách záruk a servisů nebo získávání zákazníků novými produkty. Míra konkurence však může být různá. Závisí především na těchto faktorech: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- **Počet a velikost subjektů v odvětví.** Čím více je aktivních firem v odvětví, tím je i konkurenční boj silnější. To samé platí, jsou-li firmy stejně velké a snaží se získat převahu. V odvětví s jednou dominující firmou nemají menší podniky kapacitu na konkurenční boj.
- **Disponibilní výrobní kapacity, velikost poptávky a růst odvětví.** Vyšší míru konkurence vykazuje odvětví s výrazným převisem nabídky nad poptávkou a nízkým tempem růstu. Nejčastějším nástrojem konkurenčního boje mezi rivaly jsou cenové války.
- **Vysoké fixní náklady.** Firmy využívající především automatizaci výroby s vysokými fixními náklady a nízkými jednotkovými náklady na vyrobený kus, dosahují výhody skrze úspory z rozsahu a vyrábí ve velkých sériích. Tento přístup vede k převisu nabídky nad poptávkou a vysokému konkurenčnímu boji.
- **Nízká míra diferenciací.** Odvětví, ve kterém firmy vyrábí stejný produkt vykazují vyšší známky rivality. Příkladem může být potravinářský průmysl.
- **Vysoké náklady na vstup do odvětví.** Nemožnost vstupu do odvětví z různých důvodů vede již stávající firmy k vzrůstající rivalitě.

V Porterově modelu je nutné vnímat i časové hledisko jednotlivých faktorů. Samotný model je statický pohled na současnou situaci s určitým náhledem do budoucna, nicméně je třeba si uvědomit, že stejně jako se vyvíjí okolní svět, vyvíjí se i odvětví a s ním i rozložení tržních sil. (Tyll, 2014)

## 3.6 SWOT Analýza

Nejznámější metoda k provádění analýzy celkového prostředí je označována jako SWOT analýza. Je třeba zdůraznit, že SWOT metoda je univerzální a lze ji použít v mnoha případech. Její specifikace se vyměřuje podle předmětu analýzy. (Fotr, 2012) Výstupem je následně tvorba obchodní strategie organizace, která využívá silné stránky a příležitosti, snaží se odstranit slabé stránky a minimalizovat dopady hrozeb. V ideálním případě transformovat hrozby na příležitosti. Pomocí SWOT analýzy lze komplexně vyhodnotit fungování organizace, najít problémy, či objevit nové možnosti růstu. (Tyll, 2014)

**Silné stránky (S)** jsou definovány jako ty vlastnosti, ve kterých má náš produkt nebo služba převahu nad obchodní nabídkou jiných společností. Lze je definovat i jako konkurenční výhodu naší organizace, kterou lze uplatnit při získávání pozice na trhu.

Opakem silných stránek jsou **slabiny (W)**. Slabinami můžeme rozumět například nedostatky ve struktuře organizace, nebo v samotném produktu. Mezi slabé stránky řadíme i nesrovnalosti v organizaci procesů probíhajících v podniku. Právě porozumění slabinám nás zbaví přehnaných obav, avšak neznalostí vlastních slabin se můžeme dopustit fatální chyby.

**Příležitosti (O)** představují oproti silným stránkám vnější faktory. Nemůžeme je nazvat silnými stránkami, spíše nevyužitým potenciálem organizace.

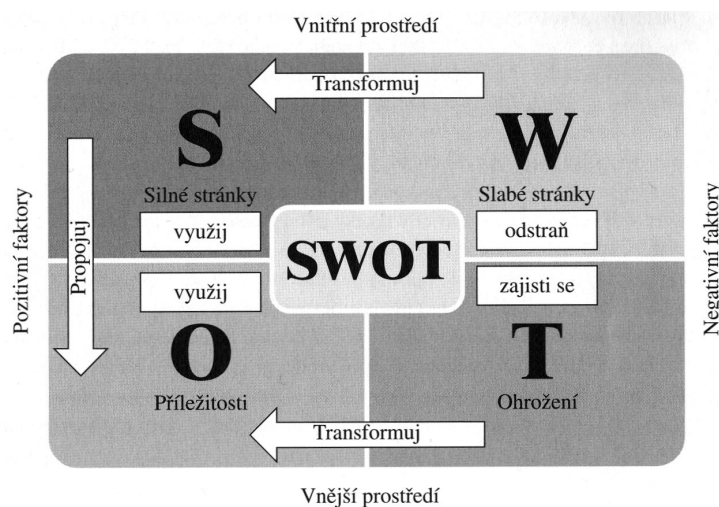
Druhou stranou příležitostí jsou **hrozby (T)**, pod kterými se skrývají negativní vnější faktory. Typická hrozba je neudělení příslušných povolení a registrací.

Jak říkal Sir Winston Churchill „*optimista vidí příležitost v každém ohrožení, zatímco pesimista ohrožení v každé příležitosti*“. Proto je pro organizace lepší, když se analýzou hrozeb a příležitostí zabývá více lidí, jelikož co je hrozba a co příležitost, je věc osobního názoru. (Tručka, 2013)

Pro přehlednost jednotlivých údajů je vhodné seřadit je dle důležitosti. (Keřkovský, 2015)

V momentě, kdy máme vyhodnocení jednotlivých limitů ovlivňujících implementaci strategie, lze přistoupit k formulaci návrhu samotné obchodní strategie. SWOT analýza nabízí základní strategie vycházející z jednotlivých částí popsaných výše: (Keřkovský, 2015)

- **SO** - využití silných stránek, které podpoří příležitost
- **WO** - příležitost přispěje k eliminaci slabé stránky
- **ST** - zajistit organizaci pomocí silné stránky proti hrozbám
- **WT** - minimalizace slabých stránek a zajištění proti ohrožení (Dvořáček, Slunčík, 2012)



Obrázek 4: SWOT analýza; Zdroj: Tyll, 2014

### 3.6.1 Stanovení strategických cílů

Pojem strategie je neodmyslitelně spojen s dlouhodobými cíli, které se organizace snaží naplnit. Cíle můžeme definovat jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Měly by být stanoveny metodou SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cíle: (Keřkovský, 2015)

- **S** (*stimulating*) - cíle musí motivovat k dosažení co nejlepších výsledků
- **M** (*measurable*) - splnění cíle by mělo být měřitelné
- **A** (*acceptable*) - cíle by měly být akceptovatelné pro všechny zájmové skupiny organizace
- **R** (*realistic*) - reálně dosažitelné
- **T** (*timed*) - časově ohraničené

Takto vymezené požadavky na strategické cíle platí jak pro „tvrdé“ cíle, které jsou vyjádřeny v množství, financích, čase apod., tak pro cíle „měkké“, které představují kvalitativní změny. V těchto případech se míra dosažení cíle převádí na hodnotící stupnici, případně se sleduje dopad těchto veličin na některý z tvrdých cílů. (Fotr, 2012)

## 3.7 Hodnocení přínosu strategie

V moderním pojetí probíhá hodnocení přínosu vybrané strategie v samotném průběhu strategického řízení. Jelikož samotné prostředí, ve kterém se strategie odehrává se mění, nemůžou být ani postupy, které podnik zavádí, neměnné.

K hodnocení přínosu strategie se využívá jak „**tvrdých**“ hodnotících ukazatelů, které lze jednoznačně kvantifikovat, tak i „**měkkých**“ ukazatelů, které se zaměřují především na kvalitativní stránku dané strategie. Hodnocení strategie přispívá k růstu organizace a získané zkušenosti se pozitivně uplatňují při jejím znalostním rozvoji. (Fotr, 2012)

### 3.7.1 Analýza bodu zvratu

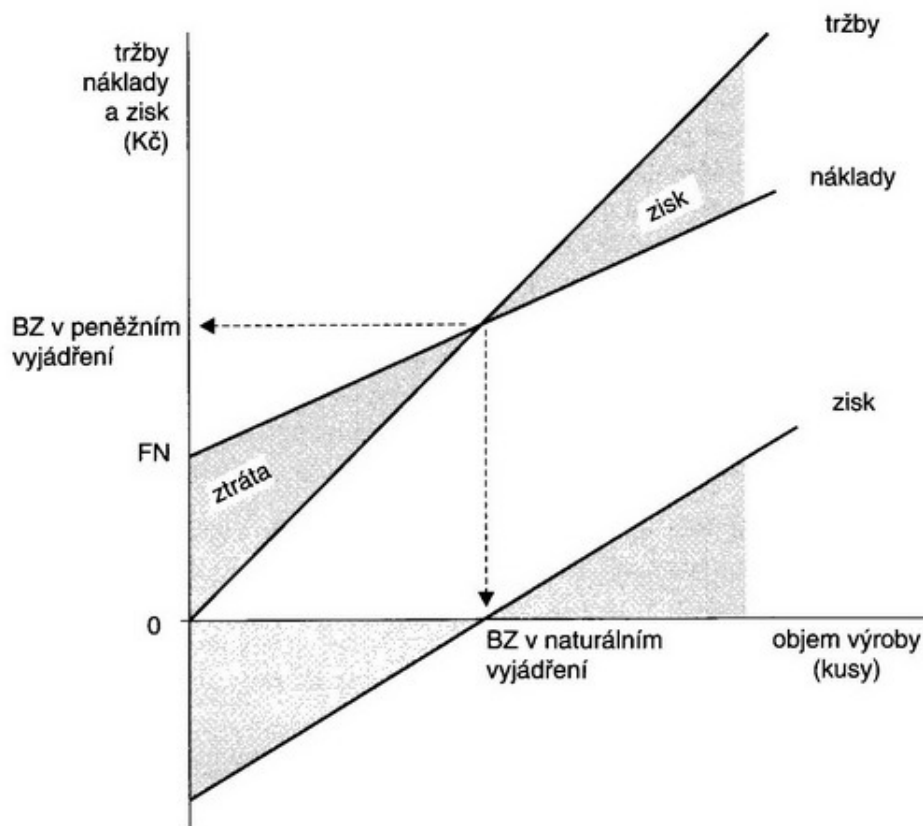
Tato analýza představuje jednoduchý a ve velké míře užívaný nástroj k predikci úrovně tržeb, které pokryjí veškeré fixní i variabilní náklady, které jsou spojené s touto produkcí. V obecnějším pojetí se jedná o bod objemu produkce, při jehož dosažení organizace generuje zisk. Analýza je vhodná k hodnocení rizika spojeného s nastavením ceny a vyčíslením nákladů. (De Ceuster, 2010) Organizace provozující službu vypočítá bod zvratu dle vzorce:

$$Q = \frac{FN}{c - v}$$

kde

**Q** znamená bod zvratu ve fyzických jednotkách, jako **FN** označujeme fixní náklady, **c** ve vzorci znázorňuje cenu a **v** variabilní náklady na jeden výrobek/službu (Šiman, Petera, 2010)

V grafickém znázornění bodu zvratu představuje osa x počet prodaných kusů a osa y znázorňuje peníze. Na ose y se zachycují fixní i variabilní náklady. Průsečík celkových nákladů a tržeb pak je hledaný bod zvratu, ve kterém se strategický plán přehoupne ze ztrátových do ziskových čísel.



Obrázek 5: Grafické vyjádření bodu zvratu; Zdroj: is.muni.cz

### 3.7.2 Hodnocení strategie z hlediska očekávání zájmových skupin

Na každou organizaci i projekt je napojena řada zájmových skupin (stakeholders). Bohužel, očekávání jednotlivých skupin jsou většinou protichůdná. Vhodně zvolená strategie by měla být orientována především na klíčové zájmové skupiny, které mají zásadní vliv na organizaci. Uspokojení potřeb ostatních skupin není nutné věnovat tolik úsilí. (Anderson, 2013) Mezi tyto klíčové skupiny patří:

- **Vlastníci** očekávají především zachování vlivu, který mají v organizaci a dlouhodobé finanční přínosy z provozu. Rozvojové strategie, ke kterým je nutno získat dodatečný kapitál, jsou pro ně akceptovatelné jen v případě, jsou-li schopni si zachovat jak vliv, tak finanční přínosy.
- **Banky a věřitelé** hodnotí své výnosy především k riziku, jež je se strategiemi spojeno. Rizikovější a dlouhodobější projekty jsou oceněny vyššími úrokovými sazbami, což snižuje výnosnost pro jiné zájmové skupiny.
- **Stát** nahlíží na podniky jako na generátory zdrojů státního rozpočtu a zároveň jako na zaměstnavatele. Zvláštní pozornost ze strany státu si vyslouží podniky mající strategický význam, nebo ty, které fungují na monopolních trzích. Zde

stát vystupuje jako garant rovných podmínek a ochránce spotřebitele. Díky tomu může významně ovlivnit obchodní strategii organizace.

- **Zaměstnanci** a odborové organizace se zajímají především o platové ohodnocení, míru zaměstnanosti a pracovní podmínky. Strategie spojené s outsourcingem se nejspíše nasetkají s velkou podporou.
- **Místní komunita** se bude zajímat hlavně o dopady strategie na životní prostředí a množství nových pracovních míst. U této zájmové skupiny je nutné dbát na etické zásady podnikání.
- **Zákazníci** mohou skrze svá očekávání ovlivňovat celou podnikovou strategii. Právě chybná strategie může spoustu zákazníků odradit od nákupu. Zákazníky se mohou stát i ostatní zájmové skupiny organizace. Strategie, která nevychází vstříc zákazníkům, může vést až k tomu, že zákazníci přejdou ke konkurenci. Nejčastějším příkladem jsou úsporné strategie, vedoucí ke snížení kvality výrobku a poklesu zaměstnanosti.

Není v možnostech organizace vyhovět naplno očekávání všech stakeholders. Zvolená strategie by však neměla poškozovat zájmy jednotlivých skupin nebo být v přímém rozporu s nimi. Jedinou zainteresovanou skupinou, jejíž zájmy lze přímo s klidným srdcem poškodit je konkurence, avšak v mezích zákona a etiky. (Tyll, 2014)



## 4 Materiál a metodika zpracování

Teoretická část bude vycházet z odborné literatury s orientací na konkrétní metody, které budou ve vlastní práci využity k identifikaci klíčových faktorů. Vyhodnocené faktory poslouží jako podklad k formulaci strategie pro ústav ve výsledné části. Dále budou shrnuty teoretické poznatky z hodnocení přínosu strategie jak v kvantitativním, tak kvalitativním vyjádření.

K analýze vnějšího prostředí bude využito metody SLEPT a Porterova modelu konkurenčních sil v odvětví, díky nimž bude možno identifikovat příležitosti a hrozby pro obchodní strategii ústavu. Data k analýze vnějších faktorů budou čerpat ve většinovém zastoupení na internetových zdrojích.

K vnitřnímu prostředí bude použita analýza 7S, která důkladně rozebere interní prostředí ústavu. Výstupem z této analýzy jsou silné a slabé stránky ústavu. Jako podklad použijí interní dokumenty ÚIT, výroční zprávy a hloubkový rozhovor s vedoucím ústavu.

Všechny klíčové faktory uspořádané v podobě příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek budou zpracovány do SWOT matice. Výstupem z této matice je návrh strategie, vhodná pro aktuální situaci ústavu.

K hodnocení úspěšnosti strategie bude využita analýza bodu zvratu, jakožto kvantifikované vyjádření. A z kvalitativního hlediska bude strategie porovnána s očekáváním zájmových skupin. K této části práce bude jako zdroj sloužit internet a periodika.

## 5 Analýza vnějšího a vnitřního okolí ústavu

### 5.1 SLEPT analýza

Tuto analýzu jsem vybrala právě proto, že v literatuře zaměřené na podnikovou informatiku byla doporučována jako nevhodnější metoda. SLEPT analýza zkoumá vývoj faktorů vnějšího okolí, které mají vliv na výslednou strategii. Tyto faktory se transformují buď do příležitostí, nebo do hrozeb. Zda je faktor hrozba, či příležitost je na subjektivním hodnocení zpracovatele analýzy, proto se budu snažit k faktorům přistupovat nanejvýš objektivně.

#### 5.1.1 S - Sociální faktory

Zde je dle mého názoru nejvýznamnější skupina deseti tisíc studentů, kteří se pohybují ve věku 20-30ti let. Jde o mladé ambiciózní lidi, kteří mají chuť se něco nového naučit a tím zvýšit svou hodnotu na trhu práce. Nejedná se pouze o české studenty. Svě zastoupení mají i zahraniční studenti, kteří se rozhodli studovat Mendelovu univerzitu ať už prostřednictvím evropského projektu Erasmus nebo jiným způsobem.

Další skupinou, která se nesmí opomenout, jsou sami akademičtí pracovníci Mendelu, kterých je kolem 700. Jsou to lidé, kteří se vzdělávají a rozvíjí celý život. Druhá stránka věci ovšem je, že jako pracovníci státní instituce mají vyšší jistotu zaměstnání v ekonomických krizích, což může vést k tomu, že nebudou mít chuť zvyšovat svou hodnotu na trhu práce. (Mendelu, 2015)

#### 5.1.2 L - Legislativní faktory

Na základě zákona 111/1998 Sb., o vysokých školách lze vymezit legislativní podmínky pro fungování vysokých škol. Práce je orientována na doplňkovou činnost, takže byly vybrány části pojednávající o hospodaření školy.

Na základě § 18 odst. 1 a 2, je jasně stanoveno, že rozpočet školy nesmí být deficitní a jedna ze složek, které tvoří rozpočet jsou výnosy z doplňkové činnosti. Dle odst. 3 a 5 má škola nárok na příspěvek ze státního rozpočtu o kterém rozhoduje dlouhodobý záměr veřejné vysoké školy. Důležitý je též odst. 13, dle kterého smí být prostředky ze státního rozpočtu využity pouze na financování činností, pro které byla veřejná škola zřízena a na financování doplňkové činnosti.

Dle § 20 odst. 2 je definována doplňková činnost jako činnost za úplatu, která navazuje na vzdělávací a výzkumnou činnost sloužící k lepšímu využití lidských zdrojů a majetku. Doplňková činnost nesmí ohrozit kvalitu, rozsah a dostupnost činností, k jejichž uskutečňování byla škola zřízena. V odst. 5 je také zmíněno, že vysoká škola má povinnost důsledně oddělit náklady a výnosy spojené s doplňkovou činností.

Obsahem § 36 odst. 1 je úprava, že vnitřní předpisy veřejné vysoké školy podléhají registraci ministerstvem a žádost o registraci podává rektor. Dále dle § 18

odst. 4 může ministerstvo odejmout škole příspěvek, pokud jej čerpá v rozporu se zákonem nebo v rozporu s rozhodnutím o poskytnutí příspěvku.

Další důležitou úpravu najdeme v § 96 odst. 5, který stanovuje, že příjmy veřejné vysoké školy, jsou předmětem daně z příjmu s dvěma výjimkami:

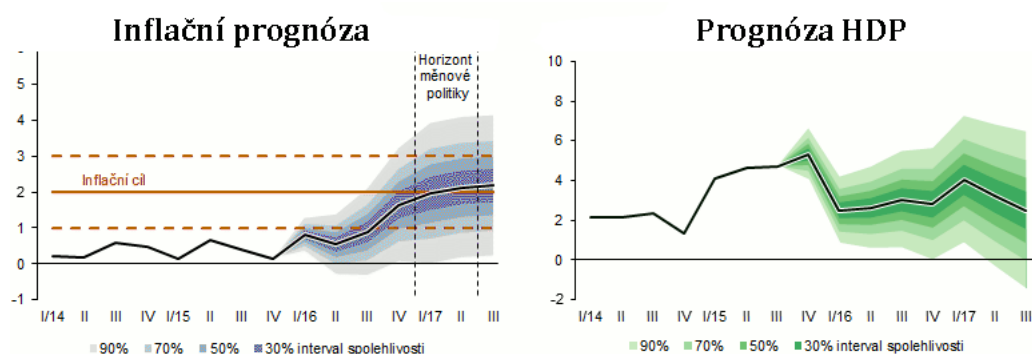
1. příjmy z investičních transferů
2. příjmy z úroků z vkladů na běžném účtu

### 5.1.3 E - Ekonomické faktory

Zaměříme se na dva nejvýznamnější makroekonomické ukazatele - inflaci a výši HDP.

Dle prognózy České národní banky na první polovinu roku 2017 se bude pohybovat inflace ve výši 2-2,1 %. Tato míra odpovídá stabilní inflaci spotřebitelských cen a lze tedy toto cenové prostředí považovat za vhodné k rozvoji ekonomické činnosti.

Podíváme-li se na ukazatel růstu ročního HDP, který se pohybuje kolem 3 %, dojdeme ke stejným závěrům, jako v případě inflace. (cnb.cz, 2016)



Obrázek 6: Prognózy inflace a HDP; Zdroj: cnb.cz

V grafech vidíme, že na rozdíl od aktuální situace poroste inflace i HDP, avšak obě hodnoty jsou víceméně stabilní z dlouhodobého hlediska. Dlouhodobý cíl České národní banky je hladina inflace na úrovni 2 %, čímž udržuje stabilní ekonomické prostředí v České republice. V grafu vidíme různá pásma kolem středů prognóz označující intervaly spolehlivosti. Rozšiřující se pásma zobrazují vývoj s pravděpodobností 30 %, 50%, 70 % a 90 %.

### 5.1.4 P - Politické faktory

Z politické stránky je důležitá koalice tří silných stran Ano 2011, ČSSD a KDU-ČSL, které ve své koaliční smlouvě garantují bezplatné vzdělání na státních a veřejných vysokých školách. Zároveň je dle smlouvy jejich cílem podpořit inovační podnikání na principu venture kapitálu. (vlada.cz, 2013)

Další významný faktor je nepochybně vliv evropské unie, která finančně podporuje projekty jako je například Erasmus+ nebo programy celoživotního vzdělávání.

### 5.1.5 T - Technologické faktory

Zde je významná rychlost morálního zastarávání, která nabývá na rychlosti. Vývojáři softwaru se snaží držet krok s dobou, inovují své stávající produkty a vyvíjí další užitečné programy potřebné ke zkrácení doby jednotlivých operací. Z těchto důvodů je nutné se neustále učit novým věcem.

Všeobecně lze říci, že vláda České republiky podporuje pokrok a vynakládá vysoké částky ze státního rozpočtu na výzkum nových technologií, avšak stále stoupající zadluženost státu se může negativně projevit v následujících letech právě na těchto dotacích směřovaných do výzkumu a vývoje.

Shrnutím jednotlivých úhlů pohledu na okolí Mendelovy univerzity lze říci, že většina faktorů vnějšího prostředí je v souladu s rozvíjející se ekonomickou situací státu a napomáhá obchodním strategiím. Jednotlivé faktory budou rozděleny do příležitostí a hrozeb v sekci analýzy SWOT, ale už teď lze říci, že zde budou příležitosti převažovat.

## 5.2 Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“

Navrhne-li novou strategii pro Ústav informačních technologií, bude v našem zájmu, aby byla co nejúspěšnější. Z tohoto důvodu je nutné zvážit mnoho vnitřních faktorů, které na ni mají vliv. Prostředí ÚIT je dle mého názoru nejlépe zobrazitelné metodou 7S, pohlížející na ústav jako na množinu sedmi aspektů, které se vzájemně ovlivňují a je mezi nimi harmonický soulad.

### 5.2.1 Strategie

Reakcí na změnu prorektora pro strategii a IT je právě formulace nové strategie a její směr. Vzhledem k tomu, že změna proběhla poměrně nedávno, nová koncepce ještě nebyla uvedena do praxe. Ústav však pokračuje dále v podpoře IT na Mendelu, což obnáší zajišťování provozu, podpory a rozvoje univerzitní infrastruktury a poskytování odborného školení a pomoci uživatelům. V rámci celoškolských pracovišť ústav zajišťuje i nákup a opravy výpočetní techniky. V minulém roce převzal ústav správu klíčových serverů od externích dodavatelů a proběhl technologický upgrade univerzitního informačního systému.

Na základě poptávky i z fakultních pracovišť začal ústav poskytovat některé doplňkové služby za poplatek. Jedná se o:

- **Opravy výpočetní techniky:** opravy a modernizace hardwaru, čištění počítačů a výměny komponent

- **Softwarová údržba PC a notebooků:** aktualizace a instalace OS, konfigurace systému, odvírování a řešení ostatních problémů
- **Housing serveru:** nabídka virtuálních i fyzických serverů, možnost hostování vlastního hardwaru včetně správy (uit.mendelu.cz, 2015)

Tyto služby jsou orientovány na akademické pracovníky, kteří nepodléhají celoškolským pracovištím, a na studenty pohybující se na akademické půdě. Doplňková činnost je však nově zavedena a zatím se nedostala do povědomí okolí.

### 5.2.2 Struktura

Ústav informačních technologií má jasně danou strukturu rozdělenou do čtyř oddělení. Každé oddělení má jiné povinnosti a úkoly. Dohromady tvoří fungující celek ústavu.

- **Referát informačních systémů** zajišťuje provoz informačních systémů univerzity. Prostřednictvím systémových integrátorů koordinuje informační systémy na jednotlivých fakultách. Vytváří uživatelské návody a organizuje odborná školení uživatelů IT. Zajišťuje rozvoj informačního systému tak, aby odpovídaly požadavkům univerzity.
- **Referát infrastruktury** zabezpečuje provoz a správu Brněnské univerzitní sítě, celouniverzitních serverů, serveroven a datacentra. Zajišťuje zaměstnancům podporu při konfiguraci sítě Eduroam a zastupuje univerzitu při komunikaci s organizacemi v oblasti IT.
- **Referát ekonomických systémů** odpovídá za ekonomický systém SAP, jeho aktualizace a komunikaci s klíčovými uživateli i externími dodavateli. Vedoucí oddělení zastupuje univerzitu v Koordinačním centru veřejných vysokých škol využívající IS SAP, sdílí znalostní bázi a řeší rozvojové projekty.
- **Referát koncových stanic** tvoří návody pro koncové uživatele informačních systémů. Má na starosti správu PC na rektorátních a celouniverzitních pracovištích, což zahrnuje obstarávání nákupu a oprav výpočetní techniky včetně programového vybavení. (uit.mendelu.cz, 2015)

### 5.2.3 Systémy řízení

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, systémy řízení představují procedury řízení, které jsou rozděleny do tří částí:

- **komunikační:** oddělení ústavu spolu komunikují různými prostředky dle aktuálního problému, který je nutno vyřešit. Telefonicky, elektronickou poštou, nebo pomocí Helpdesku. Vytvoří v systému ticket, kterému je přiřazen pracovník k vyřešení podle potřebné odbornosti.

- **kontrolní:** požadavky řešené prostřednictvím Helpdesku lze kontrolovat přímo v systému. Vedoucí ústavu, kdo ticket řešil, jak dlouho to trvalo, samotné řešení a spokojenost s řešením.
- **informační:** tok informací probíhá na ústavu prostřednictvím pravidelných porad, pořádaných jednou týdně. Vedoucí ústavu deleguje úkoly na vedoucí oddělení a předává důležitá sdělení týkající se chodu ústavu. Naléhavá sdělení jsou posílána elektronickou poštou.

#### 5.2.4 Styl manažerské práce

Předchozí faktor systémů řízení lze použít jako jeden z podkladů k analýze manažerské práce. Na ÚIT chodí denně přes 20 požadavků, které vedoucí ústavu deleguje na jednotlivá oddělení. Prostřednictvím pravidelných porad probíhají čtyři základní manažerské činnosti (plánování, organizování, vedení a kontrola).

Sám vedoucí ústavu řídí provoz především po ekonomické a personální stránce. Spolupracuje s prorektorem pro strategii a IT a převádí do praxe jednotlivé návrhy pro rozvoj informačních a komunikačních technologií univerzity.

#### 5.2.5 Spolupracovníci

Ústav informačních technologií zaměstnává celkem 26 lidí na 20,5 úvazku, z toho 1,2 úvazku je hrazeno z kolejí a menz, na ostatní přispívají jednotlivé fakulty. Lze tedy odvodit, že většina zaměstnanců má smlouvu na hlavní pracovní poměr. Zde je důležité finanční ohodnocení pracovníků. Dle mzdového předpisu univerzity se výše hrubé mzdy podle dosaženého vzdělání pohybuje od 18 000 Kč do 20 800 Kč s méně než pětiletou praxí. Se stoupající praxí se zvyšuje i výše hrubé mzdy. Další složku tvoří osobní příplatky, které navyšují mzdu na základě funkce pracovníka.

Vztahy mezi pracovníky jsou na přátelské úrovni, což zvyšuje jednotu ústavu jako celku vzhledem k ostatním pracovištím. Škola jako státní instituce nabízí jistotu zaměstnání i v průběhu hospodářských krizí. To zvyšuje zájem zaměstnanců o práci pro ústav v těchto obdobích, avšak IT sektor v komerční sféře je po finanční stránce lákavější. Může to mít za následek odchod pracovníků do soukromých firem.

#### 5.2.6 Schopnosti a sdílené hodnoty

Čtyři oddělení ústavu zaměstnávají odborníky z různých odvětví. Většina má za sebou vysokoškolské vzdělání v oboru. Kolektiv je rozmanitý z pohledu praxe pracovníků. Na základě fungující komunikace si pracovníci ÚIT vzájemně předávají zkušenosti a sdílí hodnoty v podobě sledování vyvíjejícího se prostředí informačních technologií.

Ústav se snaží zajišťovat kvalitní technologickou podporu univerzity, zakládá si na vstřícné komunikaci a je nakloněn inovativním nápadům.

Ke shrnutí vnitřní analýzy ústavu lze říci, že ústav má svá slabá místa, především ve finančním ohodnocení pracovníků a absenci obchodní strategie potřebné pro vyšší finanční soběstačnost.

Na druhé straně zde najdeme i silné stránky v podobě otevřenosti k inovativním řešením, jasnou organizační strukturu a schopnosti pracovníků, mající synergický efekt, který je podpořen přátelským pracovním prostředím.

### 5.3 Analýza konkurenčních sil v odvětví

Analýza se skládá z pěti faktorů, které jsou vzájemně propojeny a dohromady tvoří přehledný obraz hybných sil v odvětví. Úspěch obchodní strategie ve velké míře závisí na přesné analýze právě odvětví.

#### 5.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Ústav informačních technologií zajišťuje po IT stránce celou univerzitu, takže v jeho správě jsou i licence na programové vybavení univerzity. Z přiděleného rozpočtu 10 383 000 Kč jde naprostá většina právě na licence a služby dodavatelů.

Zde je významná firma s názvem IS4U, která má monopolní sílu na straně dodavatele. Je to dáno tím, že její společníci sami vytvořili systém UIS, který škola využívá.

Přechody mezi jednotlivými dodavateli nejsou snadná záležitost, protože univerzita není komerční podnik a musí se řídit zákonem o veřejných zakázkách. Kdykoli se rozhodne změnit dodavatele, je to zdlouhavý proces.

#### 5.3.2 Vyjednávací síla kupujících

Kupující stranu, jakožto hybnou sílu lze rozdělit na dvě části. Univerzita vlastní práva k systému UIS, který vznikl na akademické půdě, takže ho za licenční poplatky poskytuje odběratelům. Momentálně tento UIS používá 13 vysokých škol v české a Slovenské republice. Dalším odběratelem licence UIS je právě již zmíněná firma IS4U, která ke své funkci licenci potřebuje.

Druhá část kupujících jsou koncoví zákazníci, kteří využijí doplňkové činnosti ústavu. Jsou to studenti a akademičtí pracovníci, mající povědomí o této činnosti. Pro ně je pohodlné využít těchto služeb ve škole, protože nemusí jezdit do opraven výpočetní techniky. Většina lidí, pohybujících se na půdě univerzity, ovšem o takovéto činnosti neví.

#### 5.3.3 Hrozba substitutů a hrozba vstupu nových konkurentů

Tato část je zaměřena na substituty doplňkové činnosti ústavu a možný vstup nových konkurentů do odvětví. Jelikož je tato činnost orientována na koncové zákazníky, je přechod k nově vzniklému substitutu bez dodatečných nákladů. Zákazník si prostě příště zajde opravit výpočetní techniku do nově vzniklého servisu, který může mít

sídlo vedle areálu univerzity. Odvětví výpočetní techniky nemá velké bariéry vstupu na trh, tudíž založit servis se sídlem v okolí univerzity by nebylo nic překvapivého.

Další možností je vznik velkokapacitní serverovny, která bude mít možnost stanovit nízkou cenu na základě úspor z rozsahu. Vzhledem k vysoké informovanosti o trhu u studentů i akademických pracovníků, na které je zaměřena doplňková činnost ústavu, může i menší pohyb v ceně výrazně ovlivnit poptávku po službě.

#### 5.3.4 Rivalita mezi existujícími podniky

Silná rivalita mezi konkurenty vyvíjí vysoký tlak v cenové oblasti, což může vést až k ceně rovnající se nákladům. Nespornou výhodou mají konkurenti, kteří využívají úspor z rozsahu, protože mají ve svých možnostech snížit cenu na minimum. Podíváme-li se na přímé konkurenty v odvětví, zjistíme, že na trhu se pohybuje velký počet spíše malých firem, které jsou zaměřeny výhradně na zisk.

Konkrétním konkurentem v rámci Mendelu je Institut celoživotního vzdělávání, který poskytuje studentům mnoho kurzů z rozmanitých oblastí vzdělání. Mezi nimi jsou i IT kurzy:

- Microsoft Excel
- Adobe Photoshop
- Kurzy typografie
- Kurz grafického designu
- Adobe Premiere
- Powerpoint 2010

Kurzy se pohybují v cenové kategorii 2000 - 4000 Kč a jak můžeme vidět, jsou zaměřeny převážně na běžné uživatele počítačů. (is.muni.cz, 2016)

### 5.4 Vnitřní směrnice pro hospodářskou činnost univerzity

Stát jako zakladatel veřejných vysokých škol v České republice stanovuje v zákoně o vysokých školách pouze základní limity vedlejší hospodářské činnosti. Je poté na nařízení každé školy, do jaké míry upraví vnitřní směrnice omezující doplňkovou činnost ústavů.

Pro aplikaci obchodní strategie je nutné znát tyto směrnice a upravit komerční činnost tak, aby vyhovovala všem omezením.



### 5.4.1 Směrnice č. 7/2013 k provádění doplňkové činnosti

#### Pracovněprávní vztahy zaměstnanců účastných na doplňkové činnosti

V tomto ohledu je důležitá směrnice č. 7/2013 k provádění doplňkové činnosti. Dle 4. článku upravuje pracovní poměr zaměstnanců účastných na doplňkové činnosti.

- zaměstnanci vykonávající doplňkovou činnost stejnou, jako hlavní činnost nad rámec pracovního úvazku jsou hrazeni formou odměny z doplňkové činnosti
- zaměstnanci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou hrazeni z prostředků doplňkové činnosti na základě dohody o provedení práce, nebo dohody o pracovní činnosti

#### Uzavírání smlouvy

Zde je důležitý bod 5.5, který říká, že kurzovné a školné musí být uhrazeno před započítáním akce.

- Kurzy, v celkové ceně vyšší než 10 tis. Kč vč. DPH na účastníka, musí být podloženy písemnou smlouvou, která je podkladem pro vystavení daňového dokladu.
- Kurzy, v ceně do 10 tis. Kč vč. DPH na účastníka, lze realizovat na základě písemné přihlášky. Kurzovné je možné hradit bankovním převodem na účet univerzity pro doplňkovou činnost.

#### Účtování doplňkové činnosti

Při účtování nákladů podle bodu 7.6 se nezahrnují do nákladů investiční výdaje. Ty jsou zohledněny v nepřímých nákladech, které jsou dle bodu 6.4 stanoveny sazbou nepřímých nákladů na odpracovanou hodinu.

Bod 8.1 říká, že po ukončení činnosti předá řešitel nejpozději do 5ti dnů Ekonomickému odboru podklady k fakturaci. Ve vyúčtování je nutné uvést skutečné odpracované hodiny a zda se jedná o hodiny odpracované v rámci pracovní smlouvy zaměstnance.

### 5.4.2 Směrnice 4. 1/2014 O veřejných zakázkách v souladu se zákonem č. 137/2006 sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů

Předpokládaná hodnota veřejné zakázky u smluv na dobu určitou se stanoví na dobu trvání smlouvy, u veřejných zakázek na dobu neurčitou na období 4 let trvání smlouvy.

## **Veřejné zakázky malého rozsahu**

### **Veřejné zakázky předpokládané hodnoty do 100 000 Kč bez DPH**

Postup při těchto zakázkách probíhá tak, že zadavatel (kterýkoli podřízený pracovník) ověří cenu z dostupných zdrojů. Je zároveň povinen využít množstevních slev a akčních nabídek, jsou-li pro předmět VZ nabízeny.

### **Veřejné zakázky předpokládané hodnoty do 500 000 Kč bez DPH**

Pověřená osoba ověří cenu zakázky z běžně dostupných zdrojů, avšak je povinna uvést zdroj informací, na základě kterých zadání VZ provedla.

### **Veřejné zakázky předpokládané hodnoty do 999 999 Kč bez DPH**

Pověřená osoba vyzve k podání nabídky alespoň 3 zájemce, o kterých předpokládá, že jsou schopni zakázku splnit a vyžádá si předložení písemných nabídek.

Posouzení nabídek provádí alespoň 3členná komise, kterou stanoví zadavatel (pověřená osoba).

### **Veřejné zakázky na dodávky, služby a stavební práce s předpokládanou hodnotou do 1 999 999 Kč bez DPH a VZ na stavební práce s hodnotou do 5 999 999 Kč bez DPH**

Funkci zadavatele plní rektor. Vyzve písemně k podání nabídky alespoň 3 zájemce, o kterých předpokládá, že jsou schopni zakázku splnit. Posouzení nabídek provádí alespoň 3členná komise ustanovená rektorem.

V části H této směrnice je uvedena povinnost zadavatele zveřejňovat informace o VZ na svém profilu, které má povinnost alespoň jednou měsíčně aktualizovat.

Na základě rozhodnutí rektora č. 6/2012 zodpovídá za sběr požadavků a koordinaci provádění veřejných zakázek oddělení 926 - Oddělení veřejných zakázek. Zadavatel je povinen komunikovat s oddělením při vyhlášení výběrového řízení.

## 6 SWOT analýza

Po důkladných analýzách vnějšího i vnitřního okolí ústavu je nutné seskupit jednotlivé faktory, mající vliv na plánovanou obchodní strategii a dát jim požadovanou vstupní formu vhodnou ke SWOT analýze. Výstupem z matice je následně formulace vhodné obchodní strategie.

Silné stránky	Slabé stránky
otevřenost ústavu novým návrhům strategie	nedostatečná propagace doplňkové činnosti ústavu
jasně daná organizační struktura	mzdy nekonkurenceschopné komerčnímu prostředí
rychlé řešení problémů systémem Helpdesk	závislost na firmě IS4U
odborné vzdělání a zaměření pracovníků ústavu	unikající náklady nevyužitím volných míst v serverovně
vlastnictví licence na UIS	

Příležitosti	Hrozby
vysoký počet studentů na území akademické obce	jistota zaměstnání akademických pracovníků ve státní instituci
prostředky ze státního rozpočtu smí být použity na financování doplňkové činnosti	stále stoupající zadluženost státu
stabilní ekonomické prostředí	omezení plynoucí ze zákona o veřejných zakázkách
rychlost morálního zastarávání	silná konkurence a slabé bariéry vstupu do odvětví

Nyní máme jednotlivé limity uspořádané ve SWOT matici. Lze se zaměřit buď na posílení silných stránek, transformaci slabých stránek na silné, využití příležitosti nebo zabezpečení se proti hrozbě z vnějšího okolí.

### 6.0.1 Výstupní strategie

S využitím příležitosti v podobě studentů pohybujících se na území akademické obce a stabilního prostředí ekonomiky, lze zahájit doplňkovou činnost v podobě kurzu, který nebude zaměřen na základní znalosti nejpoužívanějších programů, které studenti vysoké školy potřebují pro studium, jak můžeme vidět v kurzech pořádaných Institutem celoživotního vzdělání.

Návrh kurzu spočívá v tom, že při budoucím zaměstnání studenti budou potřebovat programy, na jejichž školení univerzita ani ICV žádné kurzy nepořádá.

Spousta zaměstnavatelů však tyto programy aktivně využívá a studenti, kteří budou s tímto softwarem obeznámeni zvýší svou hodnotu na trhu práce. Jde především o programy řady Microsoft, které jsou odborněji zaměřeny:

- Microsoft Project
- Microsoft Access
- Microsoft Visio

Kurz bude rozdělen dle programů do tří dnů. Každý den bude výuka probíhat se zaměřením na jeden program. Účastníci kurzu se ve 12 hodinách seznámí se základními a mírně pokročilými funkcemi programů, které budou potřebovat ve svém profesním životě.

Tuto strategii podpoří silná stránka ústavu, kterou je odborné zaměření zaměstnanců, kteří tyto programy znají, dokáží předat znalosti a zároveň jsou nakloněni novým návrhům. Zároveň strategie zvyšuje finanční soběstačnost ústavu, čímž snižuje hrozbu v podobě stoupající zadluženosti státu.

Další částí strategie je využití volných prostor v serverovnách, které má ÚIT ve správě. Jelikož dle zákona musí doplňková činnost souviset s činností hlavní, navrhuji oslovit vzdělávací instituce v Brně a okolí v nejbližší budoucnosti. Bude-li spolupráce dobře fungovat, je možné rozšířit ji i na krajské školy.

### 6.0.2 Definice cílů strategie

Aby bylo možné zhodnotit úspěch strategie v praxi, je nutné si stanovit reálné cíle, jejichž dosažením bude mít strategie nálepku „úspěšná“. Dle metody SMART, která byla popsána v teoretické kapitole je nutné dodržet základní rámec určování cílů. Strategie je tvořena s výhledem do blízké budoucnosti, proto i cíle je nutné definovat v souladu s tímto časovým obdobím. Pro výslednou strategii navrhuji tyto cíle:

1. Do 16. 12. 2016 uspořádat kurz se zaměřením na tři programy výše zmíněné. Z maximální kapacity kurzu 12 míst obsadit alespoň 10.
2. Do konce roku 2016 (31. 12. 2016) získat doplňkovou činností alespoň 20 000 Kč do rozpočtu ÚIT.
3. Oslovit s možností housingu serveru alespoň 20 brněnských škol nejpozději do 30. 11. 2016.
4. Získat zdroje do rozpočtu z alespoň 5ti uložených serverů do konce roku 2016.

## 7 Zhodnocení

Po definici výstupní strategie je potřeba také zhodnotit přínos budoucího směru doplňkové činnosti pro ústav. Toto zhodnocení přináší více pohledů na strategii a odhaluje případné antipatie některých zájmových skupin k navrhované strategii ústavu.

Strategie bude úspěšná, pokud bude zisková. K tomuto výpočtu slouží analýza bodu zvratu, jakožto kvantifikovatelné měřítko úspěšnosti strategie.

Samotné hodnocení strategie přispívá k růstu ústavu, protože nové zkušenosti přispívají k jeho znalostnímu rozvoji.

### 7.1 Analýza bodu zvratu

Nejúčinnější metodou k propočítání ziskovosti zavedené strategie je analýza bodu zvratu. Díky ní lze spočítat, od kolika zapsaných účastníků do kurzu se pokryjí náklady na kurz a samotná strategie bude generovat zisk.

Je nutné stanovit výši fixních i variabilních nákladů na jednoho účastníka. K této analýze použijí jako podklad již vypočítané náklady na jiný kurz, který probíhá taktéž v budově Q areálu Mendelovy univerzity.

Pracovník, který povede tento kurz bude mít s ústavem podepsanou dohodu o práci konané mimo pracovní poměr bez odvodu pojištění. Na základě této dohody, která bude v rozsahu 12 hodin dostane výplatu **5 796 Kč**. Tento náklad je nákladem fixním, jelikož se musí zaplatit vždy bez ohledu na počet přihlášených účastníků

Dalším nákladem jsou režie, které jsou stanoveny vnitřními předpisy univerzity. Sazba je určena jako 107,8 na každou hodinu kurzu, který bude mít celkem 12 hodin.

$$107,8 \times 12 = \mathbf{1293,6 \text{ Kč}}$$

I tyto náklady se řadí mezi fixní. Dohromady tedy můžeme stanovit výši fixních nákladů na částku **7 089,6 Kč**. Variabilní náklady na jednoho účastníka kurzu se v tomto případě neobjevují.

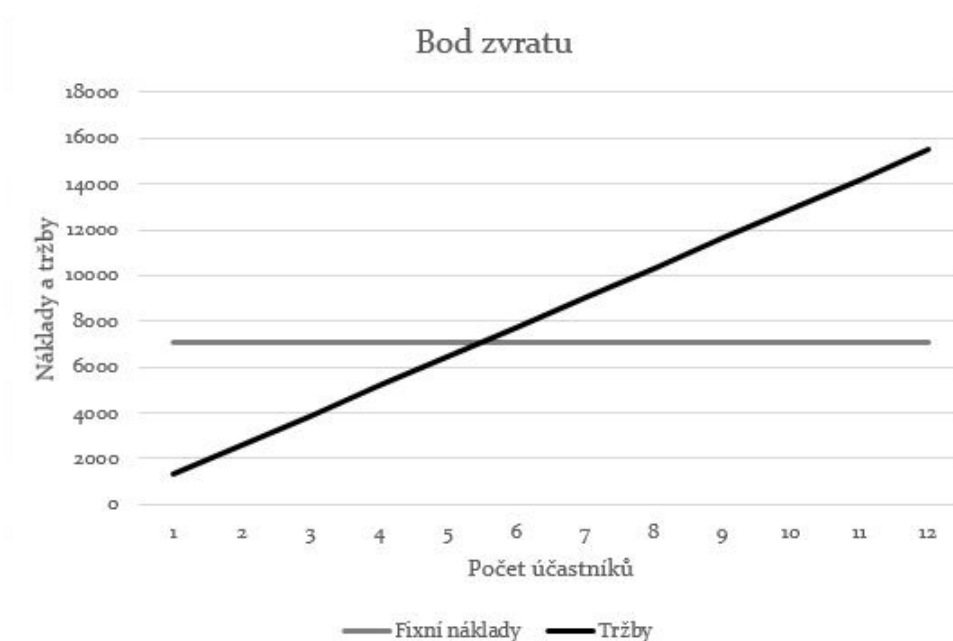
Dále je nutné stanovit zisk. Navrhují zisk na jednoho účastníka v pevné výši **700 Kč**. Touto položkou určíme cenu kurzu bez DPH na jednoho účastníka, ve které bude započítán i zisk.

$$\frac{7089,6}{12} \times 700 = \mathbf{1\ 290,8 \text{ Kč}}$$

S takto stanovenými hodnotami je možno přistoupit k výpočtu bodu zvratu. Vzorec vychází z teoretické části analýzy bodu zvratu.

$$Q = \frac{FN}{c - v} = \frac{7089,6}{1290,8 - 0} = \mathbf{5,49 \text{ ks}}$$

Ze vzorce je jasné, že kurz bude ziskový, zúčastní-li se alespoň 6 účastníků, což jde vidět i z grafu. V návrhu strategie počítá kurz s maximálně 12 účastníky. Naplní-li se kurz alespoň z poloviny, bude už ziskový.



Obrázek 7: Grafické vyjádření bodu zvratu

## 7.2 Hodnocení strategie z hlediska zájmových skupin

Výpočet ziskovosti strategie nám neukazuje na to, jak budou novou doplňkovou činnost hodnotit zájmové skupiny ústavu. I přesto, že strategie vygeneruje přínosy do rozpočtu ÚIT, může být tato činnost v rozporu se zájmy některých skupin napojených na ústav. Hodnocení strategie z různých pohledů může detekovat případné antipatie klíčových stran.

- **Vlastníky** je z pohledu veřejnoprávní instituce vedení univerzity. Rektor, prorektor pro strategii a IT a vedoucí Ústavu budou nakloněni této strategii. Z jejich pohledu je přínosné získat prostředky do rozpočtu ústavu aniž by museli zvýšit část rozpočtu věnovanou tomuto celoškolskému pracovišti.
- **Banky a věřitelé** nejsou přímou zainteresovanou skupinou na chodu ústavu. Jelikož ústav nemá závazky v podobě cizího kapitálu, není nutné se touto skupinou více zabývat.
- **Stát** v pojetí veřejnoprávní instituce zasahuje do doplňkové činnosti v případě, je-li v rozporu se zákonem o vysokých školách. Strategie je volena tak, aby doplňková činnost navazovala na činnost hlavní, což je dodrženo v obou částech strategie.
- **Zaměstnanci**, kteří se budou podílet v rámci dohod na doplňkové činnosti, budou mít dohodu o práci konané mimo pracovní poměr. Prostředky k tomuto

platovému ohodnocení jsou z výnosů doplňkové činnosti. Jejich výdělek bude podstatně vyšší, než je mzda v rámci hlavního pracovního poměru.

- **Místní komunita** se zajímá o životní prostředí, které však strategie žádným způsobem přímo neovlivňuje. Zvýší se možnosti vzdělání a příležitosti k osobnímu rozvoji.
- **Zákazníci** jsou zde dle mého názoru nejdůležitější zájmovou skupinou, protože strategie, která nevychází vstříc zákazníkům může vést k neúspěchu celé doplňkové činnosti. Kurz má kapacitu 12 účastníků. Ta je stanovena tak, aby byl zachován individuální přístup k zákazníkům a aby si z kurzu odnesli co nejvíce nových poznatků.

Z hlediska možností housingu serverů ústav bude sjednávat dohody s každou školou zvláště tak, aby se vyhovělo požadavkům individuálně. Tento přístup zajistí zájemcům přesně to, co potřebují.

Strategie je založena na zvýšení příjmu do rozpočtu ÚIT při zachování čerpání z rozpočtu univerzity. Místnosti, které budou využity pro kurz jsou udržované ústavem i v případě, že by kurz neproběhl. Serverovna v suterénu budovy X má neobsazené boxy i přesto, že místnost musí být udržována. Z těchto důvodů hodnotím strategii pro doplňkovou činnost s pozitivním vlivem na ústav i ostatní zájmové skupiny.

## 8 Závěr

Na téma neziskových organizací už bylo napsáno mnoho bakalářských a diplomových prací, avšak naprostá většina z nich se nezabývá vedlejší hospodářskou činností. Tato doplňková činnost se podílí na samofinancování ústavu a přispívá tak ke zkvalitnění služeb. Vzhledem k tomu, že plná závislost na příspěvcích ze státního rozpočtu není spolehlivá, nabývá právě samofinancování na významu každé neziskové organizace.

Má-li v plánu ústav provádět doplňkovou činnost, která je komerčně orientovaná, musí mít jasně stanovené cíle, kterých chce dosáhnout. Dále by měl mít zformulovanou obchodní strategii a jednotlivé kroky, vedoucí k dosažení vytyčených cílů. Komerční prostředí je neustále se měnící a vyvíjející trh, který vyžaduje pružnou reakci na nově vznikající příležitosti a hrozby. Z tohoto důvodu je nutné vyhodnocovat nové informace pomocí analýz, které slouží jako podklady pro formulaci nejlepší strategie.

Cílem této práce bylo vypořádat se s problematikou komerční činnosti Ústavu informačních technologií jakožto nevýdělečné instituce a navrhnout strategii pro ústav s výhledem do nejbližší budoucnosti, která bude reagovat na situaci v okolí.

Jako podklad pro návrh nové doplňkové činnosti jsem využila strategických analýz vnitřního a vnějšího okolí, ze kterých bylo možné odhalit příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí a silné a slabé stránky, které souvisí přímo s ústavem. V neposlední řadě jsem se detailněji zabývala konkurenčním postavením ústavu.

Výsledky ukázaly, že ve vnějším okolí ústavu je možné využít příležitostí, hodicích se k doplňkové činnosti. Silnou stránku ÚIT tvoří především otevřenost novým návrhům a odborné vzdělání pracovníků. Na druhé straně slabou stránkou je především platové ohodnocení zaměstnanců, unikající náklady a nedostatečné povědomí o doplňkové činnosti v okolí ústavu.

Nová strategie byla spočítána jako zisková už od polovičního naplnění kurzu. Část strategie zaměřená na housing serverů je výdělečná sama o sobě.

Nakonec jsem zhodnotila vedlejší hospodářskou činnost z hlediska zájmových skupin, abych určila výhody a nevýhody implementace nové strategie pro jednotlivé klíčové skupiny. I z tohoto úhlu pohledu se strategie ukázala jako přínosná.

Hlavní přínos bakalářské práce je především pro vedení Ústavu informačních technologií a potažmo celou univerzitu, která si vytvoří objektivní náhled na komerční okolí ústavu a má tak díky navrhované strategii možnost zvýšit svou finanční soběstačnost.

V aktuální ekonomické situaci je složité spoléhat se na dotace ze státního rozpočtu, proto je dle mého názoru doplňková činnost jako zdroj samofinancování veřejného sektoru cestou, jak si zajistit stabilnější finanční prostředky k provozu.



## 9 Reference

- ANDERSON, HELÉN, VIRPI HAVILA A FREDRIK NILSSON *Mergers and acquisitions: the critical role of stakeholders*. V New York: Routledge, 2013. Routledge advances in management and business studies. ISBN 978-0-415-53652-3..
- ČERVENÝ, RADIM *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4..
- DE CEUSTER, LUC *Focus on project success: tools and techniques for successful projects*. Praha: APraCom, 2010. Project management - coaching training. ISBN 978-80-254-8707-5..
- DVOŘÁČEK, JIŘÍ A PETER SLUNČÍK *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3..
- FOTR, JIŘÍ *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4..
- GÁLA, LIBOR, JAN POUR A ZUZANA ŠEDIVÁ *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5457-4..
- JEŽKOVÁ, ZUZANA *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7..
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV *IS/IT strategie krok za krokem: teorie pro praxi*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-272-4..
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV A PETR NOVÁK *Finanční strategie: krok za krokem*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015, xvi, 204 stran. ISBN 978-80-7400-562-6..
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV A OLDŘICH VYKYPĚLK *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8..
- KORECKÝ, MICHAL A VÁCLAV TRKOVSKÝ *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3..
- LORENC, MIROSLAV A JAN POUR *Podniková informatika*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-78-3..
- SYNEK, MILOSLAV A EVA KISLINGEROVÁ *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3..

- ŠIMAN, JOSEF A PETR PETERA *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8..
- TRUČKA, JAROSLAV. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4..
- TYLL, LADISLAV. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7..
- VAGADIA, BHARAT *Strategic outsourcing: the alchemy to business transformation in a globally converged world*. Berlin: Springer, c2012. Management for professionals. ISBN 978-3-642-22208-5..
- VOŘÍŠEK, JIŘÍ A JAN POUR *Management podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-102-4..
- WRIGHT, GLEN A JURAJ NEMEC *Management veřejné správy: teorie a praxe : zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X..

#### Internetové zdroje:

- CNB.CZ *Aktuální progóza ČNB [online]*. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html?cnb\\_css=trueinflace](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=trueinflace).
- ICV.MENDELU.CZ *IT kurzy [online]*. 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://icv.mendelu.cz/czv/25453-it-kurzy>.
- IS.MUNI.CZ *Grafická analýza bodu zvratu [online]*. 2016 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://files.beneslenka.webnode.cz>.
- ICV.MENDELU.CZ *Co je porterův model pěti sil [online]*. 2015 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>.
- MBABOOST.COM *McKinsey's 7-S and Pascale's Adaption Thereof [online]*. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <https://www.mbaboost.com/mckinseys-7-s-and-pascales-adaption-thereof/>.
- MENDELU.CZ *Studium na MENDELU [online]*. 2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://mendelu.cz/studium>.
- MINDTOOLS.COM *The McKinsey 7-S Framework*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR91.htm>.
- UIT.MENDELU.CZ *Lidé na Ústavu informačních technologií [online]*. 2015 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://uit.mendelu.cz/25034-lide>.

VLADA.CZ *Koaliční smlouva mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013-2017 [online].* 2013 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalicni\\_smlouva.pdf](http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalicni_smlouva.pdf).

**Právní prameny:**

*Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).* In: *Sbírka zákonů.* 22. 4. 1998. ISSN 1211-1244.

*Směrnice č. 1/2014 O veřejných zakázkách v souladu se zákonem č. 137/2006 sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů*

*Směrnice č. 7/2013 k provádění doplňkové činnosti*

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Řídící hierarchie; Zdroj: Keřkovský, Novák, 2015	10
Obrázek 2: Analýza 7S; Zdroj: <a href="http://www.mbaboost.com">www.mbaboost.com</a>	15
Obrázek 3: Porterův model; Zdroj: <a href="http://www.jakasi.cz">www.jakasi.cz</a>	16
Obrázek 4: SWOT analýza; Zdroj: Tyll, 2014	21
Obrázek 5: Grafické vyjádření bodu zvratu; Zdroj: <a href="http://is.muni.cz">is.muni.cz</a>	23
Obrázek 6: Prognózy inflace a HDP; Zdroj: <a href="http://cnb.cz">cnb.cz</a>	27
Obrázek 7: Grafické vyjádření bodu zvratu	38