

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Pavλίna Jandová

STRATEGICKÝ ROZVOJOVÝ PLÁN ŠKOLY

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

Poděkování

Děkuji PhDr. Lucii Smékalové, PhD. za odborné vedení bakalářské práce, za její cenné rady, náměty a připomínky.

ANOTACE

1. Název práce: **Strategický rozvojový plán školy**
2. Příjmení a jméno: **Jandová Pavlína**
3. Fakulta, katedra: Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky
4. Obor: Školský management
5. Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.
6. Počet stran: 61
7. Počet příloh: 1
8. Počet titulů použité literatury: 16
9. Rok obhajoby: 2013

10. Klíčová slova: management, strategický management, strategie, strategické řízení, proces strategického řízení, strategické myšlení, strategické plánování, poslání organizace, vize organizace, strategický a rozvojový záměr, strategický cíl, strategická analýza, portfoliová analýza BCG, analýza vnitřních zdrojů, analýza 7S, Porterův model konkurenčních sil, PEST analýza, SWOT analýza.

11. Klíčová slova v angličtině: management, strategic management, strategy, strategic control, strategic control process, strategic thinking, strategic planning, organisation's mission, organisation's vision, strategic and development objectives, strategic goals, strategic analysis, portfolio BCG analysis, internal resource analysis, 7S analysis, Porter's five forces model of competitive strategies, PEST analysis, SWOT analysis.

12. Resumé: Bakalářská práce se věnuje problematice strategického řízení. Je prezentována teorie a základní pojmy, které souvisí s problematikou strategického řízení, strategického plánování a strategických analýz. Teoretická východiska jsou následně využívána pro popis a aplikaci strategických analýz na Střední školu technickou a obchodní Olomouc.

13. **Resumé v angličtině:** This bachelor's thesis is focused on the issue of strategic management. It provides overview of the theory and basic concepts related to the issue of strategic management, strategic planning and strategic analysis. The theoretical basis is consequently used for the strategic analysis description and application in the Secondary School of Technology and Business in Olomouc.

OBSAH

Úvod.....	7
1 Základní terminologie	9
1.1 Strategický management	9
1.2 Strategické plánování	17
2 Popis školy	27
2.1 Popis vnitřního prostředí školy.....	28
2.2 Popis přímých vlivů vnějšího prostředí.....	30
3 Popis a aplikace analýz	38
3.1 Portfoliová analýza BCG (podíl na trhu a růst trhu)	38
3.2 Analýza vnitřních zdrojů organizace.....	40
3.3 Analýza vnitřního prostředí organizace - model 7S.....	42
3.4 Analýza konkurence - Porterův model konkurenčních sil	44
3.5 Analýza vnějších zdrojů - PEST analýza	46
3.6 SWOT analýza	48
4 Směr rozvojového plánu	51
Závěr	54
Seznam použité literatury.....	55
Webové stránky.....	57
Seznam obrázků	58
Seznam tabulek	59
Seznam příloh.....	60
Přílohy	

Úvod

„Cesta začíná, až víte, kam směřujete.“

Konfucius

Jestliže chápeme školu jako otevřený systém vzdělávání a výchovy, musíme ke koncepci školy přistupovat právě ve smyslu systémového uspořádání jako k jednotě vstupů do systému, fungování systému a výstupů (výsledků) systému. Podle tohoto přístupu je Střední škola technická a obchodní v Olomouci koncipována jako universální střední škola technického a obchodního zaměření, která připravuje absolventy na výkon různorodých strojírenských, elektrotechnických a obchodních profesí.

Volná místa na trhu práce nejsou v souladu s preferencemi dospívající generace ve vzdělávací nabídce, ani v souladu s jejich perspektivami. Absolventi základních škol preferují ve větší míře než dříve gymnaziální formu vzdělávání oproti výběru tříletých učebních, či čtyřletých studijních oborů zakončených maturitní zkouškou. Aktuálně se můžeme v realitě setkat s tím, že preference gymnaziálního vzdělávání způsobila odliv uchazečů v technických disciplínách. Na tom všem se podílí i nepříznivý demografický vývoj, který bude ve středním školství kulminovat v nejbližších letech, a proto nelze předpokládat zlepšení celé situace.

Chceme-li dosáhnout zvýšení zájmu o technické disciplíny jako škola pro vzdělávání v technických oborech, je nutné zajistit nejen její prosté fungování a existenci, ale především její koncepční vyváženost, propagaci, efektivní využití veškerých zdrojů a masivní zainteresovanost sociálních partnerů.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Strategický rozvojový plán školy“ proto, že bych chtěla zjistit, jak si stojí naše škola se svými učebními obory na studijním trhu a jak ji v této oblasti pomoci. Tomuto tématu jsem věnovala také pozornost proto, abych zjistila, jakou má škola konkurenční výhodu, aby mohla zaujmout potenciální uchazeče o studium. To je velice důležité zejména v důsledku demografického vývoje (nízká porodnost, která se projevuje každoročním úbytkem studentů) a v důsledku velké konkurence škol na trhu.

Pracuji jako ekonomka na škole, jejímž posláním je kvalitní odborná příprava žáků pro jejich dobrou uplatnitelnost na trhu práce. Škola poskytuje střední vzdělávání i další formy celoživotního vzdělávání ve studijních a učebních oborech zaměřených na technické a obchodní profese. Je příspěvkovou organizací Krajského úřadu Olomouckého kraje. Chtěla bych posoudit, zda máme dostatek konkurenční síly ve srovnání s nejbližší konkurencí a jestli stanovení strategie pomůže škole vytvořit konkurenční výhodu. Jsem přesvědčena, že pak bychom byli schopni si udržet dostatek studentů, a tím i dostatek finančních prostředků – dotací ze státního rozpočtu a od zřizovatele. Na základě souhlasu svého zaměstnavatele budu pracovat s interními údaji školy.

Cílem bakalářské práce je identifikovat a aplikovat vybrané strategické analýzy na organizaci školy a na základě jejich výsledků navrhnout směr rozvojového plánu školy.

Pro svou práci jsem si stanovila tyto dílčí cíle: prvním je prezentovat základní terminologii strategického řízení za pomoci odborné literatury, druhým je popis školy, jejího vnitřního prostředí a přímých vlivů vnějšího prostředí, třetím je popis a aplikace uvedených strategických analýz na organizaci školy a čtvrtým je představit na základě výsledků strategických analýz směr rozvojového plánu školy.

K naplnění stanovených cílů využiji studium odborné literatury, která je zaměřena na management a strategie, rozbor písemných interních materiálů, které mám v organizaci k dispozici a které používám se souhlasem zaměstnavatele, a komparaci výsledků strategických analýz.

Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části je seznámení se základní terminologií strategického řízení za pomoci odborné literatury, část druhá představuje seznámení s organizací, v třetí části je popis a aplikace strategických analýz na organizaci školy a v závěrečné části je na základě výsledků strategických analýz určení směru rozvojového plánu školy.

1 Základní terminologie

V této kapitole definujeme základní pojmy, které budeme dále v práci používat.

1.1 Strategický management

Management je důležitý pro ekonomický rozvoj organizace a tím i společnosti. Aby organizace efektivně fungovala, musí si osvojit metody a techniky managementu.

Robbins a Coulter říkají, že „management je nezbytný pro jakýkoliv typ organizace, na všech úrovních, ve všech oblastech její činnosti, bez ohledu na teritorium, kde organizace sídlí a působí.“¹

V dnešní době se setkáváme s celou řadou definic pojmu management, který je zaměřený na proces řízení:

- „soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů;
- činnosti mobilizující lidské a věcné činitele při respektování norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu;
- umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je třeba;
- proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace;
- management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů;“²
- „management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly

¹ ROBBINS, S. P. a COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 34.

² CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008, s. 9.

způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.“³

Chápání pojmu management se dnes obvykle specifikuje takto:

- management vykonávají lidé, kteří jsou vedoucími pracovníky;
- management je obsahovou náplní, značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem;
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky a rovněž na obsahově velmi rozmanité činnosti;
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu.⁴

Obecným posláním managementu je podle Cimbálníkové dosažení úspěšnosti organizace nebo procesu.⁵ Při vysvětlování pojmu management je často pokládána otázka, zda je tato disciplína vědou, nebo uměním. V současné literatuře se sdílí širší pojetí managementu, tj. že se jedná jak o vědu, tak o umění.⁶

Strategický management zdůrazňuje nutnost cíleného a promyšleného vývoje organizací z dlouhodobého hlediska, umožňuje dobrou orientaci v konkurenčním prostředí a za podmínek značné neurčitosti a rizika stanovuje strategickou vizi, směřovatnou pro všechny pracovníky organizace.⁷ Neprojevuje se jen v podnikatelské sféře, ale také již v nepodnikatelské - neziskové oblasti, jako jsou státní a veřejné organizace, i ve školství.

³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 7.

⁴ Srov.: VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 13.

⁵ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3. přepr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 10.

⁶ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3. přepr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 10.

⁷ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012, s. 5.

Strategie nám říká, jak chceme dosáhnout dlouhodobě stanovených cílů, jak chceme dosáhnout konkurenční výhody. Je to určení dlouhodobého směru firmy⁸, vyjadřuje základní představu o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy⁹.

Pro pojem strategie neexistuje jednotná definice, v praxi se lze setkat s různými výklady. Strategie je nejčastěji vnímána jako:

- „vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace;
- plán naplnění poslání organizace;
- vyjádření dlouhodobých cílů organizace, programů a zdrojů organizace;
- definice ekonomických a neekonomických přínosů organizace;
- reakce na udržení, případně získání konkurenční výhody organizace;
- určení podnikatelského prostředí, do kterého chce organizace vstoupit;“¹⁰
- „proces vytváření vědomí směru...;
- ... logická, postupně probíhající záležitost, jejímž výsledkem je formální, oficiální písemné prohlášení, které je jakýmsi rozhodujícím vodítkem pro dlouhodobé záměry organizace nebo manažera.“¹¹

Obecně může být strategie definována také jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.¹²

Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění jejich celkové prosperity a úspěšnosti. Strategické řízení se uskutečňuje právě prostřednictvím formulace a implementace strategie.¹³ Ta určuje směr, kterým podnik jde, aby dosahoval trvalé konkurenční výhody. Důraz je kladen na akce, které odlišují firmu od jejích konkurentů. Jde o deklaraci záměru, která definuje

⁸ Srov.: CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 30.

⁹ Srov.: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 7.

¹⁰ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 12.

¹¹ AMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 94.

¹² Srov.: MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 17.

¹³ Srov.: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 1.

prostředky k dosažení cílů a týká se dlouhodobé alokace významných zdrojů a propojování těchto zdrojů a schopností s vnějším prostředím. Strategie je pohled na to, jak je možné se zaměřit na rozhodující záležitosti a faktory úspěchu, strategická rozhodnutí mají za cíl vytvářet významný a dlouhotrvající vliv na chování a úspěšnost organizace.¹⁴

Strategii je nutné vnímat v souvislostech s vizí, posláním a cíly organizace, jak uvádí Charvát. Místo strategie graficky znázorňuje obrázek.¹⁵

Obrázek č. 1: Místo strategie.¹⁶



Podle Sedláčkové, pokud má organizace dobrou strategii, odlišuje se od ostatních. Staví ji to do jedinečné pozice. Základní pravda, která se týká strategie, říká, že podnik nemůže být pro všechny lidi vším a přitom si počínat zvlášť úspěšně. Strategie vyžaduje volbu, je potřeba se rozhodnout, jakou konkrétní hodnotu zajišťovat a komu ji poskytovat. Současné nestačí být jen jiný, je třeba, aby se odlišnost osobitým způsobem vyrovnala s dalšími možnostmi, jak být jiný.¹⁷

¹⁴ Srov.: AMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 94.

¹⁵ Srov.: CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 33.

¹⁶ CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 34.

¹⁷ Srov.: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 2.

Strategické řízení je úkolem vrcholového managementu a je spojené s nejdůležitějšími úkoly dlouhodobého charakteru. Úlohou strategického řízení podle Cimbálníkové „je pomoci organizaci získat nebo udržet strategickou konkurenční výhodu a v určitém čase dosáhnout reálných strategických cílů.“¹⁸

Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje se z nich vyvozují strategické cíle. Hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu,¹⁹ říká Bělohlávek a kol.

Strategické řízení, jak uvádí Mallya, je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Všechno je o lidech, vůdcovství, technologii a procesech. Efektivní kombinací těchto elementů může organizace dosáhnout předem stanovených cílů. Je to neustálý proces tvorby a určování směru vývoje organizace a její aktivity. Je to rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném prostředí podnikání.²⁰

Strategické řízení můžeme definovat různě:

- Podle Sedláčkové je strategické řízení mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace na jedné straně a na druhé straně měnícími se podmínkami tržních příležitostí. Strategické řízení identifikuje příležitosti a navazující strategické rozhodnutí, která se týkají alokace zdrojů a způsobů jejich využití.²¹
- Veber chápe strategický management jako „souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace“.²²
- Cimbálníková uvádí definici Mallya: „Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace a vyvozují se z nich strategické cíle na

¹⁸ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012, s. 7.

¹⁹ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 7.

²⁰ Srov.: MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27.

²¹ Srov.: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 1.

²² VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 510.

základě strategické analýzy a trendu budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje organizace nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.“²³

Rozhodování, která jsou uskutečňovaná ve strategickém řízení, velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání. Existují však i další důvody, proč by mělo být v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání, uplatňováno racionální strategické řízení:

- strategické řízení, které vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě předvídat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje;
- strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocitu jistoty jeho pracovníkům. Je známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje;
- strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování;
- strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.²⁴

Strategické myšlení je další podmínkou úspěšného strategického řízení, které je realizováno vrcholovým managementem a „zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými záměry a disponibilními zdroji a vlivy prostředí“.²⁵ Strategické myšlení znamená perspektivně nahlížet na své možnosti, pružně reagovat na nepřetržité změny a ovlivňovat je,

²³ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s.10.

²⁴ Srov.: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 1.

²⁵ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 15.

plánovat při úvaze těchto změn a překonávat problémy s využitím potenciálu spolupracovníků.²⁶

Strategické myšlení, tj. pohled na své možnosti, analýza všech faktorů vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.²⁷

Podle Vodáčka a Vodáčkové jsou ve vyspělých tržních ekonomikách rozhodující cíle orientovány na úspěšné přežití v daném konkurenčním prostředí. Zázemím či nezbytnou podmínkou k dosažení těchto cílů je aktivní, inovačně orientované podnikatelské chování.²⁸

Je to schopnost následujících aktivit:

- „včas objevit (identifikovat) nebo
- vytvořit;
- a pak návazně účelně a účinně využít podnikatelské příležitosti, které podnikatelskému subjektu (podnikateli, kolektivu lidí, organizaci ve smyslu podniku, závodu, ústavu apod.) vznikají z aktivní interakce s okolím (trhem, zákazníky, partnery apod.).“²⁹

Proces strategického řízení můžeme podle Charváta definovat jako souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup. Tímto výstupem bude definovaná strategie.³⁰

²⁶ Srov.: KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O., *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 187.

²⁷ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 187.

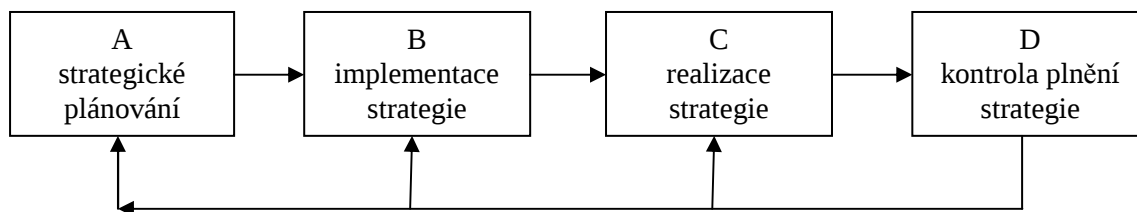
²⁸ Srov.: VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 14.

²⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 14.

³⁰ Srov.: CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 57.

„Odborníci se však shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých logicky navazujících krocích. Podle základních manažerských činností bychom proces strategického řízení mohli popsat následovně.“³¹

Obrázek č. 2: Jednoduchý model strategického řízení.³²



Proces strategického řízení bychom mohli obecně formulovat „jako proces, kterým se stanovuje poslání, vize a záměry organizace, na základě výsledků strategických analýz a trendů budoucího vývoje se vyvozují strategické cíle, hledají se a volí optimální strategie vedoucí k naplnění stanovených strategických cílů tak, aby byly efektivně využity zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu. Součástí strategického řízení je zároveň implementace a realizace strategických cílů, jejich monitorování a vyhodnocování.“³³

Při strategickém procesu je úkolem vedení organizace definování cílů organizace a výběr vhodné strategie k dosažení těchto cílů.³⁴

Podle Robbinse a Coulterové má proces strategického managementu 8 kroků, které spojují strategické plánování, realizaci a hodnocení. Všechny kroky jsou stejně důležité.³⁵

³¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012, s. 19.

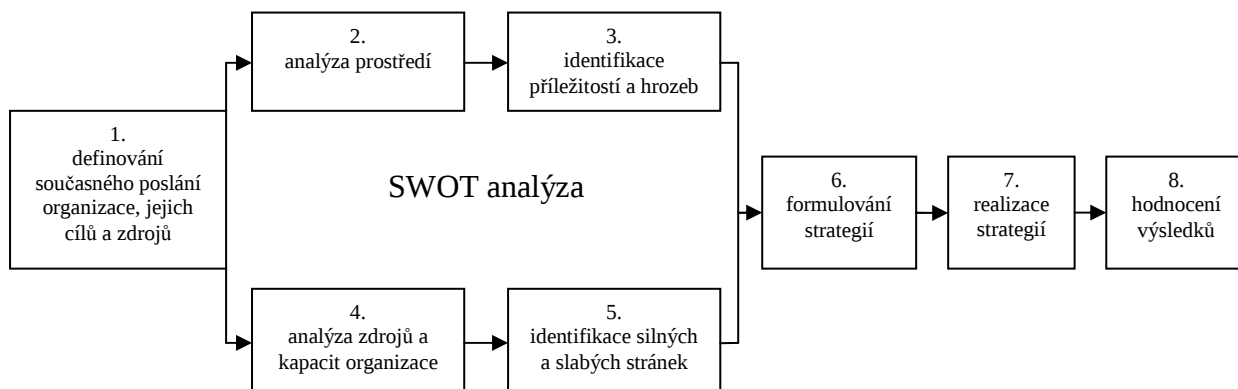
³² CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012, s. 19.

³³ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012, s. 21.

³⁴ Srov.: MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 16.

³⁵ Srov.: ROBBINS, S. P. a COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 193.

Obrázek č. 3: Proces strategického managementu.³⁶



Vzhledem k cílům bakalářské práce, budeme provádět strategické analýzy. Jejich popis a aplikace jsou ve třetí kapitole.

1.2 Strategické plánování

Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie pro celou společnost nebo její organizační složky tak, aby se naplno využily zdroje společnosti spolu s příležitostmi na trhu. Cílem je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, kdy může předvídat změny, odpovídat na ně, vyvolávat je a využívat je ve svůj prospěch. Strategické plánování je proces, během kterého se přijímají rozhodnutí, jejichž smyslem je získat pro organizaci silnější konkurenční pozici, než je současná. To je možné reagováním a aktivním působením na konkurenci, změny na trhu, využívání vnitřních zdrojů a schopnosti organizace.³⁷

³⁶ ROBBINS, S. P. a COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 193.

³⁷ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 185.

Strategické plánování je nepřetržitý cyklus, který začíná formulací poslání organizace, pokračuje přes analýzu jejího vnějšího prostředí, konkurenci, vnitřní zdroje a schopnosti až k současnému stavu.³⁸

Startovacím bodem v konkurenčním prostředí je definice poslání organizace, smysl její existence a identifikace současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Strategické plánování začíná úvahami o smyslu existence společnosti a jejich strategických cílech. Dalšími kroky jsou stanovení způsobu a použití prostředků na jejich dosažení. Takováto rozhodnutí musí být v souladu s firemní politikou.³⁹

Z tohoto důvodu je kapitola s popisem vnitřního prostředí školy a jejich přímých vlivů vnějšího prostředí (kapitola 2) uváděna na základě studia interních materiálů školy, které jsem použila se souhlasem zaměstnavatele.

Poslání organizace je východiskem pro stanovení budoucího rozvoje organizace. Každá organizace musí nejdříve vyjádřit svou roli ve společnosti, v oblasti podnikání, představit základní aktivity, tzn. odpovědět na otázku: Kdo jsme a o co usilujeme?⁴⁰

Podle Mallya poslání navíc obsahuje kodex chování celé organizace tak, aby byly naplněny stanovené vize, ale také slouží ke stimulaci pracovníků. Mise udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat.⁴¹

Poslání organizace určuje její charakter, identitu a prezentuje:

- „smysl její existence, tj. proč, za jakým účelem organizace existuje, v čí prospěch vynakládá úsilí;
- vztah k ostatním subjektům (konkurentům, zájmovým skupinám, pracovníkům), tj. v čem lze spatřovat přednosti organizace;

³⁸ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 98.

³⁹ Srov.: KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O., *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 2.

⁴⁰ Srov.: CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 25.

⁴¹ Srov.: MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 31.

- normy chování a hodnoty, které organizace dlouhodobě uznává.“⁴²

Formulace poslání může být různá. „Poslání firmy by mělo být jedinečné, originální, snadno zapamatovatelné a jednoznačně vymezující organizaci vůči konkurenci. Dále také jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé a motivující.“⁴³

V praxi existuje řada způsobů pro vyjádření poslání:

- pomocí produktů, které organizace poskytuje;
- pomocí technologií, které se používají při výrobě výrobků;
- pomocí vztahu k trhu - uspokojování potřeb zákazníka;
- pomocí kombinace některých faktorů (3P = Produkt + Profit + Personal; 3C = Customer/zákazník + Company/podnik + Competition/konkurence).⁴⁴

Dobře vypracované a formulované poslání vyvolává u pracovníků pocit sounáležitosti s organizací, má motivující charakter a pracovníci na jeho základě vnímají významnost a odpovědnost svého konání. Představuje integrační prvek, který sjednocuje po delší časové období hlavní zainteresované zájmové skupiny.⁴⁵

Formulace vize je dalším bodem procesu strategického plánování. Jelikož tento bod je důležitý, věnujeme se mu v rámci našeho cíle v kapitole 2. Podle Cimbálníkové je vize „základní myšlenkou budoucnosti organizace ve formě krátkého prohlášení. Organizace jím sděluje představu budoucnosti, které chce dosáhnout, zaměření a hlavní cíle.“⁴⁶

Může být také definována „jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro

⁴² CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 25.

⁴³ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012, s. 25.

⁴⁴ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012, s. 26.

⁴⁵ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 26.

⁴⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 29.

členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.“⁴⁷

Strategická analýza - zahrnuje různé analytické techniky a metody využívané pro identifikaci vztahů a faktorů prostředí, v kterém organizace existuje, a pro identifikaci strategických možností, zdrojů a kompetencí organizace.⁴⁸ Jelikož popis a aplikace analýz je cílem bakalářské práce, budeme se jim věnovat v kapitole 3.

Výchozím bodem pro určení strategie a pro stanovení cílů je analýza předchozího a současného vývoje. Je to rozložení určitého komplexu na části. Cílem analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na stanovení cílů a strategií.⁴⁹

Hlavní přínosy analýzy můžeme očekávat v těchto oblastech:

- určení dlouhodobého směřování;
- vyvarování se minulých chyb - neopakování chyb z minulosti;
- využití předchozích úspěchů.⁵⁰

Strategické analýzy se dělí do skupin (tabulka č. 1) s ohledem na popis prostředí:

- „analýzy nepřímých vlivů vnějšího prostředí – makrookolí;
- analýzy přímých vlivů vnějšího prostředí – mikrookolí;
- analýzy vnitřních zdrojů a schopností (kompetencí) organizace;
- komplexní analýzy a vymezení strategické pozice organizace.“⁵¹

⁴⁷ MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 29.

⁴⁸ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 31.

⁴⁹ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 31.

⁵⁰ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 31.

⁵¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 32.

Tabulka č. 1: Přehled strategických analýz.⁵²

Analýzy vnějšího prostředí		Analýzy vnitřního prostředí	
Makroprostředí	• Typy prostředí • PEST analýza • Plánování scénářů	Produkt a jeho pozice na trhu	• BCG
Mikroprostředí	• Analýza odvětví • Porterův model konkurenčních sil • Analýza konkurence • Analýza zákazníků • Analýza dodavatelů • Analýza stakeholders	Vnitřní zdroje	• Analýza vnitřních zdrojů • VRIO analýza • Analýza 7P • Analýza hodnotového řetězce • Analýza 7S
Komplexní analýzy			
SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza			

Strategický a rozvojový záměr organizace je výsledkem zhodnocení vize a poslání organizace. Může vycházet z příležitostí vnějšího prostředí anebo z využití silných stránek vnitřního prostředí organizace. Příležitosti jsou pro organizace faktorem nezbytným k dosažení vize organizace a naplnění jejího poslání.⁵³ Proto provedeme v kapitole 3.6 analýzu SWOT.

Cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace a které organizace zabezpečuje nepřetržitým vykonáváním různých činností. Poslání organizace vytváří samo o sobě soubor specifických, reálných a dosažitelných cílů organizace.⁵⁴

Při stanovování cílů lze využít pravidlo SMART, které určuje požadavky na správné definování a formulování cílů:

- S - specific - specifický (v množství, kvalitě a čase);
- M - measurable - měřitelný (má jednotku měření);

⁵² CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 32.

⁵³ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 29.

⁵⁴ Srov.: DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, John M., *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 237.

- A - agreed - akceptovatelný (pracovníci a okolí s ním souhlasí);
- R - realistic - reálný (musí být dosažitelný);
- T - trackable - sledovatelný, termínovaný (lze sledovat jeho plnění, např. v čase).⁵⁵

Strategické cíle jsou stanovovány na strategické úrovni organizace. Ty by měly vycházet z formulovaných strategických záměrů a z výsledků strategických analýz. Za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti organizace lze označit stupeň dosažení cílů.⁵⁶

Strategické cíle bývají založené na zkušenostech a výsledcích, kterých dosahovala společnost v minulosti a realitou omezovaných očekáváních společnosti. Vrcholový management obvykle vstupuje do procesu tvorby nové strategie právě proto, aby přehodnotil minulé strategické cíle nebo reagoval na novou situaci.⁵⁷

Určení a výběr strategie je ústředním bodem strategického řízení. Po stanovení strategických cílů organizace a uskutečnění strategické analýzy je nutno přistoupit k formulaci strategie. Strategie řeší základní rozhodnutí týkající se budoucnosti organizace a způsobu, jak se organizace bude vyrovnávat s vlivy a faktory identifikovanými strategickou analýzou.⁵⁸

„Strategický výběr zahrnuje volbu hlavních směrů a strategií zaměřených na dosažení vytčených cílů organizace.“⁵⁹ Vytčených cílů lze dosáhnout dvěma způsoby: lepším řízením stávajících aktivit organizace nebo vyhledáváním a realizováním aktivit

⁵⁵ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3. přepr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, s. 60.

⁵⁶ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 57.

⁵⁷ Srov.: KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O., *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 22.

⁵⁸ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 59.

⁵⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 59.

nových. Při zvažování těchto možností se musejí manažeři organizace rozhodnout, jestli soustředí pozornost na zákazníky stávající, nebo budou vyhledávat zákazníky nové.⁶⁰

Strategický výběr podle Cimbálníkové probíhá ve třech krocích:

- generování rozumného množství strategických variant;
- zhodnocení vybraných variant;
- výběr strategie a vytvoření strategického konceptu.⁶¹

Nyní představíme v tabulce č. 2 přehled nejčastěji používaných strategií.

Tabulka č. 2: Přehled nejčastěji používaných strategií.⁶²

Zaměření strategií	Konkrétní strategie
Obecné strategické alternativy	Strategie omezení
	Strategie stabilizace
	Strategie Expanze
	Strategie přerod oboru
Ansoffova matice: produkt/trh	Strategie stability
	Strategie omezení
	Strategie penetrace
	Strategie expanze produktu/trhu
	Strategie diverzifikace
Inovační strategie	Ofenzivní strategie
	Mírně ofenzivní strategie
	Defenzivní strategie
	Zůstatková strategie
Porterovy strategie: produkt	Strategie nákladového prvenství
	Strategie diferenciacce
	Strategie zaměření (ohniska nebo tržní mezery)
Konkurenční strategie	Konkurenční přístupy
	Spolupráce
	Manévrování

⁶⁰ Srov.: DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, John M., Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 238.

⁶¹ Srov.: CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 59.

⁶² CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 60.

Strategie externího rozvoje	
do dalších oblastí	Vertikální integrace (předsunutá nebo zpětná)
	Horizontální integrace
strukturální změnou	Akvizice, fúze
	Strategické aliance

Protože cílem bakalářské práce je identifikovat a aplikovat vybrané strategické analýzy na organizaci školy a na základě jejich výsledků navrhnout směr rozvojového plánu školy (v kapitole 4), tak jsme vybrali strategie, které jsou zaměřené na rozvoj výrobku, na produkt a na schopnost pružně reagovat a přizpůsobovat se změnám, které již nastaly na trhu⁶³ (viz níže).

„Strategie produkt - trh, **Ansoffova matice**, je založena na kombinaci novosti výrobků a trhů. Každá ze čtyř takto vzniklých kombinací nabízí různé alternativy strategického vývoje“⁶⁴ (viz obrázek č. 4).

Obrázek č. 4: Ansoffova matice (produkt-trh).⁶⁵

nové	5		6	
trhy	1 2 3		4	
stávající	stávající		produkt	
			nové	

⁶³ Srov: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012, s. 78.

⁶⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 61.

⁶⁵ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 61.

- 1 - strategie stability (pokračování se stejnými výrobky na stejných trzích, zlepšování svých výkonů);
- 2 - strategie omezení (redukce výrobků nebo některé organizační funkce);
- 3 - strategie penetrace (zvyšování svého podílu na trhu);
- 4, 5 - strategie expanze (rozšiřování své činnosti o další výrobek nebo službu pro stávající zákazníky);
- 4, 5 - strategie expanze (rozšiřování svého působení na trzích stávajícími produkty);
- 6 - strategie diverzifikace (vyhledání zcela nového produktu).⁶⁶

Inovační strategie vyžaduje objevení nového výrobku podle technologie stávajícího výrobku nebo objevení nové technologie. Inovační strategie mají mnohem větší riziko než strategie rozvoje trhu nebo produktu, mohou však přinést dosažení úspěchu na trhu.

Rozlišujeme:

- ofenzivní strategie - objevit se jako první s novým výrobkem na trhu;
- mírně ofenzivní strategie - je to postavení druhého na trhu - schopnost rychlé reakce a přizpůsobení se změnám na trhu, které již nastaly;
- defenzivní strategie - pomocí nízkých nákladů a cen udržení se na konkurenčním trhu;
- zůstatková strategie - zaměřená na přežití, počítá s nízkou cenou při udržení nízkých výrobních nákladů.⁶⁷

⁶⁶ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 62.

⁶⁷ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 63.

Strategie zaměřené na produkt (Porterovy generické strategie) je zaměřená na získání konkurenční výhody a rozlišuje tyto základní strategie:

- nákladového prvenství - dosažení a udržení nižších nákladů než jsou náklady konkurence;
- diferenciací - odlišení produktů od konkurence tím, že mají určité jedinečné rysy, váže zákazníka na značku výrobku, resp. organizace;
- zaměření - focus (ohniska nebo tržní mezery) - soustředění se na jasně vymezený cíl, který je účinnější než operace na konkurenčním poli, omezený okruh produktů či určitý geografický omezený trh.⁶⁸

Uvedené vyjadřuje obrázek č. 5.

Obrázek č. 5: Porterovy generické strategie.⁶⁹

široká	vedoucí postavení v nákladech	diferenciace
šíře aktivit	focus s nízkými náklady	focus
úzká		
	nízká	vysoká

úroveň nákladů

⁶⁸ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 64.

⁶⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 64.

2 Popis školy

Střední škola technická a obchodní (dále jen SŠTO) je universální střední škola, která připravuje absolventy na výkon různorodých strojírenských, elektrotechnických a obchodních profesí. Je příspěvkovou organizací Olomouckého kraje.⁷⁰

Střední škola vznikla po roce 1945, kdy byla zřízena Učňovská škola v Olomouci, která zajišťovala teoretické vyučování pro kovo a elektroobory pro cca 60 podniků. V následujících letech se učňovská škola postupně měnila na odborná učiliště a střední odborná učiliště. Od roku 2006 má nynější podobu - Střední škola technická a obchodní.

Motto:

„Život může být snadný, pokud se v něm správně zorientujete!“

Poslání :

- kvalitní odborná příprava žáků pro jejich dobrou uplatnitelnost na trhu práce;
- poskytovat střední vzdělávání a výchovu ve studijních a učebních oborech zaměřených na technické a obchodní profese, určené pro absolventy základních škol i další formy celoživotního vzdělávání v těchto a příbuzných oborech v olomouckém regionu.

Vize:

- zavést nové atraktivní obory, a tak zvýšit zájem veřejnosti o naši školu;
- dosáhnout zahájení realizace stavebních úprav v budově odborného výcviku;
- uzavřít dlouhodobou spolupráci se stávajícími firmami a navázat další, zejména s firmami strojírenského odvětví a zabezpečit vysokou odbornost výuky.

⁷⁰ Informace jsou čerpány z interních materiálů školy.

2.1 Popis vnitřního prostředí školy

Na základě studia odborné literatury je pro analýzy organizace potřeba identifikovat studijní obory, prostorové zabezpečení a organizační kulturu

Střední škola je součástí výchovně – vzdělávací soustavy a poskytuje komplexní vzdělání. Zabezpečuje teoretické vyučování, praktické vyučování, výchovu mimo vyučování a dále pak získávání dílčích kvalifikací v projektu celoživotního vzdělávání školy. Je koncipována jako universální střední škola technického a obchodního zaměření, která připravuje absolventy na výkon různorodých strojírenských, elektrotechnických a obchodních profesí.

SŠTO poskytuje vzdělání v následujících formách a oborech studia⁷¹:

Čtyřleté studijní obory zakončené maturitní zkouškou (certifikát - maturitní vysvědčení):

23-44-L/01	Mechanik strojů a zařízení,
26-41-L/01	Mechanik elektrotechnik (silnoprůdů zařízení),
26-41-L/01	Mechanik elektrotechnik (výpočetní a elektronické systémy),
26-42-L/001	Mechanik silnoprůdův zařízení – dobíhající obor,
26-43-L/001	Mechanik elektronik – dobíhající obor,
26-45-M/01	Telekomunikace – nový studijní obor,
66-41-L/01	Obchodník – dobíhající obor.

Tříleté učební obory (certifikát - výuční list):

23-68-H/01	Mechanik opravář motorových vozidel,
26-51-H/02	Elektrikář – silnoprůdů,
26-51-H/02	Elektrikář – silnoprůdů (zkrácená forma studia),
26-59-H/01	Spojový mechanik – nový učební obor.

⁷¹ Informace jsou čerpány z interních materiálů školy.

Nástavbové studium pro absolventy učebních oborů (certifikát - maturitní vysvědčení):

a. denní:

26-41-L/51 Mechanik elektrotechnik,

64-41-L/51 Podnikání,

b. večerní:

26-41-L/51 Mechanik elektrotechnik,

64-41-L/51 Podnikání.

Celoživotní vzdělávání:

V rámci celoživotního vzdělávání je škola autorizována pro tyto dílčí kvalifikace:

26-008-E Elektrické instalace

26-009-E Elektrické rozvody

26-010-E Elektrická zařízení

66-001-H Pokladní

66-002-H Skladník

66-003-H Prodavač

66-004-H Manažer prodeje

Škola poskytuje veřejnosti prostory k pronájmu:

- dlouhodobě – tělocvičnu, plochu k reklamě, kantýnu;
- krátkodobě (mimořádně) – aulu, učebny běžné i specializované (výpočetní technika, elektro).

V budově odborného výcviku se nachází i výdejna obědů, kterou využívají i cizí strávníci.

Organizační struktura je popsána v příloze 1.

Personální zabezpečení:

Počet zaměstnanců: 76 (44 mužů, 32 žen; 57 pedagogických, 19 nepedagogických pracovníků).

Pedagogičtí pracovníci:

- učitelé teoretické výchovy: 22 mužů, 15 žen; všichni mají VŠ vzdělání, průměrný věk je 45 roků;
- učitelé praktické výchovy: 14 mužů, 2 ženy; doplňkové pedagogické studium chybí třem učitelům, kteří zatím studium nezahájili, průměrný věk je 51 roků;
- vychovatelé: 4 muži; vzdělání odpovídá jejich zařazení, průměrný věk je 52 roků.

2.2 Popis přímých vlivů vnějšího prostředí

Přímé vlivy vnějšího prostředí neboli mikrookolí nebo také oborové okolí organizace je ovlivňováno především konkurenty, dodavateli, zákazníky a zájmovými skupinami.⁷²

Zákazníci

Zákazníky školy jsou žáci z celého Olomouckého kraje a jejich rodiče, zájemci o celoživotní vzdělávání, nájemci. Na počet žáků studujících v jednotlivých oborech denního studia upozorňuje tabulka č. 3.

⁷² Srov.: CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 37.

Tabulka č. 3 - Počet žáků studujících v jednotlivých oborech denního studia.⁷³

Č. oboru	Název Oboru	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
23-44-L/01	Mechanik strojů a zařízení	36	38	39	37	43	46
23-68-H/01	Mechanik opravář motorových vozidel	30	36	42	51	51	32
26-41-L/01	Mechanik elektrotechnik				46	78	97
26-41-L/51	Mechanik elektrotechnik - denní nástavbové studium	48	45	41	41	10	22
26-41-L/51	Mechanik elektrotechnik - večerní nástavbové studium	18	11	10			
26-42-L/001	Mechanik silnoproudých zařízení	48	53	52	34	20	8
26-43-L/001	Mechanik elektronik	106	111	98	71	47	24
26-45-M/01	Telekomunikace						19
26-51-H/02	Elektrikář - silnoproud	58	50	63	56	63	60
26-51-H/02	Elektrikář - silnoproud - zkrácená forma	0	0	24	22	22	22
26-59-H/01	Spojový mechanik						10
64-41-L/51	Podnikání - denní nástavbové studium	94	129	113	124	79	65
64-41-L/51	Podnikání - večerní nástavbové studium	83	82	101	100	74	78
66-41-L/01	Obchodník	114	125	114	116	94	72

Mnozí lidé pracují nebo chtějí pracovat v oboru, pro který nemají kvalifikační předpoklady. Zákon 179/2006 Sb.⁷⁴ umožňuje těmto lidem kvalifikaci dílčí nebo úplnou získat. Celý systém zjednodušeně řečeno nevyžaduje docházku do školy a soustavnou přípravu na zvolený obor. Stačí vykonat jednotlivé dílčí kvalifikace (formou zkoušky), které opravňují k vykonání závěrečné zkoušky a získání výučního listu – úplné

⁷³ Komentář: barva šedá vyznačuje pro přehlednost největší počet studentů v daném časovém intervalu, informace z vnitřních materiálů školy.

⁷⁴ Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).

kvalifikace. V některých případech zaměstnavatelé nevyžadují úplnou kvalifikaci a stačí pouze získání některé z dílčích kvalifikací.

Škola dále nabízí školení a následné vykonání zkoušky pro získání popř. obhájení § 4, 5, 6 a 11 vyhlášky 50/1978 Sb.⁷⁵ pro pracovníky všech profesí elektro – pro jednotlivce, školy, jiné organizace a firmy.

Škola vychází z potřeb významných zaměstnavatelů regionu. Naše profilace je především v oblastech elektrotechniky, strojírenství, automatizace, informační techniky a s tím souvisejícím vzděláváním administrativně-ekonomického a obchodního charakteru.

Chceme-li dosáhnout zvýšení zájmu o technické disciplíny jako škola pro vzdělávání v technických oborech, je nutno zajistit nejen její prosté fungování a existenci, ale hlavně její inovaci, propagaci a efektivní využití veškerých zdrojů.

Bakalářská práce je zaměřena na vytvoření analýz v oblastech

- produktů na trhu;
- vnitřních zdrojů;
- vnitřního prostředí;
- konkurence;
- vnějších zdrojů.

Z těchto analýz vyplyne směr rozvojového plánu, který naznačí konečnou volbu cílů a strategií podniku.

Konkurence

Škola se nachází v Olomouckém kraji, kde je dalších 75 středních škol zřizovaných Olomouckým krajem a 19 soukromých středních škol. Středních škol s obdobným zaměřením, tj. strojírenství a elektrotechnika, v celém Olomouckém kraji je 15, v Olomouci pět.⁷⁶ V tabulce č. 4 můžeme vidět střední školy s obdobným zaměřením, tj. strojírenstvím a elektrotechnikou, v celém Olomouckém kraji.

⁷⁵ Zákon č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice.

⁷⁶ *Střední školy všech zřizovatelů*. Dostupné na: <http://www.kr-olomoucky.cz/adresar-skol-a-skolskych-zarizeni-cl-276.html> [cit. 23.12.2012].

Tabulka č. 4 - Střední školy s obdobným zaměřením, tj. strojírenství a elektrotechnika, v celém Olomouckém kraji.⁷⁷

Sigmundova střední škola strojírenská, Lutín	Jana Sigmunda 242, 783 49 Lutín
Střední odborná škola Litovel	Komenského 677, 78401 Litovel
Střední odborná škola lesnická a strojírenská Šternberk	Opavská 8, 785 01 Šternberk
Střední odborná škola průmyslová a Střední odborné učiliště strojírenské, Prostějov, Lidická 4	Lidická 4, 796 01 Prostějov
Střední průmyslová škola a Obchodní akademie, Uničov, Školní 164	Školní 164, 783 91 Uničov
Střední průmyslová škola elektrotechnická, Mohelnice, Gen. Svobody 2	Gen. Svobody 2, 789 85 Mohelnice
Střední průmyslová škola Hranice	Studentská 1384, 753 01 Hranice
Střední průmyslová škola strojnická, Olomouc, tř. 17. listopadu 49	tř. 17. listopadu 49, 772 11 Olomouc
Střední průmyslová škola, Přerov, Havlíčkova 2	Havlíčkova 2, 751 52 Přerov
Střední škola elektrotechnická, Lipník nad Bečvou, Tyršova 781	Tyršova 781, 751 31 Lipník nad Bečvou
Střední škola technická, Mohelnice, 1. máje 2	1. máje 2, 789 85 Mohelnice
Střední škola technická, Přerov, Kouřilíkova 8	Kouřilíkova 8, 750 02 Přerov
Střední škola polytechnická, Olomouc, Rooseveltova 79	Rooseveltova 79, 772 00 Olomouc
Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola elektrotechnická, Olomouc, Božetěchova 3	Božetěchova 3, 772 00 Olomouc
Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola, Šumperk, Gen. Krátkého 1	Gen. Krátkého 1, 787 29 Šumperk

⁷⁷ *Střední školy všech zřizovatelů.* Dostupné na: <http://www.kr-olomoucky.cz/adresar-skol-a-skolskych-zarizeni-cl-276.html> [cit. 23.12.2012]

Největší konkurenti v Olomouci a jeho blízkém okolí, kteří nabízejí některé studijní obory totožné s obory naší školy se zaměřením na strojírenství a elektrotechniku:

- Střední průmyslová škola strojnická, Olomouc: podobné studijní obory – strojírenství, provozní technika⁷⁸;
- Střední škola polytechnická, Olomouc: podobné studijní obory – mechanik opravář motorových vozidel, strojní mechanik⁷⁹;
- Střední odborná škola, Litovel: podobné studijní obory – elektrikář, mechanik elektrotechnik⁸⁰;
- Sigmundova střední škola strojírenská, Lutín: podobné studijní obory – strojní mechanik, provozní technika⁸¹;
- Střední průmyslová škola elektrotechnická, Olomouc: podobné studijní obory – elektrotechnika, telekomunikace⁸².

Dodavatelé

Mezi významné dodavatele, kteří pomáhají udržovat chod školy, patří následující firmy a organizace:

Dodavatelé energií:

- ČEZ – poskytuje el. energii;
- Dalkia – poskytuje teplo v budově školy a domova mládeže;
- Lumen Energy – poskytuje plyn v budově odborného výcviku;
- Moravská vodárenská – poskytuje vodné a stočné.

⁷⁸ *Nabídka oborů*. Dostupné na <http://www.spssol.cz> [cit. 10.2.2013].

⁷⁹ *Studijní obory*. Dostupné na <http://www.ssprool.cz>, [cit. 10.2.2013].

⁸⁰ *Učební obory*. Dostupné na <http://www.sigmundovaskola.cz> [cit. 10.2.2013].

⁸¹ *Vyučované obory*. Dostupné na <http://www.soslitovel.cz> [cit. 10.2.2013].

⁸² *Nabídka pro SPŠE*. Dostupné na <http://www.spseol.cz> [cit. 10.2.2013].

Dodavatelé služeb:

- Telefónica O2 - telekomunikační služby - poskytuje hovorné pevné linky a faxovou službu v budově školy a veškeré mobilní telefony;
- Univerzita Palackého - zabezpečuje internet v budově školy;
- E-net, Onyx - poskytují hovorné pevné linky a internet v budovách odborného výcviku a domova mládeže;
- AutoCont, Bakaláři software - poskytují softwarové zajištění výuky;
- ESET software, Premier systém, RESK, VRK plus - poskytují softwarové zajištění provozu školy;
- Van Gansewinkel – zajišťuje odvozy odpadů;
- Melka – zajišťují praní prádla pro potřeby domova mládeže;
- Základní škola Demlova, Olomouc- dodává obědy našim žákům a zaměstnancům;
- Statutární město – zajišťuje dovoz stravy od dodavatele stravy na odborný výcvik;
- Schola servis, Solid Team, Vzdělávací centrum Morava - zajišťuje školení zaměstnanců.

Dodavatelé materiálu:

- Spektrum potřeb - dodává čisticí prostředky;
- Kaspá – dodává kancelářský materiál;
- Elektrocentrum, Elfetex, Elko - dodává elektromateriál na výuku;
- Feron - dodává kovový materiál na výuku;
- T.S.BOHEMIA, MERIT GROUP - dodává výpočetní techniku a tonery.

Dodavatelé reklamy:

- Mafra, P.F.art, Vltava Labe Press – poskytuje inzerci;
- Ignum – zajišťuje doménu.

Dodavatelé tisku:

- SEVT - zajišťuje tiskopisy, vysvědčení;
- KASPA – ostatní tiskopisy.

Poskytovatelé finančních zdrojů:

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy - poskytuje dotace na přímé náklady na vzdělání - mzdy, ostatní osobní náklady, odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, ostatní neinvestiční výdaje;
- zřizovatel – Krajský úřad Olomouckého kraje - poskytuje dotace na nepřímé náklady - na provoz školy, na odpisy, na mezinárodní výměnné pobyty, na stipendia pro žáky učebních oborů;
- Sdružení rodičů a přátel školy – svou činností napomáhá k realizování mimoškolních aktivit školy, zabezpečuje finanční podporu různých aktivit žáků a pomáhá při materiálně – technickém zabezpečení školy;
- Evropská unie – škola je zapojená do různých projektů, které realizuje sama nebo je partnerem s ostatními školami Olomouckého kraje.

Vlivy, které působí na organizaci:

- Rada školy – hodnotí činnosti školy, vyjadřuje se k plnění úkolů SŠTO. Členové rady školy jsou sociální partneři, představitelé firem, kteří jsou prostředníky v jednáních o realizovaných praxích a odborném výcviku pro naše žáky. Zástupci rodičů a zástupci žáků, kteří svou účastí poskytují zpětnou vazebnou informaci;
- Odborové organizace – na škole působí dvě odborové organizace Odborové sdružení železničářů a Českomoravské odborové sdružení pracovníků školství. Podílí se na vytváření benefitů pro zaměstnance, podílí se na tvorbě kolektivní smlouvy, hájí práva zaměstnanců.

Spolupráce na trhu práce se sociálními partnery:

- Hospodářská komora – zajišťuje informace o podnikatelských aktivitách v rámci regionu, ČR i EU a zaměřuje se na zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelů. Jsme účastníky soutěží, které se pořádají v rukodělné tvorbě, spolupráce na

projektech zaměřených na rozvoj technického vzdělávání, zprostředkovává kontakt s odbornými firmami regionu.

- Centrum uznávání a celoživotního učení olomouckého kraje – sdružení středních odborných škol Olomouckého kraje poskytující celoživotní odborné vzdělávání a poradenství v hledání nového pracovního umístění.
- Sdružení středního školství Olomouckého kraje – které prosazuje oprávněné zájmy středních škol ve všech oblastech jejich působnosti, podílí se na vytváření vzdělávací nabídky kraje, podporuje vzájemnou spolupráci středních škol Olomouckého kraje a vytváří tok informací mezi školami, zastupitelskými orgány a sdělovacími prostředky.
- CESCHA – sdružení průmyslových škol České republiky. Profilem je příprava žáků v technických oborech.

Výchovně - vzdělávací práce a struktura studijních a učebních oborů se opírá o tradiční dobrou spolupráci s Českými drahami a.s., ČD Cargo a.s., vyjádřenou smluvním vztahem a dále pak s celou řadou firem a sdružení, které se podílejí smluvní formou na zabezpečení odborného výcviku a odborné praxe našich žáků. Škola cílevědomě spolupracuje s odborníky Českých drah a.s.

Po popisu vnitřního prostředí a přímých vlivů vnějšího prostředí školy, můžeme přejít k popisu a aplikaci vybraných analýz (kapitola č. 3).

3 Popis a aplikace analýz

Cílem bakalářské práce je identifikovat a aplikovat strategické analýzy na organizaci školy. Strategická analýza znamená tedy zjišťovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je proto posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují.⁸³

3.1 Portfoliová analýza BCG (podíl na trhu a růst trhu)

„Matice BCG poskytuje rámcový a systematický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. Lze z ní vyčíst návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod.“⁸⁴

Portfóliová analýza BCG patří mezi analýzy vnitřního prostředí a zabývá se produktem a jeho pozicí na trhu. Podle Sedláčkové „cílem analýzy portfolia je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, resp. produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody.“⁸⁵

Dvojměrná matice analýzy BCG obsahuje čtyři pozice, které zohledňují podíl na trhu dané aktivity a schopnost růstu na trhu. Pozice jsou označeny názvy - otazníky (vysoká schopnost růstu a malý podíl na trhu), hvězdy (vysoká schopnost růstu a velký podíl na trhu), bídní psi (nízká schopnost růstu a malý podíl na trhu), dojně krávy (nízká schopnost růstu a velký podíl na trhu). Viz obrázek č. 6.

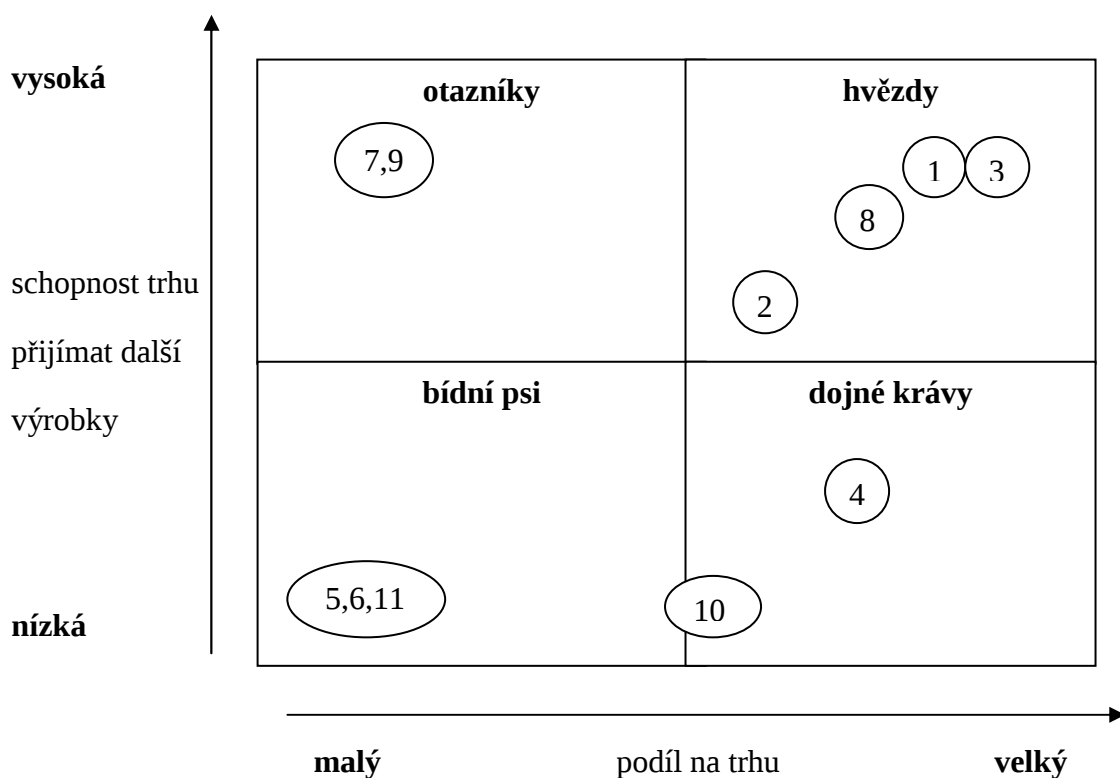
Budeme analyzovat obory, které škola nabízí od školního roku 2008/2009 do 2012/2013. Vycházíme z tabulky č. 3: Počet žáků studujících v jednotlivých oborech denního studia. Touto analýzou zjistíme, které obory jsou na studijním trhu žádoucí, o které je ze strany žáků zájem.

⁸³ Srov.: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 3.

⁸⁴ MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.93.

⁸⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 73.

Obrázek č. 6: Matice BCG.



Komentář:

- č. 1 – mechanik strojů a zařízení (zájem o tento obor se stále zvyšuje);
- č. 2 – mechanik opravář motorových vozidel (počet studujících se za uvedenou dobu zvyšoval, snížil se až v posledním školním roce);
- č. 3 – mechanik elektrotechnik (zájem o toto studium se zvyšuje);
- č. 4 – mechanik elektrotechnik (denní nástavbové studium - zde je počet studujících čím dál nižší, v posledním školním roce však mírně vzrostl);
- č. 5 – mechanik silnoproudých zařízení (dobíhající obor);
- č. 6 – mechanik elektronik (dobíhající obor);
- č. 7 – telekomunikace (nový studijní obor);
- č. 8 – elektrikář silnoproud (počet studujících je po celou uvedenou dobu téměř na stejné úrovni);
- č. 9 – spojový mechanik (nový učební obor);
- č. 10 – podnikání (zájem o nástavbové studium je stále nižší);
- č. 11 – obchodník (dobíhající obor).

Výsledek analýzy:

Obory mechanik strojů a zařízení, mechanik opravář motorových vozidel, mechanik elektrotechnik (obě formy studia) a elektrikář silnoproud se drží na trhu zájmu o tato studia, bude však třeba finančních prostředků na reklamu, aby si udržely tempo růstu. Obory mechanik silnoproudých zařízení, mechanik elektronik, podnikání a obchodník jsou dobíhající obory. Obor podnikání je na úpadku, zájem o toto studium se stále snižuje. Nový studijní obor telekomunikace a nový učební obor spojový mechanik budou vyžadovat velké financování a to nejen v propagaci, ale hlavně v pořízení učebních pomůcek a zařízení. Telekomunikace hlavně ve vybudování nové učebny a vyškolení pedagogických pracovníků v Cisco.

3.2 Analýza vnitřních zdrojů organizace

Vnitřní zdroje organizace jsou determinanty strategické způsobilosti podniku, jsou to zdroje dostupné tomuto podniku, jsou to schopnosti a dovednosti k provádění různých činností a jejich vzájemné vyváženosti. Tato strategická analýza podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody.⁸⁶ Vnitřní zdroje organizace jsou popsány v tabulce č. 5.

Analýza vnitřních zdrojů patří mezi analýzy vnitřního prostředí a zjišťuje, jaké vnitřní zdroje máme k dispozici. „Úspěšnost organizace závisí i na strategických možnostech organizace samé. Analýza vnitřních zdrojů se snaží odhadnout, jaké zdroje a jaký objem máme k dispozici a jakým způsobem lze s danými zdroji pracovat.“⁸⁷

Analýza vnitřních zdrojů objasní zdroje organizace ve čtyřech základních oblastech - hmotné (stroje, zařízení, vybavení), nehmotné (know-how, image, klima), lidské (počet, struktura, motivace pracovníků) a finanční zdroje (vlastní kapitál).

⁸⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 60.

⁸⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. 2. upr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, s. 52.

Tabulka č. 5: Vnitřní zdroje organizace.

Hmotné zdroje - vlastní budovy pro teoretickou výuku, praktické vyučování a domov mládeže; - zrekonstruována elektroinstalace v budově pro teoretickou výuku; - nové moderní vybavení učeben v budově školy (počítačových učeben, elektro učebny) i učeben praktického vyučování v budově odborného výcviku (elektro učebny, dílny s CNC stroji, dílnu pro automechaniky se zvedákem na auta); - prostory a vybavení u státních i soukromých subjektů pro naše studenty při výkonu odborné praxe; - wifi přístup na internet pro potřeby žáků i zaměstnanců; - možnost home-office; - chybí Cisco učebna, potřebná k výuce nového studijního oboru; - chybí i učební pomůcky a zařízení pro nově otevřené obory.	Lidské zdroje - schopnost manažerů realizovat změny; - odborný růst pedagogických pracovníků; 100% kvalifikovanost pedagogických pracovníků pro teoretickou výuku a výuku odborných předmětů; - chybí kvalifikace doplňkového pedagogického studia třem učitelům praktického vyučování; - potřeba vyškolení pedagogických pracovníků v Cisco.
Finanční zdroje - dotace - ze státního rozpočtu – přímé náklady (mzdy, ostatní osobní náklady, povinné odvody, ostatní neinvestiční výdaje); - od zřizovatele – na provoz, odpisy, stipendia pro žáky učebních oborů, mezinárodní výměnný pobyt; - z evropských sociálních fondů – projektová činnost; - fondy účetní jednotky – investiční, rezervní, kulturních a sociálních potřeb; - vlastní výnosy – hospodářská činnost – pořádání odborných kurzů, školení a jiné vzdělávací akce včetně lektorské činnosti, pronájmy prostorů školy a plochy na reklamu, výdej obědů cizím strávníkům, profylaxe.	Nehmotné zdroje - dlouholetá nabídka elektro oborů; - motivační program pro žáky; - prostupnost mezi učebními a studijními obory (možnost studenta, který získá výuční list, dále studovat v navazujícím maturitním oboru); - spolupráce s velkými firmami; - vazby na velké zaměstnavatele v regionu; - autorizace školy pro dílčí kvalifikace v několika oborech; - zřízení několika živností v obchodním rejstříku, které škola poskytuje v rámci doplňkové činnosti.

Výsledek analýzy:

Z analýzy jasně vyplývá, že úspěch organizace je dán dlouholetou tradicí nabídky elektro oborů, přístupností mezi učebními a studijními obory, kdy student může studovat po získání výučního listu dále v navazujícím maturitním oboru. Škola spolupracuje s velkými firmami, kde mají žáci možnost vykonávat odbornou praxi a pokud se uplatní, tak zde mohou dále po studiu i pracovat. Management školy zřídil se souhlasem zřizovatele několik živností, které škola poskytuje v rámci doplňkové činnosti ke zlepšení svého hospodářského výsledku. Škole byla poskytnuta autorizace pro tři dílčí kvalifikace v oboru elektro. Hmotné zdroje jsou dostačující, je třeba však pořídit některé další učební pomůcky pro nově otevřené studijní obory a vybudovat Cisco učebnu. Co se týká lidských zdrojů, tak je třeba, aby si učitelé praktického vyučování, kterým chybí doplňkové pedagogické studium, toto studium doplnili. Dále je potřeba zajistit školení pedagogickým pracovníkům v oblasti Cisco. Toto školení je však velmi finančně náročné, prostředky poskytnuté z dotací jsou nejen na toto školení nedostačující. Zvyšuje se však poptávka po dílčích kvalifikacích, které škola poskytuje v rámci doplňkové činnosti pro získání osvědčení, event. úplné kvalifikace v souladu se zákonem č.179/2006 Sb.⁸⁸ Tím se zvyšují vlastní výnosy, které lze použít jak na vzdělávání pracovníků v oblasti Cisco, tak na vybudování nové specializované učebny a na nákup speciálních učebních pomůcek.

3.3 Analýza vnitřního prostředí organizace - model 7S

Abychom mohli identifikovat vnitřní prostředí naší organizace, vybrali jsme model 7S, který patří k důležitým analýzám vnitřního prostředí organizace. Je to model firmy McKinsey, podle něhož je nutno vnímat a analyzovat strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory v celistvosti, vzájemných vztazích a souvislostech. Na každou organizaci je nahlíženo jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o úspěšnosti přijaté

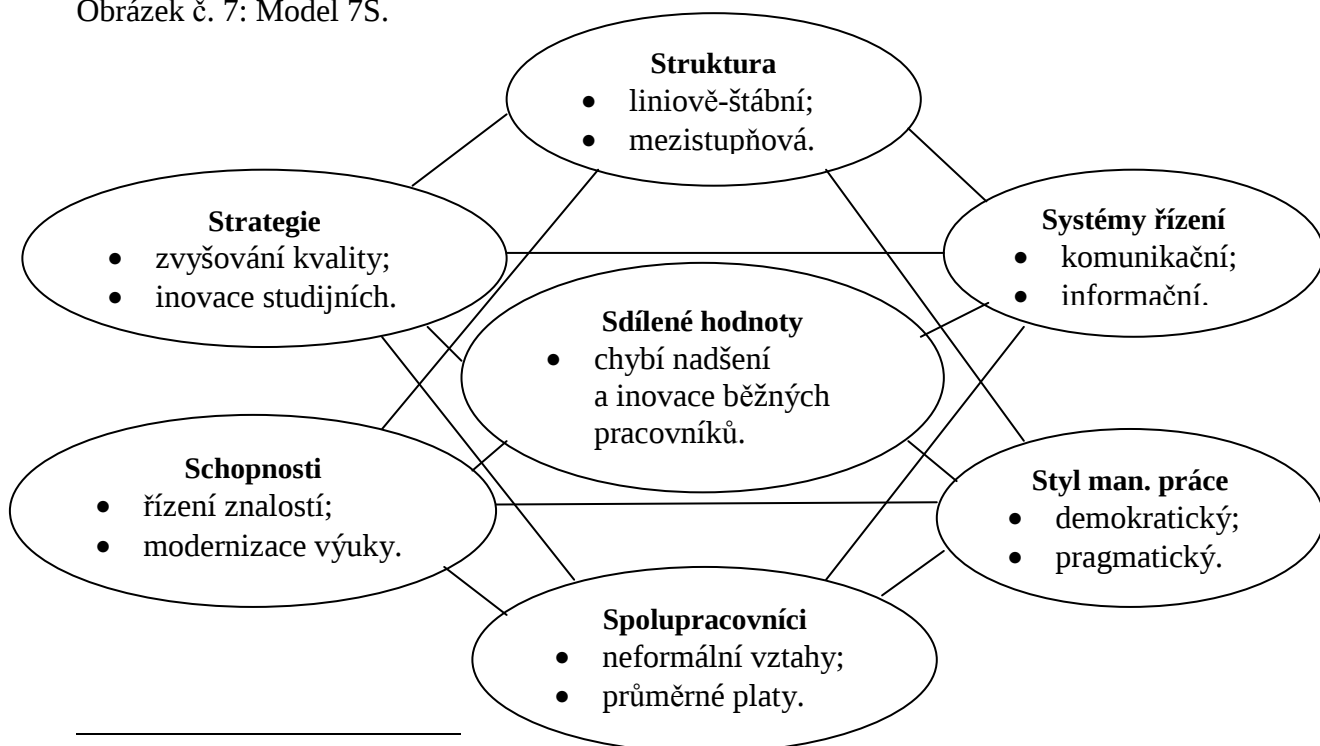
⁸⁸ Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).

strategie. Především v souladu těchto faktorů hledáme klíčové faktory úspěchu každé organizace.⁸⁹

V organizaci souvisí všechno se vším, mezi jednotlivými aspekty jsou vzájemné vazby, jak bude v obrázku č. 7:

- strategie (vize organizace a způsob, jak toho má být dosaženo);
- struktura (podřízenost, nadřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy, sdílení informací);
- systémy řízení (prostředky, které pomáhají posunovat firmu daným směrem);
- styl manažerské práce (jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů);
- spolupracovníci (všichni pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace, chování vůči firmě, morálka, postoje, loajalita);
- schopnosti (profesionální zdatnost pracovního kolektivu organizace jako celku);
- sdílené hodnoty (základní skutečnosti, principy respektované pracovníky).⁹⁰

Obrázek č. 7: Model 7S.



⁸⁹ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Papírtisk, 2012, s. 62.

⁹⁰ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. 2. upr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, s. 88-89.

Výsledek analýzy:

Myslíme si, že stanovený záměr organizace zvyšování kvality a inovace studijních oborů je reálný, výuka probíhá moderním způsobem, zvyšuje se kvalita výuky a inovují se studijní obory, manažerská práce je demokratická, pragmatická, styl řízení je komunikační a informační. V organizaci panují neformální vztahy, chybí však nadšení a inovace běžných pracovníků, chybí také finanční motivace.

3.4 Analýza konkurence - Porterův model konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil je analýzou přímých vlivů vnějšího prostředí. „Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku.“⁹¹ Konkurenční analýza zahrnuje postavení takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, které odlišují danou společnost od jejích konkurentů. Výsledkem konkurenční analýzy by tedy mělo být určení konkurenční pozice firmy.⁹²

Odhad konkurenční síly organizace spočívá v posouzení, zda je organizace v indikátorech konkurenční síly silnější nebo slabší než jeho nejbližší konkurenti, a odhadu, jestli se uplatňovaná strategie pozice organizace spíše zlepší či zhorší.⁹³

„Analýza klíčových konkurentů umožňuje podniku:

- předejít překvapení z nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů;
- identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro společnost;
- zrychlit dobu reakce na kroky konkurence;
- předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích - vědět, co chtějí dělat, a být o jeden krok vpředu.“⁹⁴

⁹¹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 34.

⁹² Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 205.

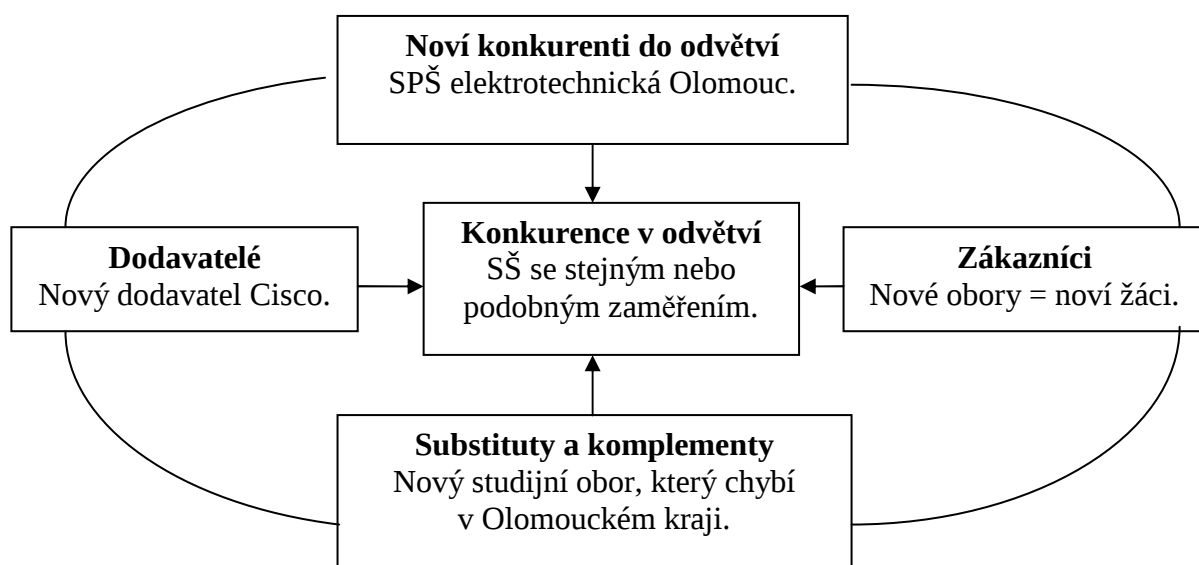
⁹³ Srov.: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 83.

⁹⁴ MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.49.

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, která zahrnuje analýzu konkurenčního prostředí (obrázek č. 8). Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvoří základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace. Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:⁹⁵ konkurenci v odvětví, zákazníky, dodavatele, nové konkurenty a substituty a komplementy.

Touto analýzou jsme se pokusili zjistit na internetových stránkách našich největších konkurentů v Olomouci a jeho blízkém okolí (viz str. 33) jejich zaměření na studijní obory elektrotechniky, jestli otevřením nového studijního oboru telekomunikace, můžeme mít nad těmito školami konkurenční výhodu.

Obrázek č. 8: Strukturální analýza konkurenčního prostředí.



⁹⁵ Srov.: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vydání Olomouc: Papírtisk, 2012, s. 41.

Výsledek analýzy:

Po analýze WEB stránek⁹⁶ jsme zjistili, že jsme měli doposud konkurenci jen mezi školami, které byly zaměřeny na strojírenství, elektro obory a podnikání. S nabídkou nového studijního oboru – telekomunikace nám však vzniká další vážný konkurent, i když v Olomouckém kraji jsou teď jen dvě školy s nabídkou tohoto oboru - naše škola a SPŠ elektrotechnická. Jako pozitivum můžeme hodnotit to, že otevřením nového oboru s novým dodavatelem Cisco, který zatím na žádné jiné škole v Olomouckém kraji není, bude tento obor atraktivní pro další nové žáky.

3.5 Analýza vnějších zdrojů - PEST analýza

PEST analýza je analýzou nepřímých vlivů vnějšího prostředí. Vnější prostředí jsou síly a instituce vně organizace, které mohou ovlivňovat její výkonnost.⁹⁷ Vnější prostředí „vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.“⁹⁸ V rámci této analýzy se zkoumají tyto faktory - politický (legislativa, politická stabilita, pracovní právo), ekonomický (množství peněz v oběhu, úroková míra, nezaměstnanost), sociální (demografické trendy populace, úroveň vzdělání, životní hodnoty) a technologický (výše výdajů na výzkum, nové objevy, technologické aktivity), jak je dále uvedeno v obrázku č. 9. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které ovlivňují podnik.⁹⁹ „Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám

⁹⁶ Nabídka oborů. Dostupné na <http://www.spssol.cz> [cit. 10.2.2013].

Studijní obory. Dostupné na <http://www.ssprool.cz>, [cit. 10.2.2013].

Učební obory. Dostupné na <http://www.sigmundovaskola.cz> [cit. 10.2.2013].

Vyučované obory. Dostupné na <http://www.soslitolvel.cz> [cit. 10.2.2013].

Nabídka pro SPŠE. Dostupné na <http://www.spseol.cz> [cit. 10.2.2013].

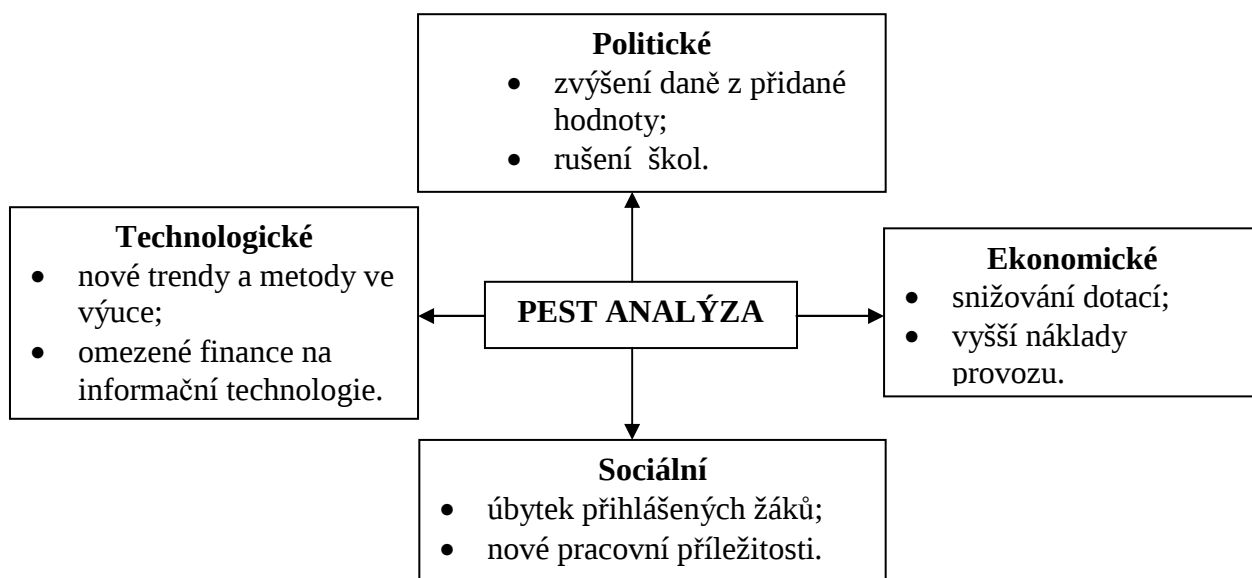
⁹⁷ Srov.: ROBBINS, S. P. a COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 79.

⁹⁸ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vydání Olomouc : Papírtisk, 2012, s. 35.

⁹⁹ Srov: SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 10.

v těchto klíčových oblastech může dojít.“¹⁰⁰ Analýza vnějších zdrojů potvrzuje reálnost navrženého záměru.

Obrázek č. 9: PEST analýza vlivu prostředí.



Výsledek analýzy:

Z uvedené analýzy je pro nás pozitivní jen to, že budeme poskytovat žákům nové trendy a metody ve výuce, na základě kterých se jim naskytnou nové pracovní příležitosti. Ostatní faktory, jako je zvyšování daně z přidané hodnoty, omezené finance, snižování dotací, vyšší náklady na provoz školy, rušení škol a úbytek přihlášených žáků, mají sice negativní vliv na stanovený rozvojový záměr, ale vzhledem na měnící se politickou a ekonomickou situaci v naší zemi je jejich účinnost proměnlivá.

¹⁰⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, s. 13.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní analýzou a nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz, viz obrázek č. 10. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) je schopna úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.¹⁰¹

SWOT je zkratkou počátečních písmen anglických slov:

- strengths - přednosti, silné stránky vnitřního prostředí organizace (schopnost získat konkurenční výhodu);
- weaknesses - nedostatky, slabé stránky vnitřního prostředí organizace (chybějící nezbytné zdroje a schopnosti);
- opportunities - současné nebo budoucí příležitosti vnějšího prostředí;
- threats - současné nebo budoucí hrozby z vnějšího prostředí.

Podle Keřkovského a Vykypěla je SWOT analýza sumářem nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz (vnějších i vnitřních).¹⁰²

¹⁰¹ Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 201.

¹⁰² KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 99.

Obrázek č. 10: SWOT analýza.

<i>vnitřní prostředí</i>	
Silné stránky - vlastní budovy pro teoretickou výuku, praktické vyučování a domov mládeže; - nové moderní vybavení učeben; - schopnost manažerů realizovat změny; - vlastní výnosy – hospodářská činnost; - autorizace školy pro dílčí kvalifikace v několika oborech; - zřízení živností v obchodním rejstříku, které škola poskytuje v rámci doplňkové činnosti; - zvyšování kvality strategie; - inovace studijních oborů; - řízení znalostí pracovního kolektivu; - modernizace výuky.	Slabé stránky - chybí Cisco učebna, potřebná k výuce nového studijního oboru; - chybí učební pomůcky a zařízení pro nově otevřené obory; - potřeba vyškolení pedagogických pracovníků v Cisco; - chybí nadšení a inovace běžných pracovníků.
<i>plus</i>	<i>mínus</i>
Příležitosti - nový dodavatel Cisco; - chybějící studijní obor v Olomouckém kraji; - nové obory = noví žáci; - nové pracovní příležitosti pro žáky; - nové trendy a metody ve výuce.	Nebezpečí - noví konkurenti do odvětví; - zvýšení daně z přidané hodnoty; - rušení škol; - úbytek přihlášených žáků; - snižování dotací; - vyšší náklady provozu.
<i>vnější prostředí</i>	

Výsledek analýzy:

Za pomoci vlastních zdrojů ze zisků z doplňkové činnosti, vyškolení pedagogických pracovníků v Cisco, propagací nového učebního a studijních oborů, a využití nových pracovních příležitostí, trendů a metod ve výuce, zaujetí

potencionálními žáky ve studijním oboru, který v Olomouckém kraji chybí, je naším cílem vybudovat novou Cisco – učebnu, motivovat stávající pedagogické pracovníky a přijmout nové učitele odborného výcviku s potřebnou kvalifikací na zahájení výuky nového učebního a studijního oboru.

4 Směr rozvojového plánu

Z uvedených analýz vyplývá směr návrhu rozvojového plánu, kterým je vybudování nové Cisco učebny pro žáky nově otevřeného studijního oboru telekomunikace.

Strategický cíl

Abychom měli převahu nad svými konkurenty, musíme propagovat nové studijní obory, nabízet kvalitní služby v rámci doplňkové činnosti, kterou získáme finance na vybudování nové Cisco učebny, motivovat stávající pedagogické pracovníky a vyškolit je v Cisco, přijmout nové učitele odborného výcviku s potřebnou kvalifikací pro výuku nového studijního oboru.

Nabídka nových studijních oborů:

- spojový mechanik – tříletý učební obor;

Obor je zaměřen pro žáky se zájmem o elektrotechniku na stavbu vnitřních i vnějších slaboproudých sítí, údržbu telekomunikačních zařízení, měření a vyhledávání poruch v telefonních a počítačových sítích. Převažují předměty odborné připravující absolventy na místa kvalifikovaných dělníků, správců sítí nebo obchodníků s telekomunikační technikou. Nedílnou součástí výuky je práce s počítačem a ovládnutí kancelářských i odborných elektrotechnických programů. Absolventi najdou dobré uplatnění u montážních firem pro telekomunikační nebo počítačové sítě, dále u služeb zabývajících se elektronickým zabezpečením.

- telekomunikace – čtyřletý studijní obor.

Je moderní a perspektivní čtyřletý maturitní obor, který spojuje potřeby znalostí a dovedností v oblasti telekomunikační a výpočetní techniky. Nově vzniklý obor je reakcí na absenci oboru ve vzdělávací nabídce v Olomouckém kraji. Součástí učebního plánu je značný podíl odborných předmětů, jako jsou telekomunikace, digitální technika, elektronika, elektrotechnika aj. Žáci se seznámí s vysoce odbornou problematikou, která je učiní kvalifikovanými odborníky. Velký podíl teoretické výuky je dobrým základem pro další studium z široké nabídky oborů v oblasti elektrotechniky

na některé z vysokých škol. Po úspěšném absolvování oboru jsou žáci zaměstnáváni na pracovních pozicích technik radiokomunikací, přenosových zařízení, telekomunikačních služeb, radiokomunikačních služeb a zařízení, spojovacích zařízení nebo projektant, manažer ve firmách zabývajících se činností v oblasti pevných či mobilních sítí. Také se mohou uplatnit na pozicích správců počítačových sítí a výpočetní techniky, dispečerů telekomunikačního provozu či kontrolorů telekomunikačních zařízení aj.

Výběr a určení strategie

Formulace strategie pro proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Tento proces zahrnuje tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnily celou organizaci směřovat do zvoleného cíle.¹⁰³

Na základě výsledků strategických analýz, zjištění silných a slabých stránek, také i příležitostí a hrozeb, přicházíme k závěru, že na realizaci zvoleného rozvojového záměru zřídit novou Cisco učebnu považujeme za nejvhodnější zvolit tyto strategie:

Ansoffova matice – strategie expanze – rozvoj výrobku – nabídka nového studijního oboru žákům základních škol.

Inovační strategie – mírně ofenzivní – reakce na studijní obor, kterého je v Olomouckém kraji nedostatek.

Strategie zaměřené na produkt – strategie diferenciacce – student po absolvování Cisco Academy (CCNA) obdrží certifikát, který je celosvětově uznávaný a opravňuje jej k instalaci, konfiguraci, údržbě a provozu sítí s Cisco aktivními prvky, které jsou používány v širokém odvětví ICT.

Strategický plán

Strategický plán odpovídá na vývoj společenských struktur, na změny v chování institucí a na změny v chování spotřebitelů.¹⁰⁴

¹⁰³ Srov.: MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 110.

¹⁰⁴ Srov.: MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 186.

Strategickým rozvojovým plánem školy je:

- propagace nového učebního a studijního oboru;
- nabídka kvalitních služeb v rámci doplňkové činnosti;
- vybudování nové učebny Cisco;
- využití nových pracovních příležitostí, trendů a metod ve výuce;
- motivace stávajících pedagogických pracovníků;
- vyškolení pedagogických pracovníků v Cisco;
- přijetí nových učitelů odborného výcviku s potřebnou kvalifikací.

Kontrola plnění cíle

Podle Mallya je kontrola procesem, který se snaží zajistit, že uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním. Kontrola poskytuje zpětnou vazbu a zajišťuje, že odchylky od cílů jsou odstraněny. Proces kontroly zahrnuje tvorbu standardů, měření skutečné výkonnosti v porovnání se standardy, a pokud je to nutné, tak podniknutí nápravných kroků.¹⁰⁵

Za plnění cílů by byl zodpovědný management školy - propagace nového studijního oboru, vybudování nové učebny Cisco, přijetí nových učitelů odborného výcviku, zajištění vyškolení pracovníků v Cisco. Sledování výsledků a výkonnosti práce zaměstnanců na pracovišti by probíhalo spolu se zaměstnanci, aby jim byla poskytnuta zpětná vazba na jejich práci. Tímto by byli pracovníci i motivováni.

¹⁰⁵ Srov.: MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 202.

Závěr

Střední škola technická a obchodní, stejně jako ostatní školy s odborným zaměřením, prochází v současné době velmi komplikovaným obdobím koncepčních změn ve školství jako je tvorba školního vzdělávacího programu, změny v oborové struktuře, nová koncepce maturitních zkoušek, nová koncepce závěrečných zkoušek. Mění se vnější i vnitřní podmínky pro výchovu a vzdělávání komplexně. Jsou usměrňovány finanční toky pro provozy škol, rostou ceny energií i ostatních nákladů.

V této souvislosti a v souvislosti s nepříznivým demografickým vývojem jsou školy zaměřené na přípravu pro praxi vystaveny velkému tlaku, proto je jejich prioritním zájmem provádět a realizovat změny v řízení kvality školy zejména v oblasti managementu tak, aby zatraktivnily svoji vzdělávací nabídku pro své potenciální uchazeče. Je nevyhnutelnou nutností každé školy veškeré tyto a další podmínky neustále vyhodnocovat, třídit a analyzovat tak, aby tyto podmínky byly řešeny, synchronizovány a v rámci dané školy optimalizovány v jejím koncepčním záměru s ohledem na cíle, kterých chce škola při vzdělávání a výchově dosáhnout.

I naše škola musí na tento fakt reagovat a hledat s předstihem originální cesty řešení těchto problémů. Vedení školy je nuceno zabývat se různými otázkami: např. jak čelit demografické krizi a z ní plynoucí ostré konkurenci jednotlivých středních škol a učilišť, jak zvýšit kvalitu výuky, odborného výcviku i klimatu školy, čím přitáhnout nové uchazeče o studium, jak zlepšit práci managementu školy, jak zajistit lepší uplatnění absolventů střední školy na trhu práce, na vyšších odborných školách nebo na vysokých školách apod.

Pomocí teorie jsme popsali a aplikovali strategické analýzy PEST, Porterovu analýzu, analýzu vnitřních zdrojů, analýzu BCG, analýzu 7S a SWOT analýzu. Určili jsme směr rozvojového plánu, tj. realizace výuky nového studijního oboru. Tohoto strategického cíle by bylo dosaženo kombinací těchto strategických konceptů – expanze, mírně ofenzivní inovační strategie a strategie zaměřené na produkt.

Předpokládáme, že dobře provedené analýzy vnitřního prostředí a přímých vlivů vnějšího prostředí školy splní svůj účel a získané poznatky poslouží jako užitečný podklad pro další rozvoj školy při naplňování mise a vize školy.

Naším rozvojovým záměrem je vybudování nové Cisco učebny.

Seznam použité literatury

- AMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. 2. upr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010. ISBN 978-80-244-2687-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010. ISBN 978-80-244-2594-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3. přepr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.
- DONNELLY, James H., jr., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O., *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- ROBBINS, S. P. a COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Webové stránky

Střední školy všech zřizovatelů. Dostupné na: <http://www.kr-olomoucky.cz/adresar-skol-a-skolskych-zarizeni-cl-276.html> [cit. 23.12.2012].

Nabídka oborů. Dostupné na <http://www.spssol.cz> [cit. 10.2.2013].

Studijní obory. Dostupné na <http://www.ssprool.cz>, [cit. 10.2.2013].

Učební obory. Dostupné na <http://www.sigmundovaskola.cz> [cit. 10.2.2013].

Vyučované obory. Dostupné na <http://www.soslitovel.cz> [cit. 10.2.2013].

Nabídka pro SPŠE. Dostupné na <http://www.spseol.cz> [cit. 10.2.2013].

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Místo strategie.
- Obrázek č. 2: Jednoduchý model strategického řízení.
- Obrázek č. 3: Proces strategického managementu.
- Obrázek č. 4: Ansofova matice (produkt – trh).
- Obrázek č. 5: Porterovy generické strategie.
- Obrázek č. 6: Matice BCG.
- Obrázek č. 7: Model 7S.
- Obrázek č. 8: Strukturální analýza konkurenčního prostředí.
- Obrázek č. 9: PEST analýza vlivu prostředí.
- Obrázek č. 10: SWOT analýza.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled strategických analýz.

Tabulka č. 2: Přehled nejčastěji používaných strategií.

Tabulka č. 3: Počet žáků studujících v jednotlivých oborech denního studia.

Tabulka č. 4: Střední školy s obdobným zaměřením, tj. strojírenství a elektrotechnika, v celém Olomouckém kraji.

Tabulka č. 5: Analýza vnitřních zdrojů.

Seznam příloh

1/ Organizační struktura

Příloha 1

Organizační struktura

