

# **Analýza a řízení rizik ve službách**

Klára Obkráčilová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2014/2015

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára Obkráčilová  
Osobní číslo: L12282  
Studijní program: B3909 Procesní inženýrství  
Studijní obor: Ovládání rizik  
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Analýza a řízení rizik ve službách

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární řešení problematiky rizik a jejich řízení
2. Provedte analýzu současného stavu řízení rizik ve vybrané instituci
3. Formulujte návrhy a doporučení na zlepšení ve vybrané instituci

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

[2] ŠEFČÍK, V. Analýza rizik. 1.vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.

[3] ANTUŠÁK, E. Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti. 1.vyd. Praha 3: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Romana Heinzová, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

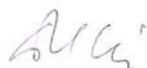
Datum zadání bakalářské práce:

**6. února 2015**

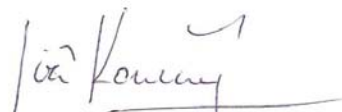
Termín odevzdání bakalářské práce:

**16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
ředitel ústavu

#### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 12. 5. 2015

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

V bakalářské práci s názvem „Analýza a řízení rizik ve službách“ je řešená problematika analýzy a řízení rizik ve službách. Teoretická část bakalářské práce obsahuje rozpracovanou teorii o službách nabízených v institucích, o okolí těchto institucí, riziku, řízení rizika, metodách řízení rizik a specifikaci řízení rizik ve službách. V praktické části bakalářské práce je podrobně popsána instituce, která je vybraná pro zpracování bakalářské práce. Tato část bakalářské práce je zaměřená na analýzu a řízení rizik v instituci, proč jsou rizikem a jaké následky mají nebo by mohly mít pro instituci.

Klíčová slova: riziko, řízení rizik, metody řízení rizik, analýza rizik a služby

## **ABSTRACT**

In the bachelor's thesis called Analysis and management of risks in services we solve the problems of analysis and management in the services.

The theoretical part of the bachelors thesis contains developed theory about services offered in the institutions and around some institutions, about risks and about the management of the risks and specification of the management of the risks in the services. In the practical part of this bachelors thesis the institution which was chosen for the elaboration of this bachelors thesis is described in detail.

This part of the bachelors thesis is focused on the analysis and risk management in institutions, why they are a risky and what kind of consequences they have or could have for the institution.

Keywords: risk, risk management, methods of risk management, risk analysis and services

**Motto**

*„ Ze všech věd, které člověk může a musí znát, tou hlavní je umět žít tak, aby spáchal co nejméně zla a způsobil co nejvíc dobra “*

Lev Nikolajevič Tolstoj

Úvodem své práce bych chtěla poděkovat Ing. Romaně Heinzové, Ph.D. za vedení mojí bakalářské práce, za cenné rady, připomínky a odbornou pomoc, které mi při vypracování této práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat SVČ Včelín a mé rodině, která mě celou dobu studia podporovala.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 RIZIKA A JEJICH KLASIFIKACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 HISTORIE POJMU RIZIKO .....	11
1.2 RIZIKO.....	11
1.2.1 Druhy rizik .....	12
1.3 FINANČNÍ TEORIE RIZIK .....	12
1.4 KLASIFIKACE RIZIK .....	12
1.4.1 Základní třídění rizik.....	12
1.4.2 Třídění rizik podle věcné náplně.....	13
<b>2 ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>15</b>
2.1 ZÁKLADNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ RIZIK .....	15
2.1.1 Projektová rizika .....	16
2.2 ŘÍZENÍ RIZIK VE FIRMĚ .....	16
2.3 PŘÍNOSY ŘÍZENÍ RIZIK .....	18
<b>3 METODY ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>19</b>
3.1 VOLBA STRATEGIE ANALÝZY RIZIK .....	19
3.2 ANALÝZA RIZIK Zahrnuje.....	20
3.3 METODY ANALÝZY JSOU: .....	22
3.3.1 Analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku .....	22
3.3.2 Metoda SWOT .....	22
3.3.3 Finanční analýza.....	24
<b>4 SLUŽBY</b> .....	<b>28</b>
<b>5 SPECIFIKA ŘÍZENÍ VE SLUŽBÁCH</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>6 POPIS ORGANIZACE</b> .....	<b>33</b>
6.1 HISTORIE VČELÍNA.....	34
6.1 REALIZACE PROJEKTU VČELÍN .....	35
<b>7 ŘÍZENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>39</b>
7.1 POPIS PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....	39
7.2 TRH ŠKOLSKÝCH I MIMOŠKOLSKÝCH SLUŽEB .....	40
<b>8 ANALÝZA RIZIK SVČ VČELÍN</b> .....	<b>41</b>
8.1 SWOT ANALÝZA ORGANIZACE .....	41
8.1.1 Faktory .....	41
8.1.2 Celkové zjištění .....	43
8.1.3 Opatření.....	44
8.1.4 Strategické plánování .....	44
8.2 ANALÝZA ORGANIZACE Z EKONOMICKÉHO POHLEDU .....	45
8.2.1 Analýza vybraných poměrových ukazatelů .....	46
<b>9 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A PROTIPATŘENÍ</b> .....	<b>57</b>

9.1	PROTIOPATŘENÍ.....	57
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	.....	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b>	.....	<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	.....	<b>63</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	.....	<b>64</b>



## ÚVOD

Riziko je součástí každodenního našeho života. Rizik je velké množství a nedají se předvídat. V tématu této bakalářské práce se budu zabývat problematikou řízení rizik ve službách. Toto téma jsem si vybrala, protože mě zajímá mimoškolské vzdělávání a chtěla jsem navrhnout opatření, která by pomohla dané organizaci.

Cílem této bakalářské práce je na základě získaných informací provést analýzu rizik v organizaci SVČ Včelín. Zjistit s jakými riziky se organizace potýká a jaké jsou potenciální rizika, a které hrozby z nich plynou.

V závěru se budu snažit navrhnout řešení, které by mělo přispět k potlačení rizika a vést k prevenci proti němu.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 RIZIKA A JEJICH KLASIFIKACE

Většina lidských aktivit, hlavně pak podnikatelských je úzce spjata s pojmem riziko a nejistota. Podnikání vždy znamená jistou investici majetku. Při které podnikatel doufá, že tato investice mu vynesou zisk. Od plánovaných nebo předpokládaných výsledků se podnikatelský subjekt může odchylovat díky nejistým výsledkům po zavedení nových technologií, fúzí nebo velkých investičních projektech. Tyto výsledky pak mohou být lepší či horší. Pokud výsledky podnikání se nevyvíjejí podle plánu, může investor utrpět ztrátu. Tato ztráta pak představuje riziko podnikání. [1]

### 1.1 Historie pojmu riziko

Historický pojem riziko se poprvé objevil v souvislosti s lodní dopravou v 17. Století. Pojem *risico* pochází z italštiny a původně označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo ‚ vystavení nepříznivým okolnostem‘. [1]

### 1.2 Riziko

Riziko vyjadřuje kvantifikovanou nejistotu, tedy míru (váhu) hrozby. [3]

Definicí pojmu riziko je mnoho, zde jsou některé z nich:

Jedna z definic (Antušák, 2009): ‚ *Riziko je veličina spíše abstraktní (nehmotná) a pravděpodobně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozená od hrozby. Představuje možnost vzniku události s výsledkem odchýleným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností.* ‘ [3]

Další z definic hovoří (Šefčík, 2009) hovoří: ‚ *Riziko je pravděpodobná újma způsobená dotčené osobě – nositeli rizika, vyjádřená buď penězi, nebo jinými jednotkami – počtem dnů pracovní neschopnosti, počtem lidských obětí.* ‘ [2]

S pojmem riziko jsou těsně spjaty tyto pojmy:

1. Pojem neurčitého výsledku, o kterém se uvažuje ve všech definicích rizika: výsledek musí být nejistý. Když hovoříme o riziku, tak musí existovat, alespoň dvě možné řešení. Pokud s jistotou víme, že dojde ke ztrátě, nemůžeme tedy hovořit o riziku.

2. Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí. Může jít o ztrátu, když určitá část majetku investora je ztrátová nebo je nižší než možný výnos. [1]

### 1.2.1 Druhy rizik

- ekonomické – makroekonomická a mikroekonomická – např. tržní, inflační, kurzovní apod.,
- politické a teritoriální,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická – např. pojišťovací, manažerská, rizika inovací apod. [1]

## 1.3 Finanční teorie rizik

Finanční teorie definuje riziko jako volatilitu (kolísavost) finanční veličiny (zisku atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.

Riziko je tedy situace, ve které může dojít k nepříznivé odchylce od žádoucího výsledku, který očekáváme nebo v něj doufáme. [1]

## 1.4 Klasifikace rizik

Převážná většina rizik patří mezi neovlivnitelná rizika (politická, obchodní, hospodářská, fiskální, a jiná opatření státu, vnitropolitická situace a situace ve světě, vlivy globální ekonomiky apod.), řada dalších rizik patří mezi ovlivnitelná rizika, ty může manažer snižovat nebo částečně odstranit. [1]

### 1.4.1 Základní třídění rizik

Rizika mohou být klasifikovány jako:

- finanční a nefinanční
- hmotné a nehmotné

- systematické a nesystematické
- pojistitelné a nepojistitelné

### **Finanční a nefinanční riziko**

Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem a jměním, který může být ztracen či zhoršen. Nefinanční riziko lze, alespoň v podnikání obvykle vyčíslit penězi. [1]

### **Hmotné a nehmotné riziko**

Hmotné riziko je zpravidla něčím měřitelné a nehmotné riziko, které se někdy označuje jako psychologické riziko je související s duševní čistotou nebo nečistotou.

### **Systematické a nesystematické riziko**

Systematickému riziku je vystaveno více projektů stejné třídy a nesystematickému riziku je vystaven jen jeden projekt, který je na ostatních projektech nezávislý.

### **Pojistitelné a nepojistitelné riziko**

Tyto pojmy souvisí s přenesením rizika na třetí osobu. [4]

## **1.4.2 Třídění rizik podle věcné náplně**

- **Ekonomická rizika** – ekonomická rizika zahrnují nejméně nákladových rizik, které jsou vyvolané růstem cen surovin, energií a služeb.
- **Tržní riziko** – tržní riziko je spojené s úspěchem výrobků a služeb na domácím či zahraničním trhu. Tyto rizika mají většinou podobu prodejních nebo cenových rizik.
- **Finanční riziko** – finanční riziko je spojené se způsobem financování, dostupností zdrojů financování a schopností dodržet splatné závazky.
  - Dynamické a statické riziko – Dynamická rizika mají příčinu ve firmě nebo v jejím okolí. Statická rizika zahrnují změnu v důsledku nepoctivého jednání nebo selhání lidského faktoru. Příčiny těchto ztrát se nacházejí mimo ekonomiku. Statické zprávy se mají tendenci objevovat v čase s určitou pravidelností, a proto jsou předvídatelné. Lze je tedy pojistit snadněji než rizika dynamická. Na

rozdíl od dynamických, ale statická rizika nepředstavují přínos pro společnost.

[1]

- Čisté a spekulativní riziko – Čisté riziko, je riziko, kdy jeho realizace je vždy nepříznivá a jednatel se snaží tomuto riziku vyhnout. Spekulativní riziko je podstupované úmyslně, protože motivem z rizika je zisk. [4]
- **Výrobní riziko** – výrobní riziko má mnohdy omezený charakter a může omezit průběh výrobního procesu a následně jeho výsledky.
- **Technicko-technologické riziko** – je spjato s aplikací vědecko-technologického rozvoje a vede k neúspěchu rozvoje nové výroby a nezvládnutí technického procesu, který je spojený s poklesem výrobní kapacity.
- **Kreditní riziko** – kreditní riziko se vztahuje k platební neschopnosti anebo nevůli zákazníka či odběratele, dodržet svých závazků.
- **Legislativní riziko** – je většinou vyvolané legislativní nebo hospodářskou politikou vlády.
- **Politické riziko** – většinou zahrnuje politické nebo rasové nepokoje, stávkové akce, války a jsou zdrojem politické nestability a změny politických systémů.
- **Environmentální riziko** – environmentální riziko může mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí a daní spojených s využíváním neobnovitelných zdrojů.
- **Informační rizika** – informační rizika se týkají firemních informačních systémů a dat, které mají nedostatečné zabezpečení a jejich napadením jinými osobami, mohou být zneužita citlivá data.
- **Riziko zásahu vyšší moci** – do zásahu vyšší moci patří havárie výrobních zařízení a nebezpečné živelné pohromy. [5]

## 2 ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik je proces, ve kterém se subjekt snaží zabránit již existujícím i budoucím faktorům a navrhuje řešení. Tyto řešení pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí řízení rizik bývá někdy chápáno i šíření informací o riziku (risk communication) a vnímání rizika (risk perception). Součástí procesu je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika.[1]

Řízení rizik je nástroj, který se čím dál více používá v organizacích k zvýšené bezpečnosti, spolehlivosti a k minimalizaci ztrát. [6]

Řízení rizik je oblast řízení, která se zaměřuje na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Riziko je v tomto světě všude přítomné. [10]

*“Zásadní pro řízení rizik je jejich analýza. Pomocí analýzy rizik se zjišťuje míra nebezpečí (hrozba), kterým je organizace vystavena, jak moc jsou její aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná, jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba nastane (zranitelnost) a jaký dopad to na organizaci může mít. “ [10 online]*

### 2.1 Základní oblasti řízení rizik

Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik, jsou:

- Přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika)
- Rizika ochrany životního prostředí
- Finanční rizika
- Projektová rizika
- Obchodní rizika
- Technická rizika [1]
- Tržní rizika
- Bezpečnostní rizika a další. [10]

### 2.1.1 Projektová rizika

Tyto rizika plynou ze špatného řízení projektu a mohou se vyskytnout jak u stavebních prací, tak u budování programových systémů, ale i u projektu podnikové inovace.

#### Hodnocení a řízení rizika

1. Rozpoznání rizika
2. Vyhodnocení rizika
3. Vytvoření rizikových plánů
4. Sledování a řízení rizika

Tyto čtyři kroky musejí být prováděny opakovaně a u významných projektů nepřetržitě.

## 2.2 Řízení rizik ve firmě

Na to, abychom se s rizikem ve firmě vypořádali, musíme se s rizikem naučit žít a musíme umět riziko řídit.

Smejkal a Rais (2010) hovoří ,*Management rizik (řízení rizik) je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit.*“ [1]

#### Řízení rizik zahrnuje

1. Výběr protipatření,
2. Analýzu nákladů/přínosů,
3. Implementaci protipatření,
4. Testování (komplexní prověřování) protipatření. [1]

#### Při procesu řízení rizik je nutné, aby management zajišťoval tyto činnosti:

1. Analyzoval, monitoroval, měřil riziko a porozuměl riziku ve vnitřním i vnějším prostředí firmy.
2. Definoval cíle v oblasti snižování rizik firmy – určil nejvhodnější strategii snižování rizika.

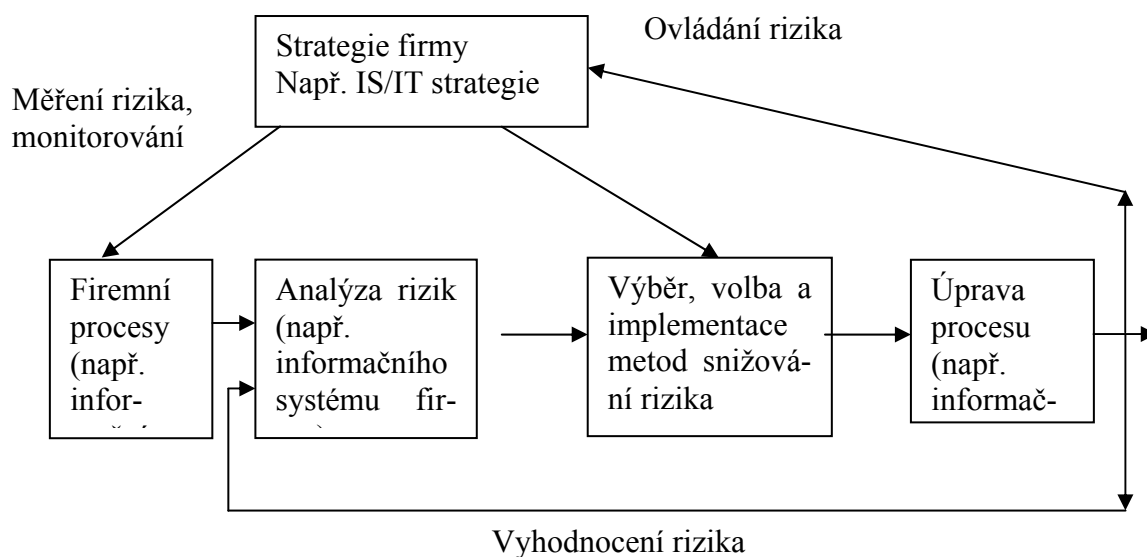


3. Následně stanovil a implementoval do podmínek konkrétní firmy, co nejvhodnější metody snižování rizik.
4. Vyhodnotil uplatnění rizikové strategie firmy v praxi a aplikoval zvolenou metodu snižování rizik. Avšak použití těchto metod, snižování rizika, může přinést nová rizika. Za tyto změny nese odpovědnost tým pracovní, tzv. risk manager.

V jakémkoliv podnikání nikdy nesnížíme riziko na nulu.

Řízení rizik je tedy vědecký přístup k řešení problému rizika, pomocí procesu, který minimalizuje výskyt rizik a finanční dopad ztrát, které se ve firmě objeví. [1]

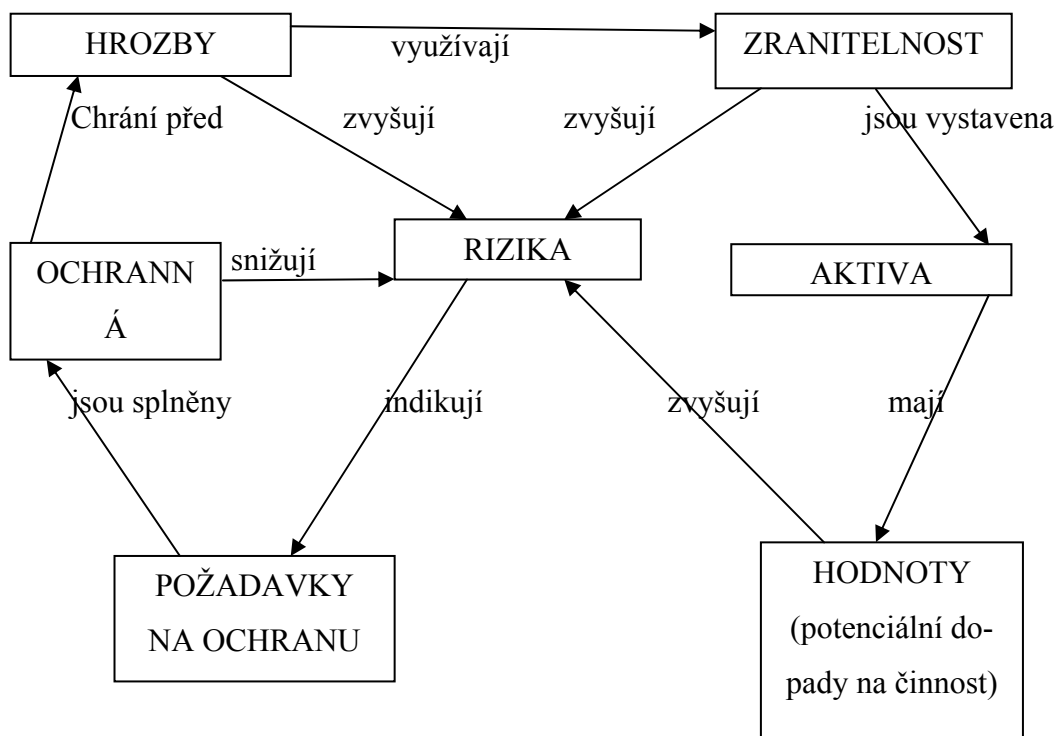
### Proces řízení rizik



Obr. 1 Proces řízení rizik ve firmě [1]

## 2.3 Přínosy řízení rizik

- Od začátku projektu je možné počítat s rizikem, které je spojené s firmou nebo projektem.
- Problémy, které jsou spojeny s firmou nebo projektem jsou definované dřív než je projekt zahájený.
- Analýza dostupných zdrojů podporuje risk management.
- Neustálé monitorování definice a struktury firmy nebo projektu.
- Jasnější definice rizik je více spojená s firmou nebo projektem
- Lepší modelování budoucích projektů umožňuje tvorba statistického profilu historického rizika
- Rychlé řízení a dopředu vyhodnocené odezvy na rizika, které mohou nastat, to umožňuje plánování možností. [6]



Obr. 2 Vztahy při řízení rizik [6]

### 3 METODY ŘÍZENÍ RIZIK

Zásadní pro řízení rizik je analýza těchto rizik a jejich snížení. Pomocí analýzy se zjišťuje míra rizik (hrozba), dále, jak moc jsou aktiva organizace vůči těmto rizikům zranitelná a jaký dopad to na organizaci bude mít.

#### Základní principy řízení rizik

- Každá činnost člověka je riziková
- Nulové riziko neexistuje [10]

K vyjádření veličin analýzy rizik lze použít dva základní přístupy a to kvantitativní a kvalitativní metody řízení rizik. V analýze rizik se uplatňuje jedna z těchto dvou možností nebo jejich kombinace.

- Kvantitativní metody – tyto metody jsou založeny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane.
- Kvalitativní metody – jsou postaveny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu
- Kombinované metody – Tyto metody vycházejí z číselných údajů. Díky kvalitativnímu hodnocení je cíl ve větším přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody. [1]

#### 3.1 Volba strategie analýzy rizik

Analýzu rizik obvykle připravujeme ve dvou základních krocích:

1. Orientační analýza rizik, která slouží k následnému zvolení metody (strategie) pro vlastní analýzu rizik konkrétního subjektu. Nejprve se provede tato orientační analýza rizik. Účelem orientační analýzy je posouzení, který z objektů je klíčový pro činnost subjektu a který je vystaven značným rizikům.

2. Pro tyto objekty by měla být následně provedena detailní analýza, a to některou z již uvedených metod, popřípadě oběma, přičemž kombinace metod je sice pravděpodobně nejvýhodnější, ale současně nejnákladnější a nejzdlouhavější cestou. [1]

Každý proces má své výhody a nevýhody. O zvolení přístupu, který je pro daný objekt nejvýhodnější rozhodují tyto skutečnosti:

1. jakých cílů má být použitím analýzy rizik dosaženo,
2. k čemu objekt slouží,
3. hodnota aktiv, která jsou spojená s objektem,
4. zda podnik poskytuje kritické funkce a pro koho jsou kritické
5. úroveň investic do objektu a výše nákladů na obnovení jeho funkčnosti. [1]

### **3.2 Analýza rizik zahrnuje**

První fáze identifikace rizik

1. Identifikaci aktiv.
2. Stanovení hodnoty aktiv.
3. Identifikace hrozeb a slabín (zranitelnost).
4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.

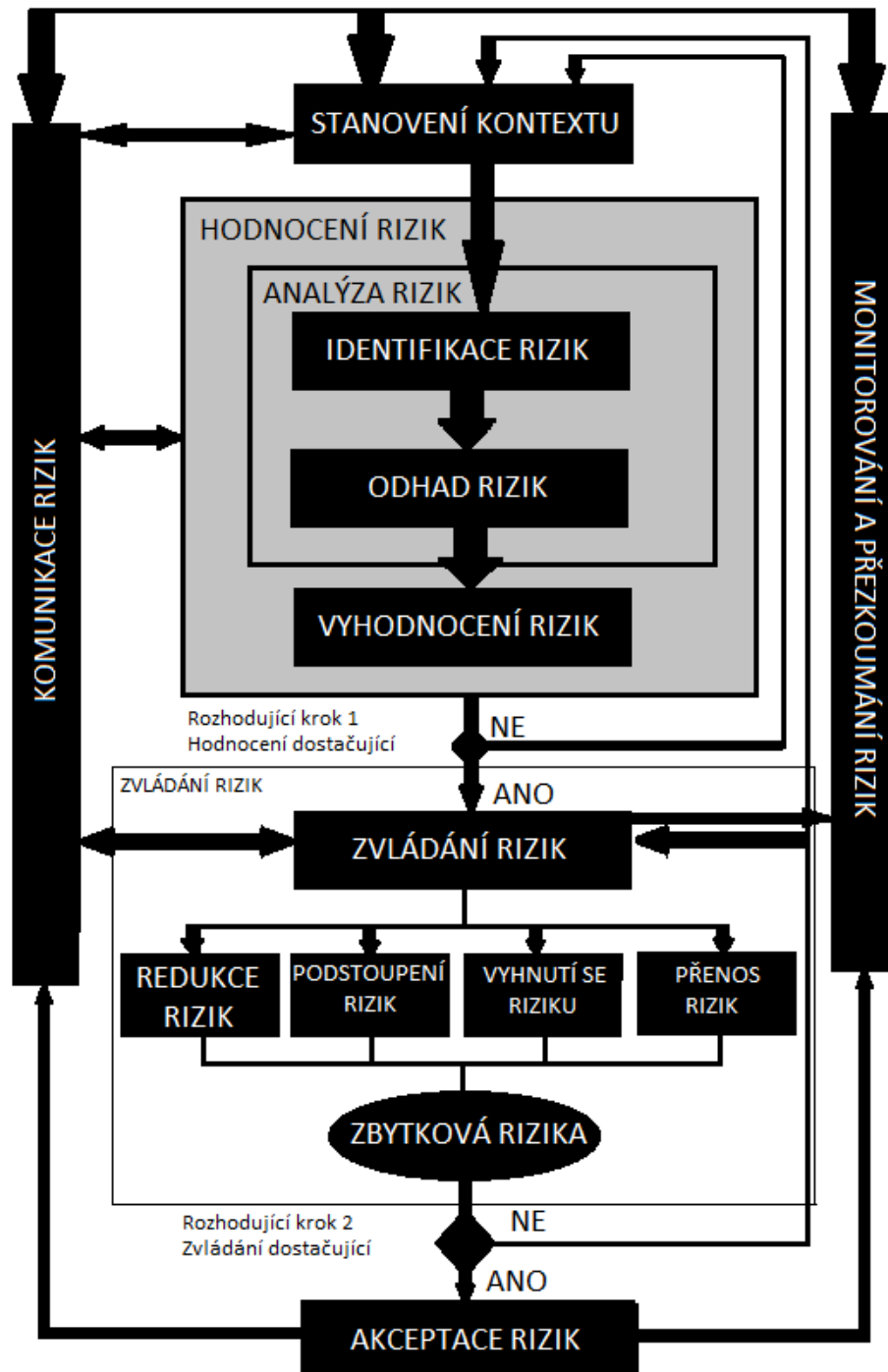
Druhá fáze vyhodnocení identifikovaných rizik

1. Posudek dopadu naplnění hrozeb na konkrétní aktiva a na činnost organizace.
2. Stanovení úrovně rizik.
3. Rozhodnutí, zda jsou rizika vzhledem ke svým úrovním akceptovatelná či nikoliv.

Řešení vyplývající z analýzy rizik

1. Zavedení vhodných opatření pro snížení rizika.
2. Vědomé přijetí rizik za předpokladu, že jimi není ohrožena činnost organizace.

3. Vyhnoutí se rizikům.
4. Přenesení rizik na třetí strany. [1]



Obr. 3 Proces řízení rizik [1 upraveno]

### 3.3 Metody analýzy jsou:

- HIT - Hodnocení individuálních dispozic pro práci v týmech,
- ETA (Event tree analysis) - analýza stromu událostí,
- FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) - analýza možných vad a jejich následků,
- W-I (What-if Analysis) - Co když analýza a další. [10]

Mezi analytické techniky můžeme zařadit SWOT, PEST, Brainstorming a další. [10]

V této práci je použita k identifikaci a řešení rizik analýza SWOT a analýza poměrových ukazatelů.

#### 3.3.1 Analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku

Hlavním účelem vnějšího okolí podniku je zkoumání okolí podniku, definovat hlavní příležitosti a rozpoznat rizika společnosti. Nikdo není schopen přesně předvídat vlivy, které na podnik působí. Vnější okolí podniku je velmi silným faktorem, který ovlivňuje strategii firmy. Vnitřní okolí podniku zahrnuje stav výkonnosti v oblasti marketingu, financí, výrobních procesů, a také úroveň vedení podniku.

Základní metodou zkoumání vnitřního okolí podniku je analýza SWOT. [10]

#### 3.3.2 Metoda SWOT

SWOT analýza je metoda, pomocí které lze přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. [14]

Zkratka SWOT je složená ze slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza má za úkol, přimět manažery a zaměstnance organizace zamyslet se nad těmito prvky a vyvodit z nich příslušné důsledky. SWOT analýzu tvoří vnitřní a vnější faktory. K vnitřním faktorům, tzv. interní analýze, se řadí silné a slabé stránky. Na vnitřní faktory působí vnitřními vlivy – zejména lid-

ský kapitál, zkušenosti, duševní vlastnictví společnosti a její vybavení a kapacity. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory či do tzv. externí analýzy. [13]

Tab. 1 Matice SWOT [zdroj vlastní]

		Analýza vnitřního prostředí	
		Vnitřní	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Vnější	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	Příležitosti (Opportunities)	SO – Maxi Maxi	WO- Mini Maxi
	Hrozby (Threats)	ST - Maxi Mini	WT – Mini Mini

### Postup SWOT

1. Určení faktorů v rámci jednotlivých kategorií, což jsou silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby
2. Umístění faktorů do jednotlivých polí matice
3. Každý faktor posoudit z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik
4. Navrhnout nejvhodnější strategická opatření

### Použití analýzy SWOT pro strategické plánování

Analýza je silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů.

- MAX-MAX strategie – maximalizace silných stránek a příležitostí
- MIN-MAX strategie – minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitosti
- MAX-MIN strategie - maximalizace silných stránek a minimalizace hrozby
- MIN-MIN strategie – minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozby [16]

### 3.3.3 Finanční analýza

Tato analýza znamená systematický rozbor dat, které jsou zaznamenány v účetních výkazech. Finanční analýza patří do finančního řízení podniku a obsahuje hodnocení minulosti, současnosti a předvídání budoucích finančních podmínek. Cílem analýzy je zjistit chyby z minulosti, rozpoznat omyly, upozornit na to v čem je podnik dobrý a stanovit prognózy do budoucna.

#### Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Tuto analýzu lze zařadit mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější metody finanční analýzy. Obsahuje finančně účetní informace, jež se dají získat rychle a nenákladně. Umožňuje získat přehled o základní finanční a hospodářské situaci podniku. [23]

V praktické části práce jsou použity jen vybrané poměrové ukazatele, a to ukazatel rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity.

#### 1. Ukazatel rentability

Tyto ukazatele poměřují ziskovost podniku. Používají se pro hodnocení a komplexní posouzení výdělkové schopnosti a efektivnosti činnosti podniku. Nejpoužívanější ukazatele rentability jsou rentabilita aktiv (ROA), ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) a ukazatel rentability tržeb (ROS) [23]

**Rentabilita aktiv (ROA)** – říká, jak podnik efektivně vytváří zisk bez ohledu na zdroje

$$ROA = \frac{\text{ČISTÝ ZISK}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}}$$

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** - mluví o efektivnosti zhodnocení vložených prostředků. Podle tohoto ukazatele investoři zjišťují investiční riziko.

$$ROE = \frac{\text{ČISTÝ ZISK}}{\text{TRŽBY}}$$



**Rentabilita tržeb (ROS)** – vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Neboli jakou výši zisku přinese jedna koruna tržeb.

$$\text{ROS} = \frac{\text{ČISTÝ ZISK}}{\text{TRŽBY}}$$

## 2. Ukazatel zadluženosti

Měří vyváženost mezi financováním vlastního a cizího kapitálu. Podnik používá ke svému financování cizí kapitál neboli dluh. Určitá míra zadluženosti je pro podnik užitečná.

K nejpoužívanějším ukazatelům patří celková zadluženost a míra zadluženosti.

**Celková zadluženost** – vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu. Čím je hodnota ukazatele vyšší tím je podnikání rizikovější.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{CIZÍ ZDROJE}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}}$$

**Míra zadluženosti** – vyjadřuje poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu podniku. Pokud je míra větší než 1 znamená to, že podnik má aktiva financována z větší části z cizích zdrojů.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{CIZÍ ZDROJE}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}$$

## 3. Ukazatel likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku vytvářet peníze a uhradit včas své závazky. Likviditu lze hodnotit pomocí tří ukazatelů a to okamžitá likvidity, pohotovost a běžné likvidity.

**Okamžitá likvidita** – hodnota této likvidity by měla být v rozmezí 0,2 do 0,5. To znamená, že podnik by měl mít takové množství pohotových peněžních prostředků, aby byl schopen zaplatit své krátkodobé závazky ihned alespoň z jedné pětiny.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$$

**Pohotovostní likvidita** – hodnoty by měly být v rozmezí 1,0 do 1,5.

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK} + \text{POHLEDÁVKY}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$$

**Běžná likvidita** – neboli celková likvidita vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Hodnoty by měly být v rozmezí 1,8 do 2,5. Vysoké hodnoty mohou upozorňovat na neefektivní hospodaření s oběžnými aktivy.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}$$

#### 4. Ukazatel aktivity

Měří schopnost podniku využít investované finanční prostředky. Ukazatele aktivity, které budou použity, jsou rychlost obratu pohledávek, rychlost obratu celkových aktiv, doba obratu pohledávek, doba obratu krátkodobých závazků.

**Obrat pohledávek** – tento ukazatel zjistí, jak rychle jsou pohledávky podniku přeměňovány na hotovostní prostředky.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{POHLEDÁVKY}}$$

**Obrat celkových aktiv** – měří využití všech druhů aktiv.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}}$$

**Doba obratu pohledávek** – zjistí, za jak dlouho jsou pohledávky splaceny.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{POHLEDÁVKY}}{\text{TRŽBY}/365}$$

**Doba obratu závazků** – říká, jak rychle jsou splaceny závazky podniku.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}}{\text{TRŽBY}/365}$$

## 4 SLUŽBY

Definicí pojmu služby je mnoho, záleží na směru, jak na ně pohlížíme. Služba je uspokojení nebo činnost poskytovaná jednou stranou té druhé.

(Online, 2013) „*Služba je nehmotný produkt přinášející zákazníkovi užitek nebo hodnotu. Řízení služeb je tedy manažerská disciplína zaměřená na služby a zákazníka. Řízení služeb je multidisciplinární oblastí, která souvisí s celou řadou dalších oblastí řízení.*“ [10]

Vlastnosti služeb:

- Služby jsou téměř vždy spotřebovány jednorázově.
- Nelze je skladovat ani není možné vytvářet zásoby.
- Užitná hodnota služeb je velmi krátká.
- Většinou si nemůžeme službu dopředu prohlédnout nebo vyzkoušet.
- U služeb jsou těžko prokazatelná vlastnická práva.
- Při realizaci služeb je přítomen její poskytovatel i odběratel.
- Kalkulace ceny u služeb často vychází z užitku, který přináší odběrateli.

Služby zahrnují zejména:

- činnosti průmyslové povahy;
- činnosti obchodní povahy;
- řemeslné činnosti;
- činnosti v oblasti svobodných povolání.

Služby dělíme na individuální, které jsou hrazeny ze soukromých zdrojů a služby kolektivní, které uspokojují kolektivní potřeby, a jsou hrazeny z veřejných zdrojů (stát, obec...).

Dále můžeme služby dělit na věcné, které jsou spojené s obnovením funkce výrobků, dále pak obchodní, které obohacují duševní stránku člověka a osobní, které jsou poskytované v maloobchodech, velkoobchodech a bankách.

Dělení podle dostupnosti záleží na tom, zda jsou placené (to jsou všechny dostupné) a neplacené (informace v infocentru, poradenství a konzultace).

Základní **klasifikace odvětví terciárního sektoru** dle NACE je následující (zdroj NACE):

Tab. 2 *Základní klasifikace odvětví terciárního sektoru [11 online upraveno]*

Třída	Český překlad	A	Administrativní a podpůrné činnosti
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba	O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
H	Doprava a skladování	P	Vzdělávání
I	Ubytování, stravování a pohostinství	Q	Zdravotní a sociální péče
J	Informační a komunikační činnosti	R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
F	Peněžnictví a pojišťovnictví	S	Ostatní činnosti
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
M	Profesní, vědecké a technické činnosti	U	Činnosti zahraničních organizací

Okolí institucí, které se zabývají službami, můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

#### **Vnitřní prostředí tvoří:**

1. Zákazníci – na zákaznicích závisí existence instituce. Na zákazníky je zaměřená nabídka a rozsah služeb.
2. Dodavatelé – ovlivňují náklady podniku a jeho schopnost reagovat na tržní změny
3. Věřitelé – jsou to peněžní ústavy, banky, odběratelé a finanční trh. Tyto faktory mají výrazný vliv na situaci instituce.
4. Konkurenti – mohou být skutečnými nebo potenciálními. Mají vliv na postavení instituce na trhu a její další rozvoj.
5. Trh práce – ovlivňuje možnosti získávání pracovníků. [7]

Vnější prostředí managementu, je tvořeno faktory, které mívají původ v makroprostředí, tzn. mimo instituci a v oborovém prostředí. Toto makroprostředí je pak tvořeno faktory,

které vznikají v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Tyto faktory působí na většinu institucí přímo, avšak na konkrétní službu zpravidla působí nepřímo. [8]

### **Vnější prostředí tvoří:**

#### 1. Skupina faktory:

- Politické faktory – definují právní a jiné parametry, kterými se instituce řídí
- Ekonomické faktory – zahrnují makroekonomické ukazatele
- Sociální faktory – zahrnují vliv životního stylu a lidských postojů

#### 2. Skupina procesy:

- Internacionalizace
- Informovanost
- Elasticita
- Ekologie [7]

Můžeme se také setkat s oborovým prostředím, kde skupina firem, představující určitý obor či odvětví, produkuje stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty. Tyto firmy se pak ucházejí o stejné zákazníky, protože produkuje služby či výrobky, které mají mnoho společných vlastností. [8]

## 5 SPECIFIKA ŘÍZENÍ VE SLUŽBÁCH

Řízení služeb je manažerská disciplína, která se zaměřuje na služby a zákazníka. Řízení služeb je multidisciplinární oblastí, která souvisí s celou řadou dalších oblastí řízení.

Řízení služeb se v praxi používá v různých významech a úrovních řízení:

- služba v ekonomii
- služba v managementu jako způsob řízení organizace
- služba v informatice jako způsob řízení a vývoji informačních systémů nebo způsob interakce aplikací.

Služby je třeba řídit po celou dobu jejich životního cyklu. Služby mohou mít různé podoby a formy jejich řízení jsou však společné pro všechny typy služeb.

Poskytovatel služeb je subjekt, který poskytuje službu zákazníkovi. Má obvykle vytvořenou nabídku služeb, které poskytuje zákazníkům. Jako poskytovatel služeb může být kromě toho označena také konkrétní osoba nebo organizační jednotka uvnitř organizace, pokud organizace využívá některou z forem řízení na bázi služeb. Toto řízení probíhá na základě klíčových ukazatelů výkonnosti přiřazených ke službám a posuzovaných ze strany zákazníka.

Pro řízení celé organizace na bázi služeb se používá pojem Service Oriented Enterprise Management. To lze přeložit jako řízení podniku orientované na služby. Procesy v podniku jsou řízeny na bázi služeb, které jsou jejich výstupem. Řízení probíhá na základě klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 POPIS ORGANIZACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou rizik Střediska volného času (dále jen SVC) Včelín. Toto středisko se nachází ve městě Bystřice pod Hostýnem, které je zároveň obcí s rozšířenou působností a k 31.12.2013 mělo 8393 obyvatel. [11] SVC Včelín je příspěvková organizace zřízená městem Bystřice pod Hostýnem, které získalo v roce 2006 do svého majetku budovu a celý areál vily Včelín po malíři Františku Ondrúškovi. [18]



Obr. 4 SVC Včelín [19]

Tato vila byla v letech 2010-2011 zrekonstruována a následně, zde začalo fungovat SVC Včelín, takovéto zařízení ve městě do té doby chybělo.

SVC Včelín nabízí naplnění volného času dětem, mládeži i dospělým. Je zde k výchově a užitečnému trávení volného času. Středisko pracuje celoročně od pondělí do neděle včetně svátků. Nabízí se zde program určený pravidelným návštěvníkům, ale i široké veřejnosti.

Zájemci zde najdou širokou škálu zájmových aktivit, které mají funkci výchovně vzdělávací a rekreační. Součástí běžného jsou i prázdninové činnosti (například příměstské tábory a další). SVČ pracuje i s ohroženými sociálními skupinami (integrace zdravotně a sociálně hendikepovaných osob). Plní také úkol v prevenci kriminality a sociálně patologických jevů.

### Základní formy činnosti SVČ Včelín

- *„Pravidelná zájmová činnost – organizovaná v zájmových útvarech, kroužcích a kurzech*
- *Příležitostná zájmová činnost – cílem aktivit je při zajímavých příležitostech zaujmout děti a postupně je získat pro pravidelnou činnost (exkurze, výlety, turnaje, závody, soutěže, přehlídky, kulturní programy)*
- *Prázdninová činnost – organizovaná pro děti a mládež v době školních prázdnin (příměstské tábory, relaxační pobyty)“* [online, 2010] [20]

V SVČ Včelín pracují 4 stálí pracovníci a to včetně ředitelky a zástupce ředitelky střediska. Kroužky, zde vedou převážně externí vyučující s náležitým vzděláním. [20]

## 6.1 Historie Včelína

*„Starou zarostlou farskou zahradu zvanou Včelín koupil malíř František Ondrúšek (1861–1932) v roce 1912 a během následujícího roku na ní nechal vystavět dům ve stylu valašské architektury. Vilu pro něj postavil bystrický architekt Otto Zeman (1852–1926). Malíř, který předtím žil v Mnichově, Vídni, Paříži, Benátkách, se tu natrvalo usadil v roce 1920 a na Moravě už pak zůstal navždy. Na místě Ondrúškovy vily, již se také začalo říkat Včelín, opravdu od 16. století farní a obecní včelín býval. I slavný malíř ctil tradici místa a na zahradě pilně včelařil, zatímco v ateliéru maloval portréty. Po jeho odchodu v roce 1932 dům, zahrada i proslulý altán poněkud zpustly a zmlkly.“* [online, 2010] [17]



Obr. 5 Zahrada za života F. Ondrúška [17]

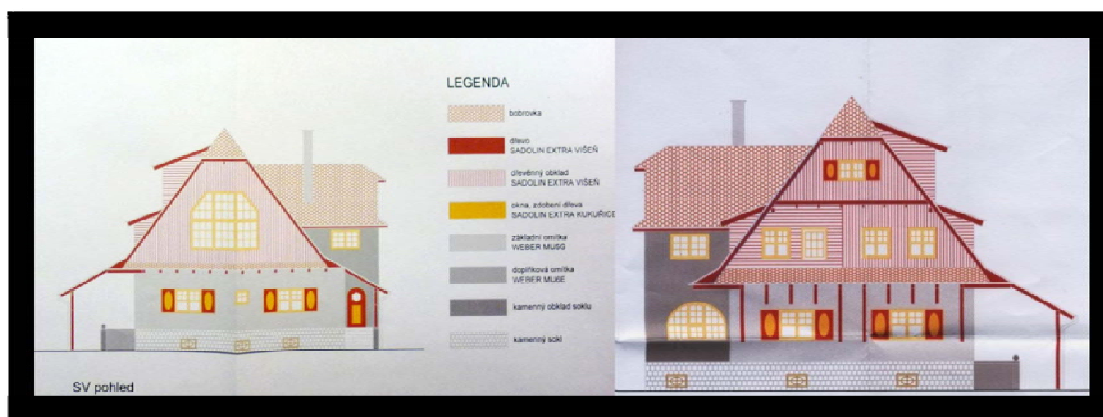
## 6.1 Realizace projektu Včelín

Představy z realizace projektu Včelín mělo město od počátku docela jasné. Bystřice pod Hostýnem jako jedno z mála měst ve zlínském kraji do té doby nemělo žádné středisko volného času pro děti a mládež. Kroužky a mimoškolní aktivity ve městě nabízí pouze základní školy a základní umělecká škola. Problém, ale byl, že nabídka těchto zařízení byla poměrně limitovaná a kapacitně omezená.



Obr. 6 SVČ Včelín před rekonstrukcí [17]

Proto se město v letech 2010 – 2011 rozhodlo zrealizovat projekt “Středisko volného času Včelín“, vzhledem k finanční náročnosti projektu se město rozhodlo využít evropských dotací, které pokryly až 85% celkových nákladů. Na podzim roku 2009 město podalo žádost o dotaci do Regionálního operačního programu NUTS II Střední Moravana, podoblast podpory 2.2.5 Infrastruktura pro rozvoj volnočasových aktivit, která svým podmínkami zcela vyhovovala plánovanému projektu na vybudování střediska volného času. Základním pilířem procesu o získání dotace bylo dotazníkové šetření mezi žáky základních a středních škol. Cílem dotazníkového šetření, bylo zjistit současnou nabídku volnočasových aktivit a zájem o nové kroužky ve SVČ Včelín. Výsledek šetření zřetelně prokázal tohoto typu zařízení a absenci volnočasových aktivit ve městě. Projektovou dokumentaci k SVČ Včelín zpracovala místní firma Profix, s r.o.. Tento projekt konkretizuje technické řešení a rozpočet rekonstrukce objektu a okolní zahrady. V lednu 2010 město Bystřice pod Hostýnem dostalo písemné vyrozumění, o schválení projektu a dotace. V rámci projektu byla zrekonstruována vila a revitalizována přilehlá zahrada, nově zde bylo vybudované víceúčelové hřiště, lezecká stěna a lanové centrum.



Obr. 7 Projekt SVČ Včelín [17]

Celkové náklady se, dle projektu, měly pohybovat okolo 17 mil. Kč, výše přislíbené dotace byla 13, 61 mil. Kč. [17]

Po realizaci projektu byly náklady vyčíslené na 14,7 milionu korun. Z celkové částky činila dotace z Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Morava 11,4 milionu a z bystřické kasy putovalo 3,3 milionu korun. [18]



Obr. 8 SVČ Včelín po rekonstrukci [17]

*„Díky projektu tak vzniklo atraktivní a především tolik potřebné zázemí pro kvalitní práci s dětmi a mládeží v rámci organizovaných aktivit i pro aktivní trávení volné času obyvatel všech věkových generací města Bystřice pod Hostýnem a celého Podhostýnska.“*

[20 online]

## 7 ŘÍZENÍ ORGANIZACE

K základnímu vymezení předmětu a rozsahu činnosti (poslání) příspěvkové organizace může dojít následujícími způsoby:

- zřizovací listinou,
- kombinací zřizovací listiny a smlouvy uzavřené mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací.

Vymezení obsahu a rozsahu činnosti musí respektovat právní úpravu danou zvláštními obecně závaznými předpisy.

### 7.1 Popis příspěvkové organizace

Příspěvková organizace získává finanční prostředky pomocí hlavní činnosti a ze státního rozpočtu v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem. Zřizovatel poskytuje příspěvkové organizaci příspěvek na provoz v návaznosti na výkony.

Příspěvková organizace musí hospodařit s prostředky svých fondů, s prostředky získanými jinou činností, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí a s peněžními prostředky poskytnutými z rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů, včetně prostředků poskytnutých České republice z rozpočtu Evropské unie, z finančních mechanismů a přijatých příspěvkovými organizacemi z Národního fondu.

Cílem řízení organizace je komplexně podporovat celkové fungování organizace. Používají se zde metody strategického řízení, metody z oblasti kvality a řízení efektivnosti a další.

V SVČ Včelín je statutárním orgánem organizace a celého managementu ředitelka. Ředitelka řídí práci ostatních pracovníků, rozhoduje o majetku a ostatních prostředcích svěřených SVČ, o hlavních otázkách hospodaření, mzdové politiky a zajišťuje účinné využívání prostředků hmotné zainteresovanosti k diferencovanému odměňování pracovníků podle výsledků jejich práce. Ředitelka schvaluje všechny dokumenty a materiály, které jsou předkládány obci a dalším orgánům jménem SVČ, odpovídá za plnění úkolů civilní obra-

ny, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci prostřednictvím pověřených pracovníků, plánuje, organizuje, koordinuje a kontroluje úkoly a opatření k zabezpečení činnosti SVČ Včelín v této oblasti.

SVČ Včelín patří do mimoškolních služeb a poskytuje služby v podobě volnočasových aktivit pro a děti, mladistvé i dospělé.

## 7.2 Trh školských i mimoškolních služeb

Trh školských i mimoškolních služeb je dynamický celek, který se neustále mění. Možnosti ovlivnění chování konkurence jsou velice omezené. Školská i mimoškolní zařízení si konkurují zejména v získávání zdrojů, které potřebují pro přežití a další rozvoj. Jedná se především o:

- Získávání žáků v žádaném množství
- Získávání kvalitních pedagogů
- Získávání finančních prostředků mimo normativ (granty, sponzoři, mezinárodní projekty EU)
- Získávání kladné pozornosti a hodnocení veřejnosti (tzv. dobré jméno neboli goodwill) [9]

Konkurenční síla každé školské i mimoškolní instituce je dána řadou komplexně působících faktorů, které jsou:

- Velikost a kvalita poskytovaných služeb
- Potřebný kapitál (umístění, vybavení, lidské zdroje, schopný management)
- Dobré vztahy a propojení s okolím a hospodářskými organizacemi
- Rozvíjející se metody a nové přístupy k výuce
- Podpora nadřazených orgánů a dobré prostředí pro další rozvoj [9]



## 8 ANALÝZA RIZIK SVČ VČELÍN

V této kapitole jsou aplikovány metody popsané v teoretické části bakalářské práce. Pomocí těchto analýz je navrženo opatření vedoucí k minimalizaci vzniklého rizika.

### 8.1 SWOT analýza organizace

Pro identifikaci rizik, která organizaci aktuálně ohrožují, a pro zjištění jejího postavení na trhu jsem použila strategický nástroj analýzy rizik. V tabulce pod textem uvádím SWOT analýzu pro organizaci SVČ Včelín. Tato metoda hodnotí silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky tvoří vnitřní prostředí podniku, příležitosti a hrozby tvoří vnější prostředí podniku.

#### 8.1.1 Faktory

Nejprve je potřeba určit jednotlivé faktory a ty zařadit do jednotlivých polí matice. Viz tabulka pod textem.

Tab. 3 SWOT analýza organizace [zdroj vlastní]

Silné stránky – STRENGTHS	Příležitosti – OPPORTUNITIES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální přístup</li> <li>• Cena zájmových kroužků</li> <li>• Nové vzdělávací programy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Růst cen u konkurence</li> <li>• Dotace z EU</li> </ul>
Slabé stránky – WEAKNESSES	Hrozby - THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdálenost od centra města</li> <li>• Neakreditované kurzy</li> <li>• Financování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek zájemců o kroužky</li> <li>• Nízká porodnost</li> <li>• Konkurence</li> </ul>

Každé položce uvedené ve SWOT analýze je přidělena váha významnosti a hodnocení. Kde součet vah významnosti v dané kategorii musí být roven 1 a k hodnocení je použito

kladných a záporných stupnic od 1 do 5, s tím že 5 znamená nejvyšší spokojenost nebo nespokojenost.

Tab. 4 SWOT analýza [zdroj vlastní]

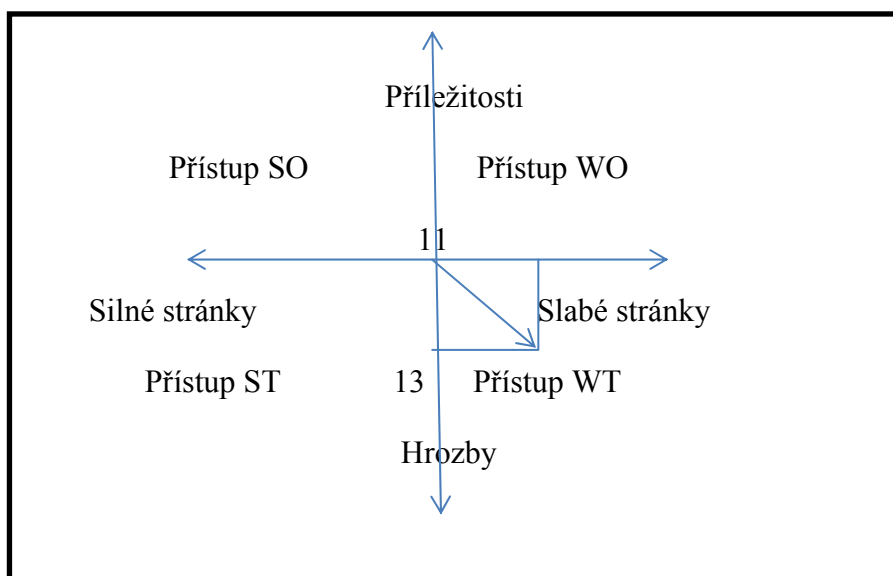
	Váha	Hodnocení	
<b>Silné stránky</b>			
Individuální přístup	0,20	1	0,20
Cena zájmových kroužků	0,55	5	2,75
Nové vzdělávací programy	0,25	3	0,75
<b>Celkem</b>		<b>9 bodů</b>	<b>3,70</b>
<b>Slabé stránky</b>			
Vzdálenost od centra	0,15	-4	-0,6
Neakreditované kurzy	0,10	-2	-0,2
Financování	0,75	-5	-3,75
<b>Celkem</b>		<b>11 bodů</b>	<b>-4,55</b>
<b>Příležitosti</b>			
Růst cen u konkurence	0,50	3	1,50
Dotace z EU	0,50	4	2,00
<b>Celkem</b>		<b>7 bodů</b>	<b>3,50</b>
<b>Hrozby</b>			
Potencionální nedostatek zákazníků	0,60	-5	-3,00
Nízká porodnost	0,30	-5	-1,5
Konkurence	0,10	-3	-0,30
<b>Celkem</b>		<b>13 bodů</b>	<b>-4,80</b>

Interní	-0,85
Externí	-1,3
<b>Celkem</b>	<b>-2,15</b>

### 8.1.2 Celkové zjištění

Při celkovém zhodnocení slabé stránky převýšily silné pouze o 0,85 bodu, proto by bylo vhodné slabé stránky ošetřit a minimalizovat. V externím prostředí převažují hrozby a to o 1,3 bodu. Tato hodnota ovlivnila celkovou bilanci, protože celkové číslo vychází záporné o 2,15 bodu.

Výsledky SWOT analýzy lze zobrazit v grafu, ve kterém jsou do protikladu postaveny silné a slabé stránky (vodorovná osa) a hrozby a příležitosti (svislá osa), viz níže pod textem.



Obr. 9 SWOT analýza v grafu [zdroj vlastní]

Ze syntézy výsledků SWOT analýzy vyplývá, že se společnost nachází ve WT kvadrantu tzn. slabé stránky, převažují nad silnými a hrozby převažují nad příležitostmi. Z teorie vyplývá, že by podnik měl volit přístup WT neboli uvažovat o kompromisech. Snažit se o přežití nebo se spojit se silnější organizací.

### 8.1.3 Opatření

Do **silných stránek** podniku jsem především zahrnula individuální přístup ke každému studentovi, což je velkou výhodou. Každý student tak dostane přesně to, co od své výuky očekává. Cena zájmových kroužků je velmi příznivá a nejnižší na trhu v okolí Bystřice pod Hostýnem. SVČ Včelín každoročně do své nabídky zahrnuje nové vzdělávací kurzy, tak aby pokrylo širokou nabídkou služeb.

**Slabou stránkou** v analýze zaujímá velká vzdálenost od centra města. Nevýhodou celé organizace je poměrně velká vzdálenost od centra města. A fakt, že zde nevede ani cyklostezka. Menší děti, zde musí rodiče většinou doprovázet nebo dovážet. Velkým problémem organizace je financování. Organizace se nemůže spoléhat na své finance, které jsou dost nízké a někdy nepokryjí ani náklady na danou aktivitu. Proto je přijímá příspěvky od zřizovatele, dotace a jiné dary. Další slabostí SVČ Včelín je fakt, že nemůže stejně jako ZUŠ vydávat po ukončení kurzu diplomy s akreditací Ministerstva školství a ministerstva tělovýchovy.

SVČ Včelín má velkou **příležitost** v možnosti získávání dotací na modernizaci a další vzdělávání pro své pracovníky. Z hlediska zdražování energií a DPH je možné očekávat neustálý růst ceny stejných služeb u konkurence.

Potencionální nedostatek zákazníků jako **hrozba** je problémem, který souvisí s hrozbou nízké porodnosti a ta se neustále zvyšuje. Také se musí neustále hlídat chování konkurence, kterou tvoří ZUŠ a školní družiny, i když tyto organizace mají dražší služby, jejich výhodou je jejich vzdálenost od základních škol tedy jejich dostupnost.

### 8.1.4 Strategické plánování

**Maximalizace silných stránek a příležitostí - SO** - Organizace by se měla hlavně zaměřit na využití potenciálu kvalifikovaného a zkušeného pedagogického sboru při realizaci nových vzdělávacích a zábavných programů. Pravidelné absolvování pedagogů nových školení a rozšiřování si zájmů. Výuka by se měla stát atraktivní a kreativní tvorbou, která účastníky kurzů zaujme. A dále by organizace měla rozšiřovat svou nabídku služeb a upevňovat společenské vztahy s partnery, tak aby byla dostatečně finančně zajištěna a schopna bezproblémově fungovat.

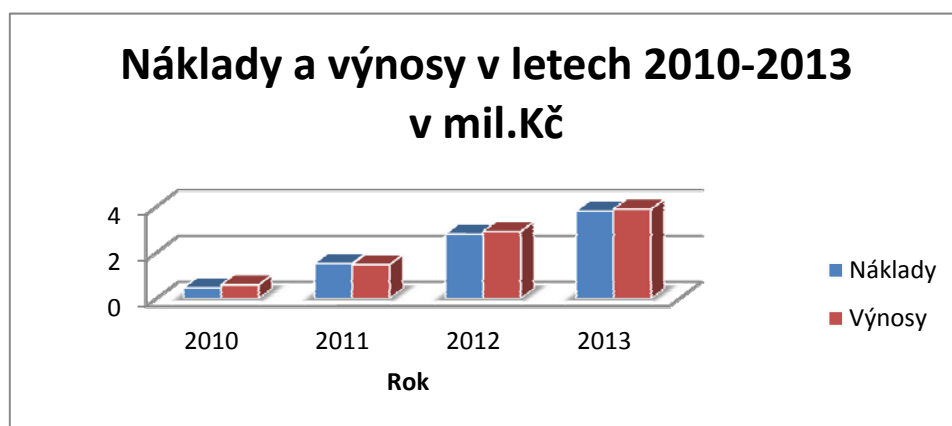
**Minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí - WO** – Dosahovat finančních prostředků z Evropských fondů na rozvoj mimoškolských vzdělávacích středisek. Takto získané finance se dají dále použít na vzdělávání pracovníků, na speciální výukové potřeby a další.

**Maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb - ST** - Lépe motivovat a lákat potenciální zájemce účastnit se kurzů a zájmových činností, které organizace nabízí. Mít dobré vztahy s místními základními školami, tak aby SVČ Včelín doporučovali a propagovali dětem. Dobře motivované dítě rádo zavítá mezi jiné děti. Díky zájmovým kroužkům se navíc účastník může profilovat v tom, co jej opravdu zajímá a baví. Je potřeba neustále navazovat a prohlubovat vztahy mezi pedagogem a účastníkem kurzu. Pedagog by měl neustále vzbuzovat zájem u svých studentů.

**Minimalizace slabých stránek i hrozeb - WT** – Větší poptávka po kurzech by vedla k nárůstu objemu financí, které by se daly dále využít na nové atraktivní nabídky kurzů, které jsou zatím nerealizovatelné z důvodu nedostatku financí (například šicí dílny apod.). Z výsledků vyplývá, že by bylo vhodné zaměřit se především na slabou stránku financování SVČ Včelín, která představuje největší riziko v této analýze.

## **8.2 Analýza organizace z ekonomického pohledu**

V této kapitole je SVČ Včelín podrobena analýze z ekonomického pohledu. Z dat získaných z účetních výkazů za období 2010 – 2013 jsou uvedeny základní ekonomické ukazatele podniku. V další části je na SVČ Včelín aplikována analýza vybraných poměrových ukazatelů. [22]



Obr. 10 *Náklady a výnosy v letech 2010 – 2013 [zdroj vlastní]*

Z uvedeného grafu je možné zjistit, že ve sledovaném období jsou rozdíly mezi náklady a výnosy nepatrné. Pozitivní je že, až na rok 2011, kdy náklady převyšovaly výnosy, hospodářský výsledek vždy vyšel kladně, ale měl klesající tendenci. V roce 2010 byla organizace poprvé otevřená a měla největší zisk ve sledovaném období. K největším nákladům převyšujícím se nad výnosy došlo v roce 2011 a největší položkou z nákladů byly mzdové náklady. V dalších dvou letech se rapidně zvedly náklady i výnosy s nepatrnými rozdíly.

### 8.2.1 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Ekonomická situace SVČ Včelín bude posouzena pomocí metody finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů.

#### 1. Ukazatel rentability

Rentabilita ukazuje schopnost podniku dosahovat zisku. Mezi základní aplikované ukazatele patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita služeb. V tabulce pod textem jsou uvedeny hodnoty rentability aktiv v jednotlivých letech.

Tab. 5 Rentability aktiv [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
ČISTÝ ZISK [v tis. Kč]	129	-42	112	93
CELKOVÁ AKTIVA [v tis. Kč]	305	186	537	636
ROA [%]	0,42	-0,22	0,21	0,14

Ukazatel rentability má klesající tendenci, každým rokem se snižuje a nejnižší hodnoty byly naměřeny v roce 2011. Z uvedených let je nejnižší hodnota v roce 2011(22%), naopak nejvyšší hodnota byla v prvním roce 2010(42%). V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty rentability vlastního kapitálu v jednotlivých letech.

Tab. 6 Rentabilita vlastního kapitálu [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
ČISTÝ ZISK [v tis. Kč]	129	-42	112	93
VLASTNÍ KAPITÁL [v tis. Kč]	132	65	181	271
ROE [%]	0,97	-0,65	0,62	0,34

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ukazuje podobný příběh ve sledovaném období. Stejně jako vývoj ukazatele rentability tržeb, který je uveden v tabulce č. 7.

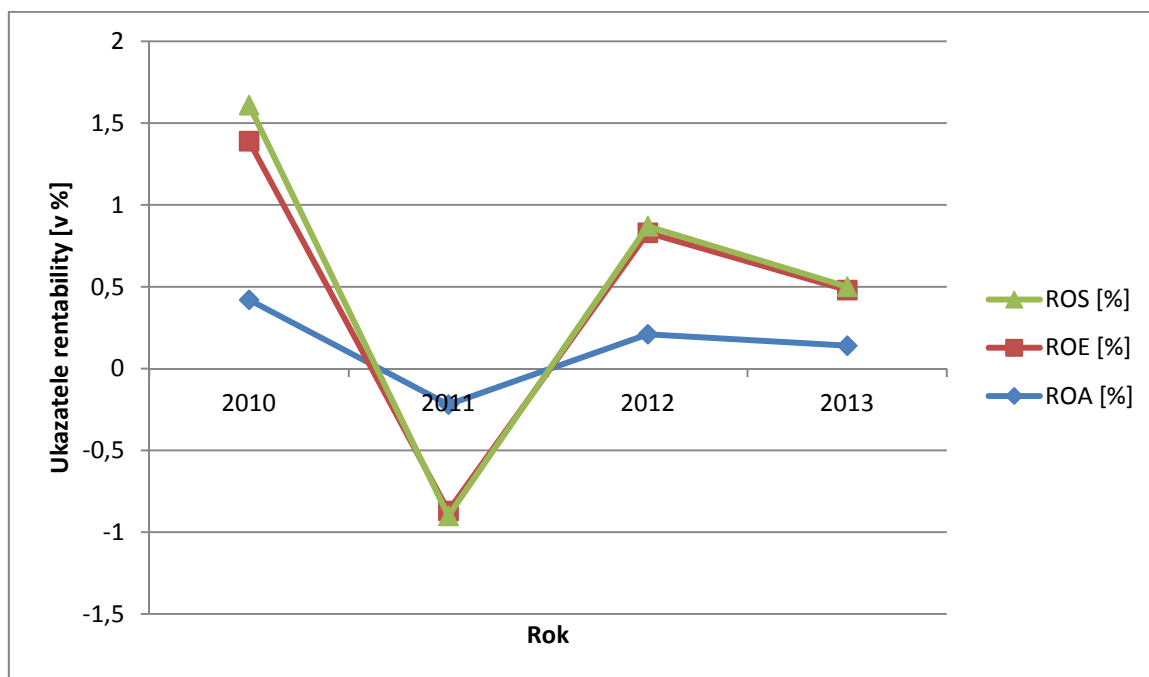
Tab. 7 Rentabilita tržeb [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
ČISTÝ ZISK [ v tis. Kč]	129	-42	112	93

TRŽBY [ v tis. Kč]	586	1473	2907	3889
ROS [%]	0,22	-0,03	0,04	0,02

Podle ukazatele rentability tržeb SVČ Včelín ve sledovaném období dosahuje vždy, až na rok 2011, určitého zisku. V roce 2011 došlo k záporným hodnotám ziskovosti. Tento pokles je jen jednorozční v následujícím roce organizace opět dosahuje ziskovosti. Největší ziskovosti dosáhla organizace v roce 2010 a to 22% ziskovosti.

Vývoj všech třech ukazatelů rentability v letech 2010-2013 je zobrazen v grafu uvedeném níže pod textem.



Obr. 11 Vývoj ukazatelů rentability [zdroj vlastní]

## 2. Ukazatel zadluženosti

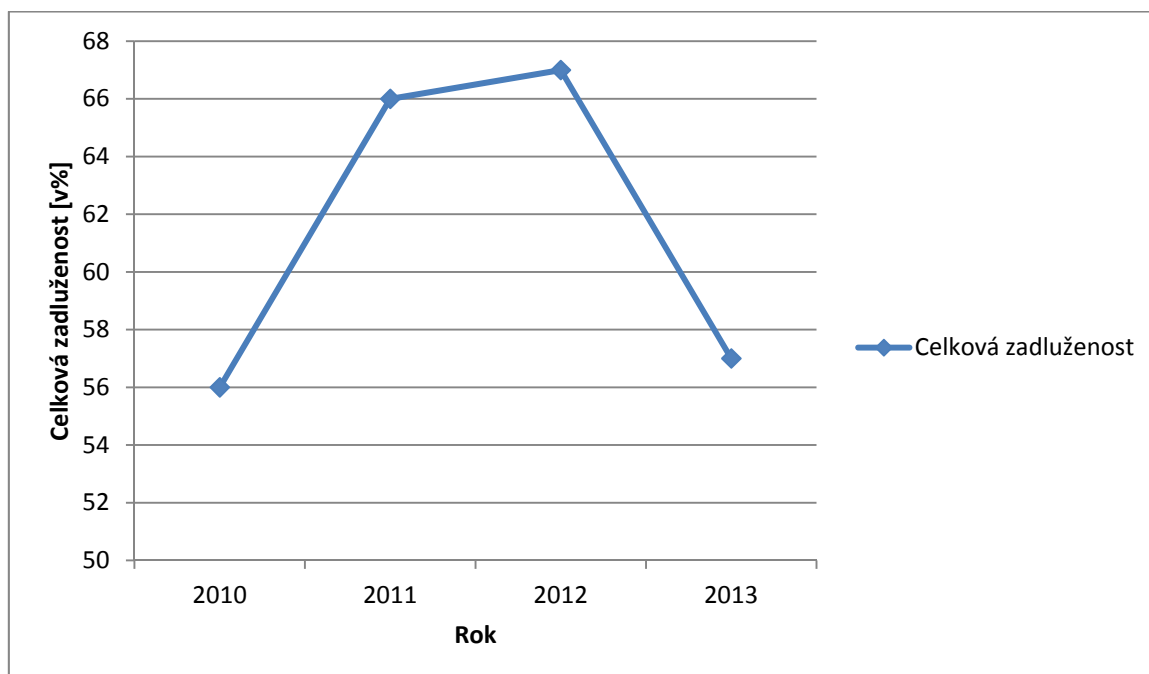
Ukazatel zadluženosti slouží k měření rovnováhy mezi vlastním a cizím kapitálem. Pro účely analýzy byly použity ukazatele celkové zadluženosti a míry zadlužení. V tabulce č.8 je uvedena celková zadluženost v jednotlivých letech.



Tab. 8 Celková zadluženost [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
<b>CIZÍ ZDROJE [v tis. Kč]</b>	173	122	356	365
<b>CELKOVÁ AKTIVA [v tis. Kč]</b>	305	186	537	636
<b>CELKOVÁ ZADLUŽENOST</b>	<b>0,56</b>	<b>0,66</b>	<b>0,67</b>	<b>0,57</b>

Celková zadluženost nám přináší informace, jak moc je podnik finančně zatížen. Za vysokou zadluženost lze považovat hodnoty, které dosahují více než 50%. SVČ Včelín dosahuje velkých hodnot zadluženosti. Celkově lze zhodnotit, že od roku 2010 do roku 2012 docházelo k růstu zadluženosti a od roku 2013 zadluženost klesala. V roce 2010 je zadluženost nejnižší, přičemž je stále hodně vysoká. Vývoj celkové zadluženosti v letech 2010 – 2013 je zobrazen na obrázku č. 11.



Obr. 12 Celková zadluženost [zdroj vlastní]

V následující tabulce č. 9 je uvedena míra zadluženosti v jednotlivých letech. Míra zadluženosti je důležitý ukazatel pro banky k získání úvěru.

Tab. 9 Míra zadluženosti [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
<b>CIZÍ ZDROJE [v tis. Kč]</b>	173	122	356	365
<b>VLASTNÍ KAPITÁL [v tis. Kč]</b>	132	65	181	271
<b>CELKOVÁ ZADLUŽENOST</b>	<b>1,31</b>	<b>1,88</b>	<b>1,97</b>	<b>1,35</b>

SVČ Včelín k financování svých potřeb využívá vlastní zdroje a finanční prostředky získané od zřizovatele. Celková míra zadluženosti je dosti vysoká, protože optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění. Z těchto výsledků vyplývá, že by organizace měla velký problém při získání úvěru.

### 3. Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity říká, zda je podnik schopen hradit své finanční závazky. V této práci jsou pro analýzu organizace aplikovány tři ukazatele likvidity, a to běžná, pohotová a okamžitá likvidita. V další tabulce č. 10 je uvedena běžná likvidita v jednotlivých letech.

Tab. 10 Běžná likvidita [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA [v tis. Kč]</b>	305	186	537	636
<b>KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY [v tis. Kč]</b>	173	122	356	365

<b>BĚŽNÁ LIKVIDITA</b>	<b>1,76</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,74</b>
------------------------	-------------	------------	------------	-------------

Optimální hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,8 až 2,5. Čím vyšší hodnota likvidity, tím menší riziko platební neschopnosti. SVČ Včelín nedosahuje optimální likvidity ani v jednom období. To znamená, že podnik neumí získat prostředky na úhradu svých závazků. Nejvyšší hodnota byla naměřena v roce 2010 a to 1,76, ale ani ta nedosahuje optimální likvidity.

V následující tabulce č. 11. je uvedena pohotová likvidita v jednotlivých letech.

Tab. 11 *Pohotová likvidita [zdroj vlastní]*

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA [v tis. Kč]</b>	305	186	536	636
<b>ZÁSoby</b>	0	0	0	0
<b>KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY [v tis. Kč]</b>	173	122	356	365
<b>POHOTOVÁ LIKVIDITA</b>	<b>1,76</b>	<b>1,52</b>	<b>1,51</b>	<b>1,74</b>

U podniků, jejichž předmětem podnikání je poskytování služeb se pohotová likvidita blíží hodnotě běžné likvidity. U výrobních podniků se oba poměry mohou výrazně lišit.

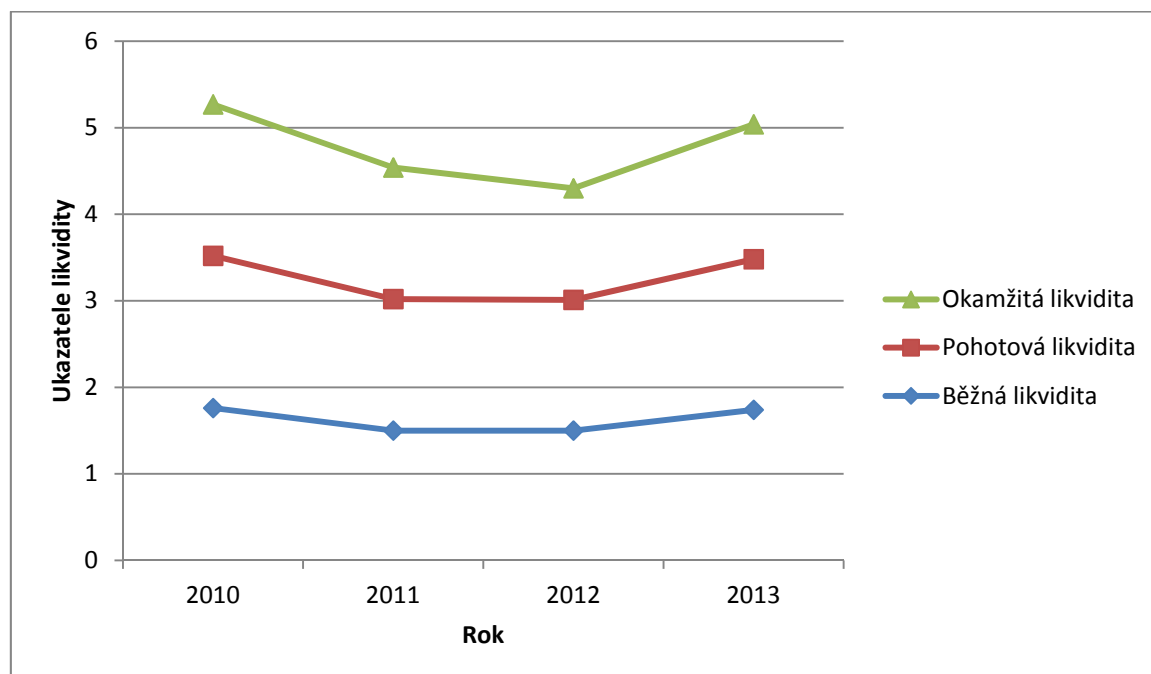
Uváděné optimum je mezi 1 až 1,5. U organizace je ve všech případech zaznamenána vyšší hodnota, která je příznivá z hlediska věřitelů, ale pro management podniku je to signál malé výnosnosti podnikání. Proto je nutné stanovit optimální strukturu pohotových oběžných aktiv. Touto optimalizací se zabývají oblasti řízení zásob, pohledávek a peněžních prostředků. Nejnižší pohotová likvidita byla naměřena v roce 1,51. Tyto výsledky jsou sice nadlimitní, ale není třeba se jimi znepokojovat. V tabulce č. 12 je uvedena okamžitá likvidita v jednotlivých letech.

Tab. 12 Okamžitá likvidita [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK [v tis. Kč]	303	186	460	568
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY [v tis. Kč]	173	122	356	365
<b>OKAMŽITÁ LIKVIDITA</b>	<b>1,75</b>	<b>1,52</b>	<b>1,29</b>	<b>1,56</b>

Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 až 0,5, ani jeden z uvedených let této hodnoty nedosahuje. Nejvíce se k této hodnotě blíží rok 2012 se svou hodnotou 1,29. V dalších letech jsou hodnoty velice vysoké.

Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2010 – 2013 je zobrazeno na obrázku č. 12.



Obr. 13 Ukazatele likvidity v jednotlivých letech [zdroj vlastní]

#### 4. Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity vyjadřuje jak je podnik schopen využít svůj majetek. Mezi ukazatele aktivity, které dále aplikují na SVČ Včelín jsou ukazatel rychlosti obratu a ukazatel doby obratu. Jako první ukazatel rychlosti v následující tabulce je uvedena rychlost obratu pohledávek.

Tab. 13 Obrat pohledávek [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
TRŽBY [v tis. Kč]	586	1473	2907	3889
POHLEDÁVKY [v tis. Kč]	1,84	0,95	76	68
<b>OBRAT POHLEDÁVEK</b>	<b>318,48</b>	<b>1550,53</b>	<b>38,25</b>	<b>57,19</b>

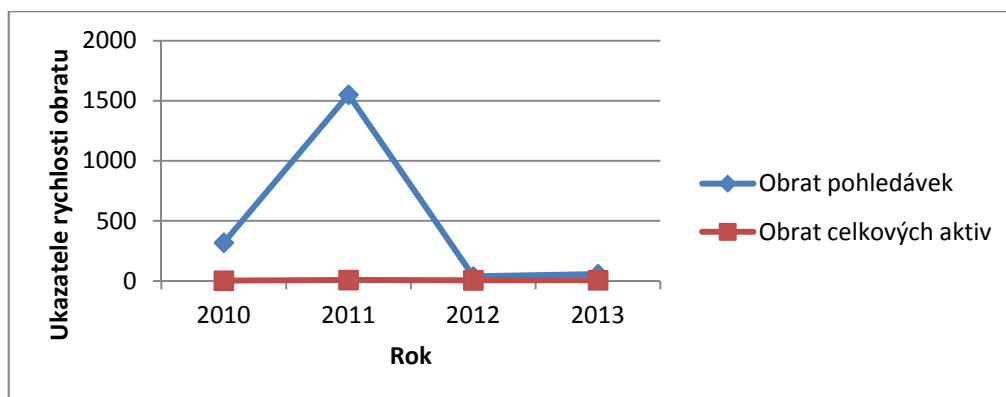
Z tabulky č. 13 vyplývá, že obrat pohledávek se do roku 2011 zvyšoval, v roce 2012 hluboce klesl a v roce 2013 začal opět růst. Největší obrat pohledávek byl v roce 2011 a to 1550krát. V další tabulce je uveden obrat celkových aktiv v jednotlivých letech.

Tab. 14 Obrat celkových aktiv [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
TRŽBY [v tis. Kč]	586	1473	2907	3889
CELKOVÁ AKTIVA [v tis. Kč]	305	186	537	636
<b>OBRAT CELKOVÝCH AKTIV</b>	<b>1,92</b>	<b>7,92</b>	<b>5,41</b>	<b>6,11</b>

U obratu celkových aktiv platí, že čím je hodnota vyšší, tím je lepší. Nejvyšší hodnota u organizace SVČ Včelín vychází v roce 2011, kdy z 1Kč majetku se vyprodukovalo 7,92 tržeb.

Vývoj rychlostí obratu pohledávek a obratu celkových aktiv v letech 2010 – 2013 je zobrazen na obr. 13.



Obr. 14 Vývoj ukazatelů rychlosti obratu [zdroj vlastní]

Další dvě tabulky obsahují ukazatele doby obratu. Hodnoty pro dobu obratu pohledávek v jednotlivých letech jsou uvedeny v následující tabulce č. 15.

Tab. 15 Doba obratu pohledávek [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
POHLEDÁVKY [v tis. Kč]	1,84	0,95	76	68
TRŽBY [v tis. Kč]	586	1473	2907	3889
<b>DOBA OBRATU POHLEDÁVEK [DNY]</b>	<b>1,14</b>	<b>0,24</b>	<b>9,55</b>	<b>6,38</b>

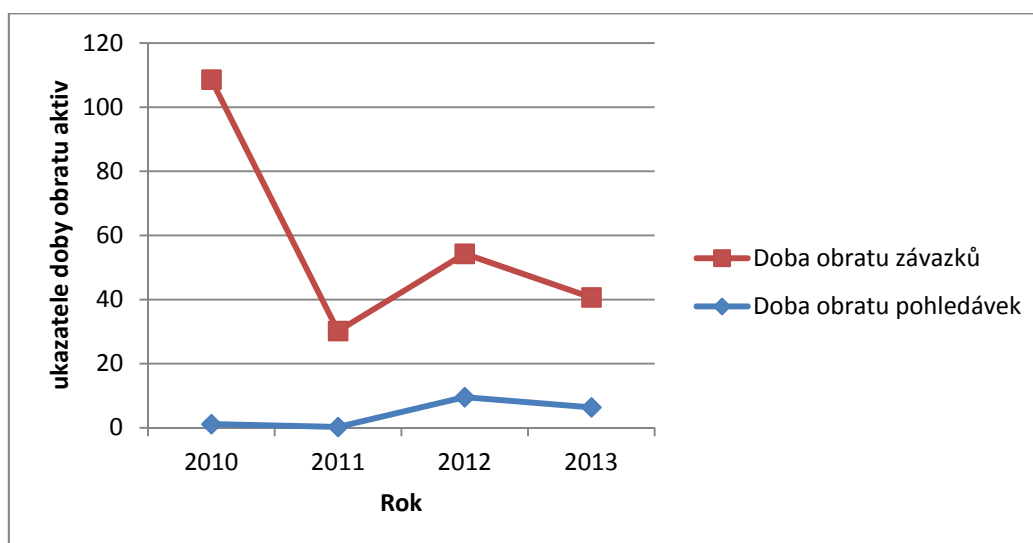
Mezi nejdelší hodnoty doby obratu pohledávek patří rok 2012, kdy tento rok přesahuje až 9 dnů. V roce 2013 se hodnota doby obratu zkrátila na 6,38 dní, bylo zde tedy zaznamenáno zlepšení. Nejnižší doby obratu pohledávek dosáhl rok 2011, kdy hodnota doby obratu byla 0,24 dní.

Tab. 16 Doba obratu závazků [zdroj vlastní]

POLOŽKA	ROK			
	2010	2011	2012	2013
<b>KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b> [v tis. Kč]	173	121	356	365
<b>TRŽBY</b> [v tis. Kč]	586	1473	2907	3889
<b>DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ</b> [DNY]	107,45	29,95	44,72	34,27

Ukazatel doby obratu závazků nám říká, jak rychle byly splaceny závazky organizace SVČ Včelín. V roce 2010 byla nejhorší situace, kdy hodnota doby obratu závazků činila více jak 107 dní. Nejnižší hodnota byla naměřena v roce 2011. Z teoretického pohledu by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávek. S porovnáním těchto dvou ukazatelů vyplývá, že ve všech sledovaných obdobích se toto pravidlo organizaci podařilo dodržet.

Vývoj ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků v letech 2010 – 2013 je zobrazen na obr. č. 14.



Obr. 15 Vývoj ukazatelů doby obratu [zdroj vlastní]

## 5. Shrnutí výsledků analýzy poměrových ukazatelů

Celkově lze říci, že z analýzy vybraných poměrových ukazatelů pro organizaci SVČ Včelín vyplývá spíše negativní trend, její situace se, ale zlepšuje.

Ukazatele rentability ve zmíněných letech vykazují klesající trend z toho nejnižší hodnoty, vykazuje rok 2011.

Celková zadluženost organizace je velmi vysoká, protože vykazuje zadluženost dosahující více než 50%. Pozitivní je, že v roce 2013 začala zadluženost klesat. Je nutné, ale upozornit na hodnoty cizích zdrojů, které mají stoupající tendenci.

Ukazatelé likvidity v letech 201-2013 jsou v pozici stagnace. SVČ Včelín nedosahuje optimální likvidity ani v jednom období. Z toho vyplývá, že podnik neumí získat prostředky na úhradu svých závazků. Z výsledků vyplývá, že by podnik s některými položkami oběžných aktiv mohl hospodařit efektivněji.

Také u ukazatelů aktivity jsou výsledky podobné, v organizaci dochází ke zhoršení finanční situace. Výrazné zlepšení zaznamenal rok 2013, kdy doba obratu pohledávek klesla na 6,38 dní. Organizace ve všech obdobích splnila podmínku delší doby obratů závazků než doby obratů pohledávek. Z těchto výsledků se dá předpokládat podobný vývoj do budoucna a finanční zlepší pro organizaci.

Z ekonomického hlediska pohledu lze na základě provedení finanční analýzy vyhodnotit finanční situaci podniku jako nestabilní a organizace by měla ošetřit rizika s tímto spojená.



## 9 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A PROTIOPATŘENÍ

Výše uvedené analýzy SVČ Včelín prokázaly možná rizika a hrozby, které je třeba vyhodnotit a navrhnout proti nim jistá opatření. Tyto opatření by mohla přispět ke zlepšení stavu organizace v problematických oblastech.

Na základě získaných informací byla zpracována SWOT analýza k určení rizik, které v podniku nastala nebo mohou nastat. Touto analýzou byla zjištěna slabá stránka financování. Podnik se nachází v kvadrantu WT, tedy slabé stránky převažují nad silnými a hrozby nad příležitostmi.

Z ekonomického pohledu vykazuje společnost poměrně nestabilní pozici, i když se v předposledním a posledním roce začala situace zlepšovat. Společnost byla ve sledovaném období v letech 2010 – 2013 zisková s výjimkou v roce 2011, kdy byla ve ztrátě.

Z výše uvedených ukazatelů vyplývá, že organizace SVČ Včelín funguje, ale potýká se s poměrně vysokými dluhy. Situace by se mohla nadále zlepšovat, pokud organizace přijme protiopatření proti tomuto riziku. Přesto, že má organizace finanční problémy své závazky platí včas, musí se však spoléhat na finanční prostředky od svého zřizovatele města Bystřice pod Hostýnem.

### 9.1 Protiopatření

SWOT analýza poukázala na finanční slabinu organizace. Tuto slabinu by bylo možné řešit odvrácením slabých stránek ve prospěch těch silných, tedy klást důraz na oslovení potenciálních zákazníků, s tím, že existuje sdružení SVČ Včelín, které poskytuje nabídku kroužků k využití volného času.

Jako jedno z dalších doporučení by vylo vhodné využít reklamy. Náklady na reklamu jsou sice vysoké a účinek může být nulový, ale také může přinést spoustu nových zákazníků. Proto stojí za zvážení toto riziko podstoupit. Dnes je možnost využití reklamy zdarma například na Facebooku, který propaguje takřka po celém světě. Kvalitní prezentace organizace a jejich služeb na internetu je v dnešní době nezbytná a je cenově přijatelná.

Ke zlepšení finanční situace organizace by mohla vést následující opatření:

1. Zaměřit se více na nabídku poskytovaných služeb. Jedno z řešení by mohlo být pořádání letních rekreací v zahraničí s doprovodným programem nebo rozšířená nabídka letních táborů pro děti.
2. Kvalitní a pravidelná proškolení zaměstnanců na vzdělávacích kurzech a školeních.
3. Modernizování technických a vzdělávacích záležitostí a přizpůsobení se tak, potenciálním zákazníkům.
4. Optimalizace nákladů a dostatek naplněných vzdělávacích kurzů.
5. Kvalitní reklama a nabídka dopravy, pro lepší dostupnost do SVČ Včelín.

## ZÁVĚR

Na úvod praktické části jsem představila organizaci, kterou jsem si vybrala pro zpracování své bakalářské práce. Jedná se o organizaci SVČ Včelín z Bystřice pod Hostýnem. Středisko vzniklo v letech 2010-2011 na potaz toho, že se zde žádná organizace takového druhu nenacházela. V zájmu města bylo vyplnění volného času dětí a mládeže zájmovými kroužky. Tématem bakalářské práce byla Analýza a řízení rizik ve službách.

V teoretické části bakalářské práce jsem zpracovala základní terminologii, která se vztahuje k problematice rizik a jejich klasifikace, řízení rizik, metod řízení rizik, služeb a specifikaci řízení rizik ve službách. Tato teorie mi dále sloužila jako podklad pro další zpracování SWOT analýzy a analýzy poměrových ukazatelů. Pomocí těchto metod byla odhalena rizika a hrozby, které SVČ Včelín ohrožují. Analýza SWOT odhalila jako nejslabší stránku financování organizace a finance byly dále rozebrány z hlediska poměrových ukazatelů.

Největší problém popisované organizace představuje špatné financování. Jako nejvhodnější řešení, jak předejít tomuto riziku, se jeví rozšířit nabídku poskytovaných služeb o nové letní tábory pro děti a zahraniční zájezdy s doprovodným programem. Tyto služby by přivedly další finance do organizace, čímž by se celá situace zlepšila.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [2] ŠEFČÍK, V. *Analýza rizik*. 1.vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [3] ANTUŠÁK, E. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. 1.vyd. Praha 3: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [4] TICHÝ, M. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [5] HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*, 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [6] MERNA, T., AL-THANI, F.F *Risk management. Řízení rizik ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer press a.s., 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [7] ZÁMEČNÍK, R., TUČKOVÁ, Z., NOVÁK, P. *Podniková ekonomika I.1*. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7318-701-9.
- [8] POŠVÁŘ, Z., ERBES, J., *Management*. 1. Vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. 155 s. ISBN 80-7157-633-6.
- [9] SVĚTLÍK, J., *Marketing školy*. 1. Vyd. Zlín: Ekka, 1996. 384 s. ISBN 80-902200-8-8.
- [10] Managementmania, [online]. Poslední revize 2013 [cit. 2015-01-06]. Dostupný z: <[www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)>
- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online] Poslední revize 2015 [cit. 2015-4-13]. Dostupné z: <[www.czso.cz](http://www.czso.cz)>
- [12] Management-rizik, [online]. Poslední revize 2015 [cit. 2015-4-24]. Dostupné z: <[www.management-rizik.cz](http://www.management-rizik.cz)>
- [13] Businessvize, [online]. Poslední revize 2010 [cit. 2015-4-24]. Dostupné z: <[www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz)>
- [14] Ipodnikatel, [online]. Poslední revize 2011 [cit. 2015-4-24]. Dostupné z: <[www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz)>

- [15] Vlastní cesta, [online]. Poslední revize 2012 [cit. 2015-4-24]. Dostupné z: <<http://www.vlastnicesta.cz>>
- [16] Excel návod SWOT analýza, [online]. Poslední revize 2011 [cit. 2015-5-3]. Dostupné z: <<http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>>
- [17] MuBpH, [online]. Poslední revize 2010 [cit. 2015-4-24]. Dostupné z: <[www.mubph.cz](http://www.mubph.cz)>
- [18] Kroměřížský deník, [online]. Poslední revize 2011 [cit. 2015-4-24-]. Dostupné z: <[www.kromerizsky.denik.cz](http://www.kromerizsky.denik.cz)>
- [19] Hostýnsko, [online]. Poslední revize 2015 [cit. 2015-4-25]. Dostupné z: <[www.hostynsko.cz](http://www.hostynsko.cz)>
- [20] SVČ Včelín, [online]. Poslední revize 2015 [cit. 2015-4-25]. Dostupné z: <[www.svcvcelin.cz/o-nas](http://www.svcvcelin.cz/o-nas)>
- [21] Vnitřní řád. Vnitřní řád. 1.9.2014. Bystřice pod Hostýnem: Středisko volného času, 2014.
- [22] Obchodní rejstřík, [online]. Poslední verze 2015 [cit. 2015-5-4]. Dostupné z: [www.or.justice.cz](http://www.or.justice.cz)
- [23] KONEČNÝ, Jiří. Podniková ekonomika. 1.vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-771-2.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MŠMT Ministerstvo školství a ministerstvo tělovýchovy

SVČ Středisko volného času

ZUŠ Základní umělecká škola

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 <i>Proces řízení rizik ve firmě [1]</i> .....	17
Obr. 2 <i>Vztahy při řízení rizik [6]</i> .....	18
Obr. 3 <i>Proces řízení rizik [1 upraveno]</i> .....	21
Obr. 4 <i>SVČ Včelín [19]</i> .....	33
Obr. 5 <i>Zahrada za života F. Ondrůška [17]</i> .....	35
Obr. 6 <i>SVČ Včelín před rekonstrukci [17]</i> .....	36
Obr. 7 <i>Projekt SVČ Včelín [17]</i> .....	37
Obr. 8 <i>SVČ Včelín po rekonstrukci [17]</i> .....	37
Obr. 9 <i>SWOT analýza v grafu [zdroj vlastní]</i> .....	43
Obr. 10 <i>Náklady a výnosy v letech 2010 – 2013 [zdroj vlastní]</i> .....	46
Obr. 11 <i>Vývoj ukazatelů rentability [zdroj vlastní]</i> .....	48
Obr. 12 <i>Celková zadluženost [zdroj vlastní]</i> .....	49
Obr. 13 <i>Ukazatele likvidity v jednotlivých letech [zdroj vlastní]</i> .....	52
Obr. 14 <i>Vývoj ukazatelů rychlosti obratu [zdroj vlastní]</i> .....	54
Obr. 15 <i>Vývoj ukazatelů doby obratu [zdroj vlastní]</i> .....	55

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 <i>Maticice SWOT [zdroj vlastní]</i> .....	23
Tab. 2 <i>Základní klasifikace odvětví terciárního sektoru [11 online upraveno]</i> .....	29
Tab. 3 <i>SWOT analýza organizace [zdroj vlastní]</i> .....	41
Tab. 4 <i>SWOT analýza [zdroj vlastní]</i> .....	42
Tab. 5 <i>Rentability aktiv [zdroj vlastní]</i> .....	47
Tab. 6 <i>Rentabilita vlastního kapitálu [zdroj vlastní]</i> .....	47
Tab. 7 <i>Rentabilita tržeb [zdroj vlastní]</i> .....	47
Tab. 8 <i>Celková zadluženost [zdroj vlastní]</i> .....	49
Tab. 9 <i>Míra zadluženosti [zdroj vlastní]</i> .....	50
Tab. 10 <i>Běžná likvidita [zdroj vlastní]</i> .....	50
Tab. 11 <i>Pohotová likvidita [zdroj vlastní]</i> .....	51
Tab. 12 <i>Okamžitá likvidita [zdroj vlastní]</i> .....	52
Tab. 13 <i>Obrat pohledávek [zdroj vlastní]</i> .....	53
Tab. 14 <i>Obrat celkových aktiv [zdroj vlastní]</i> .....	53
Tab. 15 <i>Doba obratu pohledávek [zdroj vlastní]</i> .....	54
Tab. 16 <i>Doba obratu závazků [zdroj vlastní]</i> .....	55