

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: 2015/2016

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. Proveďte 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. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

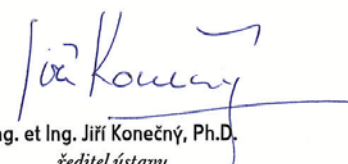
Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. září 2015**

V Uherském Hradišti dne 31. července 2015


doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan




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

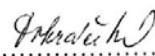
Prohlašuji, že

- 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


.....
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 literární rešerši týkající se služeb nabízených v institucích, řízení rizik, metod řízení rizik a specifikace řízení rizik ve službách. V praktické části bakalářské práce je podrobně popsána vybraná instituce, která byla podrobena analýze a řízení rizik.

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. Theoretically part of thesis includes literary recherche concerning services offered within institutions, management of hazards and its methods and specifications. Practical part describes in detail chosen institution which was analysed and then its hazards were manager.

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. Eva Hoke, 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 vedení a pracovníkům SVČ Včelín, kteří mi byli ku pomoci a poskytli mi informace nezbytné ke zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 RIZIKA A JEJICH KLASIFIKACE	12
1.1 HISTORIE POJMU RIZIKO	12
1.2 RIZIKO.....	12
1.2.1 Druhy rizik	13
1.3 KLASIFIKACE RIZIK	13
1.3.1 Základní třídění rizik.....	13
1.3.2 Třídění rizik podle věcné náplně.....	14
2 ŘÍZENÍ RIZIK	16
2.1 ZÁKLADNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ RIZIK	16
2.1.1 Projektová rizika	17
2.2 ŘÍZENÍ RIZIK VE FIRMĚ	17
2.3 PŘÍNOSY ŘÍZENÍ RIZIK	19
3 METODY ŘÍZENÍ RIZIK	20
3.1 VOLBA STRATEGIE ANALÝZY RIZIK	20
3.2 ANALÝZA RIZIK ZAHRNUJE.....	21
3.3 ANALYTICKÉ TECHNIKY A METODY ANALÝZY	23
3.3.1 Brainstorming.....	23
3.3.2 Metoda SWOT	24
3.3.3 Metoda PEST	25
3.3.4 Metoda W-I (What-if Analysis)	26
3.3.5 FTA (Fault Tree Analysis)	27
3.3.6 HAZOP (Hazard and Operability Study).....	27
3.3.7 PHA analýza (Periliminary Hazard Analysis)	28
4 SLUŽBY	29
5 SPECIFIKA ŘÍZENÍ VE SLUŽBÁCH	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 CÍL PRÁCE	34
7 MĚSTO BYSTRICE POD HOSTÝNEM	35
7.1 ROZDĚLENÍ OBYVATEL.....	36
8 POPIS ORGANIZACE	38
8.1 HISTORIE VČELÍNA.....	39
8.1 REALIZACE PROJEKTU VČELÍN	40
9 ŘÍZENÍ ORGANIZACE	43
9.1 POPIS PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	43
9.2 TRH ŠKOLSKÝCH I MIMOŠKOLSKÝCH SLUŽEB	44
10 ANALÝZA RIZIK SVČ VČELÍN	46

10.1	SWOT ANALÝZA ORGANIZACE	46
10.2	FTA - ANALÝZA STROMU PORUCH.....	54
10.3	PEST ANALÝZA	56
10.4	ANALÝZA POTENCIONÁLNÍCH RIZIK DO BUDOUCNA	58
11	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A PROTIOPATŘENÍ.....	62
11.1	PROTIOPATŘENÍ.....	62
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70

ÚVOD

Rizika jsou všude kolem nás a jsou součástí našeho každodenního života. Každý se s nimi vypořádává po svém. Někdo rizika přijímá, jiní se brání opatřeními, ale najdou se i tací, kteří umějí rizika efektivně řídit a tedy zabránit jejich rozvinutí již v jejich zárodku.

Rizik je mnoho. Některá se předvídat dají, některá však nikoli. Mezi rizika, která se nedají předvídat, řadíme například živelné a přírodní pohromy. Přicházejí nečekaně a mají za následek velké škody. Další rizika spojená s každým podnikáním jsou provozní a sociální. Takovým to rizikům se nevyhne žádná společnost. Rizikovým faktorem u sociálních rizik jsou chyby zaměstnanců. Ve službách však ve většině případů nelze nahradit lidský faktor elektrickými prvky a stroji. Důležité jsou také informační rizika, protože všude kolem nás se dnes vyskytují počítačová zařízení a informační technika. Data z těchto zařízení jsou však snadno zneužitelná, proto je potřeba se proti těmto rizikům chránit a minimalizovat je. Dopady těchto rizik mají většinou za následek existenciální problémy. Společnost však nemusí taková rizika snášet sama. Některá se dají přenést na jiný subjekt, třeba na pojišťovnu.

Ty, která se přenést nedají, by firma měla mít dobře zanalyzované. Na základě těchto analýz mít vypracované plány a opatření, jak tyto rizika řídit. Protože se jedná o velmi zajímavé téma, stalo se inspirací pro mou bakalářskou práci. Blíže se budu věnovat problematice řízení rizik ve službách, úžeji analýze rizik v mimoškolním vzdělávání a návrhu opatření, která by vybrané organizaci pomohla.

Cílem bakalářské práce bude na základě získaných informací provést analýzu rizik v organizaci SVČ Včelín, dále pak zjistit, s jakými riziky se organizace potýká a jaké hrozby, z nich plynou.

Přestože analyzovat rizika v oblasti služeb není zcela jednoduché, budu se v závěru této práce snažit navrhnout řešení, které by mělo přispět k potlačení rizika a vést k prevenci proti němu.

Bakalářská práce bude standardně rozdělena do dvou částí, kdy teoretická část práce bude pojednávat o základních pojmech, postupech a metodách analýzy rizik. Značný rozsah bude věnován základním metodám analýzy rizik.

Ke zpracování bakalářské práce a naplnění jejich cílů budou v praktické části využity metody analýzy rizik.

Základní metodou práce bude SWOT analýza, která poukazuje na základní hrozby zkoumaného objektu. Dále pak bude využita analýza stromu poruch (FTA), která zanalyzuje hlavní problém, který byl vybrán na základě brainstormingu. Analýza PEST poukáže na vnější okolí střediska, které však vedení střediska není schopno ovlivnit. Metoda PHA v této práci podrobně rozebere potencionální rizika a z nich plynoucí hrozby do budoucna.

Poslední kapitola se zaměří na zhodnocení a na opatření, která mohou pomoci ke zlepšení problematických oblastí.

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 vynese 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, stejně tak jejich druhů.

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:

Pojem neurčitého výsledku, o kterém se uvažuje ve všech definicích

1. rizika: výsledek musí být nejistý. Když hovoříme o riziku, tak musí existovat, ale spoň 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

Jak již bylo uvedeno výše, rozeznáváme velké množství rizik. Mezi nejznámější druhy patří:

- 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 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]

1.3.1 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]

1.3.2 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, stávky, 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. Tato 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 protiopatření,
2. Analýzu nákladů/přínosů,
3. Implementaci protiopatření,
4. Testování (komplexní prověřování) protiopatření. [1]

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

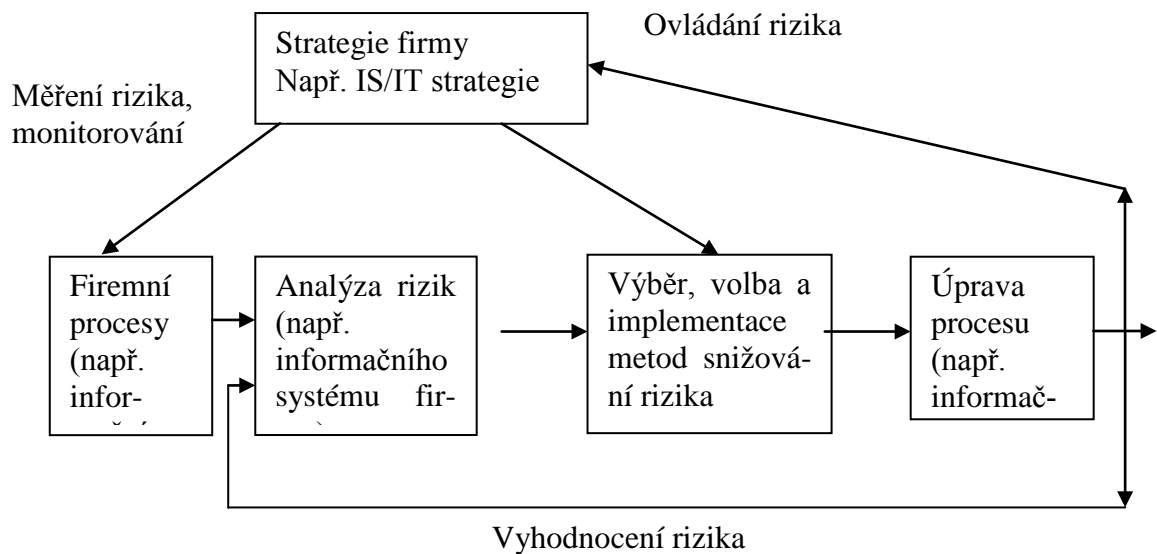
1. Analyzoval, monitoroval, měřil riziko a porozuměl riziku ve vnitřním i vnějším prostředí firmy.
2. Definoval cíle v oblasti snižování rizik firmy – určil nejvhodnější strategii snižování rizika.

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



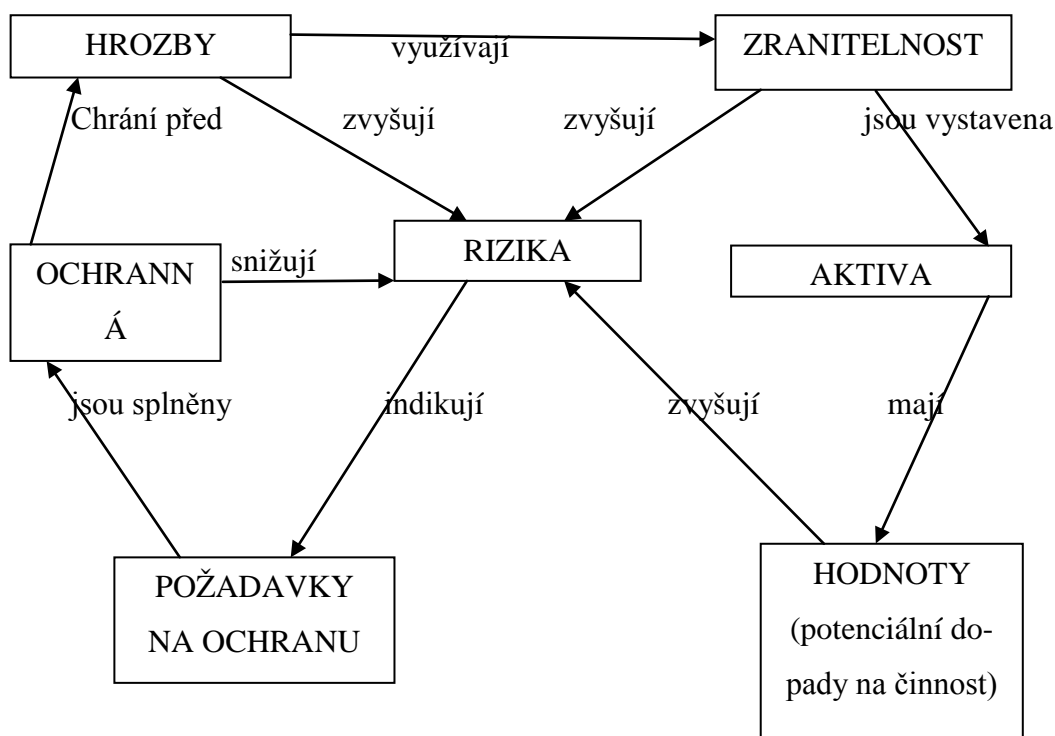
Obr. 1 Proces řízení rizik ve firmě [1]

2.3 Přínosy řízení rizik

Nyní je na místě uvést, proč je řízení rizik tak důležité a jaké má přínosy.

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]

V následujícím obrázku jsou pro lepší názornost uvedeny vztahy při řízení rizik.



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
 - o 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
 - o 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

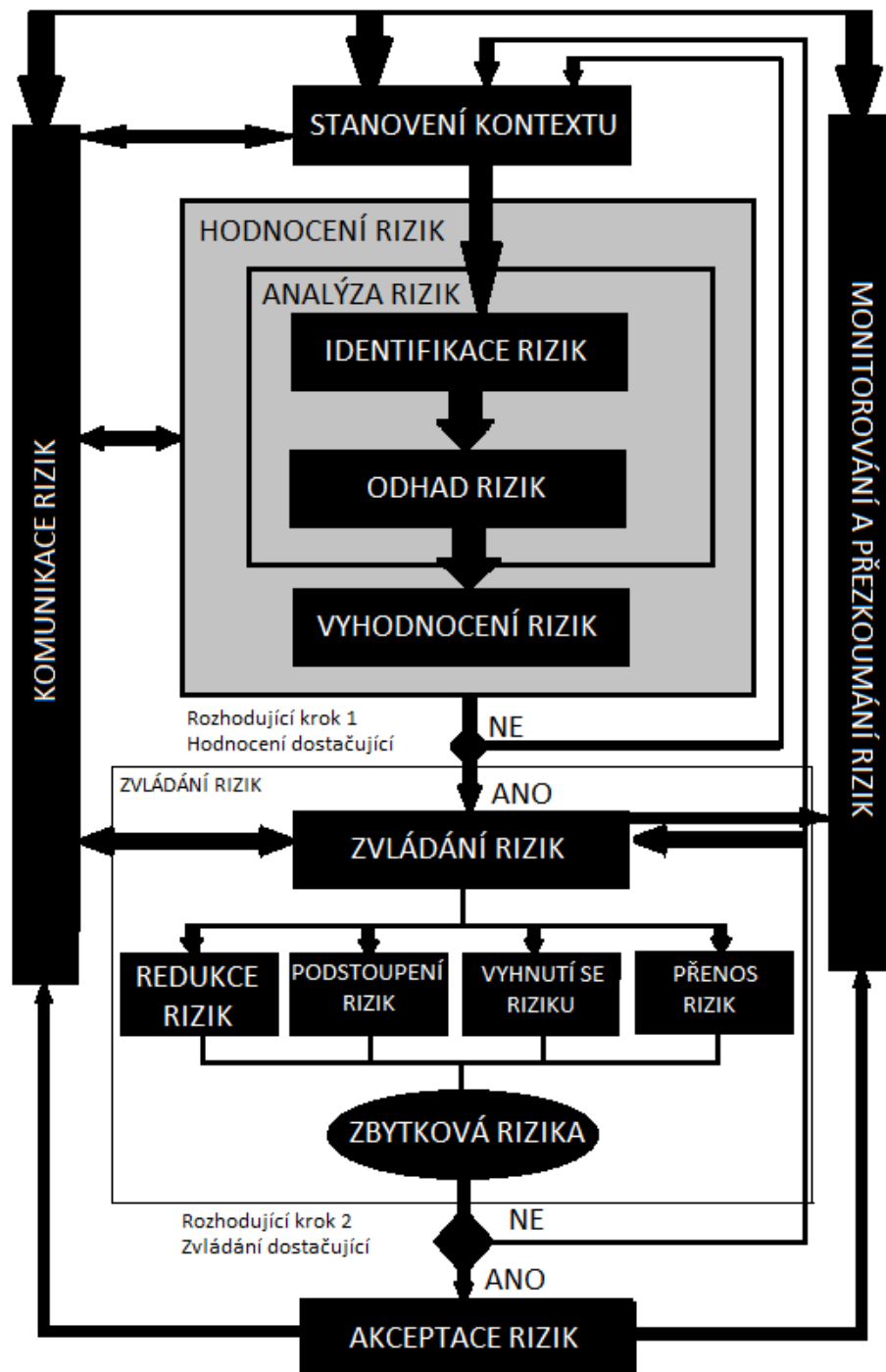
1. Identifikaci aktiv.
2. Stanovení hodnoty aktiv.
3. Identifikace hrozeb a slabin (zranitelnost).
4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.

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 Analytické techniky a metody analýzy

Mezi analytické techniky můžeme zařadit:

1. Brainstorming
2. SWOT
3. PEST
4. FTA,
5. W-I, a další. [10]

Mezi další metody analýzy patří:

- PHA (Periliminary Hazard Analysis)
- HAZOP (Hazard and Operability Study)
- 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 [10]

Pro účely této bakalářské práce je použita k identifikaci a řešení rizik analýza SWOT, PEST a FTA .

3.3.1 Brainstorming

Je skupinová kreativní technika. Cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma.

5 základních zásad brainstormingu

- Příjemná atmosféra
- Přednost se dává kvantitě ne kvalitě
- Bez kritiky
- Vítány jsou neobvyklé nápady
- Kombinace již vzniklých nápadů [10]

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

Tabulka 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 Metoda PEST

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. PEST analýza je součástí strategického managementu. Tato metoda se obvykle používá, když se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem a/nebo když plánuje realizovat nějaký velký projekt. [13]

Z všeobecného hlediska je to strategický audit vlivu makro okolí. [16]

Účel PEST

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

PEST analýza odpovídá na tyto otázky

- Kde je moje místo na trhu?
- Jaké konkrétní podmínky mám pro svoje podnikání?
- Jak maximálně mohu využít potenciál daného trhu a země pro svoje podnikání?

[16]

3.3.4 Metoda W-I (What-if Analysis)

Technika, která se používá při rozhodování a řízení rizik. Tato metoda hledá možné dopady vybraných situací. Jedná se o spontánní, strukturovanou diskuzi.

Řeší

- dopady konání a procesů
- navrhuje opatření proti těmto dopadům

Analýza vyjadřuje možné dopady pomocí otázek „co se stane, když“. Tato analýza je velmi flexibilní a může se přizpůsobit konkrétní potřebě.

Přístup What-If analýzy

- definování oblasti zájmu
- definování cílových zájmů
- kladení otázek (když)
- odpovědi (co se stane)
- opatření na situace (rozhodnutí)

Výstupem této metody je popis potencionálních problémů či rizik včetně doporučení, jak jim předcházet.

3.3.5 FTA (Fault Tree Analysis)

Analýza stromu poruchových stavů je analytická technika pro vyhodnocení pravděpodobnosti selhání neboli vyhodnocuje spolehlivost složitých systémů. Nachází uplatnění zejména v oblasti řízení rizik a řízení kvality. Uplatňuje se jako preventivní metoda nebo jako metoda analýzy již existujícího problému. Při použití této metody se jedná o rozbor vrcholové události nebo problému.

Cílem metody FTA je detailní analýza pravděpodobnosti selhání celého systému, nalezení příčin a s tím související preventivní opatření, která by měla spolehlivost systému zvýšit a umožňuje snížit pravděpodobnost jeho výskytu. Jde o grafické vyjádření systému, které poskytuje popis kombinací možných výskytů problémů v systému, který může vyústit v problém, který nechceme, aby vůbec vznikl. Tato metodika může kombinovat jednak různé vady strojů a technologií, ale i lidské chyby.

Postup

1. Nalezení nejkritičtějšího problému
2. Sepsání událostí, které vedou k nejkritičtějšímu problému
3. Sestavení stromu událostí
4. Výpočet pravděpodobnosti výskytu vrcholové události

Tím, že každé zahrnuté příčině přiřadíme pravděpodobnost, můžeme vypočítat pravděpodobnost výskytu vrcholové události. Toto ale vyžaduje schopnost odhadu pravděpodobnosti výskytu daných jevů. K tomu odhadu se dá dojít například Brainstormingem.

3.3.6 HAZOP (Hazard and Operability Study)

Je analýza ohrožení a provozu schopnosti. Tato metoda je založena na hodnocení pravděpodobnosti a z nich plynoucích rizik. Cílem této metody je identifikace scénářů potenciálních rizik. Je to multioborová metoda, kde členové hledají scénáře např. pomocí brainstormingu.

Postup metody HAZOP

- Hledání kritických míst
- Vyhodnocení rizika a nebezpečných stavů
- Návrhy opatření na eliminaci rizik
- Ocenění rizika [10]

3.3.7 PHA analýza (Periliminary Hazard Analysis)

Analýza předběžného ohrožení neboli kvalifikace zdrojů rizik. Tato analýza vyhledává nebezpečné stavy či nouzové situace, jejich příčiny a dopady. PHA analýza ve své podstatě představuje soubor různých technik, vhodných pro posouzení rizika.

Nejčastěji se pro tuto analýzu používají následující techniky posuzování.

- HAZOP
- FMEA
- FTA
- CHAT-IF
- kombinace těchto metod
- alternativní metody

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.
- Užité 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 užítku, který přináší odběrateli.

Služby zahrnují

- 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):

Tabulka 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 zaměřitelné 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)

Cílem teoretické části bylo vypracovat literární rešerši týkající se rizik a jejich řízení. Kapitola byla věnována jak samotné definici rizik, tak jejich analýze a řízení. Pozornost byla též věnována samotným službám, neboť vybraná organizace do sektoru služeb spadá. Na základě teoretických východisek bude zpracována praktická část.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL PRÁCE

Cílem praktické části této bakalářské práce je na základě teoretických východisek najít rizika, která působí nebo mohou působit na Středisko volného času Včelín, analyzovat je, rizikům přiřadit váhu rizika a zhodnotit a navrhnout opatření proti nalezeným rizikům. Na analýzu těchto rizik bude použita analytická technika SWOT analýza, Analýza stromu poruch (FTA), PEST analýza a na analýzu budoucích rizik bude aplikována analýza PHA.

Je jisté, že analýza rizik ve službách není zcela jasná, jako například analýza rizik ve výrobě, proto se tato práce bude snažit co nejlépe tato rizika popsat a zhodnotit.

Informace a zhodnocení, které byly aplikovány na tvorbu analýzy, jsem získala z interních materiálů SVČ Včelín a s pomocí Brainstormingu.

Na aplikování analytické metody Brainstormingu byla založena skupina, která byla složena z ředitelky střediska, ze zástupce ředitelky a z jednoho stálého pedagoga. Pomocí této metody ptaní se a odpovídání na otázky, se sjednotily hodnoty, které byly následně aplikovány na vybrané metody analýz.

7 MĚSTO BYSTRICE POD HOSTÝNEM

Město Bystřice pod Hostýnem je obcí s rozšířenou působností, které se nachází ve Zlínském kraji v okrese Kroměříž. Do správního obvodu města spadá 13 okolních obcí. Město Bystřice pod Hostýnem leží na úpatí Hostýnských vrchů v nadmořské výšce 310 m n. m.. Město se kromě vlastního katastrálního území skládá ze čtyř místních částí a to Bílavsko, Sovadina, Hlinsko pod Hostýnem a Rychlov. Na území Bystřice pod Hostýnem bylo v roce 2011 celkem 6.077 domácností, kdy zde žilo 15.783 osob. Celkový počet obyvatel správního obvodu města byl k 1.1. 2015 15 658 osob.

Počet obyvatel ve městě Bystřice pod Hostýnem má dlouhodobě klesající trend.

Tabulka 3 *Celková počet obyvatel v ORP Bystřice pod Hostýnem* [vlastní zdroj]

Celkový počet obyvatel v ORP Bystřice pod Hostýnem, stav k 31.12.								
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
16.000	16.048	16.019	16.002	15.783	15.713	15.689	15.658	15.658

Lidé v produktivním věku zaujímají největší část obyvatel města Bystřice pod Hostýnem.

Tabulka 4 *Počty obyvatel dle věkových kategorií* [vlastní zdroj]

Počty obyvatel dle věkových kategorií, stav k 31.12.					
	2007	2008	2009	2010	2011
0 – 14	2.149	2.129	2.125	2.089	2.123
15 – 64	11.416	11.409	11.324	11.272	10.986
65 +	2.435	2.510	2.570	2.641	2.674

Bystřice pod Hostýnem je centrem Podhostýnského mikroregionu. Podhostýnského mikroregionu vznikl v roce 1999 a v současnosti sdružuje 15 obcí (Blazice, Brusné, Bystřice pod Hostýnem, Chomýž, Chvalčov, Jankovice, Vítonice, Komárno, Loukov, Mrlínek, Osíčko, Podhradní Lhota, Rajnochovice, Slavkov pod Hostýnem a Rusava). Základním cílem tohoto svazku je další rozvoj členských obcí a jejich vyrovnání evropským standardům a vývojovým trendům 21. století ve všech oblastech lidského života. K stěžejním problémům pat-

ří zejména propagace regionu, rozvoj cestovního ruchu, ochrana životního prostředí, řešení nezaměstnanosti, dopravní obslužnosti a dalších oblastí, jež korespondují s cíli a posláním svazku.



Obr. 4 Bystřice pod Hostýnem [zdroj vlastní]

7.1 Rozdělení obyvatel

Při průzkumu v minulých letech byl zjištěn nedostatek využití volného času pro všechny věkové kategorie a na základě toho se město Bystřice začalo o toto odvětví více zajímat. V roce 2013 po otevření SVČ Včelín se u kategorie dětí tato situace zlepšila.

Senioři

Senioři se v minulých letech domnívali, že město postrádá organizaci, která by zajišťovala volný čas. Ovšem Zástupci ze strany města nabývali jiného dojmu. Dále se řešila otázka špatné informovanosti, ale propagace byla dle zástupců dostačující.

Rodiče

Role rodičů ve výchově dětí je vnímána jako klíčová. Současná situace rodičů, respektive rodin, je vnímána značně pesimisticky, a to především s ohledem na současnou ekonomickou situaci. Jako určitý problém by bylo možné označit cenovou dostupnost. Ne tedy obecně, ale u určité skupiny rodičů je v podstatě jakákoliv částka nepřekonatelná překážka.

Mládež

Situace u skupiny mládeže byla hodnocena podstatně hůře než v případě dětí. Přestože i pro tuto věkovou kategorii existuje řada možností, jak trávit volný čas, využívá je spíše jen malá část mládeže.

Děti

Nabídka služeb určených pro děti, ať už školního či předškolního věku, byla hodnocena negativně. Z průzkumu z roku 2013 vyplynulo pozitivní hodnocení a dle diskutujících se v posledních letech podařilo odstranit některé akutní problémy. Na pozitivním hodnocení mělo velkou zásluhu právě založení organizace SVČ Včelín.



Obr. 5 město Bystřice pod Hostýnem [zdroj vlastní]

8 POPIS ORGANIZACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou rizik Střediska volného času (dále jen SVČ) Včelín. Toto středisko se nachází ve městě Bystřice pod Hostýnem. [11] SVČ 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. 6 SVČ Včelín [19]

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

SVČ Včelín nabízí naplnění volného času dětem, mládeži i dospělým. Toto centrum 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. Zájemcům je nabídnuta široká škála zájmových aktivit, které mají funkci výchovně-vzdělávací a rekreační. Součástí běžného provozu jsou i prázdninové činnosti (například příměstské tábory a další). Středisko mimo jiné pracuje 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]

Ve středisku Včelín pracují 4 stálí pracovníci. Kroužky zde vedou převážně externí vyučující s náležitým vzděláním. [20]

8.1 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 před tím 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. 7 Zahrada za života F. Ondrúška [17]

8.1 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 centrum pro trávení volného času pro děti a mládež. Kroužky a mimoškolní aktivity ve městě nabízí pouze základní školy a základní umělecká škola. Problém však byl, že nabídka těchto zařízení byla poměrně limitovaná a kapacitně omezená.



Obr. 8 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 Morava na 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 zjistit zájem o nové kroužky ve středisku Včelín. Výsledek šetření zřetelně prokázal absenci takového typu zařízení a nedostatečnou nabídku volnočasových aktivit ve městě. Projektovou dokumentaci k SVČ Včelín zpracovala místní firma Prefix, 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. 9 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. 10 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]

9 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.

9.1 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 obrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci prostřednictvím pověřených pracovníků, plánu-

je, 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.

9.2 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 žádoucím 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 nadřízených orgánů a dobré prostředí pro další rozvoj [9]

Konkurenční organizace provozované v okolí Bystřice pod Hostýnem

Z důvodu dobré orientace o konkurenčním prostředí na trhu služeb v okolí Bystřice pod Hostýnem, zde uvádím firmy, které jsou zdravou konkurencí Střediska volného času Včelín.

- Sdružení SOS dětských vesniček, dětská vesnička Chvalčov
- Středisko volného času Včelín, příspěvková organizace
- Komunitní centrum pro rodinu DOMINO – Chvalčov
- Diagnostický ústav pro mládež, středisko výchovné péče Kroměříž
- Centrum pro komunitní práci východní Morava
- Dětský domov se školou, základní škola a školní jídelna
- Základní umělecká škola v Bystřici pod Hostýnem
- Základní škola Bratrství Čechů a Slováků pod Hostýnem
- Základní škola T. G. Masaryka Bystřice pod Hostýnem

10 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.

10.1 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 vytvořenou 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.

Faktory

Nejprve je potřeba určit jednotlivé faktory a ty zařadit do jednotlivých polí matice. Viz tabulka na další straně.

Tabulka 5 SWOT analýza organizace [zdroj vlastní]

Silné stránky – STRENGTHS	Příležitosti – OPPORTUNITIES
<ul style="list-style-type: none"> - Cena zájmových kroužků - Nové vzdělávací programy - V zařízení pracují kvalifikovaní pracovníci 	<ul style="list-style-type: none"> - Rozvoj spolupráce se školami - Zlepšení komunikace mezi poskytovateli - Rozvoj vzdělávacích programů pro rodiče a pedagogy a ostatní odborníky - Růst cen u konkurence
Slabé stránky – WEAKNESSES	Hrozby - THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - Neakreditované kurzy - Nedostatek financí na zajištění dalších služeb - Veřejnost není dostatečně informována - Nedostatek zajímavých programů pro mládež, nedostatek klubů pro děti a mládež žijící na vesnici a pro děti ze sociálně znevýhodněného prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek zájemců - Nízká porodnost - Konkurence - Nezískání finančních prostředků - Rodiče neprojevují zájem o volný čas dětí - Nezaměstnanost - Úbytek ziskových akcí - Nulové vzdělávání v získávání finančních prostředků - Špatná legislativa - Změna politické situace - Vzdálenost od centra města

Ze SWOT analýzy jasně vyplývá, že slabé stránky převažují nad silnými. Ze slabých stránek vyplývá, že jako zásadní se jeví nedostatek zájemců, neakreditované kurzy, nedostatek financí na další nové služby, nedostatečná informovanost občanů a nedostatek zajímavých programů. K této problematice je potřeba přizvat odborníky, kteří by se těmto otázkám věnovali.

Pro lepší názornost jsou slabé a silné stránky uvedeny do podoby tabulky. Informace, které jsou v této tabulce aplikovány, byly rozhodnuty na základě brainstormingu. Pro tuto metodu byla založena skupina, která se skládala z ředitelky organizace, zástupce ředitelky a jednoho pedagoga. Skupina s pomocí kladení otázek a odpovídání na ně se rozhodla pro tato čísla, která byla následně aplikována do tabulky SWOT.

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.

Tabulka 6 SWOT analýza [zdroj vlastní]

	Váha	Hodnocení	
Silné stránky			
Cena zájmových kroužků	0,55	5	2,75
Nové vzdělávací programy	0,30	3	0,90
V zařízení pracují kvalifikovaní pracovníci	0,20	3	0,60
Celkem		11 bodů	4,25
Slabé stránky			
Neakreditované kurzy	0,20	- 1	-0,2
Nedostatek financí na další služby	0,55	-4	-2,2
Veřejnost není dostatečně informována	0,15	-2	-0,3
Nedostatek zajímavých programů a kroužků	0,10	-3	-0,3
Celkem		15 bodů	-3,00
Příležitosti			
Rozvoj spolupráce se školami	0,40	4	1,6
Zlepšení komunikace mezi poskytovateli	0,30	2	0,6
Rozvoj vzdělávacích programů pro rodiče a pedagogy	0,20	3	0,6
Růst cen u konkurence	0,10	3	0,3
Celkem		12 bodů	3,1

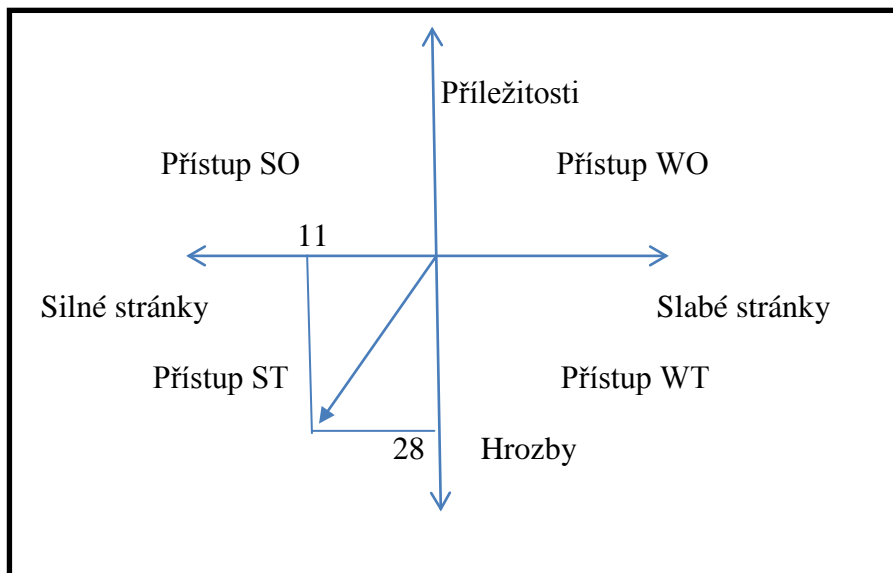
Hrozby			
Nedostatek zájemců	0,40	-5	-2
Nízká porodnost	0,10	-4	-0,4
Konkurence	0,05	-2	-0,1
Nezískání finančních prostředků	0,10	-3	-0,3
Rodiče neprojevují zájem o volný čas dětí	0,05	-1	-0,05
Nezaměstnanost	0,05	-2	-0,1
Úbytek ziskových akcí	0,05	-4	-0,2
Nulové vzdělávání v získání finančních prostředků	0,05	-2	-0,1
Špatná legislativa	0,05	-1	-0,05
Změna politické situace	0,05	-1	-0,05
Vzdálenost od centra města	0,05	-3	-0,15
Celkem		28 bodů	-3,5
Interní			1,25
Externí			-0,4
Celkem			0,85

Celkové zjištění

Při celkovém zhodnocení slabé stránky nepřevýšily silné, ale přesto by bylo vhodné slabé stránky ošetřit a minimalizovat. Silné stránky pak převyšovaly nad slabými stránkami o 1,25 bodu. V externím prostředí převažují hrozby sice jen o 0,4 bodu, přesto by bylo vhodné se nad těmito otázkami zamyslet a najít opatření ke zlepšení a zmírnění rizika. Tato hodnota neovlivnila celkovou bilanci, která celkem vychází kladně a to 0,85 bodu.

Celkově lze zhodnotit, že mezi největší riziko a hrozbu patří nedostatek zájemců

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. 11 SWOT analýza v grafu [zdroj vlastní]

Ze syntézy výsledků SWOT analýzy vyplývá, že se společnost je v ST kvadrantu tzn. silné stránky, převažují nad slabými a hrozby převažují nad příležitostmi. Z teorie vyplývá, že by podnik měl volit přístup ST ošetřit hrozby, které na podnik působí nebo by do budoucna působit mohly.

Do **silných stránek** podniku bych především zahrnula ceny zájmových kroužků, ty jsou velice příznivé 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. Další velkou silnou stránkou pak jsou kvalifikovaní odborníci, kteří zde vyučují a vedou vzdělávací programy.

Slabou stránkou v analýze zaujímá financování. Organizace se nemůže spoléhat na své finance, které jsou dost nízké a někdy nepokryjí ani náklady na danou aktivitu. Proto 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. Dalším nedostatečně ošetřeným faktorem je, že veřejnost není dostatečně informována nebo středisko nenabízí dostatek zajímavých kurzů.

SVČ Včelín má **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. Kdyby se navázaly dobré vztahy se základními školami a školkami ve městě a okolí byla by to velká příležitost jak se dostat do podvědomí dalších občanů.

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 kluby a družiny, i když tyto organizace mají dražší služby, jejich výhodou je jejich vzdálenost od základních škol tedy jejich dostupnost a většinou kurzy s akreditací MŠMT.

Z výsledků vyplývá, že by bylo vhodné zaměřit se především na hrozbu z nedostatku zájemců SVČ Včelín, která představuje největší riziko v této analýze.

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.).

10.2 FTA - Analýza stromu poruch

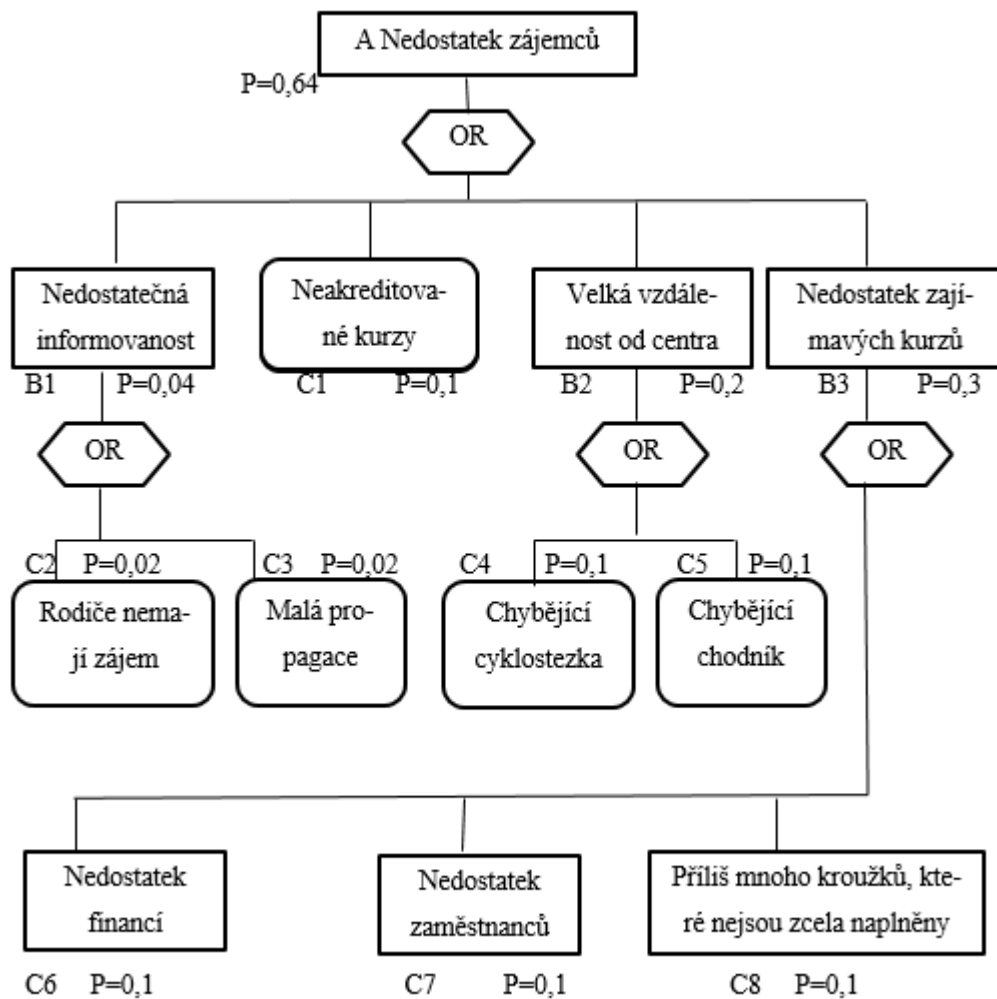
Dalším nástrojem k analýze rizika je v této práci použita analýza FTA. Do této metody byla vybrána jako vrcholová událost Nedostatek zájemců. Tato událost byla vybrána na základě brainstormingu.

Postup

- Popis systému
Podrobný popis organizace včetně fotografií je uveden v kapitole 8 této bakalářské práce.
- Odhalení zdrojů rizika
SWOT analýzou byla jako vrcholová událost zjištěn nedostatek zájemců o služby.
- Strom poruch je konstruován ručně
Každá událost je označena písmenem a pro vrcholovou událost, B pro mezi-
lehlou událost a C pro základní nebo nerozvíjenou událost.
A Nedostatek zájemců
B1 Nedostatečná informovanost
B2 Velká vzdálenost od centra
B3 Nedostatek zajímavých kurzů
C Neakreditované kurzy

Událost C1 Neakreditované kurzy je považována za základní událost, proto není dále rozvedena. Událost B1 a B3 jsou dále rozvedeny do C2 až C8.

Pravděpodobná konkrétní příčina Nedostatku zájemců je značena písmenem P a převedena na desetinné číslo.



Obr. 12 Analýza stromu poruch [zdroj vlastní]

Kvalitativní prověrka struktury

$$A = B1 + B2 + B3 + C1$$

$$A = C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6 + C7 + C8$$

Kvalitativní hodnocení stromu poruch

V této práci je použita metoda analýzy Hradlo za hradlem

$$P(B1) = P(C2) + P(C3)$$

$$P(B2) = P(C4) + P(C5)$$

$$P(B3) = P(C6) + P(C7) + P(C8)$$

$$P(A) = P(B1) + P(C1) + P(B2) + P(B3)$$

$$P(B1) = 0,02 + 0,02 = 0,04$$

$$P(B2) = 0,1 + 0,1 = 0,2$$

$$P(B3) = 0,1 + 0,1 + 0,1 = 0,3$$

$$P(A) = 0,04 + 0,1 + 0,2 + 0,3 = 0,64$$

Vyhodnocení analýzy

Z analýzy FTA vyplývá, že pravděpodobnost výskytu vrcholové události je 64 %. Nabízí se řešení problému pomocí reklamy a nových nabídek služeb v centru.

10.3 PEST analýza

Pro analýzu vnějšího okolí jsem ve své práci zvolila analýzu PEST. Tato metoda zkoumá vlivy, kterým Středisko volného času Včelín čelí, ale nemůže je ovlivňovat.

Politicko-právní faktory

Středisko volného času Včelín jako i jiné firmy a organizace podnikající na území České republiky podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám státu, které musí respektovat.

- Zákon č. 513/1991 sb. Obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 586/1992 Sb. O dani z příjmu a ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 235/2004 Sb. O dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů
- A další...

Ekonomické faktory

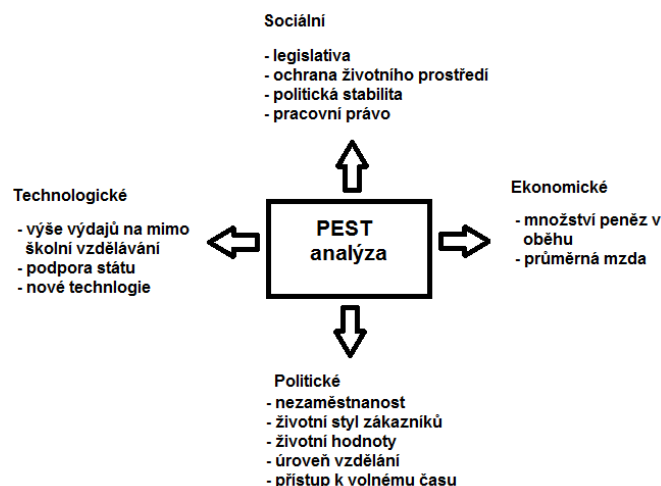
Negativním vlivem je neustálé zvyšování DPH, ceny za vodu, elektřinu a plyn. Tento faktor je také ovlivňován průměrnou mzdou a ta je ovlivňována vysokou nezaměstnaností v okrese.

Sociální faktory

Nezaměstnanost se v okrese pohybuje okolo 8 %, což je poměrně vysoké číslo. O pracovní sílu, zde není žádná nouze. Tento fakt ovšem mění životní hodnoty a přístup k volnému času. Nezaměstnanost působí na organizaci negativně, vzhledem k tomu, že rodiče a lidé v produktivním věku se potýkají s nezaměstnaností, nemohou si tedy dovolit platit za svůj volný čas nebo za volný čas svých dětí.

Technologické faktory

Využívání moderních technologií je v dnešní době absolutní nutností. Pokud by učebny nebyly vybaveny moderními technologiemi, nejspíš by děti o ně nejevily takový zájem. Středisko začínalo jen s poměrně stroze vybavenými učebnami bez módních prvků a bez moderní elektroniky bylo vybavenou pouze lanovou dráhou a lezeckou stěnou. Dnes se ve středisku navíc nachází promítací plátna, počítače a Hi-fi věže.



Obr. 13 PEST analýza [zdroj vlastní]

10.4 Analýza potenciačních rizik do budoucna

Pro analýzu potenciačních rizik jsem zvolila metodu analýzy PHA.

Skládá se z následujících kroků:

1. Identifikace potenciačních rizik
2. Určení příčin rizik
3. Určení důsledků rizik neboli hrozeb
4. Stanovení pravděpodobnosti škody způsobené hrozbou
5. Stanovení obecných opatření vedoucích k minimalizaci rizika hrozby popř. její kontroly

1. Identifikování potenciačních rizik

Tabulka 7 *Identifikování potenciačních rizik* [zdroj vlastní]

Pořadí významnosti	Riziko	Frekvence	%=ní škoda na systému	Poznámka
1.	Nekvalifikovaný personál	9× za rok	90%	Nekvalitní školení
2.	Nekvalitní zázemí	2× za rok	70%	Bez moderních prvků
3.	Vysoké ceny	1× za rok	50%	Inflace
n	Velká vzdálenost od centra	1× za 5 let	30%	V režii města

Tabulka 8 *Identifikování potencionálních rizik* [zdroj vlastní]

Pořadí významnosti	Riziko	Frekvence	Pravděpodobnost rizika za rok (v %)
1.	Nekvalifikovaný personál	9× za rok	$9/365 * 100=2,46$
2.	Nekvalitní zázemí	2× za rok	$2/365 * 100=0,55$
3.	Vysoké ceny	1× za rok	$1/365 * 100=0,27$
n	Velká vzdálenost od centra	1× za 5 let	$1/1825 * 100=0,05$

2. Určení příčin rizik

Tabulka 9 *Určení příčin rizik* [zdroj vlastní]

Pořadí významnosti	Riziko	Příčina
1.	Nekvalifikovaný personál	Špatná kvalita školení
2.	Nekvalitní zázemí	Ne-modernizace
3.	Vysoké ceny	Inflace
n	Velká vzdálenost od centra	Historická budova města

3. Určení důsledků rizik (hrozeb)

Tabulka 10 *Určení důsledků rizik* [zdroj vlastní]

Pořadí významnosti	Riziko	Důsledek rizika - hrozba
1.	Nekvalifikovaný personál	Nedostatek zájemců
2.	Nekvalitní zázemí	Nedostatek pedagogů
3.	Vysoké ceny	Nedostatek financí
n	Velká vzdálenost od centra	Menší zájem obyvatel nabídky služeb

4. Stanovení pravděpodobnosti škody způsobenou hrozbou

Tabulka 11 *Stanovení pravděpodobnosti škody způsobenou hrozbou*

[zdroj vlastní]

Pořadí významnosti	Riziko	Pravděpodobnost škody (v %)
1.	Nekvalifikovaný personál	100%
2.	Nekvalitní zázemí	80%
3.	Vysoké ceny	100%
n	Velká vzdálenost od centra	30%

5. Stanovení obecných opatření vedoucích k minimalizaci hrozby, popřípadě její kontroly

Tabulka 12 *Stanovení obecných opatření vedoucích k minimalizaci hrozby, popřípadě její kontroly* [zdroj vlastní]

Pořadí významnosti	Riziko	Návrh na protioopatření
1.	Nekvalifikovaný personál	Kvalitní a pravidelná proškolení zaměstnanců
2.	Nekvalitní zázemí	Modernizování a přizpůsobení se potencionálním zákazníkům
3.	Vysoké ceny	Optimalizace nákladů a dostatek naplněných vzdělávacích kurzů
n	Velká vzdálenost od centra	Kvalitní reklama a nabídka dopravy

Poznámka

Tabulka 13 *Poznámka* [zdroj vlastní]

Pořadí významnosti	Riziko	Poznámka
1.	Nekvalifikovaný personál	Nekvalitní školení
2.	Nekvalitní zázemí	Bez moderních prvků
3.	Vysoké ceny	Inflace
n	Velká vzdálenost od centra	Majetek města

Výsledná tabulka metody PHA viz příloha PI.

11 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A PROTIOPATŘENÍ

Výše uvedené analýzy SVČ Včelín prokázala 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 ST, tedy silné stránky převažují nad slabými 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. Tyto informace byly zjištěny z interních materiálů.

Z výše uvedených ukazatelů vyplývá, že největší hrozbou organizace SVČ Včelín je nedostatek zákazníků z toho plyne riziko špatné finanční situace organizace a nedostatku odborných pedagogů. Situace by se mohla nadále zlepšovat, pokud organizace přijme protioopatření proti těmto rizikům.

11.1 Protiopatření

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

Jako protiopatření navrhuji doporučení využití vhodné 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.

Pro lepší cenovou orientaci je vypracována tabulka nabídky na reklamu.

Tabulka 14 *Rozpočet na reklamu na měsíc* [zdroj vlastní]

	Městské informační centrum	Školy a školky	Výleповé plochy technických služeb města	Výleповé plochy okolních vesnic	Náklady celkem
Počet	1	12	11	14	
Cena za tisk 16,-/A4	16,-	192,-	176,-	224	
Cena za výlep 25,-/A4	0,-	0,-	275	0,-	
Cena za poštovné a balné 14,-/kus	0,-	168,-	0,-	196,-	
Náklady	16,-	360,-	451,-	420,-	

Přínosy provedení doporučení na reklamu

- Přivedení nových zákazníků
- Větší tržby
- Finance na nové nabídky služeb
- Finance k modernizaci

K ošetření rizik 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

Hodnocení každého rizika je vytvořeno ze subjektivního posouzení účastníků analýzy. Tato posouzení mohou být zcela odlišná. Jsou závislá na odlišných názorech a zkušenostech. Proto není možné riziko posoudit, zda je dobré či špatné. I přesto je nutné potenciální rizika znát a vědět, jakým způsobem je minimalizovat.

Cílem mé bakalářské práce byla analýza a řízení rizik ve službách s následujícím návrhem opatření na zlepšení.

Při zpracování této práce jsem čerpala z odborných zdrojů. V teoretické části bakalářské práce jsem zpracovala základní terminologii, která se vztahuje k problematice rizik a jejich klasifikaci, řízení rizik, metod řízení rizik, služeb a specifikaci řízení rizik ve službách.

Na úvod praktické části jsem představila okolí organizace a samotnou 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 v důsledku toho, že se zde žádná organizace takového druhu nenacházela. V zájmu města bylo vyplnění volného času dětí a mládeže zájmovými kroužky.

Teorie mi dále sloužila jako podklad pro další zpracování SWOT analýzy, analýzy stromu poruch FTA, PEST a PHA metody. Pomocí těchto metod byly odhaleny rizika a hrozby, které SVČ Včelín obklopují a ohrožují jej. Analýza SWOT odhalila slabé stránky a hrozby zkoumaného objektu. Ze soupisu hrozeb byla na základě brainstormingu vybrána největší hrozba, která byla podrobena analýze stromu poruch. Z té vyplynulo, na co by se podnik měl dále zaměřit z hlediska ohrožení. Dále pak v této práci byla aplikována analýza PEST, která lépe popsala okolí organizace, které však sama organizace nemůže ovlivnit. Potenciální rizika, kterým by se organizace měla vyvarovat do budoucnosti, byla rozebrána v metodě PHA.

Největší problém popisované organizace představuje nedostatek zájemců. Navržená opatření byla vybrána na základě výsledků předchozích analýz. Jako jedno z řešení, jak předejít tomuto riziku, se jeví zlepšení a rozšíření reklamy, cenová nabídka těchto služeb ve městě byla podrobně popsána v kapitole 11.1. Dále pak 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>
- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online] Poslední revize 2015 [cit. 2015-4-13]. Dostupné z: <www.czso.cz>
- [12] Management-rizik, [online]. Poslední revize 2015 [cit. 2015-4-24]. Dostupné z: <www.management-rizik.cz>
- [13] Businessvize, [online]. Poslední revize 2010 [cit. 2015-4-24]. Dostupné z: <www.businessvize.cz>
- [14] Ipodnikatel, [online]. Poslední revize 2011 [cit. 2015-4-24]. Dostupné z: <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>
- [18] Kroměřížský deník, [online]. Poslední revize 2011 [cit. 2015-4-24-]. Dostupné z: <www.kromerizsky.denik.cz>
- [19] Hostýnsko, [online]. Poslední revize 2015 [cit. 2015-4-25]. Dostupné z: <www.hostynsko.cz>
- [20] SVČ Včelín, [online]. Poslední revize 2015 [cit. 2015-4-25]. Dostupné z: <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
- [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</i> [1]	18
Obr. 2 <i>Vztahy při řízení rizik</i> [6]	19
Obr. 3 <i>Proces řízení rizik</i> [1 upraveno]	22
Obr. 4 <i>Bystřice pod Hostýnem</i> [zdroj vlastní]	36
Obr. 5 <i>město Bystřice pod Hostýnem</i> [zdroj vlastní]	37
Obr. 6 <i>SVČ Včelín</i> [19]	38
Obr. 7 <i>Zahrada za života F. Ondruška</i> [17]	39
Obr. 8 <i>SVČ Včelín před rekonstrukcí</i> [17]	40
Obr. 9 <i>Projekt SVČ Včelín</i> [17]	41
Obr. 10 <i>SVČ Včelín po rekonstrukci</i> [17]	41
Obr. 11 <i>SWOT analýza v grafu</i> [zdroj vlastní]	51
Obr. 12 <i>Analýza stromu poruch</i> [zdroj vlastní]	55
Obr. 13 <i>PEST analýza</i> [zdroj vlastní]	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Matice SWOT</i> [zdroj vlastní]	24
Tabulka 2 <i>Základní klasifikace odvětví terciárního sektoru</i> [11 online upraveno]	30
Tabulka 3 <i>Celková počet obyvatel v ORP Bystřice pod Hostýnem</i> [vlastní zdroj]	35
Tabulka 4 <i>Počty obyvatel dle věkových kategorií</i> [vlastní zdroj]	35
Tabulka 5 <i>SWOT analýza organizace</i> [zdroj vlastní]	47
Tabulka 6 <i>SWOT analýza</i> [zdroj vlastní]	49
Tabulka 7 <i>Identifikování potencionálních rizik</i> [zdroj vlastní]	58
Tabulka 8 <i>Identifikování potencionálních rizik</i> [zdroj vlastní]	59
Tabulka 9 <i>Určení příčin rizik</i> [zdroj vlastní]	59
Tabulka 10 <i>Určení důsledků rizik</i> [zdroj vlastní]	60
Tabulka 11 <i>Stanovení pravděpodobnosti škody způsobenou hrozbou</i>	60
Tabulka 12 <i>Stanovení obecných opatření vedoucích k minimalizaci hrozby, popřípadě její kontroly</i> [zdroj vlastní]	61
Tabulka 13 <i>Poznámka</i> [zdroj vlastní]	61
Tabulka 14 <i>Rozpočet na reklamu na měsíc</i> [zdroj vlastní]	63

SEZNAM PŘÍLOH

PI Výsledná tabulka metody PHA

PŘÍLOHA P I: VÝSLEDNÁ TABULKA METODY PHA

Pořadí významnosti	Riziko	Frekvence	%-ní škoda na systému	Pravděpodobnost rizika za rok (v %)	Příčina	Důsledek rizika- hrozba	Pravděpodobnost škody (v%)	Návrh na protiopatření	Poznámka
1.	Nekvalifikovaný personál	9× za rok	90%	2,46	Špatná kvalita školení	Nedostatek zájemců	100%	Kvalitní a pravidelná proškolení zaměstnanců	Nekvalitní školení
2.	Nekvalitní zázemí	2× za rok	70%	0,55	Ne-modernizace	Nedostatek pedagogů	80%	Modernizování a přizpůsobení se potencionálním zákazníkům	Bez moderních prvků
3.	Vysoké ceny	1× za rok	50%	0,27	Inflace	Nedostatek financí	100%	Optimalizace nákladů a dostatek naplněných vzdělávacích kurzů	Inflace
n	Velká vzdálenost od centra	1× za 5 let	30%	0,05	Historická budova města	Menší zájem obyvatel o nabídky služeb	30%	Kvalitní reklama a nabídka dopravy	Majetek města