

Analýza podnikatelských rizik v příspěvkové organizaci města

Jiří Krejčířík

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: Jiří Krejčířík
Osobní číslo: L12250
Studijní program: B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor: Ovládání rizik
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Analýza podnikatelských rizik v příspěvkové organizaci města

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Analyzujte podnikatelská rizika a jejich řízení ve vybrané organizaci.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení stavu organizace v problematických oblastech.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

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, Praha: GRADA Publishing, a.s., 4. aktualizované a rozšířené vydání, 2013. 488 s. ISBN: 978-80-247-4644-9.

[2] KUBÍČKOVÁ, L. RAIS, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, Praha: GRADA Publishing, a.s., 1. vydání, 2012. 136 s. ISBN: 978-80-247-4564-0.

[3] SLAVÍK, J. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách, Praha: GRADA Publishing, a.s., 1. vydání, 2014. 192 s. ISBN: 978-80-247-4819-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, 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 přípouští-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 4.5.2015


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou podnikatelských rizik působících na příspěvkovou organizaci města. Bakalářská práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se bakalářská práce zaměřuje na definici rizika, jejich klasifikaci, metody a postupy analýzy rizik a metody snižování rizik. V praktické části bakalářská práce seznamuje s vybranou příspěvkovou organizací města a podrobuje ji SWOT a PEST analýze. Na základě provedených analýz jsou navržena opatření pro snížení vlivu podnikatelských rizik na organizaci.

Klíčová slova: riziko, analýza rizik, SWOT analýza, PEST analýza

ABSTRACT

The thesis deals with the analysis of business risks acting on the contributory organisation of the town. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part of the thesis is focused on the definition of the risks, their classification, methods and techniques of risk analysis and risk reduction methods. The practical part of the thesis introduces the selected contributory organization of the town and subjects it to a SWOT and PEST analysis. On the basis of made analysis there are suggested measures to reduce the impact of business risks to the organization.

Keywords: Risk, Risk analysis, SWOT analysis, PEST analysis

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu **Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D** za odborné vedení, věcné připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Své rodině děkuji za trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 RIZIKO	11
1.1 DEFINICE RIZIKA	11
1.2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA.....	12
1.3 KLASIFIKACE RIZIK	12
1.3.1 Klasifikace rizik podle jejich charakteru.....	12
1.3.2 Věcná klasifikace rizik podnikatelských subjektů	13
1.3.3 Rizika působící na podnik	13
1.3.3.1 Vnitřní rizika – interní	13
1.3.3.2 Vnější rizika - externí	14
2 METODY A POSTUPY ANALÝZY RIZIK	16
2.1 KVALITATIVNÍ METODY	16
2.2 KVANTITATIVNÍ METODY	17
2.3 SWOT ANALÝZA	17
2.4 PEST ANALÝZA	19
3 ŘÍZENÍ RIZIK	22
3.1 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA	23
3.1.1 Retence rizika.....	23
3.1.2 Redukce rizika.....	24
3.1.3 Přesun (transfer) rizika	24
3.1.4 Diverzifikace	24
3.1.5 Pojištění.....	24
3.1.6 Vyhýbání se rizikům	25
3.1.7 Vytváření rezerv	25
3.1.8 Metody síťové analýzy.....	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	27
4.1.1 Činnosti vykonávané v sekci zeleň	28
4.1.1.1 80 - Veřejná zeleň	28
4.1.1.2 81 - Koupaliště.....	29
4.1.1.3 82 - Biotop	29
4.1.1.4 83 - Veřejná prostranství.....	29
4.1.1.5 84 - Hřbitovy.....	29
4.1.2 Činnosti vykonávané v sekci stavebních činností.....	29
4.1.2.1 90 - Komunikace.....	29
4.1.2.2 91 - Veřejné osvětlení	30
4.1.2.3 92 - Očista města.....	30
4.1.2.4 93 - Mobiliář a dětská hřiště	30
4.1.2.5 94 - Tržnice a veřejná WC.....	30

4.2	ROZPOČET ORGANIZACE.....	31
4.3	KONTROLA ČINNOSTI ZE STRANY ZŘIZOVATELE.....	32
4.4	POSLÁNÍ ORGANIZACE.....	33
4.5	VIZE ORGANIZACE.....	34
5	SWOT ANALÝZA	36
5.1	SILNÉ STRÁNKY.....	36
5.2	SLABÉ STRÁNKY.....	37
5.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	39
5.4	HROZBY	40
5.5	VÝSLEDEK A HODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	42
6	PEST ANALÝZA	45
6.1	POLITICKÉ FAKTORY	45
6.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	47
6.2.1	Náklady	47
6.2.2	Nezaměstnanost.....	48
6.2.3	Příjem obyvatelstva	48
6.2.4	Inflace.....	48
6.2.5	Daň z přidané hodnoty	49
6.3	SPOLEČENSKO-SOCIÁLNÍ FAKTORY	49
6.3.1	Vzdělanost a kvalifikovanost zaměstnanců	49
6.3.2	Nároky obyvatel	49
6.3.3	Sociálně patologické jevy	49
6.3.4	Demografický vývoj.....	50
6.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	50
7	NÁVRHY OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIK A VYUŽITÍ NĚKTERÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	52
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

V podnikání číhají rizika na každém kroku, většinou jsou nevyhnutelná a nemohou být zcela vyloučena, např. inovace konkurentů, které ohrožují životaschopnost produktů nebo služeb podniku, noví hráči na trhu, nepříznivé trendy cen komodit, úrokových sazeb či ekonomiky. Tyto nástrahy ohrožují nejen obchodní organizace zaměřené na vytváření zisku, ale i organizace, které nebyly přímo založeny s cílem tvořit zisk, ale primárně byly zřizovány jako prostředek k uspokojování potřeb obyvatelstva dané obce, města nebo regionu. Organizace ale může řídit a minimalizovat jejich negativní následky a přijmout vhodnou strategii řízení rizik. Příspěvková organizace je právnická osoba veřejnoprávního charakteru, která plní úkoly stanovené svým zřizovatelem a které jsou zpravidla veřejným zájmem (opravy a údržba místních komunikací a chodníků, veřejného osvětlení a zeleně). Tato právnická osoba je zřizovatelem financována a v neposlední řadě také kontrolována.

Cílem této bakalářské práce je zpracování teoretického pojednání k problematice podnikatelských rizik, provedení analýzy podnikatelských rizik ve zvolené příspěvkové organizaci města, identifikace podnikatelských rizik působících na organizaci a na základě výsledků této analýzy navrhnout opatření ke snížení těchto rizik. Pro účely této bakalářské práce byla zvolena SWOT a PEST analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Riziko je odnepaměti součástí každodenního lidského snažení. Podnikatelské subjekty by proto měly k riziku přistupovat svědomitě a zodpovědně. Během podnikání je třeba se stále rozhodovat, pokud nelze výsledky rozhodování předvídat, např. v důsledku neúplných informací, jedná se o nejistotu. Nejistota v souvislosti s budoucností se dotýká každého, tuto nejistotu, která je spojena s každým druhem podnikání můžeme označit jako riziko. Výsledky snažení podniků dosáhnout nejlepších výsledků se mohou ukázat jako lepší, ale také jako horší, než se očekávalo. Možnost nepříznivých výsledků je pro organizaci důvodem k obavám.

1.1 Definice rizika

Zuzák a Königová (2009, s. 39) interpretují riziko takto: *„Neexistuje jedna obecně uznávaná definice rizika. Naopak těchto definicí se vyskytuje celá řada. Všechny definice rizika mají společné tři prvky – časový rámeček, v němž se o riziku uvažuje, pravděpodobnost výskytu události nebo událostí a míru závažnosti důsledků.“* [16]

„Názvem „riziko“ se označují kvalitativně dosti rozdílné, byť velice příbuzné pojmy. Ukazuje se, že při hledání definice rizika jde o sémantický problém, který není univerzálně řešitelný. Záleží velice na odvětví, oboru a problematice, co se pod tímto názvem rozumí; záleží koneckonců i na jazyku, ve kterém se o riziku hovoří nebo píše (v češtině má „riziko“ negativní odstín). Existují skupiny definic technických, ekonomických a sociálních.“ (Tichý, 2006, s. 15) [13]

Tichý (2006, s. 16) uvádí, že riziko je *„Pravděpodobná hodnota ztráty vzniklá nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.“* [13]

Z výše uvedených definic je patrné, že riziko je možnost odchylky od plánovaného výsledku nebo cíle. Z toho vyplývá, že všechna podnikatelská rizika jsou spojena se skutečností, že budoucí stavy světa a výsledky rozhodnutí lze jen do určité míry předvídat. Podnikatelské aktivity jsou vzhledem k jejich výsledku nejisté a tato nejistota znamená pro organizaci riziko.

1.2 Podnikatelská rizika

„Podnikatelské riziko má vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní a stránku negativní. Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku (tato stránka je určitým hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky). Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případným vznikem ztráty, či v krajním případě až bankrotem.“ (Fotr a Souček, 2005, s. 136) [3]

Organizace se může setkat s riziky v každé oblasti svého podnikání. Například ve výrobě, v důsledku nepravidelné dodávky surovin, nevhodného rozložení strojů, neuspokojivé pracovní morálky. Rizika se mohou projevit v důsledku kolísání cen, změny vkusu a módy obyvatelstva, chyb v prognóze prodeje. Kromě toho může dojít k poškození nebo ztrátě majetku organizace v důsledku požáru, povodní, zemětřesení, nepokojů, války nebo v důsledku politických změn, které mohou způsobit nežádoucí přerušení podnikatelské činnosti. Rizika se mohou lišit v závislosti na druhu podnikání a velikosti podniku.

Některá rizika jsou v organizaci nevyhnutelná a nelze je zcela vyloučit, je ale možné je ovládat pomocí náležitých preventivních a nápravných opatření řízení rizik.

1.3 Klasifikace rizik

Ve spojitosti s možnými ztrátami lze riziko klasifikovat z mnoha aspektů, které jsou spojeny s činností organizace. Důsledky ztráty mohou ovlivňovat jednotlivé činnosti organizace, ale také průběh jednotlivých manažerských funkcí organizace. Rizika spojená s manažerskými funkcemi vyplývají většinou z investičního rozhodování. [12]

1.3.1 Klasifikace rizik podle jejich charakteru

Podle míry ovlivnitelnosti rizika:

- ovlivnitelná
- neovlivnitelná

Podle vztahu k organizaci:

- vnitřní
- vnější

Podle pravděpodobnosti vzniku:

- pravděpodobná

- nepravděpodobná

Podle velikosti:

- velice malé
- malé
- střední
- vysoké
- velice vysoké

Podle míry akceptovatelnosti:

- akceptovatelná
- neakceptovatelná

1.3.2 Věcná klasifikace rizik podnikatelských subjektů

- provozní
- výrobní
- sociální
- legislativní
- politická
- environmentální
- tržní
- ekonomická
- finanční
- personální
- informační
- kreditní

1.3.3 Rizika působící na podnik

Rizika působící na podnik lze rozdělit dle směru působení těchto rizik na vnitřní a vnější.

1.3.3.1 Vnitřní rizika – interní

Lidské faktory jsou významnou příčinou vnitřních rizik. Mohou být důsledkem stávky, nedbalosti a nepoctivosti zaměstnanců, krádeže, nehody nebo úmrtí v souvislosti s činností organizace, neschopností manažera nebo jiných důležitých osob v organizaci, atd. Také neschopnost dodavatelů dodat materiály nebo zboží v požadovaném termínu nebo

nehrazení faktur od odběratelů v termínech splatnosti mohou mít nepříznivý vliv na podnikání a mohou vést k druhotné platební neschopnosti organizace.

Technologická rizika jsou změny v technice výroby, poskytování služeb nebo distribuce, které mohou vést k technologické zastaralosti. Například pokud organizace pořídí technologii, která umožňuje vyrábět výrobky nebo poskytovat služby vyšší kvality, je ve výhodě oproti podniku, který využívá tradiční techniky produkce. Tento podnik může čelit riziku, že ztratí podíl na trhu v důsledku nižší kvality svých výrobků.

Průmyslová a bezpečnostní rizika jsou faktory, které mají za následek ztrátu nebo škodu na majetku firmy. Patří mezi ně selhání strojů a zařízení používaných v podnikání, požáry v organizaci, výbuchy, únik nebezpečných chemických látek, škody při přepravě zboží atd. [14]

Patří sem i ztráty podniku vyplývající z náhrad škod vyplacených organizací třetím osobám z důvodu úmyslného či neúmyslného způsobení škody.

1.3.3.2 Vnější rizika - externí

Ekonomické faktory jsou nejrozšířenější příčiny vnějších rizik. Vyplývají ze změn v aktuálních podmínkách na trhu. Mohou být ve formě změn v poptávce po klíčovém produktu, cenových výkyvů, změn vkusu a preferencí spotřebitelů, změn v příjmech, výstupů nebo obchodních cyklů. Další faktory, jako jsou konkurence, inflační tendence v ekonomice, rostoucí nezaměstnanost, jakož i výkyvy ve světové ekonomice, mohou podnikání také negativně ovlivňovat. Tato rizika nemusí nutně vést ke ztrátám, protože mohou také zajistit organizaci zisk. Například z důvodů výkyvů na trhu může dobře zavedený produkt nebo služba svůj podíl na trhu ztratit, ale také získat větší.

Přírodní faktory jsou nepředvídatelné přírodní kalamity, nad kterými má podnikatel velmi malou nebo žádnou kontrolu. Ty vyplývají z událostí, jako jsou zemětřesení, povodně, období sucha, sněhové kalamity atd. Takové faktory mohou způsobit ztráty na životech a majetku firmy. Například povodně v roce 1997 způsobily rozsáhlé škody nejen na majetku firem a jiných organizací, ale i na životech a majetku soukromých osob a v neposlední řadě měly rovněž nepříznivý vliv na celou ekonomiku státu.

Politické faktory mají významný vliv na fungování podniku, a to jak v dlouhodobém tak krátkodobém horizontu. Ty vyplývají z politických změn v zemi, jako je pád nebo změna vlády, násilí nebo regionální nepokoje v zemi, občanská válka, stejně jako chladné vztahy

se sousedními zeměmi. Změny ve vládní politice a právních předpisech mohou také ovlivnit ziskovost a postavení podniku. Například změny v průmyslu a obchodu, změny různých právních předpisů atd. mohou zvýšit nebo snížit zisky z podnikání.

2 METODY A POSTUPY ANALÝZY RIZIK

Základním hlediskem pro členění metod analýzy rizik je způsob vyjádření veličin, s nimiž se pracuje. Rozlišujeme dva základní přístupy k řešení analýzy rizik: kvantitativní a kvalitativní metody analýzy rizik. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace. [12]

"Hodnocení rizika je základním předpokladem pro řízení rizika – před navržením vhodného způsobu řízení rizika musí být riziko identifikováno, ohodnoceno a určeny priority. Cílem hodnocení rizika je odhadnout pravděpodobné následky hrozeb a příležitostí." (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 445) [15]

Při hodnocení rizika se zpravidla používají dva základní typy metod – kvalitativní a kvantitativní.

2.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti potencionálního dopadu a na pravděpodobnosti vzniku dané události. Tato rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu, např. jsou obodována, ohodnocena procentuální pravděpodobností nebo ohodnocena slovně. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. [12]

„V rámci kvalitativních metod jde o relativní srovnání významnosti jednotlivých rizikových faktorů a jejich případný dopad na projekt či společnost.“ (Kislingerová a kol., 2011, s. 161) [7]

Kvalitativní analýza rizik je běžnější z důvodu menší časové náročnosti a nákladů. Důraz je kladen na konkrétní zranitelnost vůči postiženým aktivům a také na pochopení rizika, často obsahuje doporučení pro zmírnění rizik založené na znalostech a zkušenostech analytiků. Hodnoty ztráty jsou sice vnímány, ale nejsou finančně vyčísleny.

Tabulka 1: Příklad matice rizik [15]

Pravděpodobnost	Dopady				
	Zanedbatelné	Nízké	Střední	Vysoké	Extrémní
Velmi pravděpodobné	vysoké	vysoké	závažné	závažné	závažné
Pravděpodobné	mírné	vysoké	vysoké	závažné	závažné
Mírné	nízké	mírné	vysoké	závažné	závažné
Nepravděpodobné	nízké	nízké	mírné	vysoké	závažné
Zřídka	nízké	nízké	mírné	vysoké	vysoké

2.2 Kvantitativní metody

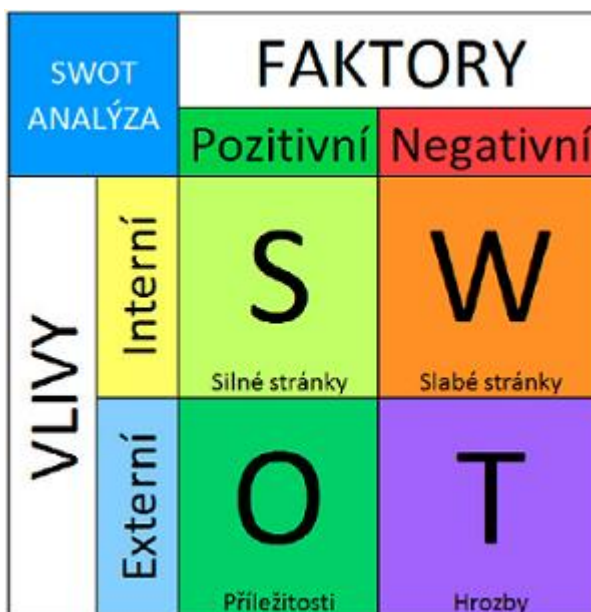
Kvantitativní metody analýzy rizik jsou více vyčerpávající, nákladnější a časově náročnější způsoby provádění posouzení rizik. Nicméně jejich hlavním přínosem je identifikace rizika na základě finančního dopadu. Přiřazení finanční hodnoty ztráty spojené se zranitelností je často nejlepší způsob, jak získat přehled o velikosti rizika a pochopit jeho vliv na organizaci. [12]

Pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik nebo ztráty je odhadována a hodnocena podle předem stanovených měřítek. Analytik vypočítá finanční ztrátu, kterou lze matematicky změřit. Kvantitativní analýza vyžaduje nashromáždění potřebných podkladů a čas, je proto nákladnější.

2.3 SWOT analýza

Jakubíková (2008, s. 129) popisuje smysl SWOT analýzy takto: „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ [5]

Jedná se o jednoduchý, ale komplexní analytický nástroj používaný pro identifikaci a kategorizaci vnitřních a vnějších faktorů působících na organizaci. Silné a slabé stránky jsou označovány jako vnitřní faktory, kdežto příležitosti a hrozby jsou označovány jako vnější faktory.



Obrázek 1. Faktory a vlivy SWOT analýzy [17]

Tato analýza bývá často využívána při procesu řízení rozvoje organizace. Součástí této analýzy je shromažďování informací týkajících se vnitřních a vnějších faktorů, které mohou mít vliv na vývoj organizace.

SWOT analýza začíná soupisem silných a slabých stránek organizace a provedením soupisu příležitostí a hrozeb. Na základě těchto faktorů určuje organizace v rámci svých možností budoucí postupy a snaží se překonat nedostatky a hrozby. Stanovení všech faktorů musí být maximálně realistické a upřímné.

- S** Strengths (silné stránky)
- W** Weaknesses (slabé stránky)
- O** Opportunities (příležitosti)
- T** Threats (hrozby)

Silné stránky se vztahují k vnitřním vlastnostem, které mohou být pro organizaci označeny jako výhodné. Popisují pozitivní vlastnosti organizace, mohou být hmotné i nehmotné. Faktory musí být zváženy z obou stran, tj. z pohledu organizace, ale také z pohledu zákazníků a klientů. Jsou to ty znaky podnikání, které organizaci umožní fungovat efektivněji než její konkurence. Například silnou stránkou může být určitá specializace organizace, ale i jejich pracovníků na různé technické obory. Příkladem mohou být faktory, které organizaci dávají výhodu nad ostatními, jako jsou lidské zdroje, finance, zkušenosti, geografické umístění, kvalifikace zaměstnanců, jedinečnost poskytovaných služeb atd.

Slabé stránky se vztahují k vnitřním vlastnostem organizace, které mohou být pro organizaci označeny jako nevýhodné. Jsou to oblasti, které by měla organizace zlepšit. Mohou to být omezené finanční zdroje, nedostatek odbornosti, špatné umístění organizace, omezený přístup k technologiím atd. Jsou to faktory, které má organizace pod kontrolou, ale z různých důvodů potřebují zlepšit, aby jejich prostřednictvím mohlo být dosaženo cílů organizace. Příkladem může být nedostatečná konkurenceschopnost, nízká technická vyspělost, problémy v komunikaci a jiné.

Příležitosti jsou vnější charakteristiky, které může organizace využít ve svůj prospěch. Příležitosti mohou vzniknout například v důsledku expanze trhu nebo naopak díry na trhu, využití zranitelnosti konkurence, módních trendů, inovace ve výrobě, změny životního stylu obyvatel v okolí organizace, možností nabídky nových výrobků nebo služeb.

Hrozby jsou vnější znaky, které mohou být potencionálním zdrojem nebezpečí pro organizaci. Faktory, nad kterými nemá organizace kontrolu, mohou být vytvořeny nepříznivou ekonomickou situací, zvyšováním cen komodit a energií, změnou zákonů a vládních nařízení, přírodními katastrofami a nepříznivými klimatickými podmínkami nebo změnami priorit cílových skupin.

„Pokud je zřejmé, že současná strategie neumožňuje dosažení zadaných cílů, pak je nutné provést změnu strategie. Nezbytnost změny strategie vyplývá z tzv. strategické analýzy.“
(Kubíčková a Rais, 2012, s. 115) [8]

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti MAX - MAX	Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti MIN - MAX
	Hrozby (Threats)	Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby MAX - MIN	Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby MIN - MIN

Obrázek 2: SWOT matice [23]

SWOT analýza tedy může pomoci organizaci v procesu strategického plánování, ale také odpovědět na řadu otázek vzhledem ke konkurenčnímu prostředí, ve kterém organizace vykonává svou činnost.

SWOT analýza se obvykle využívá jako shrnující nástroj pro vytvoření závěru strategické analýzy a k rozhodnutí, zda změnu strategie provést, či zda zůstat u původní strategie firmy. [8]

2.4 PEST analýza

PEST analýza je jedna z mnoha analýz, prostřednictvím které může podnik analyzovat prostředí, ve kterém vyvíjí podnikatelskou činnost. PEST je zkratka pro čtyři různé faktory působící na podnik. Jedná se tedy o analýzu vnějšího prostředí podniku, která může poskytnout náhled do problémů budoucnosti a ukázat příležitosti pro nové úspěchy.

- P** Politicko - právní faktory
- E** Ekonomické faktory
- S** Společensko - sociální faktory
- T** Technologické faktory

Politicko – právní faktory se vztahují k míře vládní intervence v ekonomice, politické stabilitě, obchodním pravidlům, sociální a environmentální politice atd. Právní regulační faktory jsou zahrnuty v pracovním právu a bezpečnostních předpisech, daňové politice, zákonech na ochranu spotřebitele, předpisech z oblasti životního prostředí nebo v celních a obchodních omezeních. Na tvorbu právních předpisů v České republice má také vliv politika EU a její právní předpisy.

Ekonomické faktory zahrnují dopady hospodářských cyklů na organizaci, faktory jako jsou míra inflace, směnné kurzy, úrokové sazby, zaměstnanost, nezaměstnanost, ceny komodit, ceny energií a další ukazatele hospodářského růstu nebo poklesu. Ekonomické faktory, kterým organizace čelí, mají významný vliv na v budoucnu vykonávané činnosti. Směnné kurzy ovlivňují organizaci svým vlivem na ceny vyváženého a dováženého zboží.

Společensko sociální faktory ovlivňují podnikání z hlediska kulturních a demografických aspektů společnosti, které tvoří makroprostředí organizace. Společensko sociální faktory zahrnují sledování různých charakteristik lidské populace na území působnosti organizace, a to například pohlaví, věk, vzdělání, zdravotní postižení, výši průměrné mzdy, postavení v zaměstnání atd. Studium těchto faktorů může organizacím pomoci stanovit potřeby stávajících a vznikajících potencionálních trhů a budoucí potřeby zákazníků. Rozhodnutí podniků, která ovlivňují určité skupiny obyvatelstva, mohou způsobit jejich pozitivní či negativní reakci. Podnik může čelit kritice, negativní publicitě nebo dokonce protestům proti rozhodnutím, která dělá. Tyto faktory by mohly mít dopad na provoz a příjmy z podnikání. Sociální faktory ovlivňují poptávku po výrobcích a službách, které organizace nabízí, ale také to jak tato organizace reaguje na tuto poptávku.

Technologické faktory se vztahují k novým technologiím, technologickým změnám na výrobcích, procesech a distribučních kanálech, k činnosti v oblasti výzkumu a vývoje, míře a rychlosti morálního zastarání, automatizaci a inovaci. Technologie se vyvíjí rychlým tempem a spotřebitelé jdou s dobou. Pokud organizace nesleduje technologické změny, může pak zaostávat za konkurencí.

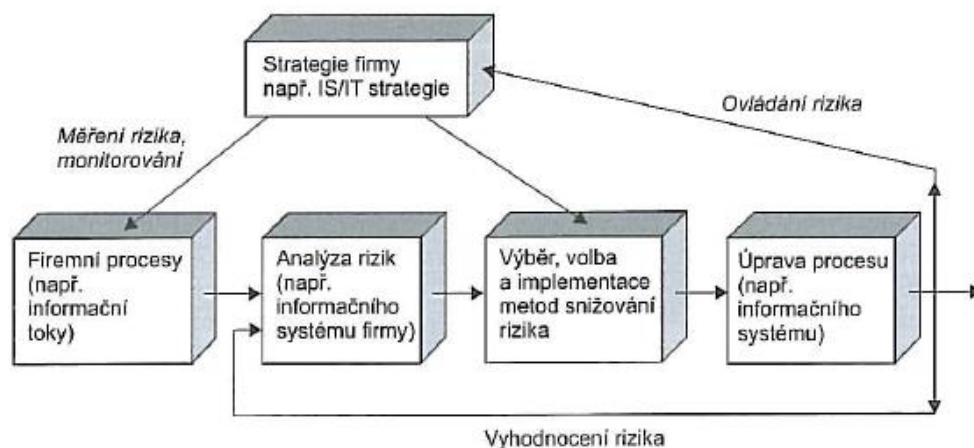
„Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký. Často se nejedná ani o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad.“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 20) [10]

3 ŘÍZENÍ RIZIK

Nejistota představuje rizika, ale i příležitosti, které mají potenciál narušit očekávané cíle jak v pozitivním, tak v negativním slova smyslu. Řízení rizik je systematický proces porozumění, hodnocení a řešení rizik s cílem maximalizovat šance na dosažení cílů a zajištění organizace. Řízení rizik využívá možností, které nejistota přináší, ale také využívá příležitostí ke zvýšení schopnosti lépe dosáhnout cílů, umožňuje organizaci být informována o nových možnostech. Efektivní řízení rizik v podstatě vyžaduje informovanost, pochopení příslušných rizik, posouzení jejich relativní přednosti a pečlivý přístup k monitorování a jejich kontrole.

„Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, jehož kritickou fází je volba optimálního řešení. Doporučuje se proto pro určité události, které mohou mít pro podnik zásadní dopad nebo se opakují, promyslet možné scénáře krizové situace a stanovit pomocí vhodných metod jejich implementaci při změnách vnějšího prostředí nebo vnitřního vývoje v organizaci. Důležité je, že součástí scénářů pro situace určitého typu je relativně podrobný plán, jak v dané situaci postupovat, protože cílem managementu rizik je rozpoznat rizika a eliminovat je v počáteční fázi, abychom mohli předejít nežádoucím událostem. Řízení rizika je významnou součástí strategického řízení v každé organizaci.“
(Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 212) [9]

Řízení rizik by mělo být začleněno do celkového řízení organizace a plně integrováno s ostatními podnikovými funkcemi, jako jsou finance, strategie, vnitřní kontrola, zadávání veřejných zakázek a dodržování předpisů. Stupeň integrace se může lišit mezi jednotlivými organizacemi v závislosti na jejich kultuře, implementačním procesu, způsobu provozu a vnějším prostředí. Pro řízení rizik jsou důležité odborné znalosti v oblasti nákupu pojištění, kontinuity podnikání, zdraví, bezpečnosti, správy a řízení společnosti.



Obrázek 3: Proces řízení rizik ve firmě [12]

3.1 Metody snižování rizika

Mnoho podnikatelských rizik vzniká v důsledku chyb v plánování.

Organizace může snížit ztráty vyplývající z technologické zastaralosti prostřednictvím trvalého výzkumu a technologického rozvoje v organizaci. Takto může vyvíjet nové a rentabilní produkty před zastaralými produkty nebo neefektivními službami.

Organizace musí počítat s možností výskytu určitých rizik, která jsou běžná v jakékoliv formě obchodní společnosti. Tato rizika mohou být řešena prostřednictvím řádného plánování a přijetí vhodné strategie.

3.1.1 Retence rizika

Retence neboli podstoupení rizika spočívá v tom, že podnikatel čelí neomezenému počtu rizik, ale ve většině případů proti nim nic nedělá. Retence rizik je legitimní metodou jejich řešení. Je na organizaci, aby se rozhodla, která rizika mají být zadržena, která redukována a kterým je lépe se vyhnout. Hlavním rozhodovacím faktorem je většinou velikost finančních rezerv organizace nebo její schopnost nést ztrátu. [12]

Jedná se tedy vlastně o způsob jakéhosi vlastního pojištění, kdy organizace vede rezervní fond pro účely vyrovnávání nečekaných finančních ztrát.

3.1.2 Redukce rizika

Redukce rizika spočívá ve výběru účinných, přijatelných, efektivních a včasných opatření. V rámci redukce rizika lze metody snižování rizika dělit na dvě skupiny podle toho, zda se soustředíme na redukci rizika, nebo na důsledky rizika. [12]

3.1.3 Přesun (transfer) rizika

Přesun rizika je metodou, pro kterou je charakteristický defenzivní přístup k riziku, rizika se přesunují na jiné subjekty, které mají zkušenosti s jejich správou a jsou ochotny je nést. Mezi nejčastější způsoby přenosu rizika patří uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin za předem stanovené ceny; uzavírání smluv, podmiňujících odběr minimálního množství produktů; leasing atd. [12]

3.1.4 Diverzifikace

Diverzifikace je rozmístění rizika, vkladem finančních prostředků do různých typů investic, do akcií, obligací, nástrojů peněžního trhu. [4]

Cílem diverzifikace je rozložení podnikatelských aktivit tak, aby rizikové faktory ovlivnily jen některou z těchto aktivit a podnik jako celek nebyl zasažen krizí většího rozsahu. Je nutné, aby diverzifikace přinesla organizaci jakoukoli konkurenční výhodu. Podstatné také je, že diverzifikací se váží volné finanční zdroje organizace. [16][12]

3.1.5 Pojištění

„Pojištění je z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou na pojišťovnu, která kryje škody zcela nebo částečně (v závislosti na smlouvě mezi pojištěným a pojišťovnou).“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 201) [12]

Pojišťovny poskytují podnikatelským subjektům např. pojištění majetku pro případ požáru, živelních pohrom, přerušení provozu v důsledku živelních pohrom. Dalšími variantami jsou pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou podnikem třetím osobám v souvislosti s výkonem podnikatelské činnosti, pojištění škod způsobených vloupáním nebo krádeží. [3]

3.1.6 Vyhýbání se rizikům

V případě využívání této metody organizace od určité podnikatelské aktivity odstupuje. Vyhýbání se rizikům je metodou spíše negativní než pozitivní. Pokud by podnikatelské subjekty tuto metodu využívaly extenzivně, zdůraznila by se tím negativní stránka rizika a docházelo by k opomíjení příležitostí. Podnikání by bylo ochuzeno o řadu příležitostí, prostřednictvím kterých by mohlo dosáhnout svých cílů. [2][12]

„S podnikatelskými aktivitami je vždy spjato riziko, proto nelze tento přístup obecně doporučit.“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 204) [12]

3.1.7 Vytváření rezerv

Smejkal a Rais (2013, s. 205) definují rezervy jako *„aktiva, určená pro použití za mimořádných okolností.“* Vytváření rezerv je jednou ze základních metod snižování rizika. Vytvářením materiálových rezerv mohou organizace eliminovat výkyvy dodávek materiálu nutného pro výrobu. Finanční rezervy organizaci umožňují překlenout období okamžitého nedostatku hotových finančních prostředků např. v důsledku tzv. druhotné platební neschopnosti. Existují také účetní rezervy, které jsou dány legislativou a jsou určeny k financování nákladů v budoucnosti např. na opravy hmotného majetku organizace. [12]

3.1.8 Metody síťové analýzy

Jedná se o metody sloužící k plánování rozsáhlých a složitých projektů skládajících se z velkého množství dílčích činností. Cílem síťové analýzy je minimalizace doby trvání projektu, tudíž úspora času. Dílčím produktem aplikace této metody je také úspora nákladů vyplývající ze zefektivnění průběhu realizace projektu. [9]

Metody síťové analýzy nacházejí uplatnění zejména při řízení projektů investiční výstavby, kusové výroby, generálních oprav atd. [12]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Technické služby Kyjov, příspěvková organizace města Kyjova (dále jen organizace), byla rozhodnutím zastupitelstva města Kyjova ze dne 17. 12. 2012 v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích založena 1. 4. 2013. Před založením organizace vykonával tyto činnosti Odbor komunálního hospodářství MěÚ Kyjov, snahou vedení města bylo odloučení všech neúřednických činností od úřadu.

Statutárním orgánem je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada města Kyjova na základě vyhlášeného konkurzního řízení. Ředitel organizace má povinnost se účastnit pravidelných porad vedení města. Jedenkrát týdně svolává ředitel organizace pracovní poradu, na které jsou vyhodnoceny práce vykonané za minulé týdenní období a je sestavován plán práce na další týdenní období, za zřizovatele se porady vždy účastní referent pověřený kontrolou organizace. Jedenkrát za čtvrt roku předkládá ředitel organizace Radě města Kyjova písemnou informaci o své činnosti.

Organizace je povinna dodržovat při všech svých činnostech povinnosti vyplývající ze Zřizovací listiny organizace a ze Zásad pro řízení příspěvkových organizací města Kyjova, které vydala Rada města Kyjova.



Obrázek 4: Logo organizace [25]

Součástí organizace jsou kromě vedení organizace, tzv. správy, také dvě sekce, zeleň a stavební činnosti. Každá sekce má svého odpovědného vedoucího, který má na starosti

určitý počet zaměstnanců. Počet zaměstnanců je závislý na ročním období a druhu vykonávané činnosti.

Sekce 1 je tvořena pěti středisky:

- Středisko 80 Veřejná zeleň
- Středisko 81 Koupaliště
- Středisko 82 Biotop
- Středisko 83 Veřejná prostranství
- Středisko 84 Veřejné hřbitovy

Sekce 2 je tvořena pěti středisky:

- Středisko 90 Komunikace
- Středisko 91 Veřejné osvětlení
- Středisko 92 Očista města
- Středisko 93 Mobiliář a dětská hřiště
- Středisko 94 Veřejná WC a tržnice

Rozdělení na střediska je důležité a využitelné zejména při účtování a zpětném ohodnocování výkonů a činností na jednotlivých střediscích, ale také pro stanovení rozpočtu pro budoucí období. Pro účely přehledného vedení účetnictví má každé středisko přiřazeno dvojmístné číslo, zeleň 80-84, stavební činnosti 90-94, středisko město 88 a středisko správa 99.

4.1.1 Činnosti vykonávané v sekci zeleň

Pro představu uvádím přehled některých činností na jednotlivých střediscích, které jsou svým objemem nejrozšířenější a nejvíce vykonávané.

4.1.1.1 80 - Veřejná zeleň

- údržba, sečení a zakládání trávníků
- výsadba, ořez a tvarování živých plotů
- zajištění výsadbového materiálu a provádění výsadby
- podávání návrhů a žádostí na kácení příslušnému odboru MěÚ
- kácení stromů na základě povolení
- úklid a odvoz odpadu rostlinného původu

4.1.1.2 81 - Koupaliště

- zpracování provozních řádů v souladu s platnou legislativou
- zajištění dodávek desinfekčních a algicidních prostředků
- desinfekce, úprava a obměna vody
- zajištění kontroly jakosti vody dle platných právních předpisů
- evidence a výběr vstupného

4.1.1.3 82 - Biotop

- zpracování provozních řádů v souladu s platnou legislativou
- zabezpečování předepsaných revizí a jiných prohlídek a kontrol, včetně odstranění zjištěných závad a nedostatků
- vedení provozní dokumentace

4.1.1.4 83 - Veřejná prostranství

- zajištění úklidu veřejných prostranství
- vývoz odpadkových košů na veřejných prostranstvích
- zajištění deratizace na veřejných prostranstvích
- likvidace černých skládek ve všech katastrálních územích města Kyjova

4.1.1.5 84 - Hřbitovy

- provozování veřejného pohřebiště
- správa nemovitého a movitého majetku
- pronajímání hrobových míst
- vedení evidence související s provozováním veřejného pohřebiště
- vedení aktuální evidence volných hrobových míst

4.1.2 Činnosti vykonávané v sekci stavebních činností

4.1.2.1 90 - Komunikace

- opravy výtluků v komunikacích
- drobné opravy chodníků a parkovacích ploch
- budování nových chodníků, včetně kompletních rekonstrukcí
- čištění a opravy uličních dešťových vpustí, včetně budování nových
- údržba a opravy svislého dopravního značení

- obnova vodorovného dopravního značení
- oprava autobusových čekáren
- jiné práce související s místními komunikacemi

4.1.2.2 91 - Veřejné osvětlení

- zajištění pravidelných revizí
- odstraňování závad z revizí
- nátěry stožárů veřejného osvětlení
- opravy, výměna a montáž nových svítidel
- výměna poškozených a vadných stožárů, včetně instalace nových
- výměna poškozených a vadných kabelů, včetně pokládky nových
- montáž, demontáž a opravy světelné vánoční výzdoby na stožáry a stromy

4.1.2.3 92 - Očista města

- letní očista krajnic a chodníků – strojní
- zajištění pohotovosti k zimní údržbě
- zimní údržba chodníků – strojní
- zimní údržba ruční – pro mechanizaci nepřístupné úseky

4.1.2.4 93 - Mobiliář a dětská hřiště

- zajištění pravidelných revizí dětských hřišť
- údržba a opravy dětských hřišť, včetně pravidelné výměny písku v pískovištích
- údržba a opravy mobiliáře

4.1.2.5 94 - Tržnice a veřejná WC

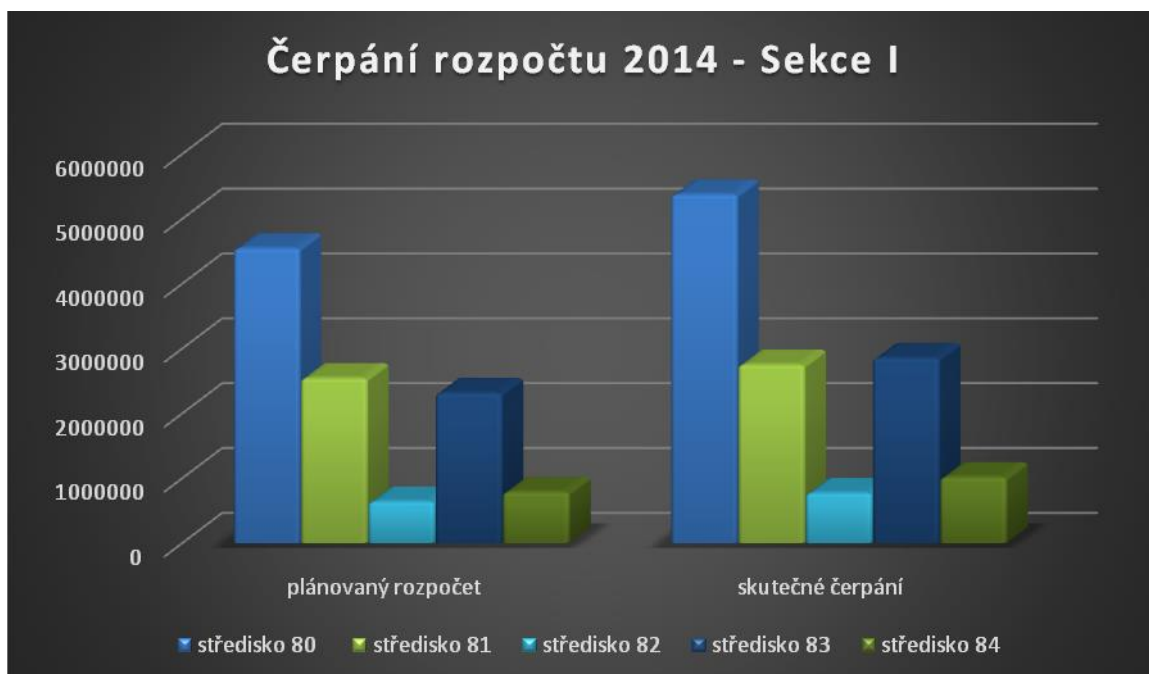
- zajištění provozu tržnice a veřejného WC
- zajištění desinfekčních prostředků a toaletních potřeb
- údržba a opravy městské kašny a pítka

Vedle hlavní činnosti, kterou organizace vykonává pro město Kyjov, je také oprávněna vykonávat činnost doplňkovou, která spočívá převážně v poskytování služeb třetím osobám. Za středisko stavebních činností je to např. doprava materiálu, zemní a výkopové práce, pronájem vysokozdvizné plošiny, elektrikářské, zednické, dlaždičské, malířské a natěračské práce, ale také prodej materiálu. Středisko zeleň poskytuje v rámci doplňkové činnosti občanům města, ale i blízkého okolí služby v oblasti ošetřování zeleně, např.

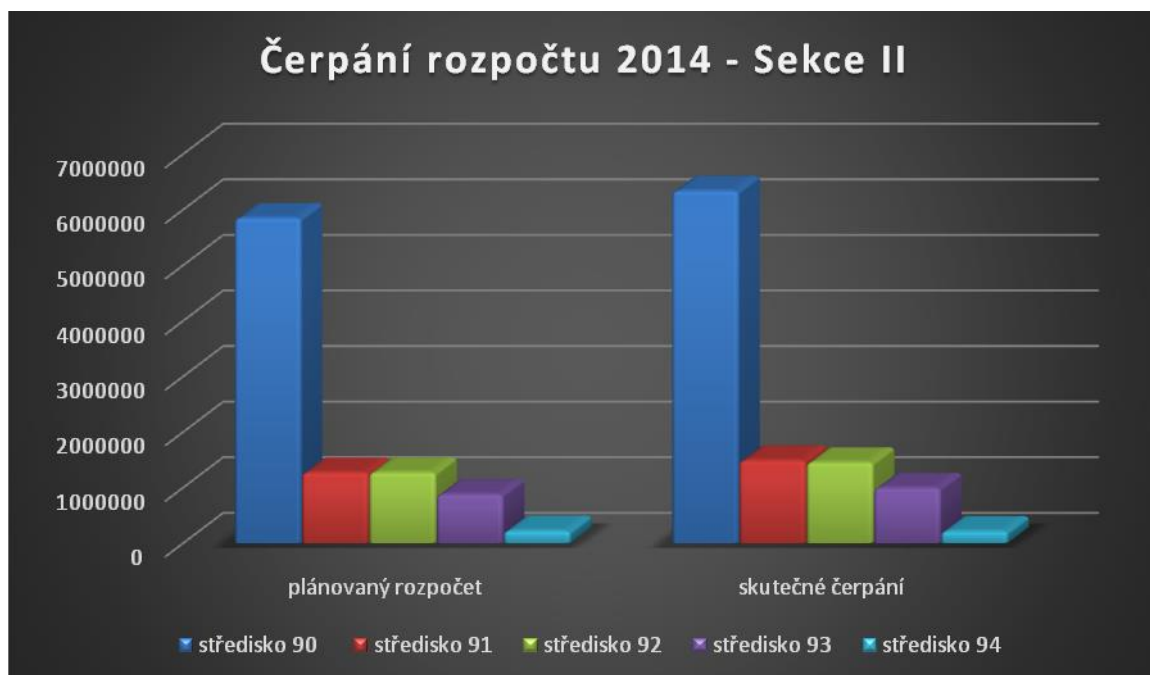
kácení stromů a jejich řez, včetně výškových prací s využitím vysokozdvížné plošiny, výsadby stromů, keřů, záhonů a trávníků, sečení trávy, štěpkování dřevní hmoty, prodej dřeva.

4.2 Rozpočet organizace

V roce 2014 hospodařila organizace s plánovaným (schváleným) rozpočtem 23 270 904,30 Kč. V této částce je započítána mimořádná účelová dotace ve výši 2 663 000,-- Kč na opravu chodníků o celkové ploše cca 3900 m². Porovnání plánovaného rozpočtu a skutečného čerpání rozpočtu v roce 2014 je znázorněno na následujících dvou grafech, za každou sekci organizace zvlášť. Střediska 88 a 99 v grafech neuvádím, neboť na středisku 88 bylo čerpání minimální v řádech tisíců korun. Čerpání, respektive spotřeba finančních prostředků na středisku 99 byla rozpočítána na jednotlivá střediska procentuálně na korunu nákladů jednotlivých středisek. Hospodářský výsledek za rok 2014 činí 517 371,02 Kč, to znamená, že se organizaci nepodařilo tyto prostředky vyčerpat a budou vráceny do rozpočtu zřizovatele. Finanční prostředky jsou organizaci poskytovány zřizovatelem formou pravidelného měsíčního příspěvku na provoz, vždy 1/12 z celkové částky schváleného rozpočtu.



Graf 1: Čerpání rozpočtu – sekce I



Graf 2: Čerpání rozpočtu – sekce II

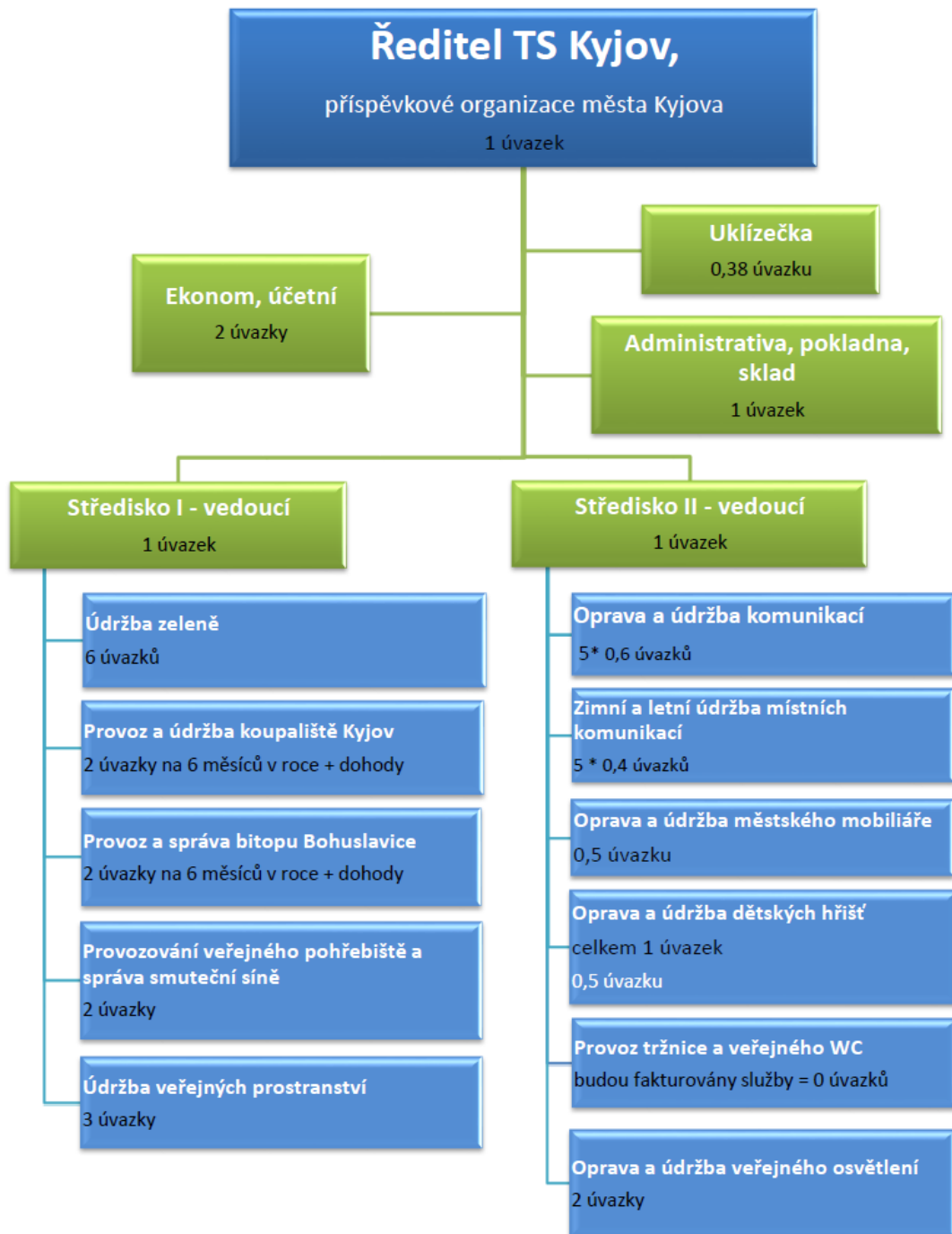
4.3 Kontrola činnosti ze strany zřizovatele

Věcně příslušným odborem MěÚ Kyjov, který je odpovědný za provádění veřejnosprávní kontroly organizace v rozsahu vymezeném Zásadami pro řízení příspěvkových organizací města Kyjova, je Odbor majetku.

Povinnost zřizovatele kontrolovat příspěvkové organizace jím zřízené vyplývá ze zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Zřizovatele, při kontrole prací a činností, hospodaření, oprávněnosti čerpání finančních prostředků z rozpočtu organizace, zastupuje referent věcně příslušného odboru, tzv. koordinátor činnosti Technických služeb (dále jen koordinátor), pověřený kontrolou organizace. Koordinátor také zastupuje zřizovatele při výběrových řízeních vypisovaných v organizaci.

Pro účely kontroly má koordinátor právo nahlížet do pracovních výkazů všech zaměstnanců organizace, do účetní evidence organizace, popř. vyžádat si předložení požadovaných účetních dokladů nebo výstupů (účetních sestav) z účetní evidence organizace.

Povinností koordinátora je také jedenkrát měsíčně pro Radu města vyhotovovat písemnou zprávu o provedené kontrole organizace za předcházející kalendářní měsíc.



Obrázek 5. Organizační struktura [25]

4.4 Poslání organizace

Poslání definuje důvod, proč byla organizace založena, její primární zákazníci, identifikuje výrobky a služby, které produkuje a popisuje geografickou polohu, ve které

bude organizace působit. Poslání se často odráží v hodnotách a přesvědčení vrcholových manažerů organizace. Věcné a smysluplné poslání organizace inspiruje zaměstnance a poskytuje směr pro stanovení cílů na nižší úrovni řízení. Poslání nebo též mise také určuje hranice pro to, jak by měly být čerpány finanční prostředky a stanovuje strategické a provozní cíle.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 195) definují misi organizace takto: „*Mise určuje firemní hodnoty, jež organizace uznává. Nejčastěji se jedná o kvalitní produkty či servis, o spokojené zákazníky, loajální a motivované pracovníky atd. Z mise a hodnot pak vyplývá formulace konkrétní a zřetelné podnikové vize.*“ [1]

Hlavním účelem, k němuž byla příspěvková organizace zřízena, jsou činnosti vykonávané ve prospěch rozvoje území a potřeb obyvatel města Kyjova na základě rozhodnutí zřizovatele a hrazené plně nebo částečně z příspěvku zřizovatele. Hlavním účelem je zajišťování veřejně prospěšných služeb na celém území města, včetně jeho částí, a to údržby místních komunikací vč. jejich čištění a zimní údržby, údržby a zakládání veřejné zeleně, údržby a oprav veřejného osvětlení a světelných signalizačních zařízení, údržby a oprav mobiliáře.

„*Veřejnými službami rozumíme takové služby, jejichž cílem je sloužit nejen individuálním zákazníkům, ale společnosti či jiné komunitě jakožto celku, a jsou proto financovány či spolufinancovány z veřejných prostředků k tomu určených. Tyto prostředky jsou získávány od občanů nepřímo pomocí daní. Bývají to tedy takové druhy služeb, které by bylo nevýhodné, nepraktické nebo nemožné poskytovat plně na komerční bázi.*“ (Slavík, 2014, s. 50) [11]

Organizace také zajišťuje realizace oprav místních a účelových komunikací, veřejného osvětlení a městského mobiliáře nákupem služeb od dodavatelů.

4.5 Vize organizace

Vize je ambiciózní pohled do budoucnosti, určuje optimální požadovaný budoucí stav, obraz toho, čeho chce organizace v průběhu času dosáhnout. [6]

Vize není jen sen, měla by být formulována tak, aby si byli zaměstnanci organizace schopni představit sami sebe při jejím naplňování. Jedná se o prohlášení organizace

popisující jasný, inspirativní a dlouhodobý cíl. Poskytuje směr, který popisuje to, jaká musí organizace být, aby byla v budoucnosti úspěšná.

Vize organizace Technické služby Kyjov, příspěvková organizace města Kyjova

Pracujeme a budeme pracovat na tom, aby naše město bylo krásnější.

Navyšováním podílu doplňkové činnosti chceme snižovat příspěvek města Kyjova na provoz Technických služeb a tím šetřit peníze z městského rozpočtu.

5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, který nám pomůže odhalit silné stránky a příležitosti, které je možno využít ve prospěch organizace, uvědomit si slabé stránky, identifikovat a eliminovat hrozby, které by jinak zastihly organizaci nepřípravěnou. SWOT analýza vytváří organizovaný seznam největších silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podnikání organizace. SWOT analýza umožňuje organizaci identifikovat pozitivní a negativní faktory podnikání ovlivňující organizaci zevnitř i zvenčí.

5.1 Silné stránky

Silné stránky jsou interní faktory, pozitivní vlastnosti, hmotná i nehmotná aktiva, která podporují úspěšný výsledek podnikání organizace.

- nízké náklady na opravy a údržbu majetku města
- kvalita a rychlost práce
- dobré umístění sídla organizace
- kontrola práce
- přímé přidělování zakázek od zřizovatele
- prezentace na internetu a sociálních sítích

Organizace nakupuje materiály nutné k uskutečňování hlavní a doplňkové činnosti přímo od výrobců za nejnižší možné ceny, na základě výběrových řízení, které upravuje Zákon o veřejných zakázkách a vnitřní předpisy příspěvkové organizace. Tím se minimalizují náklady na výkon hlavní činnosti.

Další silnou stránkou organizace můžeme ve vši skromnosti označit kvalitu a rychlost práce zaměstnanců. Výhodou je také možnost přeskupování pracovníků v závislosti na potřebách a prioritách zřizovatele.

Umístění sídla organizace je bezesporu další silnou stránkou. Poloha blízko centra města je vzhledem k činnostem, které organizace vykonává, strategicky velmi výhodná.

Mezi silné stránky patří také způsob kontroly odvedené práce. Ten je dvojitý. Kontrolu vykonávaných činností provádí přímý nadřízený zaměstnanců organizace, ale také za zřizovatele vykonává kontrolu referent věcně příslušného odboru, tzv. koordinátor činnosti TS. Jedenkrát týdně se koná pracovní porada za účasti zástupce zřizovatele,

na které se oznámí plán práce na další týdenní období a zároveň se vyhodnocuje činnost za minulé období.

Mezi silné stránky organizace patří také přímé přidělování zakázek od svého zřizovatele tj. města Kyjova. Organizace dostává úkoly ke splnění přímo od zřizovatele, město vypisuje výběrová řízení pouze na akce, které nejsou Technické služby z hlediska technického vybavení nebo pracovní kapacity schopny realizovat.

V současné době organizace provozuje vlastní webové stránky se základními údaji o organizaci, její struktuře a poskytovaných službách. Organizace má také profil na sociální síti, kde fotografiemi s komentáři prezentuje část vykonaných činností. Součástí webových stránek je rovněž kontaktní formulář pro hlášení závad na veřejných prostranstvích, mobiliáři, veřejném osvětlení atd.

5.2 Slabé stránky

Jedná se o nedostatky, které lze za určitých podmínek odstranit, nebo jsou alespoň schopny zlepšení.

- zastaralé technické vybavení
- komunikace zřizovatel – organizace
- komunikace organizace – občan
- nedostatečné zabezpečení skladových prostor
- odpudivý stav vnějšího pláště sídla budovy organizace

Zastaralá a dosluhující technika, prostřednictvím které se zajišťují komunální služby, vylučuje pokračování v dosavadním způsobu správy místního hospodářství. Příkladem je provádění zimní údržby chodníků, kdy je stávající technika při provádění zimní údržby dle plánu zimní údržby velmi pomalá. Při náledí vznikají velké časové prodlevy a závady ve schůdnosti komunikací nelze řešit v daných časových termínech. Technika svými parametry neumožňuje řešit zimní údržbu na všech úsecích komunikací. Tato technika při nasazení vykazuje časté poruchy, které způsobují časové prodlevy ve zmírňování závad ve schůdnosti komunikací.



Obrázek 6. *Technika na zimní údržbu*

Zřizovatel v některých případech nedodrží schválený postup zadávání úkolů pro organizaci, po organizaci požaduje realizaci úkolů, které svým charakterem a rozsahem splňují parametry investic a tím pádem nespádají do působnosti organizace, ale spíše by měly být řešeny příslušnými odbory na straně zřizovatele. Vedoucí některých odborů Městského úřadu Kyjov nerespektují institut koordinátora Technických služeb Kyjov, tato funkce byla zřízena za účelem zjednodušení komunikace mezi oběma subjekty, kontroly plnění úkolů a kontroly čerpání finančních prostředků z příspěvku na provoz.

Za slabou stránku by se dala označit komunikace organizace směrem k občanům. Ne vždy se občan předem dozví o chystané rekonstrukci, opravě nebo jiné činnosti, která ho nějakým způsobem omezuje, ať už přímo nebo nepřímo, např. v užívání vjezdu nebo vchodu do domu.

Skladovací prostory jsou další slabou stránkou organizace. Stavební materiál potřebný pro výkon hlavní činnosti není skladován přímo v areálu sídla organizace, ale jako stavební sklad je využíván areál, který je od sídla organizace vzdálený cca 200 metrů. Prostor

je nedostatečně zabezpečen pouze drátěným plotem, samotný areál je v exponované části města a v minulosti byl už několikrát terčem útoku kriminálních živlů.

Na dodavatele, ale zejména na občany přicházející do sídla organizace s požadavky nebo hlášením závad nepůsobí dobře stav vnějšího pláště budovy. Zde mě napadá příběh s příslovím „kovářova kobyly chodí bosa.“



Obrázek 7. Budova TS Kyjov

5.3 Příležitosti

V případě analyzované organizace se jedná zejména o využití příležitostí vedoucích k rozvoji organizace v oblasti poskytovaných služeb prostřednictvím programů MPSV, nákupu nebo modernizace techniky atd.

- spolupráce s novými dodavateli
- nástroje aktivní politiky zaměstnanosti
- vytvoření nových pracovních míst
- rozšíření podílu doplňkové činnosti
- modernizace nebo pořízení nové techniky

Spolupráce s novými dodavateli je pro organizaci příležitostí, ale poněkud omezenou vzhledem k povinnosti postupovat při nákupu materiálu a služeb podle zásad řízení příspěvkových organizací vydaných jejím zřizovatelem. Při vyhodnocování výběrových řízení je ve většině případů nejdůležitější nejnižší nabídková cena, což v konečném důsledku nemusí být nabídka nejvýhodnější.

Další příležitostí jak zvýšit kvalitu a objem vykonávaných služeb je maximální využití nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. V současné době jsou to nástroje: VPP a Nová šance, které jsou zaměřeny na klienty ÚP, kteří jsou v evidenci ÚP déle než jeden rok.

Vzhledem k rostoucím požadavkům na objem vykonávaných hlavních činností ze strany zřizovatele se nabízí možnost vytvoření nových pracovních míst, kterými bude zajištěn větší objem vykonávaných činností jak hlavních, tak doplňkových.

Rozšíření podílu doplňkové činnosti je další příležitostí, kterou může organizace využít a zvětšit tak množství služeb, které organizace v současné době poskytuje třetím osobám, zejména občanům města, obyvatelům blízkého okolí, ale také firmám působícím v regionu.

Pořízení nové techniky není jistě levnou záležitostí, ale využití různých dotačních programů by mohlo být cestou k získání nového technického vybavení potřebného k výkonu hlavní činnosti. Dalším důležitým krokem je modernizace nebo alespoň zajištění generální opravy stávající techniky.

5.4 Hrozby

Jedná se o externí znaky, které ohrožují fungování organizace v současné době nebo pokud budou naplněny, budou organizaci negativně ovlivňovat i v budoucnu.

- nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- fluktuace zaměstnanců
- ukončení nástroje aktivní politiky zaměstnanosti ze strany ÚP
- dlouhé dodací lhůty materiálu
- nespokojenost občanů
- změna zastupitelstva
- nepříznivé klimatické podmínky
- růst cen materiálu a energií

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce je pro organizaci hrozbou, a to z hlediska odbornosti vykonávaných činností. Organizace potřebuje zejména zedníky, dlaždiče, stolaře, malíře-natěrače a popř. zámečníky. Absolventů těchto učebních oborů je v současné době nedostatek z důvodu nezájmu mladých lidí učit se tyto obory, ale také proto, že se jedná o práci víceméně sezónní.

Hrozbou je pro organizaci fluktuace zaměstnanců, zejména dle mého názoru fluktuace řízená ÚP, kdy ÚP zprostředkovává svým klientům zaměstnání VPP a organizaci poskytuje dotaci na toto pracovní místo. S uchazečem se uzavírá pracovní smlouva na dobu určitou, maximálně však na 2x 6 měsíců s tím, že další pracovní smlouva v rámci nástroje VPP musí být uzavřena s jiným uchazečem o zaměstnání. Organizaci tím vznikají nemalé ztráty, zejména v nákladech na proškolení a vybavení zaměstnance osobními ochrannými pracovními prostředky.

Jelikož organizace v současné době využívá nabídku ÚP a VPP jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti, ukončení programu VPP by mělo negativní vliv na objem vykonávané činnosti. V případě zrušení tohoto nástroje nebude mít organizace finanční prostředky na udržení těchto pracovních míst nebo na vytvoření nových.

Dlouhé dodací lhůty materiálu nezbytného pro výkon hlavní činnosti by v případě jakýchkoliv problémů na straně dodavatele mohly ohrozit výkon činností organizace. V současné době se organizace s tímto problémem nepotýká, ale vzhledem k tomu, že se na dodavatele materiálu pravidelně vypisuje veřejná soutěž, je reálné, že v budoucnu může tato situace nastat.

Nespokojenost občanů je další potencionální hrozbou, ale pouze pokud by se tato nespokojenost týkala většího počtu lidí. U menšího počtu lidí nebo jednotlivců se nespokojenost projevuje téměř při každé větší akci, např. při výstavbě chodníků.

Změna zastupitelstva, potažmo Rady města je potenciální hrozbou v případě, že nové zastupitelstvo bude mít na fungování, činnost a vývoj organizace zcela odlišný názor než zastupitelstvo (Rada města) předchozí. Osobní zájmy zastupitelů nebo členů Rady města mohou, z pohledu vedení organizace, negativně ovlivňovat její činnost, zejména z pozice moci a snahou ovlivnit objem a druh vykonávaných činností.

Příznivé počasí je pro organizaci zajišťující veřejné služby, jako je např. údržba zeleně nebo místních komunikací, velmi důležité. Nepříznivé klimatické podmínky představují

hrozbu, protože téměř všechny činnosti, které organizace vykonává, se realizují pod širým nebem.

Zvyšující se ceny materiálu a energií ovlivňují činnost a rozhodování organizace zejména v oblasti plánovaného čerpání rozpočtu a následkem toho pak dochází ke snižování objemu plánovaných činností.

Tabulka 2: *SWOT analýza organizace*

Swot analýza - Technické služby Kyjov, příspěvková organizace města Kyjova				
	Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
1	Nízké náklady na opravy a údržbu majetku města	0,3	5	1,5
2	Kvalita a rychlost práce	0,2	4	0,8
3	Dobré umístění sídla organizace	0,15	5	0,75
4	Kontrola práce	0,2	4	0,8
5	Přímé přidělování zakázek od zřizovatele	0,1	4	0,4
6	Prezentace na internetu a sociálních sítích	0,05	5	0,25
	Celkem	1		4,5
	Slabé stránky			
1	Zastaralé technické vybavení	0,4	-4	-1,6
2	Komunikace zřizovatel – organizace	0,075	-2	-0,15
3	Komunikace organizace – občan	0,075	-1	-0,075
4	Nedostatečné zabezpečení skladových prostor	0,25	-5	-1,25
5	Odpudivý stav vnějšího pláště sídla budovy organizace	0,2	-5	-1
	Celkem	1		-4,075
	Příležitosti			
1	Spolupráce s novými dodavateli	0,1	4	0,4
2	Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti	0,2	5	1
3	Vytvoření nových pracovních míst	0,3	3	0,9
4	Rozšíření podílu doplňkové činnosti	0,1	4	0,4
5	Modernizace nebo pořízení nové techniky	0,3	4	1,2
	Celkem	1		3,9
	Hrozby			
1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,075	-2	-0,15
2	Fluktuace zaměstnanců	0,05	-1	-0,05
3	Ukončení nástroje aktivní politiky zaměstnanosti ze strany ÚP	0,2	-5	-1
4	Dlouhé dodací lhůty materiálu	0,1	-2	-0,2
5	Nespokojenost občanů	0,075	-2	-0,15
6	Změna zastupitelstva	0,05	-2	-0,1
7	Nepříznivé klimatické podmínky	0,3	-3	-0,9
8	Růst cen materiálu a energií	0,15	-3	-0,45
	Celkem	1		-3
	Interní	0,425		
	Externí	0,9		
	Celkem	1,325		

5.5 Výsledek a hodnocení SWOT analýzy

Silné stránky organizace mírně převyšují stránky slabé. Interní faktory organizace sice vyšly v kladných hodnotách, ale vzhledem k vysokým hodnotám slabých stránek je nutné,

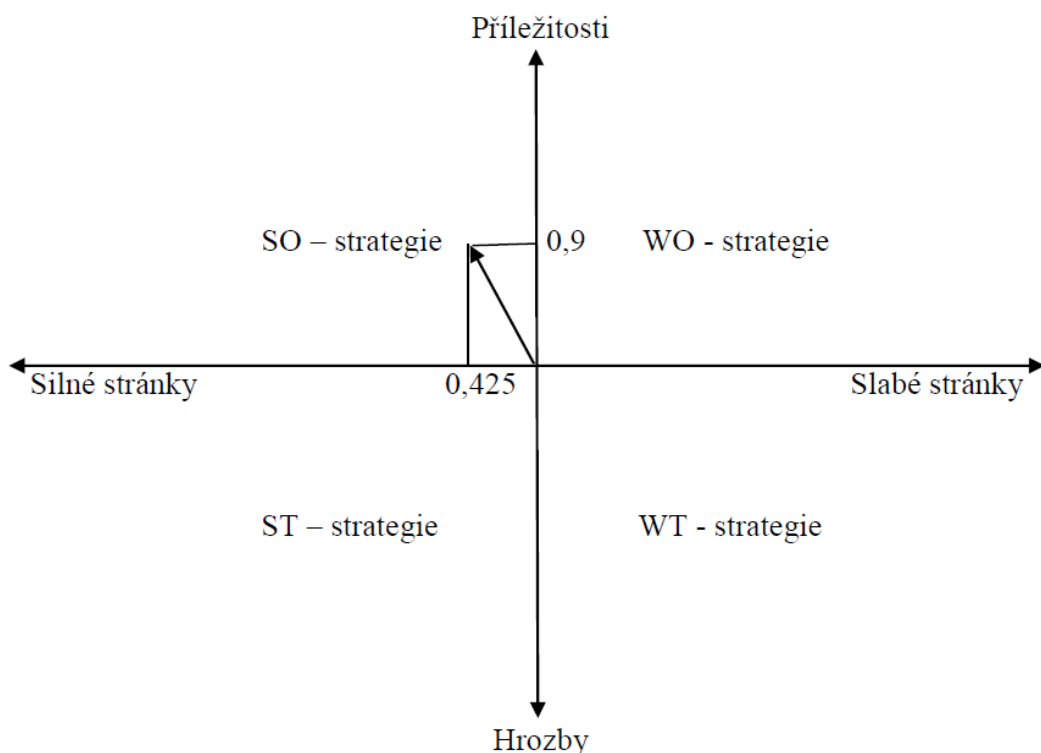
aby organizace společně se svým zřizovatelem spolupracovaly na opatřeních vedoucích k minimalizaci vlivu slabých stránek na organizaci.

Externí faktory organizace vykazují kladný výsledek, příležitosti převyšují hrozby o 0,9 bodu. Dle jednotlivých výsledků na straně příležitostí jsou nejvyšší hodnoty u položek č. 5 a č. 3 na straně hrozeb má nejvyšší hodnotu položka č. 7 a č. 8.

Celkový výsledek hodnocení SWOT analýzy, součet interních a externích faktorů je 1,325 bodu, určitě to není výsledek nejhorší, ale dle jednotlivých výsledků je prostor pro zlepšování v interních i externích faktorech. Sice existují také faktory, které nemůže organizace ovlivnit, jako např. nepříznivé klimatické podmínky nebo růst cen energií, ale většinu faktorů, které organizaci ovlivňují, ať už pozitivně nebo negativně, je organizace schopna řídit.

Volba strategie

„Ze SWOT analýzy je odvozována matice TOWS, která slouží k podrobnějšímu rozboru a určení jednotlivých strategií.“ (Jakubíková, 2008, s. 131) [5]



Graf 3: SWOT analýza organizace

Vzhledem k výsledkům hodnocení SWOT analýzy se jako nejvhodnější jeví SO (MAX – MAX) strategie, která využívá silných stránek k maximalizaci příležitostí. Zaměřením se na příležitosti se eliminují některé slabé stránky organizace. Na minimalizaci hrozeb by se měla organizace zaměřit až po využití všech příležitostí, neboť faktory v kvadrantu hrozeb nejsou dle hodnocení tak závažné a některé jsou činností organizace neovlivnitelné.

6 PEST ANALÝZA

PEST je anglická zkratka pro čtyři prostředí ovlivňující podnikání organizace. Politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí jako vnější faktory ve vztahu k obchodní situaci organizace. PEST analýza pomáhá určit, jaký vliv budou mít tyto čtyři faktory na výkon podnikání organizace v dlouhodobém horizontu.

6.1 Politické faktory

Stejně jako ostatní právní formy organizací, se musí i příspěvková organizace města řídit platnými zákony, vyhláškami a vládními nařízeními země, ve které vykonávají činnost. Legislativní změny realizované vládou mohou mít zásadní vliv na podnikání dané organizace.

Zákony, kterými se musí příspěvková organizace města řídit a které její činnost přímo ovlivňují, jsou například:

- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
Na základě tohoto zákona byla organizace územně samosprávným celkem (zřizovatelem) zřízena. Tento zákon upravuje také možné změny a zrušení příspěvkových organizací.
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
Organizace je při vypisování výběrových řízení povinna dodržovat ustanovení tohoto zákona, jako jsou například zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky.
Organizace je povinna se řídit ustanoveními výše uvedeného zákona a vyhlášky. Účetnictví organizace musí poskytovat informace o hospodaření účetní jednotky. Účetnictví příspěvkových organizací se vede buď ve zjednodušeném, nebo plném rozsahu, výběr závisí na zřizovateli. V případě sledované organizace se účetnictví vede v plném rozsahu.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Činnost organizace ovlivňuje tento zákon zejména v oblasti doplňkové činnosti, kdy za ideálních podmínek poskytuje organizace služby za úplatu třetím osobám, jak fyzickým, tak i právnickým. V případě kladného hospodářského výsledku v hlavní i vedlejší činnosti podléhá organizace dani z příjmů PO. V roce 2014 činila tato daň v rámci hlavní činnosti částku 47 921,-- Kč a v rámci doplňkové činnosti částku 26 009,-- Kč.

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností
Z důvodů provozování doplňkové činnosti, tj. poskytování služeb třetím osobám, jako jsou např. zednictví, zámečnictví, malířské a natěračské práce, silniční motorová doprava atd., spadají tyto činnosti do působnosti výše uvedeného zákona a nařízení vlády.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
Organizace, jakožto právní osoba je zaměstnavatelem určitého počtu zaměstnanců. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jde v tomto případě o pracovně právní vztah, který tento zákon upravuje.
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
Silniční daň se v rámci organizace vztahuje pouze na čtyři vozidla, která jsou ve vlastnictví organizace. Ostatní vozidla, která organizace využívá, jsou v majetku města Kyjova a organizaci byly poskytnuty formou výpůjčky.
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)
Mimo údržby a správy veřejné zeleně, veřejných pohřebišť a městského koupaliště se organizace zabývá také opravami a rekonstrukcemi komunikací, které v určitých případech podléhají stavebnímu řízení, a tudíž tato činnost spadá do působnosti tohoto zákona.
- Vyhláška č. 398/2009 Sb., o technických požadavcích zabezpečující bezbariérové užívání staveb
Požadavky této vyhlášky se organizace týkají zejména v oblasti oprav a rekonstrukcí chodníků, kdy je třeba dbát na dodržování podélných a příčných sklonů těchto komunikací, ale také na umísťování hmatových prvků pro zrakově postižené občany.

Po volbách do poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v říjnu 2013 uzavřeli ČSSD, KDU – ČSL a hnutí ANO 2011 koaliční smlouvu. Ačkoli se v médiích objevují

různé názorové výměny a slovní přestřelky mezi koaličními partnery, zejména v ČSSD a ANO 2011 je situace na současné politické scéně víceméně stabilní.

Důležitým politickým faktorem jsou také snahy vlády o prosazování návrhů změn v legislativě. Horní komora Parlamentu České republiky podpořila návrh vládnoucí koaliční ČSSD na novelu zákoníku práce, která obnoví vyplácení nemocenské v prvních třech dnech stonání. Proti tomuto návrhu byla opoziční ODS, ale i koaliční KDU-ČSL a ANO, kritizovali zejména to, že předloha neurčuje, kdo bude za první tři dny nemocenskou proplácet. Pokud by to byli zaměstnavatelé, znamenalo by to pro organizaci jisté zvýšení nákladů. Další legislativní změnou, která se organizace dotýká v oblasti BOZP, je Nařízení vlády č. 170/2014 Sb., kterým se mění Nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů.

Mezi významné politické faktory ovlivňující činnost organizace patří složení, stabilita, orientace a politika zastupitelstva města potažmo Rady města. Zastupitelstvo města je orgán, který příspěvkovou organizaci města svým usnesením zřizuje nebo ruší. Rada města v čele se starostou jmenuje a odvolává ředitele příspěvkové organizace města a svým způsobem může na organizaci vyvíjet tlak a určovat tak směr, jakým se bude organizace ubírat.

S účinností od 1. 1. 2015 schválila vláda navýšení minimální mzdy z 8 500,-- Kč na 9 200,-- Kč. Tato skutečnost organizaci nijak neohrozí, neboť mzda všech zaměstnanců je vyšší než ta minimální, spíše naopak, zvýší se kupní síla obyvatelstva a lidé budou moci využívat služeb organizace ve větším měřítku. Problém může nastat u zaměstnavatelů, kteří svým zaměstnancům vyplácí pouze minimální mzdu a zároveň využívají organizaci jako dodavatele služeb, např. zemní a výkopové práce. Na tyto zaměstnavatele bude mít zvýšení minimální mzdy negativní dopad.

6.2 Ekonomické faktory

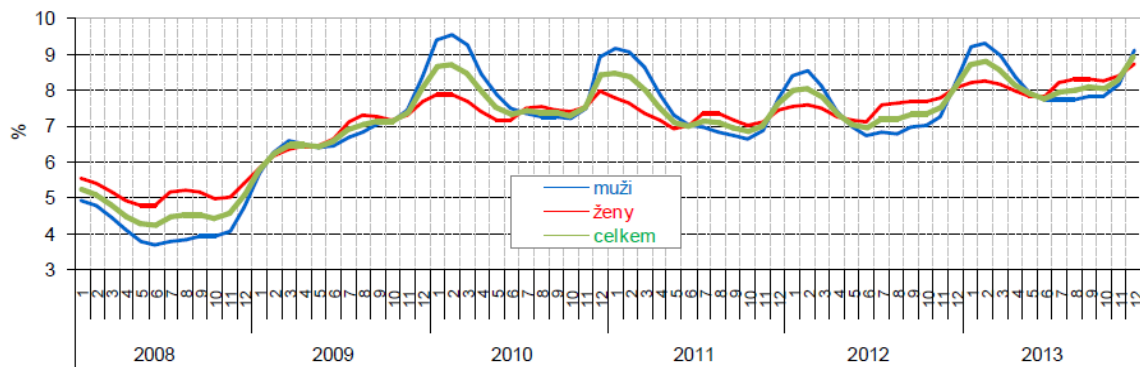
6.2.1 Náklady

Na objem a rozsah vykonávaných činností má vliv zvyšování cen materiálu, energií a pohonných hmot a s ním spojený růst provozních nákladů. Tento negativní faktor se sice organizace snaží ovlivnit dobou platnosti smluv uzavíraných na základě vypsání výběrových řízení na dodávky materiálu v nasmlouvaných cenách na dva roky dopředu. Organizace se tak brání možnému navyšování cen, ale také se tím připravuje o možnost

nakupovat levněji. Například u elektromateriálu v případě příznivého vývoje cen mědi na světových trzích.

6.2.2 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji v roce 2014 činila 8,25 %, tj. o 0,79 % více než je celostátní průměr a počet uchazečů na jedno volné pracovní místo byl 14,6 uchazeče oproti 9,2 uchazeče v celostátním průměru. V okrese Hodonín, ve kterém organizace působí, připadlo v roce 2014 pouhých 512 volných pracovních míst na 11 397 nezaměstnaných. Největší podíl z celkového počtu nezaměstnaných zastupují uchazeči o zaměstnání ve věku 55 – 59 let. Průměrný věk uchazeče o zaměstnání v okrese Hodonín je 40,4 let. [18]



Obrázek 8: Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji podle měsíců [19]

6.2.3 Příjem obyvatelstva

Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2014 činila v České republice ve 2. kvartálu dle ČSÚ 25 498,-- Kč. V Jihomoravském kraji byla v témže období průměrná hrubá měsíční mzda 24 537,-- Kč. Čistý roční peněžní příjem na jednoho člena domácnosti v Jihomoravském kraji činil v roce 2013 částku 150 402,-- Kč a podíl domácností pod hranicí životního minima je 2,3% oproti 4,2% celorepublikového průměru. [20]

6.2.4 Inflace

V roce 2014 si inflace „ukrojila“ z přírůstku nominální mzdy jen minimální částku, protože spotřebitelské ceny vzrostly meziročně o pouhých 0,4 %. [21]

Od roku 2012 má průměrná roční míra inflace klesající tendenci, průměrná hrubá měsíční mzda naopak tendenci rostoucí, v nejbližší době tedy pravděpodobně nebude mít inflace na kupní sílu obyvatelstva potažmo organizaci zásadní vliv.

6.2.5 Daň z přidané hodnoty

V České republice lze uplatňovat tři sazby DPH, základní sazba je 21 %, první snížená sazba je 15 % a druhá snížená sazba 10 % platí od roku 2015. V současné době organizace není plátcem DPH, ale v budoucnu se jí pravděpodobně stane, neboť předpokládaný příjem z plánované doplňkové činnosti během dvanácti po sobě jdoucích kalendářních měsíců bude vyšší než 1 000 000,-- Kč.

6.3 Společensko-sociální faktory

6.3.1 Vzdělanost a kvalifikovanost zaměstnanců

Podle údajů z SLDB, které se uskutečnilo v roce 2011, je ve správním obvodu ORP Kyjov 47 174 občanů starších 15 let, z toho je 171 občanů bez vzdělání, 10 285 občanů se základním vzděláním, občanů se středním vzděláním je 18 426, s maturitou 12 919, vysokoškolsky vzdělaných občanů ve všech 42 obcích správního obvodu ORP Kyjov je 3 978, u 1 395 občanů se dosažené vzdělání nepodařilo zjistit. [22]

Z pohledu zaměření rekvalifikací je největší poptávka po kurzech na zlepšování počítačové gramotnosti (30 %) a na informační technologie (30 %), zhruba desetina rekvalifikací se zaměřuje na účetnictví (především ženy) a dalších 10 % tvoří kurzy svařování (především muži). [24]

6.3.2 Nároky obyvatel

S narůstající délkou doby fungování organizace je pravděpodobné, že se také budou zvyšovat nároky obyvatel na rozsah a kvalitu poskytovaných veřejných služeb, ne vždy však bude organizace moci požadavkům občanů vyhovět, jako je tomu v případě žádostí o vybudování nebo opravy vjezdů k nemovitostem soukromých majitelů, byť jsou tyto vjezdy na pozemcích města nebo na veřejných prostranstvích.

6.3.3 Sociálně patologické jevy

V místě působnosti organizace se také v poměrně vysoké míře objevují sociálně patologické jevy, jako jsou narkomanie a vandalismus. Poškozován je zejména městský mobiliář a dopravní značky, ale vyskytují se i případy nálezů injekčních stříkaček a jehel v blízkosti dětských hřišť a pískovišť. V důsledku těchto jevů se organizaci zvyšují finanční náklady na opravy mobiliáře a dopravního značení.

6.3.4 Demografický vývoj

Ačkoli patří okres Hodonín v rámci Jihomoravského kraje mezi nejhustěji zalidněné, kde počet obyvatel na 1 km² přesahuje hodnotu 125, dochází zde dlouhodobě k mírnému poklesu počtu obyvatel, který je částečně dán periferní polohou v rámci Jihomoravského kraje i České republiky. Průměrný věk obyvatel ORP Kyjov je 41,4 let, to je třetí nejvyšší hodnota v rámci kraje. Tento jev je způsoben jak přirozeným úbytkem a stárnutím obyvatelstva, tak stěhováním mladší generace do krajských měst, většinou za prací. [24]

6.4 Technologické faktory

Nejen obchodní společnosti, které jsou zpravidla zakládány za účelem vytváření zisku, ale i organizace veřejnoprávního charakteru musí sledovat technologický vývoj a trendy ve svém oboru, i když jsou financovány z rozpočtu svých zřizovatelů. Organizace, která poskytuje veřejné služby, musí také jít s dobou a být konkurenceschopná. Pro tuto příspěvkovou organizaci je důležité sledování trendů na trhu komunální techniky, např. techniky na údržbu zeleně a zpracování dřevní hmoty. V oblasti stavebnictví je třeba dbát na dodržování zákonů a technických norem, samozřejmostí je sledování trendů v oblasti stavební techniky a mechanizace. Ohled musí být brán také na fyzické a morální zastarání strojů a mechanizace, kterých organizace využívá ke své činnosti. Pořízení nové technologie je ale často velmi nákladná záležitost a málokterá organizace je schopna ji financovat z vlastních zdrojů. Další cestou je pro organizaci modernizace stávající technologie.

V roce 2014 splnila organizace podmínky pro udělení dotace na pořízení zametacího stroje za účelem snižování prašnosti z plošných zdrojů. Tento dotační titul umožnil financovat nákup stroje k úklidu zpevněných cest nebo silničních komunikací za účelem snížení prašnosti z plošných zdrojů. Podmínkou programu je použití této techniky výhradně k čištění silničních komunikací, tak aby došlo k významnému snížení emisí tuhých znečišťujících látek do ovzduší. Dotace činila 90 % z pořizovací ceny stroje. Na nákup zametacího stroje byla vypsána veřejná soutěž, z výběrového řízení vyšel jako vítěz dodavatel s nejnižší nabídkovou cenou 2 790 000,-- Kč.

Příkladem implementace informačních a komunikačních technologií je webová aplikace Hlášení závad, která je pro občany a slouží k podávání hlášení o závadách, nedostatcích a k podávání návrhů na zlepšení na veřejných prostranstvích a městském majetku.

Po vyplnění údajů, jako např. kategorie závady, stručný popis, email a označení místa závady v mapě a odeslání požadavku, je tento požadavek odeslán odpovědnému zaměstnanci MěÚ Kyjov nebo Technických služeb, dle kategorie závady. V přehledu nahlášených závad má občan možnost sledovat průběh řešení jednotlivých hlášení. Aplikace hlášení závad je bezesporu přínosem jak pro občany ve smyslu jednoduchého a pohodlného upozornění na nedostatky, tak pro organizaci, protože občané jsou tak aktivně zapojeni (samozřejmě jen ti, kteří sami chtějí) do vyhledávání těchto závad.

Organizace využívá při své činnosti také GIS veřejné správy, zejména mapové vrstvy inženýrských sítí, komunikací a katastrálního úřadu.

„Strategická analýza by měla vyústit ve volbu vhodné organizační strategie. Způsoby, kterými lze k tomu přistupovat, se budou odvíjet od povahy vnějšího prostředí.“
(Slavík, 2014, s. 105) [11]

7 NÁVRHY OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIK A VYUŽITÍ NĚKTERÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Zastaralé technické vybavení

Krok ze strany zřizovatele

V rozpočtu města najít finanční prostředky a poskytnout je organizaci na nákup techniky, která je nutná k efektivnímu výkonu činností organizace, např. traktorbagr (zemní práce, opravy a výstavba komunikací), sypací vůz nebo traktor s neseným sypačem (zimní údržba komunikací). Nákup nové techniky by mohl také pozitivně ovlivnit rozsah doplňkové činnosti poskytováním nových služeb (zemní a výkopové práce, zimní údržba komunikací) fyzickým i právnickým osobám v okolí organizace.

Krok ze strany organizace

Vypracování podrobného plánu údržby a oprav techniky a jeho důsledné dodržování, včetně vedení deníku oprav jednotlivých strojů nebo techniky jako podklad pro stanovení nákladů na opravy jednotlivé techniky, ale také jako podklad pro stanovení rentabilnosti budoucích oprav případných dalších poruch.

Vypracování výpočtů ekonomických návratností pro případ pořízení nové techniky a předložení těchto výpočtů zřizovateli. V případě oprávněných žádostí budou mít tyto podklady zajisté pozitivní vliv na rozhodování jednotlivých zastupitelů, popř. radních při hlasování o přidělení účelové dotace na nákup techniky pro organizaci.

Komunikace zřizovatel – organizace

Vypracováním pravidel komunikace mezi zřizovatelem a organizací se předejde nejasnostem při zadávání úkolů a jejich následné kontrole ze strany zřizovatele. V těchto pravidlech by mělo být jasně uvedeno, jakým způsobem bude komunikace probíhat, kdo je oprávněn úkoly udělovat a kontrolovat jejich provedení. Žádosti jiných odborů MěÚ Kyjov o provedení práce musí být směřovány věcně příslušnému odboru MěÚ Kyjov, tj. Odboru majetku. Úkoly, které nevychází přímo z porad vedení MěÚ Kyjov nebo ze zasedání rady města, musí být organizaci zadávány vedoucím věcně příslušného odboru nebo zaměstnancem tohoto odboru, který je za kontrolu činnosti organizace odpovědný, tj. koordinátor činnosti TS.

Komunikace organizace – občan

Komunikace organizace s občanem probíhá ve čtyřech rovinách: osobní jednání, telefonicky, písemně poštou nebo elektronickou poštou. Pro občana je zpětná vazba v případě jeho žádostí, návrhů a doporučení velmi důležitá. Pokud je komu odpovědět, je nutné občana informovat o způsobu řešení jeho žádosti nebo návrhu v co nejkratším možném čase. Na tento způsob komunikace by měl být v rámci organizace zpracován dokument na úrovni vnitřního předpisu nebo směrnice.

Nedostatečné zabezpečení venkovních skladových prostor

Zajištění majetkového vypořádání pozemků v areálu tzv. zahrady, vybudování pevného plotu z betonových dílů o minimální výšce 250 cm včetně pojezdové brány ve vjezdu do areálu, otevírané a zavírané dálkovým ovladačem. Pojištění venkovních skladovacích prostor areálu proti krádeži.

Odpudivý stav vnějšího pláště sídla budovy organizace

Schválení opravy fasády budovy sídla organizace, včetně vydláždění dvora věcně příslušným odborem a vedením města, za použití finančních prostředků z investičního fondu organizace. Argument „fasádu a dvůr si opravte, až si na to vyděláte“ je nesmyslný, v případě, kdy je více než 95 % všech zaměstnanců a jejich pracovní doby využíváno na hlavní činnost pro město Kyjov. Organizace se sice snaží podíl doplňkové činnosti zvyšovat, to ale nelze činit na úkor hlavní činnosti, pro kterou byla organizace zřízena.

Vytvoření nových pracovních míst

Vytvořením nových pracovních míst bude mít organizace možnost zvýšit objem vykonávaných činností, a to jak hlavních, tak doplňkových, ale také může přispět ke snížení nezaměstnanosti v regionu.

Rozšíření podílu doplňkové činnosti

V současné době a se stávajícím počtem kmenových zaměstnanců lze podíl doplňkové činnosti zvyšovat jen těžko. Zvyšování podílu doplňkové činnosti na úkor činnosti hlavní je nežádoucí, protože by tím byla popřena hlavní myšlenka, kvůli které se organizace zřizovala, zejména činnost veřejnoprávního charakteru pro město Kyjov. Podíl doplňkové činnosti lze zvyšovat pouze s postupným nabíráním nových pracovníků s potřebnou kvalifikací. S tím je samozřejmě spojeno zvyšování mzdových

nákladů. V rámci rozpočtu organizace jsou mzdové prostředky závazným finančním ukazatelem a k jejich navýšení je třeba schválení ze strany zřizovatele.

Modernizace nebo pořízení nové techniky

Pořízením nové techniky nebo alespoň modernizací té stávající předejde organizace možným budoucím problémům spojených s provozem zastaralé a poruchové techniky, zejména vozového parku. Užitková vozidla Multicar, která organizace ke své činnosti využívá, byla vyrobena v roce 1986, tj. téměř před třiceti lety a je nabíledni, že to nejlepší mají už dávno za sebou. Udržení těchto strojů v provozuschopném stavu vyžaduje též nemalé finanční prostředky. Také v případě smykového nakladače je nejvyšší čas uvažovat o pořízení nového stroje, v případě neopravitelné nebo nerentabilní poruchy bude ohrožen výkon některých činností vyžadujících zemní práce, např. rekonstrukce chodníků nebo výkopy pro kabeláže veřejného osvětlení. Pokud zřizovatel bude chtít mít zabezpečen výkon činností spojených s opravou chodníků dle plánu oprav do roku 2017 schváleného Radou města, měl by ve svém rozpočtu najít finanční prostředky na pořízení odpovídajícího stroje na zemní práce dle požadavků TS.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Toto riziko lze do jisté míry eliminovat spoluprací s vedením SOŠ a SOU, které se nachází v regionu působnosti organizace. Vytipováním si potencionálních zaměstnanců mezi žáky SOŠ a SOU, kteří by mohli mít po úspěšném ukončení vzdělání o práci v organizaci zájem, si může organizace v budoucnu zajistit přísun kvalifikovaných pracovníků. Největší problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků může nastat v roce 2019, kdy v krátkém časovém úseku bude odcházet do důchodu pět kvalifikovaných zaměstnanců.

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuaci zaměstnanců může organizace ovlivnit poskytováním různých benefitů pro zaměstnance. Pozitivním impulsem by pro zaměstnance zcela jistě byl např. zaměstnavatelem hrazený příspěvek k důchodovému pojištění.

Ukončení nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti ze strany ÚP

V případě zastavení nebo zrušení těchto programů nebude organizace schopna vykonávat některé druhy činností, zejména ručně prováděnou očistu veřejných

prostranství, čištění spár v chodnicích od plevele, hrabání listí atd. Ačkoli se nejedná o odborné práce, z hlediska důležitosti zastávají významné místo. Je pak na vedení organizace, aby vyvíjela tlak na zřizovatele za účelem navýšení mzdových prostředků na nové zaměstnance. A dále je pak na zřizovateli, aby zvážil, zda požadované finanční prostředky na nové zaměstnance poskytne, nebo zda bude chtít, aby organizace tyto práce vykonávala prostřednictvím svých stálých kvalifikovaných pracovníků na úkor jiných činností.

Dlouhé dodací lhůty materiálu

K minimalizaci rizik plynoucích z dlouhých dodacích lhůt nebo narušení dodávek materiálu potřebného k bezproblémovému fungování organizace je nutné mít na skladě přiměřenou zásobu tohoto materiálu.

Nespokojenost občanů

Nespokojenost občanů nelze dle mého názoru úplně eliminovat, důležité je s občany komunikovat, a to zejména s těmi, kterých se činnost organizace dotýká. V případě rekonstrukcí a oprav chodníků, ale i jiných prací je třeba občany včas informovat o plánovaných činnostech, termínech a omezeních (např. omezení parkování, omezení v užívání vjezdu k nemovitosti z důvodů vybagrovaného podloží, čerstvě zabetonovaných obrubníků atd.), a to nejenom informací na webových stránkách organizace, ale i prostřednictvím sociálních sítí a formou písemného vyrozumění do poštovních schránek dotčených nemovitostí.

Změna zastupitelstva (Rady města)

Riziko změny zastupitelstva potažmo Rady města se opakuje periodicky vždy jedenkrát za čtyři roky při volbách do obecních zastupitelstev. Ze strany organizace se jedná o riziko více či méně neovlivnitelné a může mít pozitivní, ale i negativní dopad. Je na každém zaměstnanci organizace, aby posoudil, zda je změna zastupitelstva žádoucí, nebo jestli bude lépe, aby stávající zastupitelstvo (Rada města) zůstalo nezměněno a podle svého nejlepšího vědomí a svědomí se zúčastnil komunálních voleb.

Nepříznivé klimatické podmínky

Příznivé klimatické podmínky jsou klíčovým faktorem, který je pro výkon činností organizace velmi důležitý. Jedná se o riziko, které není organizace schopna ovlivnit,

může však zmírnit jeho dopady plánováním a posouváním termínů u činností, které nepříznivé počasí neovlivní a snesou odklad, např. práce na dílně, opravy uvnitř budov, pod přístřešky atd.

Růst cen materiálu a energií

Riziko růstu cen materiálu a energií je z pohledu organizace víceméně neovlivnitelné. Organizace může dále pokračovat v trendu uzavírání smluv na dodávky materiálu na víceleté období, tento způsob může mít ale i negativní dopad v případě poklesu cen.

ZÁVĚR

Zadáním této bakalářské práce bylo stanoveno analyzovat podnikatelská rizika a jejich řízení v příspěvkové organizaci města. Cílem analýz byla identifikace podnikatelských rizik působících na organizaci, jejich popsání, ohodnocení a navržení opatření k jejich minimalizaci.

Teoretická část bakalářské práce se v první kapitole zaměřuje na vymezení základních pojmů dotýkajících se problematiky analýzy rizik. Dále je zde popsána klasifikace rizik a rizika působící na podnik.

Ve druhé kapitole teoretické části jsou popsány metody a postupy analýzy rizik a jsou zde specifikovány dvě základní analýzy rizik, které byly v praktické části této bakalářské práce použity a aplikovány na zvolenou příspěvkovou organizaci města.

Třetí kapitola seznamuje s řízením rizik a některými metodami snižování rizika, jako jsou např. retence rizika, redukce rizika, diverzifikace, pojištění aj.

Čtvrtou kapitolou začíná praktická část bakalářské práce a je zde představena konkrétní příspěvková organizace města, její organizační struktura a hlavní činnosti vykonávané organizací prostřednictvím jednotlivých sekcí. V této kapitole je popsán způsob financování organizace, rozpočet, systém kontroly činností ze strany zřizovatele, poslání a vize organizace.

V páté kapitole je provedena detailní SWOT analýza podnikatelských rizik působících na organizaci jak z hlediska silných a slabých stránek, tak z hlediska příležitostí a hrozeb. Jednotlivá rizika byla identifikována, následně ohodnocena a byla zvolena vhodná strategie vedoucí k minimalizaci těchto rizik.

Šestá kapitola této bakalářské práce se zabývá analýzou vnějšího prostředí organizace. Pro tento účel byla zvolena PEST analýza, která hodnotí vliv politických, ekonomických, společensko-sociálních a technologických faktorů daného prostředí na organizaci.

Sedmá a poslední kapitola se zabývá návrhy a doporučeními na eliminaci a snížení rizik. Navrhovaná doporučení jsou směřována jak na vedení organizace, tak na zřizovatele a týkají se hrozeb, slabých stránek, ale i příležitostí.

Cíle bakalářské práce vymezené v úvodu byly splněny zpracováním teoretické části, kde bylo definováno riziko a ostatní pojmy spojené s analýzou a řízením rizik, byly zde také popsány teorie postupů SWOT a PEST analýzy. V praktické části bakalářské práce byl cíl

této práce naplněn identifikací podnikatelských rizik působících uvnitř, ale i vně organizace a prostřednictvím SWOT analýzy byla doporučena vhodná strategie řízení rizik.

Nejdůležitějším výstupem této práce jsou pak návrhy opatření ke snížení identifikovaných rizik, zejména ty z oblasti technického vybavení organizace, personální politiky organizace, stavebně technického stavu budov a skladovacích prostor. Jsem přesvědčen, že přijetí navrhovaných opatření povede ke zlepšení stávajícího stavu a v budoucnu se Technické služby, příspěvková organizace města Kyjova, vyvarují problémům z těchto rizik plynoucích.

Vzhledem k výše uvedenému považuji cíle práce za naplněné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 352 s. IBSN 978-80-247-7000-0.
- [2] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2014, 304 s. IBSN 978-80-247-5104-7.
- [3] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 356 s. IBSN 80-247-0939-2.
- [4] GLADIŠ, Daniel. *Naučte se investovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 174 s. IBSN 978-80-247-1205-5.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 272 s. IBSN 978-80-247-2690-8.
- [6] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 400 s. IBSN 978-80-247-4337-0.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika – nové příležitosti?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, 322 s. IBSN 978-80-740-0403-2.
- [8] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 133 s. IBSN 978-80-247-4564-0.
- [9] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 520 s. IBSN 978-80-247-8638-4.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 121s. IBSN 80-7179-367-1.
- [11] SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014, 192 s. IBSN 978-80-247-4819-1.
- [12] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 483 s. IBSN 978-80-247-4644-9.
- [13] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 396 s. Beckova edice ekonomie. IBSN 80-717-9415-5.

- [14] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [15] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 576 s. IBSN 978-80-247-4372-1.
- [16] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

- [17] BUSINESSPRO: *SWOT analýza eshopu s nadhledem*. [online]. 2014, [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.businesspro.cz/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>
- [18] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Nezaměstnanost k 31. 12. 2014*. [online]. 2015, [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://notes2.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/nezamestnanost_k_31_12_2014
- [19] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2013*. [online]. 2015, [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-jihomoravskeho-kraje-2013-z8f6cfl1px>
- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v 2. čtvrtletí 2014*. [online]. 2015, [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_ve_2_ctvrtlet_i_2014
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Analýza – 2014: Česká ekonomika překonala dvouletou recesi*. [online]. 2015, [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://csugeo.i-server.cz/csu/csu.nsf/informace/csav021315.docx>
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Výsledky SLDB 2011 v regionálním pohledu – vzdělanostní struktura*. [online]. 2015, [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vysledky_sldb_2011_v_regionalnim_pohledu_vzdelanostni_struktura
- [23] VLASTNICESTA: *SWOT analýza*. [online]. 2012, [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- [24] PORTÁL JIHOMORAVSKÉHO KRAJE: *Krátkodobý realizační plán Strategie rozvoje lidských zdrojů Jihomoravského kraje 2014 – 2015*. [online]. 2015, [cit. 2015-04-15]. Dostupné z:

<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=211425&TypeID=2>

Interní zdroje

[25] Interní materiály organizace

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
GIS	Geografický informační systém
KDU - ČSL	Křesťanská demokratická unie – Česká strana lidová
MěÚ	Městský úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ODS	Občanská demokratická strana
ORP	Obec s rozšířenou působností
SLDB	Sčítání lidu, domů a bytů
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
TS	Technické služby
ÚP	Úřad práce
VPP	Veřejně prospěšné práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. <i>Faktory a vlivy SWOT analýzy</i>	17
Obrázek 7: <i>SWOT matice</i>	19
Obrázek 2: <i>Proces řízení rizik ve firmě</i>	23
Obrázek 3: <i>Logo organizace</i>	27
Obrázek 4. <i>Organizační struktura</i>	33
Obrázek 5. <i>Technika na zimní údržbu</i>	38
Obrázek 6. <i>Budova TS Kyjov</i>	39
Obrázek 8: <i>Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji podle měsíců</i>	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: <i>Příklad matice rizik</i>	16
Tabulka 2: <i>SWOT analýza organizace</i>	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Čerpání rozpočtu – sekce I.....	31
Graf 2: Čerpání rozpočtu – sekce II.....	32
Graf 3: SWOT analýza organizace	43

SEZNAM PŘÍLOH

P I Ceník služeb a materiálu

P II Kumulativní tabulka výkonů sekce II 2014

PŘÍLOHA P I: CENÍK SLUŽEB A MATERIÁLU

Ceník

Technických služeb Kyjov, příspěvkové organizace města Kyjova

Dopravné

	po Kyjově	do 5 km	do 10 km	do 15 km
Multikára	100,00 Kč	200,00 Kč	400,00 Kč	600,00 Kč
Piaggio	150,00 Kč	250,00 Kč	400,00 Kč	600,00 Kč

Sečení trávy

	m ² (dle terénu)	hod
Sekačka	0,90 Kč	
Křovinořez	1,80 Kč	280 Kč

Ostatní

	cena	jednotka	pozn.
Zednické práce	280,00 Kč	hodina	
Malířství	280,00 Kč	hodina	
Prodej dřeva	500,00 Kč	m ³	
Prodej štěpky	175,00 Kč	m ³	
Štěpkování	600,00 Kč	m ³	cena s obsluhou
Ořez stromů	280,00 Kč	hodina	
Práce nakladačem	550,00 Kč	hodina	cena s obsluhou za každou započatou hodinu
Pronájem plošiny	500,00 Kč	hodina	cena s obsluhou za každou započatou hodinu
Prodej hlíny	80,00 Kč	m ³	
Prodej staré dlažby	5,00 Kč	ks	rozměr 30x30 cm
Prodej staré dlažby	25,00 Kč	ks	rozměr 50x50 cm

Při platbě v hotovosti jsou částky zaokrouhlovány na celé koruny nahoru!

Tento ceník nabývá účinností dnem 1. února 2014.

Uvedené ceny jsou konečné.


ředitel Technických služeb

Tabulka cen materiálu

Betónové prvky

materiál	prodejní s DPH	zaokrouhleno	MJ
Behaton 60	173,03	173,00	m ²
Behaton 60 slepecká	228,09	228,10	m ²
Behaton 60 půlka	4,28	4,30	ks
Behaton krajovka	8,18	8,20	ks
Holand klasik	173,03	173,00	m ²
Holand slepecká	228,09	228,10	m ²
Holand klasi půlka	180,90	180,90	m ²
dlažba 30*30	204,49	204,50	m ²
dlažba 50*50	235,95	236,00	m ²
obrubník zahradní polokulatý	34,61	34,60	ks
obrubník zahradní kulatý	34,61	34,60	ks
obrubník zahradní 250	40,90	40,90	ks
obrubník chodníkový	94,38	94,40	ks
obrubník silniční	124,27	124,30	ks
obrubník nájezdový	94,38	94,40	ks
obrubník přechodový	287,86	287,90	ks
vibrolitý žlábek 350*250	64,49	64,50	ks
vibrolitý žlábek 225*160	55,06	55,10	ks

Kamenivo

materiál	prodejní s DPH	zaokrouhleno	MJ
frakce 0 - 4	235,95	236,00	t
frakce 0 - 32	289,43	289,40	t
frakce 2 - 4	424,71	424,70	t
frakce 2 - 8	424,71	424,70	t
frakce 4 - 8	479,77	479,80	t
potěrák	283,14	283,10	t

Betón

materiál	prodejní s DPH	zaokrouhleno	MJ
CP 15	1848,28	1848,30	m ³
CP 20	2021,31	2021,30	m ³
hrubý 15	1911,20	1911,20	m ³
hrubý 20	1997,71	1997,70	m ³
hrubý 25	2131,42	2131,40	m ³

	prodejní s DPH	zaokrouhleno	MJ
Balený asfalt (anadermix)	141,70	141,70	ks

	prodejní s DPH	zaokrouhleno	MJ
Recyklát	120	120	t

PŘÍLOHA P II: KUMULATIVNÍ TABULKA VÝKONŮ SEKCE II 2014

nář. střed.	Druh úkonu	měrná jednotka	rozsah- plán	provedeno m ² , ks	odpracované hodiny		náklady				celkem náklady	cena- dodavatel	Náklady celkem	cena za jednotku	režijní náklady	náklady včetně režij	
					VPP	zaměstnanci	mzdy	mzdy VPP	materiál	technika							
90	opravy výtluků v komunikacích	t	10	40,1	158,5	175,0	29 750,00	15 057,50	34 100,70	7 864,24	86 772,44	30 377,50	117 149,94	2 921 Kč	10 163,92	127 313,86	
	drobné opravy chodníků a parkovacích ploch	m ²	500	331	323,5	548,0	93 160,00	30 732,50	48 043,00	22 179,43	194 114,93	69 725,00	262 839,93	794 Kč	28 952,52	291 792,45	
	uliční dešťové vpusti-čističi odvoz kalu	ks	300	29	58,0	83,0	14 110,00	5 510,00	7 500,00	4 024,87	31 144,87	0,00	31 144,87	1 074 Kč	7 493,02	38 637,89	
	uliční dešťové vpusti- opravy	ks	20	8	24,0	81,0	20 060,00	2 280,00	98 768,20	3 417,97	124 526,17	6 201,00	130 727,17	16 341 Kč	-2 050,17	128 677,00	
	nové uliční dešťové vpusti (totální rekonstrukce)	ks	10	1	26,0	22,0	3 740,00	2 470,00	6 995,00	1 012,80	14 217,80	0,00	14 217,80	1 421 Kč	465,12	14 682,92	
	jiné práce na středisku komunikace	hod.	1 926,0	578,5	1 346,5	228 905,00	54 957,50	195 440,60	49 028,77	488 331,87	69 794,91	568 116,78	290 Kč	85 549,24	643 666,02		
	Opravy svítlého dopravního značení (VČ nových)	ks	35	43	19,0	134,0	22 780,00	1 805,00	39 138,00	3 586,20	67 309,23	0,00	67 309,23	1 565 Kč	1 894,21	69 203,44	
	Obnova vodovodního dopravního značení	m ²	930	1066,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	203 195,60	203 195,60	191 Kč	0,00	203 195,60	
	Oprava autosvícových čeltek	ks	6	75,0	158,0	26 860,00	7 125,00	17 505,00	5 179,20	56 689,15	0,00	56 689,15	9 445 Kč	7 784,80	64 473,95		
	Odstraňování plakátů a grafitti	hod.	20	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	182 825,91	0,00	182 825,91	0,00	0,00	0,00	
nové vybudované chodníky (rekonstrukce)	m ²	2890	2535	2 495,0	2 896,5	492 405,00	237 025,00	956 062,60	140 004,80	1 825 497,31	342 696,82	2 168 194,13	855 Kč	223 960,83	2 392 154,96		
celkem za středisko 90 komunikace						3 757,5	5 444,0	931 770,00	356 962,50	1 363 553,05	236 298,21	3 071 409,67	720 980,83	3 792 390,50		364 173,49	3 973 738,08
91	veřejné osvětlení - výměna výbojek	ks	200	30	0,0	115,0	19 550,00	0,00	12 123,00	2 783,90	34 456,93	513 261,19	547 718,12	18 257 Kč	4 680,18	39 131,11	
	provádění pravidelných revizí/el. zařízení VO	ks	400	494	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	34 597,00	34 597,00	70 Kč	0,00	135 955,00		
	podtáhnování závad z revizí VO	hod.	1000	208	0,0	8,0	1 360,00	0,00	0,00	178,20	1 538,16	101 358,00	102 896,16	495 Kč	278,64	1 816,80	
	nátlér sloupů	ks	200	8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0 Kč	0,00	2 633,00	
	nátlér rozvaděčů	ks	10	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	2 633,00	2 633,00	0,00	0,00	0,00	
	výměna poškozených a vadných stožárů	ks	15	7	52,0	163,0	27 710,00	4 940,00	69 029,00	6 678,90	108 357,94	0,00	108 357,94	15 480 Kč	4 771,00	113 128,94	
	výměna a montáž nových svítidel	ks	50	5	0,0	0,0	0,0	0,0	3 600,00	0,00	3 600,00	0,00	3 600,00	720 Kč	0,00	3 600,00	
	montáž a demontáž vnitřní výbojky stromy a sloupy	hod.	140	0	31,0	178,5	30 945,00	2 945,00	0,00	5 439,00	38 729,02	0,00	38 729,02	5 809,00	44 538,02		
	instalace nových sloupů VO	ks	30	160,5	40,0	178,0	30 260,00	3 800,00	137 388,10	4 899,90	176 338,00	0,00	176 338,00	1 099 Kč	2 585,02	228 923,52	
	výměna vadných nebo položených nových kabelů VO	m	1300	55	107,0	166,5	28 305,00	10 165,00	43 285,00	6 369,80	88 124,82	50 000,50	138 125,32	2 511 Kč	10 934,53	119 508,35	
oprava svítidel a pojiskových soklů(závady)	hod.	1000	0	188,0	2 151,5	365 755,00	17 860,00	169 901,00	60 185,30	613 701,30	28 292,00	641 993,30	92 605,16	760 925,27			
celkem za středisko 91 veřejné osvětlení						418,0	2 960,5	503 285,00	39 710,00	435 326,10	86 525,06	1 064 846,16	730 141,69	1 794 987,85		121 663,53	1 599 918,80
92	Zimní údržba leasing Holder	hod.	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 252,00	0,00	1 252,00	276 796,32	278 048,32	0,00	0,00	140 202,00	
	Zimní údržba - ruční (schody zastávky MHD)	hod.	600	0	12,0	56,0	9 520,00	1 140,00	0,00	2 110,70	12 770,72	84 012,00	96 782,72	3 128,00	16 540,72		
	Zajištění zimní pohotovosti	hod.	6000	0	0,0	2 790,0	29 833,60	0,00	0,00	0,00	29 833,60	0,00	29 833,60	177 023,96	206 857,56		
	Zimní údržba - strojn. 39km- fokruh	hod.	400	0	0,0	9,0	1 530,00	0,00	71 075,40	279,40	72 884,75	625,00	73 709,75	414,00	74 123,75		
	Letní očista - chodník, strojn. 39km- 1 okruh	hod.	80	0	0,0	89,5	948,70	0,00	690,00	2 979,60	4 618,31	0,00	4 618,31	1 495,80	6 106,11		
	Letní očista - hranice	hod.	1200	84,5	5,0	519,5	21 127,90	475,00	4 068,00	40 134,00	65 804,91	43 152,00	108 956,91	1 289 Kč	10 615,37	84 696,28	
celkem na střed. 92 očista města					17,0	674,0	62 960,20	1 615,00	77 085,39	45 503,70	187 164,29	404 785,32	591 949,6		15 645,17	351 501,45	
93	dětské hřiště - revize technikem	ks	12	351,5	0,0	8,0	1 360,00	0,00	0,00	164,20	1 524,20	20 125,00	21 649,24	62 Kč	-562,32	20 748,92	
	dětské hřiště - údržba a opravy	hod.	400	0	105,0	292,0	49 640,00	9 975,00	64 670,70	10 847,50	135 533,21	98 687,00	234 230,21	17 322,54	172 040,75		
	Údržba a opravy mobiláře	hod.	400	0	381,0	790,0	134 300,00	36 195,00	116 762,30	27 184,70	314 441,97	23 075,00	337 516,97	36 930,19	496 132,28		
	celkem za střed. 93 mě. mob., dětská hř.					39,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12 133,00	12 133,00	311 Kč	0,00	0,00	
94	WC,kašna+pltko-údržba,čištění,desinfekce	hod.	300	0	17,0	50,5	8 585,00	1 615,00	15 008,00	1 682,10	26 890,06	23 871,00	50 761,06	0,00	0,00	103 996,27	
						0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	153 474,12	153 474,12	0,00	0,00	25 986,00	
	celkem na střed. 94 veřejné WC					38,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	54 957,20	54 957,20	1 446 Kč	0,00	11 447,60	
99	záhrada	hod.	0	9,0	59,0	10 030,00	855,00	10 230,00	1 822,40	22 937,44	8 952,00	54 826,88	1 414,92	61 805,80			
	veterná	hod.	0	99,0	356,5	60 605,00	9 405,00	1 047,00	8 480,80	79 537,79	84 593,60	164 131,39	20 164,10	171 389,75			
celkem na střed. 99 správa					108,0	415,5	70 635,00	10 260,00	11 277,00	10 303,23	102 475,23	93 545,60	196 020,83		21 579,02	233 195,55	
88	Odbor organizační a právní	hod.	275	0,0	58,0	9 860,00	0,00	0,00	1 580,10	11 440,09	0,00	11 440,09	42 Kč	1 611,21	13 051,29		
	Odbor majetku	hod.	0	201,0	524,5	89 165,00	19 095,00	2 146,00	20 399,00	130 804,99	14 516,00	145 320,99	31 636,58	162 441,57			
	Odbor školství	hod.	22	0,0	25,0	4 250,00	0,00	0,00	507,30	4 757,28	0,00	4 757,28	216 Kč	777,70	5 534,98		
	Odbor rozvoje a investic	hod.	100	22,0	117,5	16 405,00	570,00	3 840,40	20 815,42	20 815,42	0,00	20 815,42	5 519,65	23 828,57			
	celkem na střed. 88 město					201,0	607,5	103 275,00	19 095,00	2 146,00	22 486,36	14 516,00	161 518,36		39 545,13	186 547,49	
práce pro jiná střediska	Práce pro středisko ZELĚN	hod.	104,5	255,0	411,5	69 955,00	24 225,00	0,00	16 282,70	110 462,68	0,00	110 462,68	1 057 Kč	19 705,83	130 168,51		
	celkem práce pro jiná střediska				287,5	255,0	69 955,00	24 225,00	0,00	16 282,68	110 462,68	0,00	110 462,68		19 705,83	130 168,51	
celkem					5 259,5	11 653,5	1 935 765,20	499 652,50	2 086 028,54	457 277,70	5 161 549,85	2 350 501,76	7 512 051,61		635 788,17	7 305 421,68	