



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ŘÍZENÍ EXCELLENCE V MALÉ FIRMĚ

MANAGEMENT OF EXCELLENCE IN SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. RADKA CHAMRÁDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Chamrádová Radka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení excelence v malé firmě

v anglickém jazyce:

Management of Excellence in Small Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíl diplomové práce

Teoretický přístup k řešení

Analýza současného stavu firmy

Praktická část - návrh systému řízení excelence

Závěr

Seznam použitých zdrojů

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Computer Press Praha, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Anotace

Diplomová práce řeší problematiku řízení excelence ve společnosti ORKÁN plus, s.r.o., která působí v oblasti poskytování služeb vedení účetnictví, daňového poradenství a souvisejících služeb. Na základě zjištěných skutečností vyplývajících z kritické analýzy je navržen systém řízení excelence vycházející z Modelu excelence EFQM.

Annotation

This Master's thesis deals management of excellence problems in the company ORKÁN plus, s.r.o., which offers accounting, tax consultancy and related counselling services. Based on the facts from critical analysis is there a solution suggested – management of excellence system based on the EFQM Excellence Model.

Klíčová slova

Řízení excellence, spokojenost zákazníků, spolehlivost služeb, Model excellence EFQM, jakost, ISO normy.

Key words

Management of Excellence, Customer satisfaction, Service reliability, EFQM Model of Excellence, quality, ISO standards.

Bibliografická citace

CHAMRÁDOVÁ, R. *Řízení excellence v malé firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 100 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě děkuji svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA a paní Ing. Pavle Porubové za rady a cenné připomínky, které mně poskytli při zpracování této diplomové práce.

OBSAH:

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	11
1.1 Vymezení problému.....	11
1.2 Cíl diplomové práce.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Excellence, tržní orientace a kvalita služeb	12
2.1.1 Excellence	13
2.1.1.1 Osm zjištěných atributů:	14
2.1.2 Tržní orientace	15
2.1.3 Kvalita služeb	16
2.1.3.1 GAP model	17
2.1.3.2 Management zákaznických očekávání.....	18
2.1.3.3 Spolehlivost služeb	20
2.2 European Foundation for Quality Management	21
2.2.1 Co je to?	21
2.2.2 Model EFQM.....	21
2.2.3 Proč použít tento model?	22
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	24
3.1 Základní údaje o společnosti.....	24
3.2 Představení společnosti.....	24
3.3 Základní nabídka služeb	25
3.4 Organizační struktura.....	26
3.5 Analýza okolí.....	27
3.5.1 PEST analýza společnosti.....	29
3.5.1.1 Politické a legislativní faktory	29
3.5.1.2 Ekonomické faktory.....	30
3.5.1.3 Sociální a demografické faktory	30
3.5.1.4 Technologické faktory	31

3.5.2 Analýza konkurenčních sil společnosti.....	31
3.5.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky.....	33
3.5.2.2 Hrozba substitučních výrobků	34
3.5.2.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	34
3.5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů	35
3.5.2.5 Vyjednávací síla kupujících.....	36
3.6 Průzkum spokojenosti klientů účetní a daňové kanceláře	36
3.7 Provedené kroky v oblasti jakosti.....	43
3.8 SWOT analýza společnosti.....	44
3.8.1 Silné stránky	45
3.8.2 Slabé stránky.....	46
3.8.3 Příležitosti	47
3.8.4 Hrozby	48
3.9 Zhodnocení současného stavu společnosti	48
4 NÁVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY.....	50
4.1 V čem tkví významnost tohoto modelu?	51
4.2 Jak začít s řízením excelence ve firmě?.....	52
4.3 Koho se bude týkat?.....	53
4.4 Bodové hodnocení dotazníku a jeho vyhodnocení	54
4.5 Porovnání modelu excelence EFQM s ISO normou 9001:2000.....	56
4.6 Přínosy vyplývající z realizace řízení dle Modelu excelence EFQM.....	58
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61
SEZNAM GRAFŮ	64
SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Dvacáté století bylo svědkem mnoha zlomových a podstatných okamžiků, které významným způsobem zasahovaly a ovlivňovaly životy všech lidí, což se samozřejmě muselo postupně promítat v jejich myšlení a přístupech, ať už v osobní či pracovní rovině. I vývoj k přístupům jednotlivých manažerských koncepcí a způsobů řízení byl značně spletitý a „prošel si“ dlouhou cestou. Význačným způsobem v odhalování nových poznatků v této oblasti přispěl i Peter Drucker, guru moderního managementu, jenž se zasadil o koncepci řízení orientovanou na zákazníka.

V jeho pojetí se úspěšný podnik nemůže soustřeďovat jen na úspěch majitelů, ale musí být zdrojem blaha pro celé okolí, poněvadž autor vycházel ze základního poznání, a to: převezme-li podnik svou část společenské odpovědnosti nejen vůči svým zaměstnancům, ale působí-li také svými aktivitami navenek, může poté najít podporu, loajalitu a důvěru u svých zaměstnanců i v časech, které nejsou příznivé.¹

Tato diplomová práce se zabývá řešením problematiky řízení excelence ve společnosti ORKÁN plus, s.r.o., působící v oblasti poskytování účetnictví, daňového poradenství a souvisejících služeb, a která spadá do kategorie malých a středních firem.

Práce je členěna do tří základních částí, z nichž v první jsou nastíněna nejdůležitější fakta z teoretických poznatků, které jsou prakticky rozpracována ve stěžejní třetí části, tedy v části návrhové, která zároveň kloubí výsledky kritické analýzy společnosti, jež je obsahem části druhé. Předmětem této analýzy je poznání jak vnějšího makrookolí společnosti, a to na základě PEST analýzy a Porterovy analýzy – modelu pěti sil, tak vnitřní stránky společnosti, což představuje zhodnocení již provedených kroků. Neoddělitelnou součástí je samozřejmě shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze společnosti.

¹ NĚMEC, Petr. *Supermani na scéně!* Ekonom. Dostupné online z http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10005770-23428830-600000_detail-supermani-na-scenu

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

1.1 Vymezení problému

V době, ve které se technický a technologický vývoj mění v podstatě ze dne na den, a době, kdy pulty knihkupectví a knihovny doslova praskají ve švech publikacemi z oblasti jakosti, Total Quality Management, Customer Relative Management (Řízení vtažů se zákazníky), modelem excellence EFQM (European Foundation for Quality Management) atd., může někomu připadnout zcela absurdní a zbytečné znovu se zastavovat „v těchto vodách“ a zabývat se řízením nějaké excellence. A cože tou excelencí je vůbec míněno? Jistě každému z nás v prvním okamžiku padne na mysl spojení s významnou a respektovanou osobou, jež se zpravidla oslovuje, či spíše byla oslokována, „Vaše Excellence“, což si pamatujeme z historických filmů či z filmů pro pamětníky. Tento prvotní podnět je jistě správný, ale už málokoho napadne si tento termín vyložit ve spojení s úplně normální obchodní firmou, která se může řadit do kategorie mezi malé a střední podniky.

Problém se může skrývat v jakémsi „zaseknutí“ si připustit, že i v malé firmě poskytující výlučně služby je možné, a v podstatě k jejímu přežití v dnešní silné konkurenci v dané oblasti působení dokonce nezbytné, zabývat se hodnocením sama sebe, tj. managementu, zaměstnanců, zvolenými cíly a strategiemi, ale také spokojeností svých zákazníků, zvolených dodavatelů apod.

1.2 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je provést kritickou analýzu společnosti ORKÁN plus s.r.o., na jejímž základě společně s využitím teoretických poznatků bude navrženo opatření, čili bude nalezen takový systém, který povede ke zdokonalení poznání sama sebe a k pochopení vlastních mezer, jejichž odstranění zkvalitní poskytované služby (tedy konkurenceschopnosti) a upevní pozici na trhu (tedy úspěšnosti podnikání).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Hodnoty jako „excelence“ (dokonalost) a „kvalita“ by měly být většinou manažerů považovány za významné faktory. Tito manažeři by se také pravděpodobně shodli na důležitosti ztotožnění jejich společností s tržní orientací a také by měli za to, že tyto faktory přispívají k finančnímu zhodnocování společnosti. Avšak preciznější porozumění toho všeho si žádá podrobné pochopení těchto pojmů. A co je to excelence? Existuje spojitost mezi excelencí a tržní orientací? Je tržně orientovaná firma poskytující služby více odpovědná za pochopení a řízení zákaznických očekávání a poskytnutí spolehlivých služeb? Jak tyto proměnné působí a ovlivňují růst a finanční zhodnocování společnosti? Zatímco existují studie zkoumající množství samotných faktorů k finančnímu zhodnocování, méně prací už je zaměřeno na to, aby mapovaly spletité vzájemné vztahy mezi těmito faktory. Čili jde o probádání existence nebo jiných vzájemných vztahů mezi excelencí, tržní orientací, manažerskými postupy, spolehlivostí poskytovaných služeb a finančním zhodnocováním společnosti.²

2.1 Excelence, tržní orientace a kvalita služeb

Faktory excelence, tržní orientace a kvalita služeb se už na první pohled zdají být propojeny. Poněvadž by bylo obtížné si představit excelentní společnost, která není tržně orientována a právě tak těžké přemýšlet o společnosti poskytující kvalitní služby, jestliže není tržně orientována. Nicméně zkoumání vzájemných vztahů mezi zmíněnými faktory potřebuje vymezit hlediska a ukazatele každého faktoru.²

Možná domněnka nabízí možný smysl pro vzájemné vztahy mezi těmito faktory. Možný přístup trvá na tom, že neexistují žádné univerzální principy, které by se mohly vztahovat ke všem společnostem, a ne všechny možné způsoby jsou ve stejné míře

² CARUANA, A., PITT L., BERTHON P. Excellence-Market Orientation Link Some Consequences for Service Firms. *Journal of Business Research* [online]. January 1999, vol. 44, no 1, s. 5-15.

efektivní. Možná teorie prokazuje, aby společnost přežila a „běžela“ úspěšným směrem, musí ukázat vzájemnou shodu mezi jejími vnitřními částmi a vnějším prostředím. Tento pohled výlučně a nepřímo tvoří základ marketingové teorie. Podle Burrella a Morgana³ existují dva významné typy shody napříč úrovněmi. První předpokládá, že efektivita společnosti závisí na shodě mezi prvky subsystému společnosti a požadavky na okolí (makro shoda), a ta druhá počítá se vzájemnou shodou mezi prvky subsystému společnosti (mikro shoda). Tato dvě hlediska shody jsou odražena v předpokladu, že faktory excelence, tržní orientace a kvalita služeb by mohly být propojeny. Avšak shoda není zcela dostačující podmínkou pro celou souvislost.⁴

2.1.1 Excelence

Za tak velkým zájmem o „excelenci“ stojí především práce dvou mužů – Peterse a Watermana⁵ – a jejich společného bestseleru „Hledání dokonalosti“. Jejich úsilí a nadšení se setkalo s jistými výhradami v akademických kruzích, ale neformální způsob pojetí psaní této publikace, se zřejmým důrazem na praktické manažerské využití, nakonec významně ovlivnilo i tyto čtenáře. V knize Peters s Watermanem hodnotí vzorek 62 amerických společností z pohledu tří kritérií, jimiž jsou:

- 1) velikost společnosti,
- 2) trvalé finanční zhodnocování společnosti,
- 3) inovační schopnosti společnosti.

Z výzkumu vyplynulo, že na základě tří zmíněných kritérií bylo ve vzorku 62 vybraných společností 43 klasifikováno za excelentní. Z největší části na základě poznatků z výzkumu těchto společností Peters a Waterman identifikovali osm atributů, které co nejpodrobněji charakterizovaly odlišnost vynikajících, novátorských společností.

³ BURRELL, G., MORGAN, G., 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* Heinemann, London.

⁴ CARUANA, A., PITT L., BERTHON P. Excellence-Market Orientation Link Some Consequences for Service Firms. *Journal of Business Research* [online]. January 1999, vol. 44, no 1, s. 5-15.

⁵ PETERS, T.J., WATERMAN, R.H., 1982. *In Search of Excellence* Harper & Row, New York.

Zjištění výzkumu byla pro autory příjemným překvapením. Projekt ukázal, jasněji než doufali, že vynikající společnosti měly především skvělé základy. Nástroje nenahrazovaly myšlení. Intelekt si nepodmanil rozum. Analýza nepřekážela v jednání. Tyto společnosti spíše pilně pracovaly na udržení jednoduchosti ve složitém světě. Přetrvaly. Setrvaly na vysoké kvalitě. Podbízely se svým zákazníkům. Naslouchaly svým zaměstnancům a chovaly se k nim jako k dospělým. Poskytly svému novátorskému výrobku a servisním „přeborníkům“ široké pole působnosti. Oplátkou za rychlé jednání a pravidelné provádění pokusů si mohly dovolit určitý chaos.⁶

2.1.1.1 Osm zjištěných atributů:⁷

- 1) **Motivace k jednání, snaha udělat dojem** – tyto společnosti byly možná ve svém přístupu při rozhodování analytické, ale přesto nebyly mnohokrát touto skutečností paralyzovány. Doporučení je: „Udělejte to, upněte se na to, zkuste to.“
- 2) **Blíže k zákazníkovi** – tyto společnosti se učily od lidí, kterým slouží. Poskytují bezpříkladnou kvalitu, služby a spolehlivost, tedy věci, které fungují a mají trvalou hodnotu. Mnoho novátorských společností získává své nejlepší nápady týkající se produktu od zákazníků. To pramení z pozorného a stálého naslouchání.
- 3) **Autonomie a podnikavost** – novátorské společnosti posilují mnoho vedoucích a inovátorů v rámci celé organizace. Jsou včelím úlem, kde vznikají přeborníci. Nesnaží se každého udržet na příliš krátké uzdě, a tak omezovat jeho kreativitu. Řídí se podle devátého přikázání Fletchera Byroma: „Ujistěte se, že vytváříte přiměřený počet chyb.“
- 4) **Produktivita zásluhou lidí** – vynikající společnosti považují postavení a zařazení za hlavní zdroj kvality a zisku z produktivity. Nepodporují vytváření postojů ani

⁶ CARUANA, A., PITT L., BERTHON P. Excellence-Market Orientation Link Some Consequences for Service Firms. Journal of Business Research [online]. January 1999, vol. 44, no 1, s. 5-15.

⁷ PETERS, T.J, WATERMAN, R.H. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. 336 s. Praha: Pragma, 2001. Překlad: Růžena Pokorná. ISBN: 80-7205-817-7.

nepovažují kapitálové investice za základní zdroj zlepšení výkonnosti. Jak prohlásil Thomas J. Watson ml. ohledně společnosti IBM: „Chci začít tím, co je podle mne nejdůležitější: náš respekt vůči zákazníkovi“, což je jednoduchá koncepce, ale v IBM zaujímá hlavní část manažerského času.

- 5) **Prosazování praktické stránky, zaměření na hodnoty** – T.J Watson ml. také řekl, že „základní filozofie organizace má daleko více společného s úspěchy než technologickými nebo ekonomickými zdroji, organizační strukturou, novátorstvím a organizováním času.“
- 6) **Zůstaňte věrni svému oboru** – pokud se zde vyskytly nějaké výjimky, pak se zdá, že rozdíly v nejlepších výkonech silně podporují tyto společnosti, které zůstávají přiměřeně blízko činnosti, kterou znají.
- 7) **Jednoduchá forma, nepočtený personál** – základní organizační struktury a systémy v nejúspěšnějších společnostech jsou půvabně jednoduché. Špičkový personál je málo početný, tudíž není problém se setkat s personálem firmy o méně než 100 lidech, kteří provádějí několikamiliardové obraty. Ze zkoumaných firem se žádná formálně nezabývala strukturou maticové organizace, a ty, které tuto formu vyzkoušely, ji odmítly.
- 8) **Současně volno-pevné vlastnosti** – nejlepší společnosti jsou buď centrálně řízené, nebo decentralizované. Jak již bylo uvedeno, stlačily autonomii k týmům dílen nebo rozvojovým kolektivům.

2.1.2 Tržní orientace

V průběhu let vyplývá mnoho nedorozumění (zmatků) v definování marketingu a porozumění marketingové koncepcí ze selhání nesprávného rozlišování marketingu jako kultury, strategie nebo jako taktiky. Každá z těchto tří oblastí je za strategii ve společnosti, v obchodních jednotkách a na operační úrovni zodpovědná samostatně. Existuje všeobecná dohoda, že „tržní orientace“ jakožto základní princip je složen ze tří

hlavních aspektů: z orientace na zákazníka, zapojení (zahrnutí) úsilí a z cílů společnosti (v případě obchodních společností ziskovosti).⁸

Tato studie aplikuje Kohliho a Jaworského⁹ definici tržní orientace jakožto:

- 1) celofiremní tvorbu zpráv týkajících se současných a budoucích potřeb zákazníků,
- 2) předávání (sdělování) těchto zpráv do jednotlivých oddělení firmy,
- 3) a schopnost reagovat na tyto zprávy v rámci celé firmy.

Porozumění trhu by nemělo být viděno právě jenom z pohledu založeném na „mínění zákazníků“, ale v širším pojetí, které zahrnuje význam:

- 1) vnějších tržních faktorů (např. konkurenti, regulace) působících a ovlivňujících potřeby a představy zákazníků a
- 2) nynější stejně jako budoucí potřeby zákazníků.

Grönroos poukazuje na nutnost, aby firma měla kvalitní (odolný a obsahující podstatná data) informační systém, obzvláště v těch, které působí ve vztahovém marketingu. Tedy ty, které budují dlouhodobý pozitivní vztah mezi firmou a jejími zákazníky na základě dokonalé znalosti jejich individuálních potřeb.¹⁰

Tržní orientace se projevila v mnoha odborných termínech a definicích. Mimo jiné také v jednom z osmi atributů excellence, a to v atributu „blíže zákazníkovi“, který sice zpopularizovali Peters a Waterman, ale jinak největší dík „dluží“ Lew Youngovi – šéfredaktorovi časopisu Business Week.

2.1.3 Kvalita služeb

Důležitost sektoru služeb je vyjádřena v jeho rostoucím přínosu mnoha národních ekonomik, jak dokazují poslední léta, ve kterých se jak profesionálové tak teoretikové zajímali o tento sektor. V hledání jak vybudovat, upevnit a rozvíjet orientaci zákazníků,

⁸ CARUANA, A., PITT L., BERTHON P. Excellence-Market Orientation Link Some Consequences for Service Firms. *Journal of Business Research* [online]. January 1999, vol. 44, no 1, s. 5-15.

⁹ KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 April, pp. 1-18.

¹⁰ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 205 s. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-16-78.

nesmí firmy poskytující služby zapomenout na hlavní funkci kvality, speciálně na kvalitu samotných služeb.

Grönroosův ¹¹ model měření kvality služeb zdůrazňuje dva aspekty:

→ *odbornou kvalitu*, tedy co je zákazníkem přijímáno,

→ *funkční kvalitu*, jak je služba poskytována.

Zejména druhý aspekt je kritičtější a je spojován s psychologickým ovlivňováním, které se objevuje během „výměnné transakce“.

2.1.3.1 GAP model

Kvalitativní výzkum autorů Parasuramana, Zeithamla a Berryho umožnil vyvinout metodu měření kvality služeb, jejíž základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím, jaká služba je jim poskytnuta. Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. GAP modelu (viz. níže), tedy na modelu mezer, kdy je pracováno s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, která zákazník vnímá. ¹²

Mezera 1 – rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že očekává. Aby se tato mezera zmenšila, je třeba provádět průzkum mínění zákazníků a zaznamenávat důležitá data, naslouchat personálu, který přichází do styku s klienty, zploštit hierarchickou strukturu společnosti.

Mezera 2 – nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma, a očekávání zákazníků.

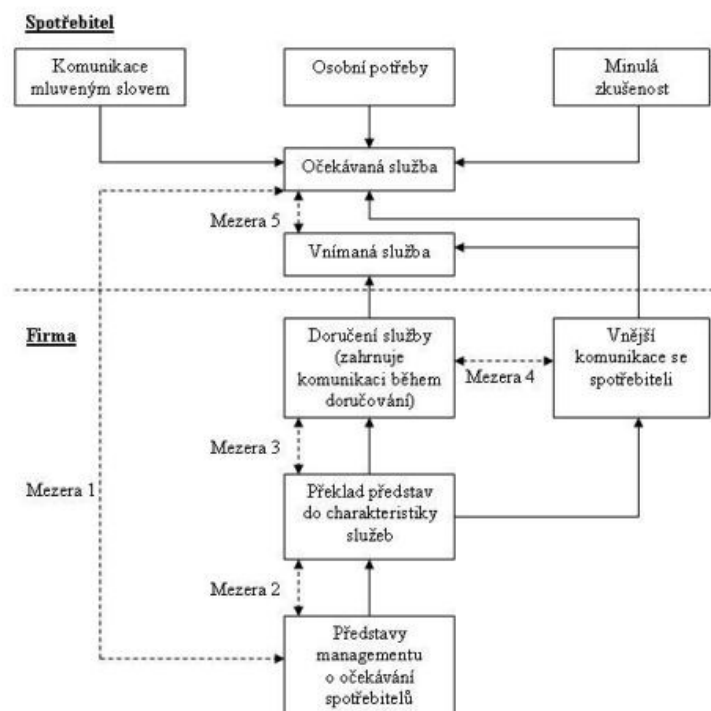
Mezera 3 – vzniká, když systémy doručování služeb (personál, technologie a procesy) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům.

¹¹ GRÖNROOS, C., 1984. A Service Quality Model and Its Market Implications. *European Journal of Marketing* 18 4, pp. 36–44.

¹² CARUANA, A., PITT L., BERTHON P. Excellence-Market Orientation Link Some Consequences for Service Firms. *Journal of Business Research* [online]. January 1999, vol. 44, no 1, s. 5-15.

Mezera 4 – nastává, když firma prostřednictvím jiných medií proklamuje jinou úroveň služby než nakonec poskytuje, nenaplní sliby z reklamy.

Mezera 5 – je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1-4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají, a tím, co firma nabízí.¹³



Obr. 1: Schéma GAP modelu¹³

Ačkoli komentář k vnitřnímu uspořádání a aktuálnosti (platnosti) modelu se pozměnil, Parasuraman, Berry a Zeithamel označili faktor spolehlivosti služeb jako nejdůležitější aspekt v poskytování kvalitních služeb zákazníkovi.

2.1.3.2 Management zákaznických očekávání

Další zkoumání již zmíněného GAP modelu z pohledu „očekávání“ přineslo zjištění, že očekávání lze chápat jako dvouúrovňové - požadované očekávání a uspokojující

¹³ Zdroj: dostupné online z <http://www.servqual.estranky.cz/stranka/whatis>

očekávání. Mezi těmito dvěma úrovněmi existuje prostor pro „zónu tolerance“, která odráží přípustnou míru odlišnosti prvotních požadavků a konečného uspokojení jednotlivých zákazníků. Požadovaná a uspokojující úroveň služeb společně se zónou tolerance není pořád na konstantní úrovni, ale naopak kolísá podle důležitosti daného hlediska. Zeithaml, Berry a Parasuraman zjistili,¹⁴ že spolehlivost služeb je nejdůležitějším hlediskem, a proto zde je „zóna tolerance“ nejužší, tedy pro firmy nepřísnejší. Autoři pokračující v následném zkoumání došli k závěrům, že společnosti, které budou poskytovat své služby nad úroveň, jenž uspokojuje zákazníky, budou požívat konkurenční výhody, a kromě toho navíc také budou tyto firmy usilovat o to, aby poskytovaly služby na úrovni požadované zákazníky. Předpokládali, že tato strategie firem jistě povede k získání výhod pro samotné zákazníky, což se posléze odrazí v jejich stálosti a věrnosti. A proto vynikající a excelentní společnosti by se měly zaměřit na získání této „zákaznické výhody“. Dané rozhodující a důležité hledisko očekávání je důvodem, proč by tyto firmy měly usilovat o řízení zákaznických očekávání, pakliže si přejí získat zákaznickou výhodu.¹⁵

Management zákaznických očekávání může být vnímán jako základní hledisko vztahového managementu a poskytování „kvality“. Podle Berryho a Parasuramana¹⁶ management očekávání zahrnuje:

- 1) reálný obraz služby poskytované zákazníkovi,
- 2) bonus (prémii) vyplývající ze spolehlivosti společnosti,
- 3) uskutečněnou přímou komunikaci se zákazníky,
- 4) vynikající výkon zaměstnanců a předčení očekávání samotných zákazníků,
- 5) využití procesu náhradního plnění v plné míře.

Jak prohlásili pánové Hart, Heskett a Sasser: „Dobré náhradní plnění může naštvané, frustrované zákazníky změnit v loajální.“¹⁷

¹⁴ ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., PARASURAMAN, A., 1993. *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service*. Journal of the Academy of Marketing Science 21 1, pp. 1–12.

¹⁵ CARUANA, A., PITT L., BERTHON P. Excellence-Market Orientation Link Some Consequences for Service Firms. Journal of Business Research [online]. January 1999, vol. 44, no 1, s. 5-15.

¹⁶ BERRY, L.L., PARASURAMAN, A., 1991. *Marketing Services-Competing through Quality*. The Free Press, New York.

2.1.3.3 Spolehlivost služeb

Označení „dodržování slibů“ jako míru v řízení zákaznických očekávání částečně potvrzuje model zákaznických očekávání Zeithamla, Berryho a Parasuramana.¹⁸ Označují zřetelné sliby poskytování služeb (v rámci reklamy, osobního prodeje, smluv a dalších způsobech komunikace) spolu se skrytými sliby poskytování služeb (v rámci hmotných aktiv a ceny) jako dvě příčiny očekávané služby.

Posilování vztahů se zákazníky je hlavní úkol pro firmu s tržně orientovanými službami. Přitom je spolehlivost firmy jako poskytovatele služeb klíčová. Kvůli této důležitosti má tato míra požadované a uspokojující úrovně na vyšší pozici ve srovnání s ostatními čtyřmi mírami, a jak bylo dříve uvedeno, její zóna tolerance je užší.

Spolehlivost je rozhodující při nabídce služeb zákazníkům. Navíc má spolehlivost důležitý nepřímý přínos, ve kterém upevní zákaznicka očekávání a sníží nutnost náhradního plnění služeb. Berry a Parasuraman prokazují,¹⁹ že když se objeví problém se službou, zóna tolerance zákazníka se typicky zúží, a jejich pro ně vhodné a požadované úrovně služeb se zvýší.²⁰

V procesu rozvíjejícího se náhradního plnění služeb si vyžadují zmírněná očekávání zákazníka vyšší úroveň spolehlivosti služeb. Vytváření a plnění slibů je důležitý prvek v managementu zákaznických očekávání.²⁰

¹⁷ HART, C.W.L., HESKETT, J.L., SASSER, W.E., 1990. *The Profitable Art of Service Recovery*. Harvard Business Review 68 4 (July-August), pp. 148–156.

¹⁸ ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., PARASURAMAN, A., 1993. *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service*. Journal of the Academy of Marketing Science 21 1, pp. 1–12.

¹⁹ BERRY, L.L., PARASURAMAN, A., 1991. *Marketing Services-Competing through Quality*. The Free Press, New York.

²⁰ CARUANA, A., PITT L., BERTHON P. Excellence-Market Orientation Link Some Consequences for Service Firms. Journal of Business Research [online]. January 1999, vol. 44, no 1, s. 5-15.

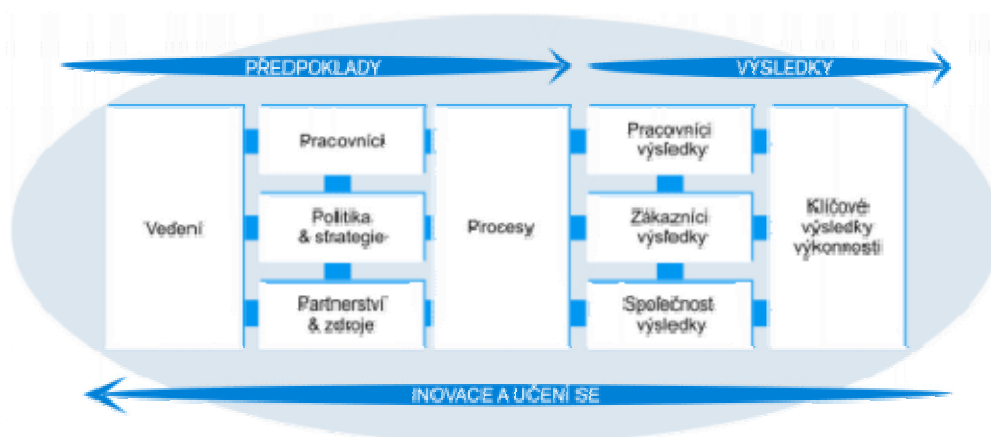
2.2 European Foundation for Quality Management

2.2.1 Co je to?

EFQM byla založena v roce 1988, v té době významnými, evropskými společnostmi. Podnětem k tomuto významnému kroku se stala potřeba vytvořit v Evropě zázemí pro zlepšování, budování konkurenceschopnosti a motivace ke kvalitě vůbec, zejména ve vztahu k Japonsku a USA.

2.2.2 Model EFQM

Model podnikatelské úspěšnosti, nazývaný nyní jako Model excelence EFQM, byl představen v roce 1991 jako rámec sebehodnocení organizací a základ pro účast v Evropské ceně za kvalitu (dnes Cena EFQM za excelenci), která byla poprvé udělena v roce 1992.



Obr. 2: Schéma modelu EFQM²¹

Model excelence EFQM je praktickým nástrojem, který používají organizace různými způsoby:

- ⇒ jako nástroj sebehodnocení, kterým zjišťují, kde jsou na cestě k excelenci,
- nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešením;

²¹ Zdroj: dostupné online z <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>

- ⇒ jako základ pro společný slovník a způsob myšlení o organizaci (struktuře), který se společně používá ve všech útvarech (funkcích);
- ⇒ jako příručka pro identifikaci příležitostí pro zlepšování;
- ⇒ rozmíst'ování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer;
- ⇒ jako strukturu pro systém managementu organizace.

Model excelence EFQM připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti. Vychází z předpokladu, že excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení "pohánějícího" politiku a strategii, prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a také procesů.²²

Z obecného hlediska je model EFQM považován za praktický nástroj, který pomáhá nastavit správný systém řízení podniku formou posouzení, kde se podnik nachází na cestě k excelenci. Dále pomáhá identifikovat rozdíly oproti excelenci a současně upozorňuje na oblasti pro zlepšení. Samozřejmě stimuluje vhodná řešení, jde tedy o komplexní nástroj.²³

2.2.3 Proč použít tento model?

EFQM Excellence Model má devět oblastí činností organizace, neboli 9 hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila. První kritérium zahrnuje vůdčí roli managementu organizace (Kritérium 1) a manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii a plány (Kritérium 2), zajišťují finanční, informační a materiální zdroje (Kritérium 4) a v neposlední řadě lidské zdroje (Kritérium 3), které jsou motorem pro dobré řízení procesů každé organizace (Kritérium 5). Výsledky organizace hodnotí především s ohledem na zákazníka (Kritérium 6), jemuž model přikládá nejvyšší význam a váhu při hodnocení.

²² Zdroj: dostupné online z <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>

²³ TRNKOVÁ, M. *Model excelence – od řízení kvality ke kvalitě řízení*. MM Průmyslové spektrum. Dostupné online z <http://www.mmspektrum.com/clanek/model-excelence-od-rizeni-kvality-ke-kvalite-rizeni>

Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců (Kritérium 7) a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí (Kritérium 8). Poslední výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech, jak finančních, tak i ostatních nefinančních výsledků (Kritérium 9). Jde tedy o komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem.²⁴

Za skutečně excelentní organizaci se podle modelu považuje taková společnost, která usiluje o uspokojení potřeb všech zainteresovaných skupin, a to veškerými svými aktivitami, které realizuje. Otázkou tedy není jen dosáhnout uspokojení potřeb zákazníka, ale i zaměstnanců, vedení firmy, majitelů či obyčejných lidí z města, ve kterém se firma nachází. Zde je podstatné si uvědomit, že firma jako taková nežije ve vzduchoprázdnu, ale svojí existencí ovlivňuje řadu jiných subjektů.²⁵

Na druhé straně jde ale také o způsob, jakým tohoto uspokojení firma dosáhla, a jakým způsobem chce úspěchu dosahovat i do budoucna. To samo o sobě není jednoduchý cíl, vezmeme-li v úvahu neustále se měnící globální prostředí s ostrou konkurencí ve všech oborech nebo velmi rychlý vývoj technologií.²⁵

²⁴ Dostupné z <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/proc-pouzit-model-excelence-efqm.html>.

²⁵ TRNKOVÁ, M. *Model excellence – od řízení kvality ke kvalitě řízení*. MM Průmyslové spektrum. Dostupné online z <http://www.mmspektrum.com/clanek/model-excelence-od-rizeni-kvality-ke-kvalite-rizeni>

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI



3.1 Základní údaje o společnosti

- Sídlo: Makovského nám.2, 616 00 Brno
- Pobočka: Palác YMCA, Na Poříčí 12, 110 00 Praha 1
- IČ: 276 86 710
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Telefon: 539 090 100
- E-mail: orkan@orkan.cz
- Web: <http://www.orkan.cz/>

3.2 Představení společnosti

Společnost ORKÁN® vznikla počátkem roku 1995 spojením odborníků s dlouholetými zkušenostmi v oblasti účetnictví a daňové problematiky s cílem poskytovat komplexní účetní a daňový servis pro podnikatele a obchodní společnosti.

V současné době je členem **Komory daňových poradců ČR** a mezinárodní asociace poradců **Torus International Consultants Associations**.

Posláním Komory daňových poradců České republiky je podporovat daňové poradenství, sdružovat daňové poradce a zabezpečovat odbornou úroveň daňového poradenství.

TORUS International Consultants Associations je mezinárodní asociace nezávislých poradců podnikajících v oblastech účetnictví, práva, daňového poradenství a specializovaného poradenství s působností po celé Evropě.



3.3 Základní nabídka služeb

Oblasti působení je možné rozdělit do jednotlivých samostatných skupin činností, které společně tvoří jeden komplexní soubor nabízených služeb a nebo mohou být na přání klienta vykonávány samostatně a tím i variabilně sestavovány dle jeho aktuálních možností a potřeb.

Základní nabídku služeb tvoří tyto činnosti:

1. Daně
2. Účetnictví
3. Mzdy a personalistika
4. Právní poradenství v oblasti pracovního, obchodního a daňového práva
5. Audit
6. Ostatní poradenství a služby

*Poslání a cíle společnosti:*²⁶

Posláním společnosti je poskytování účetních, daňových a ekonomických služeb jako celku na komfortní úrovni všem klientům tak, aby se mohli plně soustředit na svoji hlavní výdělečnou činnost.

Cílem společnosti je zvolit takový postup spolupráce s jejími klienty, který napomůže podstatnou měrou ke snížení jejich administrativního zatížení a zároveň zefektivnění a zhodnocení jimi vynakládaných pracovních i finančních prostředků.

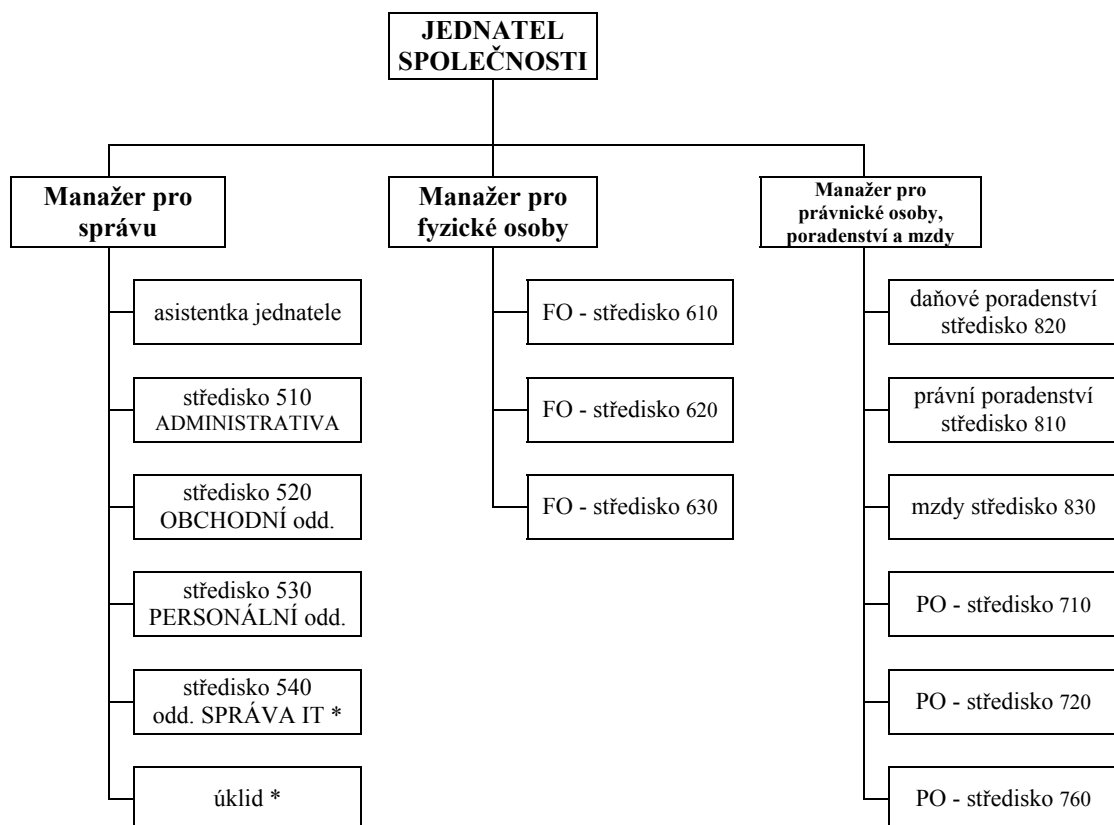
Za kvalitu poskytovaných služeb tedy společnost nabízí plnou záruku a tím minimalizování možného rizika vyplývající z provádění těchto činností.

²⁶ Interní firemní zdroj.

3.4 Organizační struktura

Ve zkoumané společnosti je zavedena liniová organizační struktura, kterou můžeme vidět na následujícím schématu. V čele společnosti stojí její jednatel, pod kterého spadají tři manažeři:

- ⇒ manažer pro správu, který má dále na starosti asistentku jednatele a střediska administrativy, obchodního, personálního oddělení a oddělení pro správu informačních technologií. Současně je zodpovědný i za úklid. Poslední dvě jmenované oblasti, tzn. oddělení pro správu IT a úklid jsou zajišťovány outsourcingově.
- ⇒ manažer pro fyzické osoby,
- ⇒ manažer pro právnické osoby, poradenství a mzdy.



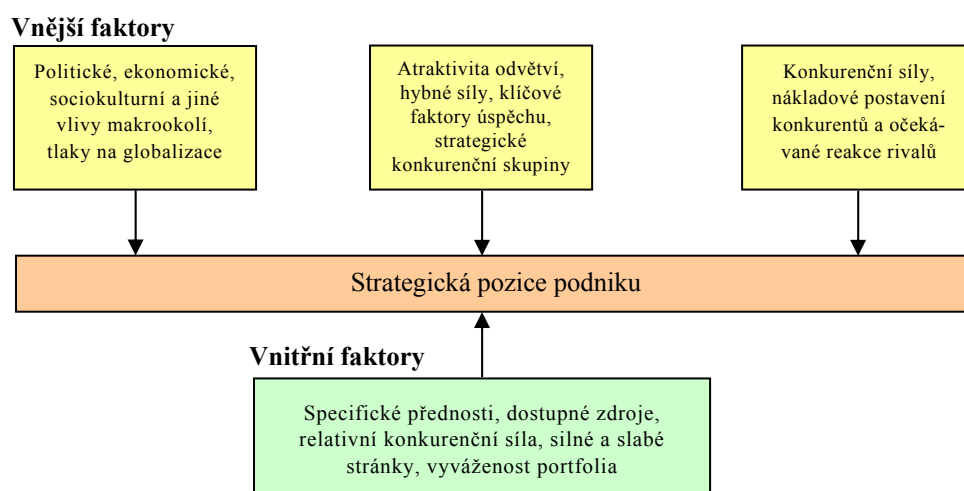
Obr. 3: Organizační schéma společnosti ²⁷

²⁷ Interní firemní zdroj.

3.5 Analýza okolí

„Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“²⁸

„S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy. Schematicky znázorňuje strategickou analýzu níže uvedený obrázek.“²⁸



Obr. 4: Strategická analýza²⁸

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- ⇒ 1) analýza okolí,
- ⇒ 2) analýza vnitřních zdrojů a schopností.

²⁸ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Ad 1)

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořením faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeném odvětvím.²⁹

Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. K tomuto účelu používá dvě metody – PEST analýzu a metodu „4C“. První se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. Její výsledky se promítají do dalších částí strategické analýzy, například do určení hybných změnotvorných sil či do SWOT analýzy. Metoda „4C“ je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Hlavním cílem uvedených metod je podnítit vrcholové manažery, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavějšími k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku.²⁹

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Jejími stěžejními částmi je vymezení hybných změnotvorných sil, které významně ovlivňují vývoj a změnu odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví. Vývoj a trendy v odvětví mají často na různé podniky či skupiny podniků v daném odvětví odlišný dopad.²⁹

Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví, přičemž do popředí zájmu se dostávají konkurenční síly. Tradičním přístupem je Porterův model pěti sil, zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví.

²⁹ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Ad 2)

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů a schopností je proto velmi zásadním východiskem, je orientovaná jednak na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.³⁰

3.5.1 PEST analýza společnosti

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické a sociální a kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza. V současné době se můžeme setkat u některých autorů s pojmem analýza PESTEL, jež kromě politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů zdůrazňuje samostatně faktory ekologické a legislativní.³⁰

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. V odborné literatuře se můžeme setkat s označením tohoto přístupu jako strategický audit vlivů makrookolí. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit.³⁰

3.5.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli

³⁰ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.³¹

Společnosti ORKÁN plus, s.r.o. se legislativní stabilita dotýká nejen z důvodu dopadu na finanční stránku samotné společnosti, ale především z pohledu činnosti, ve které působí – oblast daní, účetnictví a ostatního poradenství. Tyto změny mohou být dvousečnou zbraní, neboť rozumná míra legislativních změn „zajišťuje“ společnosti stále množství klientů. Ale na druhou stranu příliš častá frekvence zejména legislativních změn, způsobených politickou nestabilitou, může jednak odradit již působící podnikatelské subjekty, případně potenciální nově vznikající subjekty.

3.5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických indikátorů, kterými jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.³¹

Samozřejmě, že všechny výše uvedené indikátory zkoumanou společnost do jisté míry ovlivňují, ale poněvadž se jedná o společnost, která zapadá do kategorie malých a středních firem, tak i míra dopadu tomu odpovídá. Daňová politika zřejmě ovlivňuje společnost nejzřetelněji a tendence snižující se sazby daně příjmů právnických osob i pozitivním způsobem.

3.5.1.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života např. podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod., namísto pouhého zvyšování platu.³¹

³¹ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Oblast působení společnosti předpovídá, ovšem nikterak nedeterminuje, potenciální složení zaměstnanců, kterými tedy zpravidla bývají výhradně ženy. Současné vnímání „mužské“ a „ženské“ role české společnosti není už natolik stereotypní, jak tomu bývalo v letech minulých, ale stále převládá trend, kdy právě ženy zastávají roli, ve které kloubí pracovní povinnosti s povinnostmi rodinnými. Z čehož vyplývá nutnost, aby společnost byla nakloněna trendům zkrácených úvazků, pružné pracovní době a ostatním nefinančním benefitům.

3.5.1.4 Technologické faktory

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí podniku probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.³²

Ačkoli není daná společnost společností výrobní, u které především technologické faktory hrají významnou roli, přesto už je nyní „závislá“ na informačních technologiích softwaru účetních programů, online komunikaci se správními orgány či jinými institucemi apod.. Proto je důležité držet krok s dobou, neboť právě novinky usnadňují jak práci zaměstnancům, tak i samotným klientům.

3.5.2 Analýza konkurenčních sil společnosti

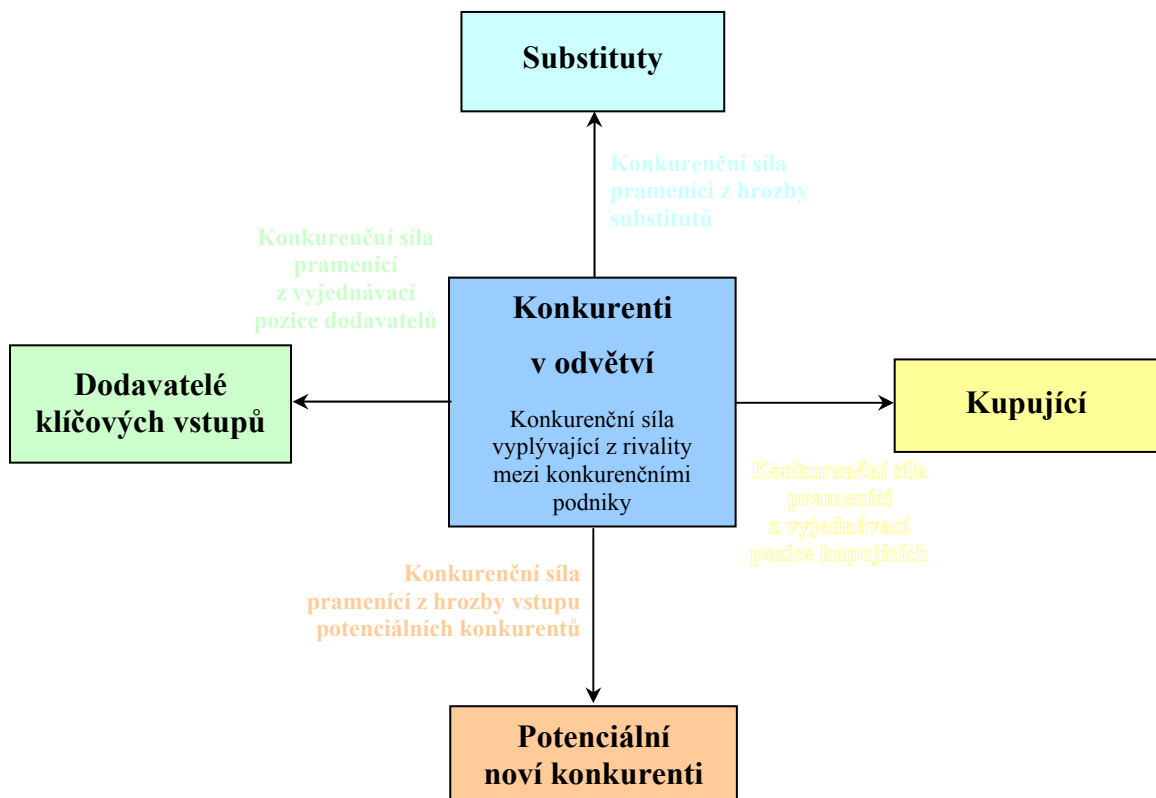
Významnou charakteristikou v odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně:

- ⇒ konkurenční pozice podniku,
- ⇒ struktura zákazníků,
- ⇒ pověst mezi věřiteli i dodavateli,
- ⇒ schopnost přilákat kvalifikované pracovníky.³²

³² SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci.³⁴

Významně přispěl k řešení tohoto problému M. Porter³³ modelem pěti sil, jež je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími ovlivněny.



Obr. 5: Model pěti sil³⁴

³³ PORTER, M.E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994.

³⁴ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.³⁵

3.5.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Prvním krokem analýzy rivality konkurentů je tedy porozumět konkurenčním pravidlům odvětví, na které navazuje odhad intenzity konkurenční rivality, která je ovlivněna následujícími faktory:

- ⇒ počtem a velikostí konkurentů v konkurenčním okolí,
- ⇒ mírou růstu trhu,
- ⇒ vysokými fixními náklady,
- ⇒ diferenciací produktů,
- ⇒ výstupními bariérami z odvětví,
- ⇒ akvizicí slabších podniků,
- ⇒ globálními zákazníky.³⁵

Nemůžeme říct, že by se oblast účetnictví, daňového poradenství a spřízněných činností řadila mezi vysoce kreativní, umělecké a „zábavné“ odvětví, ale přesto v něm existuje vysoká konkurence jak tuzemských, tak mezinárodních subjektů.

A přestože silně převažující tržní podíl nadnárodních společností patřících k „velké čtyřce“, tj. Pricewaterhouse-Coopers, KPMG, Deloitte a Ernst & Young, jejichž pobočky působí v České republice, je zcela dominantní, nemůžeme říct, že by tyto společnosti vyhrály bitvu a ovládly český trh. Z pohledu zkoumané společnosti není „velká čtyřka“ skutečným rivalem a konkurentem, což je určitě ovlivněno i odlišným „zaměřením na klienty“, kterými bývají zpravidla pobočky ostatních velkých nadnárodních společností (používající jednotné účetní a mezinárodní postupy), které využívají služeb stejné společnosti jak u nás, tak v zahraničí. Úkolem ostatních subjektů

³⁵ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

je tedy orientovat se na tuzemské subjekty, které potřebují řešit specifické požadavky vyplývající z českých zákonů.

Poskytování vedení účetnictví nebo daňového poradenství není vysoce diferenciovanou službou, a proto hrozí vysoká fluktuace zákazníků od současných firem ke konkurenci, což samozřejmě zintenzivňuje konkurenční boj.

3.5.2.2 Hrozba substitučních výrobků

Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími třemi faktory:

- ⇒ relativní výši cen substitutů,
- ⇒ diferenciací substitutů,
- ⇒ náklady na změnu.³⁶

Z hlediska možných substitutů k vedení účetnictví a poradenské činnosti není možné hovořit o přímé hrozbě substitučních výrobků, či spíše lépe řečeno jiných služeb. Jestliže zákazník/klient potřebuje mít zpracované účetnictví s výstupy pro finanční úřady či mzdovou a personální agendu jak pro zaměstnance, tak pro orgány státní správy, nenachází se ve stejné situaci, jako kdyby stál v optice a rozhodoval mezi koupi dioptrických brýlí či kontaktních čoček. Tento názorný příklad se může někomu jevit jako ne úplně vhodný, ale velmi názorně ukazuje možnosti daného zákazníka, které jsou v tomto případě v podstatě žádné. Hlavní důvod tkví ve „vázanosti“ požadavku k možnostem, které musí zákazník pevně dodržet, a k možnostem, které jsou z jeho strany volitelné a ovlivnitelné.

3.5.2.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost hrozby

³⁶ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na dvou faktorech: na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Vstupní bariéry mohou mít různou podobu, kterými jsou:

- ⇒ úspory z rozsahu a zkušeností efekt,
- ⇒ technologie a speciální know-how,
- ⇒ znalost značky a oddanost zákazníků,
- ⇒ kapitálová náročnost,
- ⇒ absolutní nákladové výhody,
- ⇒ přístup k distribučním kanálům,
- ⇒ legislativní opatření a zásahy.³⁷

V oblasti zkoumané společnosti existují nízké bariéry vstupu do odvětví, což představuje velmi významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů. K samotnému začátku není potřeba žádných speciálních technologií a know-how, financování nákladných reklamních kampaní atd., a tedy není nutné kalkulovat s vysokými vstupními náklady, které bychom museli také finančně pokrýt. Proto se významnou bariérou stávají „úspory z rozsahu a zkušenostní efekt“ a „znalost značky a oddanost zákazníků“. Protože zejména preference obchodní značky, spokojenost a loajalita zákazníka znesnadní novému konkurentovi jeho odlákání. V tomto ohledu hraje významné hledisko i rozsah zkušenosti se stávajícími zákazníky a s jejich specifickými potřebami a požadavky, protože čím budou jejich nároky vyšší a spokojenost se současným stavem uspokojivá či nadměru uspokojivá, nebudou mít záminku hledat někoho místo nás nebo nebudou brát v úvahu případné atakující kroky ostatních subjektů.

3.5.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor může být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla.³⁷

³⁷ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Přestože zpravidla výrobní firmy jsou velmi závislé na dodavatelích, nemůžeme říct, že by společnost poskytující služby nebyla závislá na dodavatelích. Avšak většina stěžejních poskytovaných služeb, kterými jsou vedení účetnictví/daňové evidence, mzdové agendy, daňové a právní poradenství, jsou zajišťovány interním způsobem, tj. zaměstnanci. Pouze menší část, týkající se části daňového poradenství, auditu a také malé části vedení účetnictví, je zabezpečovaná externě – dodavatelsky externími účetními, auditorem a daňovým poradcem. Z tohoto pohledu se tedy zkoumaná společnost nemůže cítit být silně ohrožována.

3.5.2.5 Vyjednávací síla kupujících

Podobně jako silní dodavatelé, mohou i silní kupující vyvinout na podniky tlaky a výrazně tak ovlivnit podmínky v odvětví. Mohou tak například způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví nebo mohou svoji sílu využít k tomu, aby si vymohli další výhody, např. lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky.³⁸

Vzhledem k vysokému počtu podnikatelských subjektů působících v oblasti, jejichž činností je vedení účetnictví, mzdové a personální agendy, daňového a ostatního poradenství, si mohou zákazníci / kupující klást značné podmínky, je zvýhodňující. K této silné pozici kupujících značným způsobem přispívá i fakt, že poptávaná služba je službou standardizovanou, a proto při přechodu k jinému dodavateli nemusí kupující kalkulovat s téměř žádnými dodatečnými náklady přechodu.

3.6 Průzkum spokojenosti klientů účetní a daňové kanceláře

Ke konci roku 2006 byl proveden průzkum spokojenosti klientů účetní a daňové kanceláře ORKÁN[®]. Byla zvolena dotazníková forma průzkumu, a to na principu

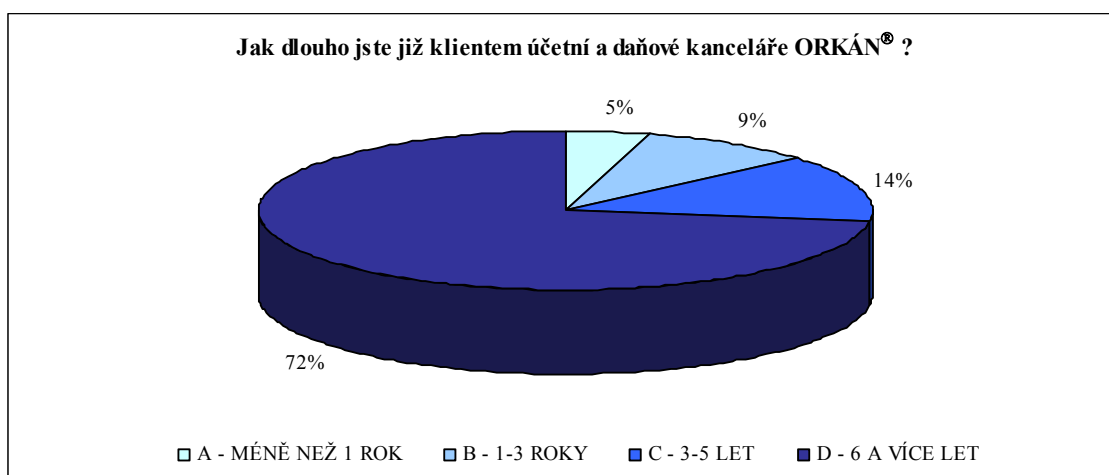
³⁸ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

dobrovolnosti a anonymity. Z celkového počtu 108 rozeslaných dotazníků klientům této společnosti, se ke zpracování vrátilo 44 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků je tedy cca 40%.

Dotazníkový průzkum měl za úkol splnit dva základní požadavky, kterými bylo zmapovat současný stav s účelem pro tuto diplomovou práci, ale také získat podrobnější informace sloužících k interním potřebám společnosti. Poněvadž byl tento průzkum prováděn poprvé, dotazník byl koncipován poněkud v obsáhlejší struktuře. Rozeslaný dotazník obsahoval celkem 23 otázek. Odpovědi na otázky byly konstruovány buď pomocí hodnotící škály (např. velmi spokojen, spokojen, spíše nespokojen, nespokojen), taxativním výčtem (tzv. uzavřené otázky) nebo výčtem s možností vlastního doplnění (tzv. polouzavřené otázky). Pouze otázka č. 22 byla nabídnutá jako volná otázka s možností vlastního komentáře. Kompletní dotazník je zařazen v přílohách pod číslem 1 této práce.

V následující části jsou rozebrány a zhodnoceny odpovědi z nejdůležitějších otázek získaných z průzkumu spokojenosti klientů.

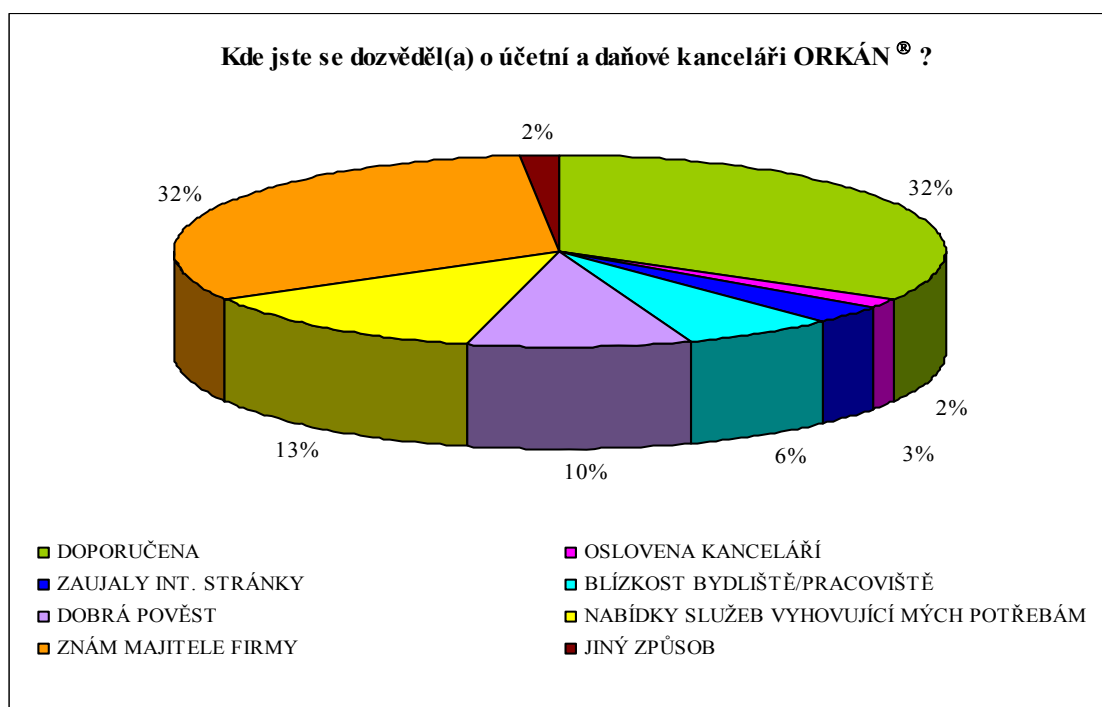
1. Jak dlouho jste již klientem účetní a daňové kanceláře ORKÁN®?			
Méně než 1 rok	<input type="checkbox"/>	1-3 rok	<input type="checkbox"/>
3-5 let	<input type="checkbox"/>	6 a více let	<input type="checkbox"/>



Graf č. 1: Délka „klientství“ u účetní a daňové kanceláře ORKÁN®.

Z grafu č. 1 je patrné, že podstatnou část klientů, téměř tři čtvrtiny, tvoří dlouhodobí klienti, kteří se společností spolupracují více než 6 let a dalších 14 % spadá do kategorie 3-5 let. Z tohoto faktu je patrné, že společnost si vybuodovala stálou klientelu, která je s poskytnutými službami plně spokojena, a proto je ke společnosti loajální.

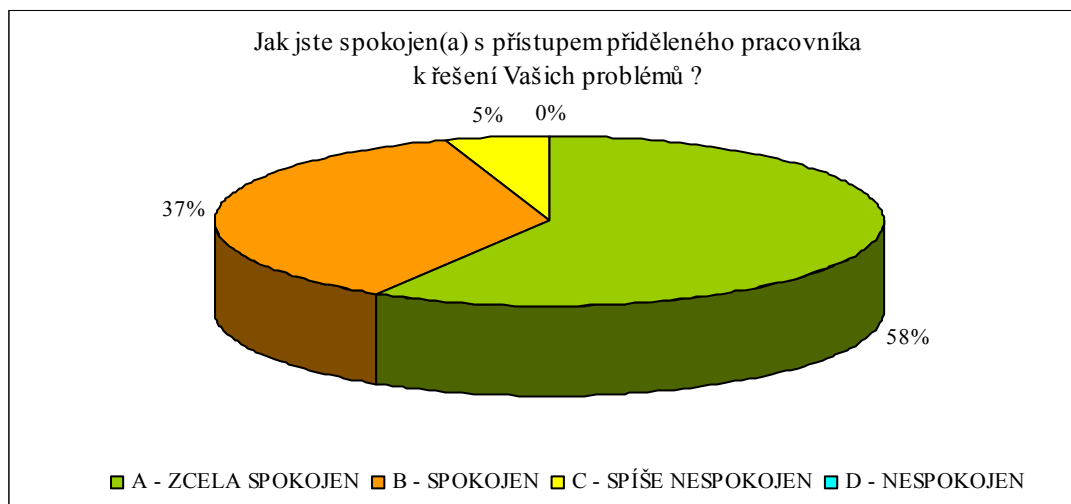
2. Kde jste se dozvěděl(a) o účetní a daňové kanceláři ORKÁN®?			
Kancelář mi byla doporučena	<input type="checkbox"/>	Kancelář má dobrou pověst	<input type="checkbox"/>
Byl(a) jsem kanceláři osloven(a)	<input type="checkbox"/>	Kancelář mi nabídla služby, které vyhovují mým potřebám	<input type="checkbox"/>
Motivovaly mne internetové stránky firmy	<input type="checkbox"/>	Znám osobně majitele firmy a mám k němu důvěru	<input type="checkbox"/>
Kancelář se nachází (nacházela) v blízkosti mého bydliště /pracoviště	<input type="checkbox"/>	Jiný způsob: _____	<input type="checkbox"/>



Graf č. 2: Zdroj informací o účetní a daňové kanceláři ORKÁN®.

V grafu č. 2 je možno vidět jednu ze silných stránek společnosti, kterými jsou klienti (64 %), kteří mají dlouhodobé osobní vztahy s majitelem společnosti, nebo klienti, kterým byla tato účetní a daňová kancelář doporučena jinými současnými klienty.

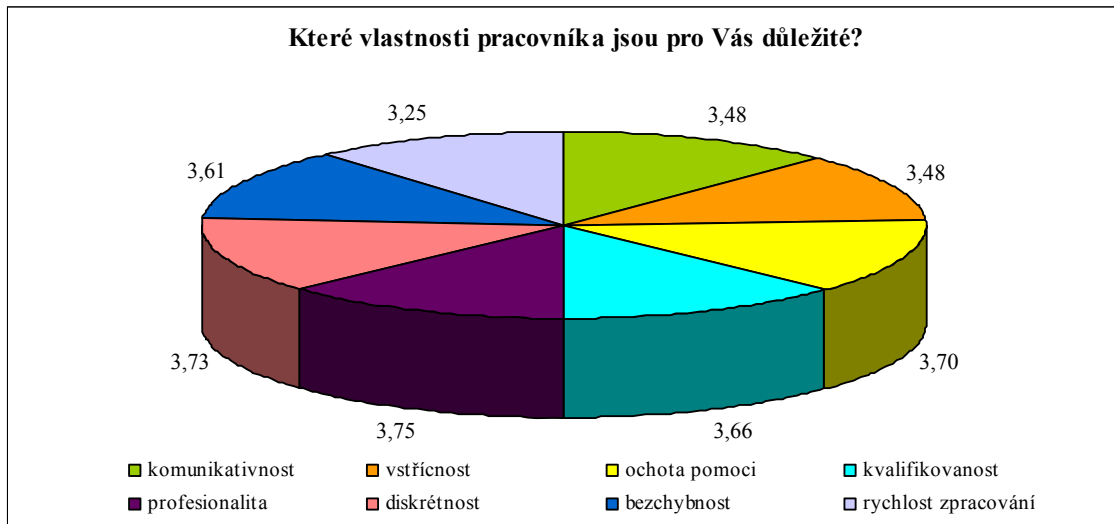
7. Jak jste spokojen(a) s přístupem přiděleného pracovníka k řešení Vašich problémů?			
Zcela spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spíše nespokojen(a) <input type="checkbox"/>	Nespokojen(a) <input type="checkbox"/>



Graf č. 3: Spokojenost s přístupem přiděleného pracovníka.

Graf č. 3 znázorňuje situaci z pohledu spokojenosti klientů s přidělenými pracovníky a je z něho patrné, že téměř 60 % klientů je zcela spokojena a dalších 37 % je spokojeno s přístupem a vykonávané práce „své“ účetní. Tento fakt poukazuje na skutečnost, že klienti se správně „sešli“ s osobou, u které našli vlastnosti, které považují za důležité a které jsou dále rozvedeny v následujícím grafu č. 4.

8A. Označte obecné vlastnosti, které jsou pro Vás osobně důležité, u přiděleného pracovníka.				
Vlastnost / Důležitost	Velmi důležitá	Důležitá	Spíše důležitá	Nedůležitá
Komunikativnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vstřícnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota pomoci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikovanost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskrétnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



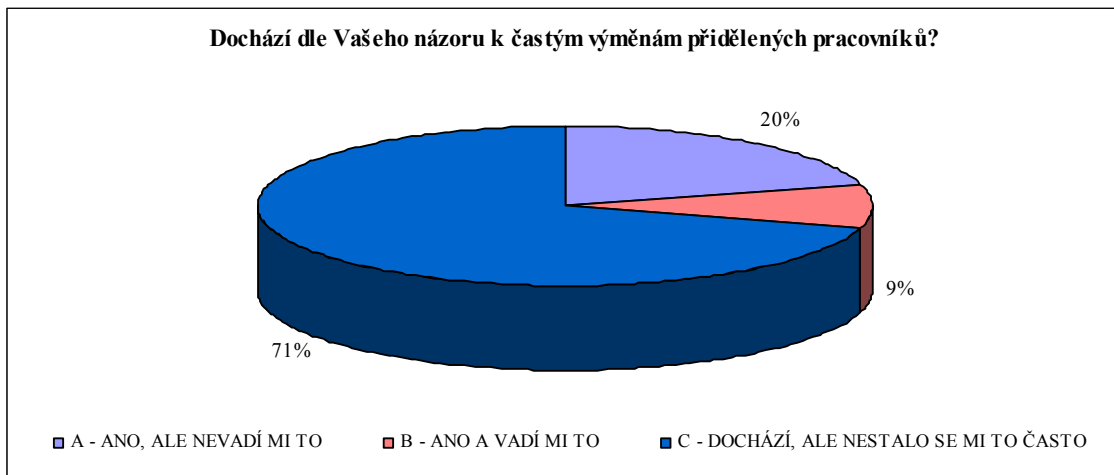
Graf č. 4: Důležitost vlastností přiděleného pracovníka.

Dalo by se říci, že z výše uvedených vlastností pracovníků v grafu č. 4 jsou všechny pro klienty podstatné a důležité, nicméně profesionality, diskrétnosti a bezchybnosti si klienti cení nejvíce a jsou pro ně prioritní.

Pozn.: U hodnocení otázky č. 8A nebylo možné použít procentní vyjádření jako u předchozích otázek, neboť úkolem klientů bylo přiřadit slovní ohodnocení každé vlastnosti dle vlastních požadavků. Proto pro hodnocení byla každému slovnímu ohodnocení přiřazena váha od jedné do čtyř, tj. nedůležitá – velmi důležitá, a pro výpočet byl použit vážený aritmetický průměr.

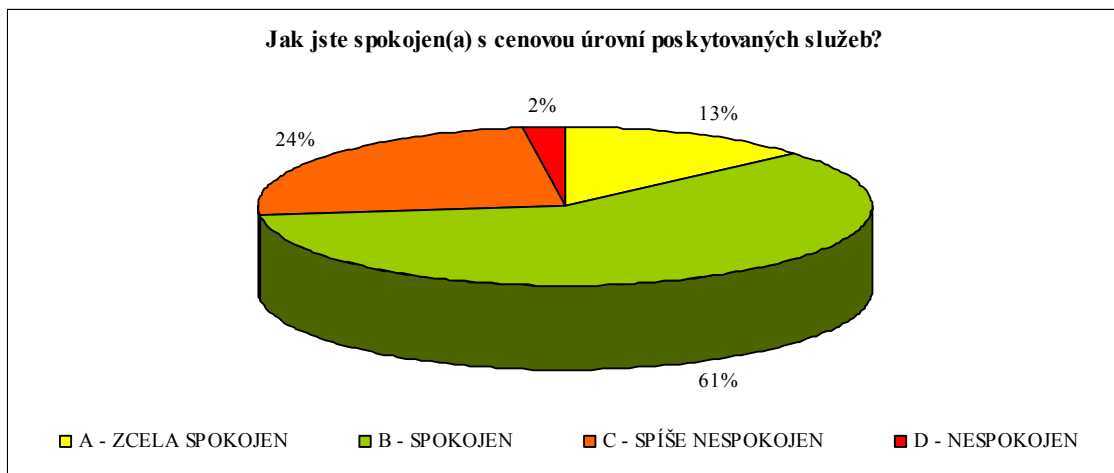
9. Dochází dle Vašeho názoru k častým výměnám přiděleného pracovníka?					
Ano, ale nevadí mi to	<input type="checkbox"/>	Ano a vadí mi to	<input type="checkbox"/>	K výměnám přiděleného pracovníka dochází, ale nestalo se mi to často	<input type="checkbox"/>

Otázka č. 9 se dotýká jedné ze slabých stránek společnosti, kterou je vysoká fluktuace zaměstnanců, a sleduje, jak moc se tato skutečnost dotýká samotných klientů. Z grafu č. 5 je patrné, že k výměnám přidělených osob dochází, ale 90 % z nich tento interval výměn označila za ne příliš častý nebo že jim to nevadí. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že nově přidělení pracovníci se vždy rychle zorientují v dané problematice klienta a spolupráce tedy není narušena.



Graf č. 5: Názor na fluktuaci přiděleného pracovníka.

20. Jak jste spokojen(a) s cenovou úrovní poskytovaných služeb?			
Zcela spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spíše nespokojen(a) (je to drahé, ale přiměřeně) <input type="checkbox"/>	Nespokojen(a) (je to drahé) <input type="checkbox"/>

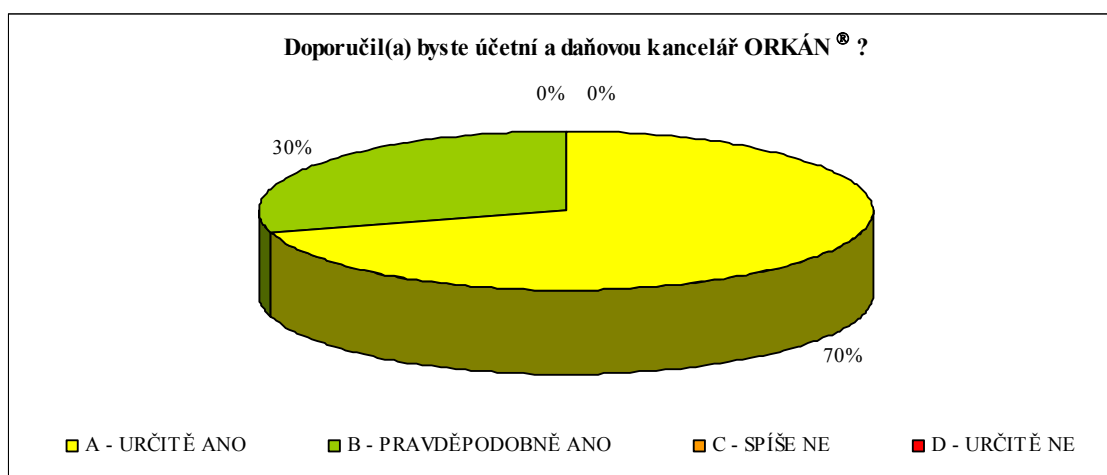


Graf č. 6: Spokojenost s cenovou úrovní poskytovaných služeb.

Graf č. 6 znázorňuje spokojenost klientů s cenovou úrovní poskytovaných služeb, ze kterého je patrné, že tři čtvrtiny klientů je zcela spokojeno nebo spokojeno s výší částky, kterou za poskytované služby vydává. Tedy tato část klientů je ochotna si více připlatit, ale za předpokladu, že služby jim provedené budou na vynikající úrovni.

Z grafu je ale také patrně alarmující, že jedna čtvrtina není spíše nebo úplně spokojena s výši sumy, kterou vydává za poskytnuté služby. Toto zjištění by mělo být pro společnost motivující k započetí osobního kontaktu a k bližšímu prozkoumání důvodů nespokojenosti klientů.

23. Doporučil(a) byste účetní a daňovou kancelář ORKÁN [®] svým přátelům, kolegům, obchodním partnerům?			
Určitě ano <input type="checkbox"/>	Pravděpodobně ano <input type="checkbox"/>	Spíše ne <input type="checkbox"/>	Určitě ne <input type="checkbox"/>



Graf č. 7: Doporučení účetní a daňové kanceláře ORKÁN[®].

Poslední otázkou dotazníků byla otázka týkající se doporučení zkoumané společnosti svým přátelům, kolegům, obchodním partnerům. Přes některé ne příliš pozitivní zjištění, a tedy znepokojující aspekty v ostatních otázkách, je z grafu č. 7 jasně patrné, že v rámci celkového hodnocení účetní a daňové kanceláře ORKÁN[®] jsou klienti spokojeni, a tedy společnost by ostatním doporučili.

3.7 Provedené kroky v oblasti jakosti

Společnost ORKÁN plus, s.r.o. se již v minulých letech orientovala směrem k řízení kvality a v roce 2004 si nechala provést vstupní analýzu připravenosti k zavedení systému řízení jakosti dle normy ISO 9001:2000, která byla prováděna v oblastech:

- řízení organizace,
- lidských zdrojů organizace,
- technických zdrojů organizace,
- procesů týkajících se zákazníka,
- plánování a návrhu realizačních procesů,
- nakupování,
- řízení realizačních procesů,
- monitorování a měření produktu a procesu,
- řízení neshod a opatření k nápravě,
- analýzy informací a preventivního opatření.

Z počáteční analýzy byla společnost v hodnocení silných a slabých míst z prověřovaných požadavků normy ISO 9001:2000 poměrně nerozhodně, čili byly zjištěny dobré výchozí podmínky pro odstranění slabých míst a zavedení systémových prvků do všech zainteresovaných procesů. Bylo vydáno rozhodnutí o doporučení zavedení systému jakosti v této společnosti. Celý proces byl nakonec úspěšně dokončen a společnost obdržela tento certifikát s platností do října loňského roku. Dále již bylo vedením společnosti rozhodnuto o jeho dalším neprodlužování, ačkoli nastavený systém bude nadále udržován.

3.8 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Využívá záměrů z předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku.³⁹

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky okolí, příležitosti a rizika. Z tohoto přístupu však současně vyplývá značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitostí od hrozeb. Na tento aspekt poukazuje například Grant.⁴⁰

Někdy bývá obtížné odhadnout, jestli se opravdu jedná o příležitost či hrozbu, případně o silnou nebo slabou stránku, poněvadž v určitých momentech existuje mezi nimi velmi tenká hranice, která se v některých situacích může lehce „přehoupnout“ z příležitosti v hrozbu a opačně.

V dále uvedeném schématu jsou uvedeny silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti ORKÁN plus, s.r.o., které jsou podrobněji vysvětleny a zhodnoceny v pokračujícím textu.

³⁹ SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 121s. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

⁴⁰ GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing, 1998. ISBN 0-631-20780-5.

S <i>Silné stránky</i>	Slabé stránky W
<ul style="list-style-type: none"> + zavedená firma s mnohaletou působností + výhodná poloha umístění sídla společnosti - v Brně + pobočka v Praze + nabídka kompletních služeb + podpora zvyšování kvalifikace zaměstnanců + osobní a dlouholeté vazby s velkou částí klientů, kteří jsou vůči společnosti loajální + řízení vztahů se zákazníky + prezentace společnosti publikováním článků v odborných časopisech ⇒ reklama 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká fluktuace zaměstnanců - prezentace společnosti webovými stránkami - „období“ nestálosti a změn - - - -
<ul style="list-style-type: none"> ☺ plná realizace projektu zpracování účetnictví "na dálku" ☺ časté a rozsáhlé změny v legislativě ☺ již provedené kroky v oblasti kvality, které lze dále rozvíjet a zdokonalovat ☺ ☺ 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ vysoká konkurence v daném odvětví ☹ využití zpracování účetnictví a ostatních služeb vlastními zaměstnanci ☹ náhlá změna legislativy ve smyslu „úplného“ zjednodušení ☹ ☹
O <i>Příležitosti</i>	Hrozby T

Obr. 6: Schéma SWOT analýzy společnosti ⁴¹

3.8.1 Silné stránky

Společnost ORKÁN plus, s.r.o. může poměrně dobře těžit ze svých silných stránek, kterými je zavedená značka s mnohaletou působností, a s ní spojeny získané zkušenosti v oblasti s vysokou konkurencí, proti které se společnost především může spolehnout na osobní a dlouhodobé vazby jednatele s velkou částí klientů. K posílení vzájemné komunikace s klienty přispělo také zavedení informačního systému Iterity na počátku minulého roku. Ačkoli tato aplikace umožnila správu dokumentů, plánování termínů, úkolů, schůzek, vyúčtování času klientům, uchovávání a sdílení kontaktů, zasílání a registraci zpráv rozličnými komunikačními kanály a registraci komunikace s obchodními partnery, sledování historie obchodních vztahů či řízení projektů,⁴² hlavní zásluhy za výborné řízení vzájemných vztahů se zákazníky patří lidem – tedy zaměstnancům společnosti, neboť customer relationship management lze do určitého

⁴¹ Zdroj: vlastní zpracování.

⁴² Dostupné online z: <http://www.iterity.cz/cz/iterity-crm.html>.

rozsahu „dělat“ pouze s papírem a tužkou v ruce, ale v žádném případě ne bez osobního a lidského přístupu jednotlivců.

K plusovým bodům přispívá také samotná pozice obou kanceláří, které nejenže jsou situovány ve dvou největších městech České republiky, tedy v Brně a v Praze, ale navíc v Praze je pobočka umístěna v samotném centru. Před dvěma lety proběhlo stěhování sídla i kanceláře společnosti v Brně, které se v současné době nachází v centru městské části Žabovřesky, a došlo tedy ke zlepšení jeho dostupnosti.

3.8.2 Slabé stránky

Mezi největší slabiny zkoumané společnosti patří velmi vysoká fluktuace zaměstnanců, která spočívá hned v několika důvodech. Jednak je dána skladbou zaměstnanců, která byla a je zpravidla ženského složení; v současné době jsou nemanážerské pozice obsazeny pouze ženami, a spíše nižšího věkového průměru. Což má sice svou pozitivní stránku, kterou je větší flexibilita, rychlost zapracování a žádné nebo alespoň minimální pracovní zlozvyky z předchozích zaměstnání, ale každé plusy mají i své stinné stránky - mínusy, na které nesmíme zapomínat. V dnešní společnosti jsou to právě ony, které kloubí jsou svoji pracovní kariéru s rodičovskými povinnostmi a které tak mají minimálně „pracovní výpadky“, případně mění svoji pracovní působnost úplně. Zaměstnávat mladé lidi nebo přímo absolventy má své výhody, jak je uvedeno výše, ale také je spojeno s nevýhodou, že tito lidé ještě nemusí mít úplně jasnou představu o svém zaměření, a zpravidla hledají, čím by se skutečně chtěli živit a na začátku své kariéry vystřídají více pracovních pozic a firem.

Vysoká fluktuace zaměstnanců může mít také spojitost s obdobím nestálosti a následné reorganizace společnosti, která v nedávné době proběhla a při které došlo k podstatné změně v organizační struktuře. Tato skutečnost se určitě projevila na chodu společnosti a ovlivnila její „ovzduší“.

V neposlední řadě mezi slabé stránky společnosti patří prezentace společnosti svými internetovými stránkami, jejichž designový profil byl vytvořený před dlouhou dobou, kdy všeobecně struktura a vzhled internetových stránek byly jiné, a proto v současné

době působí příliš zastarale a neatraktivně. Po obsahové stránce se zde nacházejí všechny podstatné a aktualizované informace, které by si jistě zasloužily dostat nový kabát.

3.8.3 Příležitosti

O velikosti konkurence v oblasti, ve které zkoumaná společnost působí, už bylo několikrát zmiňováno v předchozím textu. Proto je v tomto prostředí důležité nabídnout kromě standardizovaných běžných služeb jako ostatní konkurence i něco nového, převratného, s čím se klienti pokud možno nemohou u konkurence setkat. Společnost ORKÁN plus jedním takovým projektem disponuje, který se zatím v plném rozsahu nachází v pilotním testování. Jedná se o zpracovávání účetnictví a všech souvisejících služeb „na dálku“. Už nyní je sice běžné, že klientovo sídlo/pobočka se nemusí nacházet v místě, případně poblíž pobočky zpracovávající účetnictví, není to úplně nutné. Ale na druhou stranu může v tomto případě docházet ke komplikacím v komunikaci a následnému vzájemnému nepochopení. Navíc má-li klient více poboček a potřebuje vést skladovou evidenci, je pochopitelné, že chce být neustále v obraze. Právě na tyto případy je společnost připravena klientům nabídnout ideální řešení, při kterém bude zjednodušená komunikace mezi pracovníky účetní firmy a klientem probíhat díky sdílení dat a přímé vazbě mezi zdrojovým dokumentem a účetním dokladem, a dojde ke snížení nákladů na vedení účetnictví díky možnosti práce z domova a elektronickým přenosům dat. Druhotným přínosem tohoto projektu bude nabídnout pracovní příležitosti i do míst, kde jich je nedostatek.

Další příležitosti tkví v naší české legislativě a v již provedených krocích v oblasti kvality, které byly ve společnosti provedeny. Ačkoli od našich zákonodárců takřka dennodenně můžeme slyšet, že jejich hlavním úmyslem je zjednodušit a zpřístupnit všechny zákony dotýkající se podnikatelských subjektů, realita se ale zatím jeví přesně opačně. V současné době tempo a rozsah novel nasvědčuje pravému opaku, což samozřejmě „nahrává“ do karet všem účetním a daňovým kancelářím.

Stejně tak jako je samozřejmostí mít ve svém týmu certifikovaného daňového poradce nebo účetní, potenciální klienti mohou být ovlivněni při svém rozhodování i certifikátem jakosti pro společnost, které hodlají svěřit svá důvěrná data a informace.

3.8.4 Hrozby

Jak již bylo uvedeno, mnohdy existuje tenká hranice mezi příležitostí a hrozbou. Záleží pouze na vnějších silách, kdy a na kterou stranu se dané okolnosti přikloní. Takovým příkladem může být česká legislativa. V předchozím textu je toto hledisko popisováno jako příležitost, ale stejně tak by se mohlo stát i hrozbou, a to v případě, jestliže by naši zákonodárci přistoupili na „úplné“ zjednodušení zákonů týkajících se oblasti daní a účetnictví, a podpořili by představu některých poslanců a senátorů, kterou jsou „jednostránkové daňové formuláře“ a celkové zjednodušení všech procesů dotýkajících se podnikatelských subjektů v České republice. V tomto případě by opravdu existovala možnost, že využívání služeb účetních a daňových kanceláří by se snížila na minimum.

V obdobném směru, tj. nevyužívání služeb poskytovaných těmito kancelářemi, by mohlo nastat v případě, jestliže by současní klienti zjistili, že je pro ně výhodnější přestat využívat služeb formou outsourcingu, a zajistit si je vlastními zaměstnanci. Což by se mohlo stát z důvodů ekonomických, v případě, kdy obstarání služeb vlastními silami by z nákladové stránky vyšlo pro klienta příznivěji.

3.9 Zhodnocení současného stavu společnosti

Na základě provedené analýzy současného stavu je patrné, že ve zkoumané společnosti již v době minulé byly uskutečněny kroky vedoucí k pokusu řízení jednotlivých částí společnosti, jejichž vrcholem byla certifikace společnosti podle normy ISO 9001:2000, která už ale v současné době, jak bylo zmíněno, nebyla aktualizovaná.

S ohledem na stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyplývajících z provedené SWOT analýzy je patrné, že společnost má položený velmi dobrý základ

na straně svých silných stránek. V oblasti příležitostí se rýsuje možnost, která by v případě plné realizace nepochybně posílila pozici společnosti na trhu.

Každopádně ale nesmíme zapomínat na slabé stránky společnosti a případné hrozby, které by pro společnost měly být především správnou motivací a hnací silou; ať už k odstranění slabých míst či k co největšímu potlačení zjištěných hrozeb. Ačkoli by se mohlo z pohledu na SWOT analýzu zdát, že podle množství negativních bodů není příliš nutná potřeba zasahovat do současného stavu, pečlivé prozkoumání současného stavu společnosti naznačuje opak.

Z provedené analýzy současného stavu je patrné, že společnost ORKÁN plus, s.r.o. potřebuje a je také připravena pro zavedení jednotné koncepce řízení, kterou je zavedení takového modelu řízení, který není pouze abstraktní teorií, a který se týká konkrétních výsledků organizace v tom, co dělá, jak to dělá, výsledků, kterých dosáhne, a důvěry, že tyto výsledky budou udrženy i v budoucnu. Právě takovou možnost a příležitost nabízí Model excelence EFQM.

4 NÁVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

Jak již bylo zmíněno ve shrnutí současného stavu zkoumané společnosti, společnost ORKÁN plus, s.r.o. potřebuje zavést takový systém řízení kvality, který není pouze abstraktním nástrojem, nejlépe je již osvědčený a je reálné jeho použití v dané oblasti působení zkoumané společnosti, tzn. ve firmě řadící se mezi malé a střední podniky.

Dle prozkoumání nabízejících se možností v současné době, je právě ideálním řešením začít řízení kvality dle Modelu excelence EFQM, jenž je praktickým nástrojem, který je možné použít různými způsoby:

- jako **nástroje sebehodnocení**, kterým společnosti zjišťují, kde jsou na cestě k excelenci, jako nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešení,
- jako základ pro **společný slovník a způsob myšlení** o organizaci (struktuře), který se společně používá ve všech útvarech (funkcích),
- jako rámec pro **rozmíst'ování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer**,
- jako **strukturu** pro systém managementu organizace.⁴³

Na první pohled by se mohlo zdát, že byl-li tento model vyvinut 14 nejvýznamnějšími evropskými společnostmi za podpory Evropské komise, mohl by tento aspekt determinovat možnosti praktičnosti, užitelnosti a implementace modelu výlučně, nebo alespoň především, ve velkých nadnárodních společnostech, pro něž byl vyvinut. Ale právě zkušenosti různých organizací mohou tuto mylnou domněnku lehce vyvrátit, neboť v současnosti sdružuje Evropská nadace pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management) přes 1000 organizací a společností od velkých nadnárodních společností po malé a střední podniky, výzkumné, vědecké a vzdělávací instituce.

⁴³ *Excelence EFQM: Verze pro malé a střední podniky*. 35 s. 1 vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01588-6.

Neboť vedle základního modelu excelence byly vyvinuty i jeho „odnože“, tedy verze pro veřejný sektor a verze pro malé a střední podniky.

Univerzálnost použití v různorodých společnostech jistě tedy podtrhuje sílu tohoto modelu, neboť záleží pouze na dané společnosti, kam až bude chtít svou „excelenci“ dovést, tedy kterého stupně chtít dosáhnout.

4.1 V čem tkví významnost tohoto modelu?

Jednoznačnou výhodou tohoto modelu je jeho univerzálnost, neboť základní koncepce excelence, jimiž jsou:

- orientace na výsledky,
- zaměření na zákazníka,
- vedení a stálost záměrů/cílů,
- management na základě procesů a faktů,
- rozvoj lidí a jejich angažovanost,
- neustálé vzdělávání, inovace a zlepšování,
- rozvoj partnerství,
- sociální odpovědnost firmy,

jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na odvětví, průmysl nebo velikost a posilují Model excelence EFQM.

Celý proces uskutečnění Modelu excelence EFQM je rozložen do tří následujících stupňů:

- ⇒ 1. stupeň – Oceňování zapojení organizace
- ⇒ 2. stupeň – Oceňování výkonnosti organizace
- ⇒ 3. stupeň – Cena EFQM za excelenci

Stupně excelence EFQM jsou vytvořeny s cílem povzbudit systematické zlepšování organizací, a pomoci jim tak dosáhnout nejvyšších stupňů excelence při používání

„modelu excelence“ EFQM. Dosažená vyspělost v excelenci ovlivňuje všechny zainteresované strany organizace – zaměstnance, dodavatele, zákazníky a společnost.⁴⁴

4.2 Jak začít s řízením excelence ve firmě?

Provádění řízení excelence ve firmě je nepochybně během na dlouhou trať, se kterým je potřeba počítat až několik let, než se projeví první „plody“ celého úsilí. Jak už to bývá u všeho, začátky jsou samozřejmě nejtěžší, na kterých však může ztroskotat mnoho firem, jenž nedokážou překonat počáteční obtíže a nezdary, a nejsou za svým cílem, který se nachází zpravidla až za horizontem.

Prvním krokem k určení excelence v každé společnosti je její sebehodnocení, kterým se rozumí: „Souhrnné, systematické a pravidelné přezkoumávání činností a výsledků, prováděné organizací, porovnávané s Modelem excelence EFQM. Proces sebehodnocení umožňuje organizaci, aby jasně rozpoznala své silné stránky a oblasti, v nichž se může uskutečňovat zlepšování, a vrcholí v plánovaných činnostech zlepšování, které jsou následně monitorovány z hlediska pokroku“, dle České společnosti pro jakost.⁴⁵

Sebehodnocení může být provedeno několika způsoby. Tak jako je každá společnost vlastním originálem, stejně tak je i nutné přistupovat k sebehodnocení a provádět jej individuálně v závislosti na potřebách dané společnosti. Avšak za předpokladu, že vždy a bezpodmínečně bude sebehodnocení prováděno z komplexního hlediska a bude v něm zahrnuto všech 9 kritérií v rozdělení na část předpokladů a část výsledků.

Vzhledem k velikosti zkoumané společnosti a k prvnímu systému sebehodnocení dle modelu excelence EFQM by bylo vhodné použít způsob, který rámcově navrhla

⁴⁴ Dostupné online z: <http://www.csq.cz/res/data/006/000834.pdf>.

⁴⁵ *Hodnocení pro excelenci: Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace.* 55 s. 1 vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01580-0.

samotná Evropská nadace pro řízení kvality, tedy dotazník,⁴⁶ jenž byl uveřejněný v publikace „Jak určovat excelenci – První kroky – dotazníkový přístup“ a v plné verzi je uveden v přílohách pod číslem 2 této práce.

Dotazník byl navržen proto, aby pomohl jakékoli organizaci nebo podniku zjistit svoji pozici na stupnici podnikatelské excelence; vychází z osvědčené a vyzkoušené metody pro hodnocení organizací z hlediska různých aspektů, které společně definují excelenci na základě způsobilosti organizace a jejích dosažených výsledků.

4.3 Koho se bude týkat?

Výhodou použití tohoto rámcového dotazníku pro společnost ORKÁN plus, s.r.o., potažmo pro manažery této společnosti, kteří budou tento dotazník vyplňovat, bude nahlédnutí do systému sebehodnocení z komplexního hlediska, stanoveného jako „minimum“ pro vyhodnocení současného stavu společnosti pro sebehodnocení společnosti dle Modelu excelence EFQM, samozřejmě s možností korektur, v podobě možného rozšíření, pro další následná znovu sebehodnocení společnosti.

Nyní už zbývá jenom dostat se k samotné akci sebehodnocení, kterou by rozhodně měli provést všichni tři manažeři – oficiálním jazykem EFQM označováni jako „zapisovatelé bodového hodnocení“, ke kterým se také může, spíše by měl přidat i jednatel zkoumané společnosti. Poněvadž tyto čtyři osoby mají v souhrnu největší přehled o společnosti samostatně, každý ze svého úhlu pohledu, bude to přínosné zejména v poslední hodnotící fázi sebehodnocení společnosti, poněvadž dojde k určení průměrného bodového hodnocení a oblasti s největší rozdílností názorů.

Před samotným započítáním sebehodnocení ještě zapisovatel vyplní kartu oboru působnosti, která je součástí příloh pod číslem 3 této práce. Úkolem zapisovatele je přesně vymezit část organizace, která je tímto dotazníkem dotčena.

⁴⁶ *Jak určovat excelenci: První kroky – dotazníkový přístup*. 37 s. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. ISBN 90-5236-098-7.

4.4 Bodové hodnocení dotazníku a jeho vyhodnocení

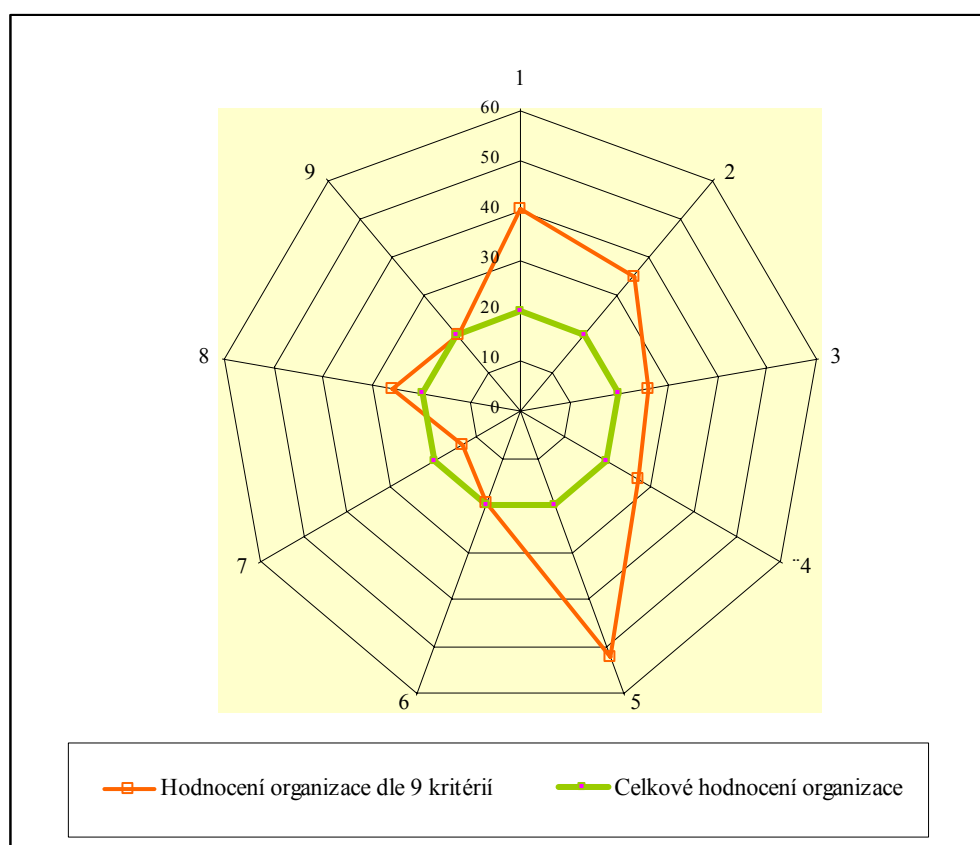
Každá z 50ti otázek v dotazníku má rovnocenný podíl v konečném bodovém hodnocení. Vzhledem k náročnosti rozpoznání rozdílů pro manažery „začátečníky“ v hodnocení excelence je doporučeno vycházet ze čtyřstupňového hodnocení, které představuje hodnotící škálu odpovědí A, B, C nebo D (se záměrným velkým odstupem mezi každou úrovní) s následujícím vysvětlením.

- D *Dosud nezačíná*** Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání.
- C *Určitý pokrok*** Určitý důkaz o tom, že něco užitečného se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků.
- B *Podstatný pokrok*** Jednoznačný důkaz, že je tato záležitost dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zdokonalení. Určité znepokojení nad tím, že tato záležitost není řešena v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech.
- A *Zcela dosaženo*** Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat podstatné zlepšení.

Provést bodové hodnocení dotazníku je pro většinu organizací něco jako provádět nesnadný úkol, což však nevyplývá ze složitosti dotazníku. Problém spočívá spíše v pochopení úplného významu každé otázky a v čestném a realistickém provedení nejvhodnějšího bodového hodnocení své organizace. Je samozřejmé, že hodnotitelé

zpravidla chtějí prezentovat svoji nejlepší představu, což souvisí s objektivitou s ohledem na organizaci, ve které sami působí. Podrobný návod pro „výpočet“ bodového vyhodnocení dotazníku je součástí přílohy pod číslem 4 této práce.

Jak již bylo zmíněno, tento dotazník je charakteristický tím, že každá otázka má rovnocenný podíl v celkovém hodnocení organizace. Tedy je možné získat rychlý přehled současných „silných stránek“ a „oblastí pro zlepšování“ organizace. Nicméně záměrem dotazníku je zjistit představu o současném stavu organizace, závěrečná rozhodnutí o opatřeních ke zlepšování by měla záviset na mnoha faktorech, z nichž nejdůležitější jsou podnikatelské a kulturní priority organizace.



Graf č. 8: Příklad grafického znázornění hodnocení organizace ⁴⁷

⁴⁷ Zdroj: *Jak určovat excelenci: První kroky – dotazníkový přístup*. 37 s. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. ISBN 90-5236-098-7.

Pro lepší přehlednost je možné výsledky přenést do grafu, jak je vidět výše. Graf zachycuje ukázkovou situaci, ve kterém celkové hodnocení organizace je na 20 %, u velmi dobrých to bývá na 50 %, u organizací světové úrovně kolem 75 %. Ale jak už bylo zmíněno za předpokladu, že otázky byly bodovány podle skutečnosti, tzn. byly objektivně posuzovány z vlastního pohledu hodnotitelů dotazníku.

4.5 Porovnání modelu excelence EFQM s ISO normou 9001:2000

	Model excelence	ISO 9001:2000
1.	Orientace na výsledky	Zaměření na zákazníka
2.	Zaměření na zákazníka	Vedení
3.	Vedení a stálost záměrů/cílů	Zapojení zaměstnanců
4.	Management na základě procesů a faktů	Procesní přístup
5.	Rozvoj pracovníků a jejich angažovanosti	Systémový přístup k řízení
6.	Neustálé učení se, inovace a zlepšování	Neustálé zlepšování
7.	Rozvoj partnerství	Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
8.	Sociální odpovědnost firmy	Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Obr. 7: Schéma srovnání základních konceptů modelu excelence a ISO 9001:2000 ⁴⁸

Ze schématu je patrné, že tak jako model excelence je i řízení dle ISO norem založeno na osmi konceptech, ve kterých lze najít shodu v základních principech, na nichž jsou oba přístupy postaveny. Patrné jsou ovšem i rozdíly, které tkví v komplexnosti modelu excelence. Přispívá k tomu orientace na výsledky, to jak organizace měří a předjímá potřeby a očekávání zainteresovaných stran (u zákazníků, zaměstnanců a dalších stran), monitoruje jejich vnímání. Čímž organizace dosáhne přidané hodnoty pro všechny

⁴⁸ Zdroj: dostupné online z: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/model-excelence-efqm-vs-iso-.html>

strany a zabezpečí si tak dlouhodobý úspěch na základě pochopení současných i budoucích potřeb a očekávání těchto svých zainteresovaných stran.

Zcela nový koncept – sociální odpovědnost firmy, který není zakomponovaný v ISO normách, ale je obsažen v modelu excelence, přináší etický přístup do podnikání, kdy organizace je vůči všem stranám transparentní a zodpovědná. Což má za následek rostoucí hodnotu firemní značky, loajalitu zákazníků a zvýšenou důvěru zainteresovaných stran.

ISO 9001:2000	Model excelence EFQM
Představuje minimální úroveň, jenž by zákazníci mohli očekávat, požadovat.	Poskytuje souhrnnou kompletní manažerskou filosofii.
Certifikát je „papírem“, kterým byly požadavky zákazníků brány na vědomí .	Zajišťuje holistický přístup a orientaci směrem k budoucnosti.
Ignoruje rozhodující ukazatelé, kterými jsou výsledky společnosti nebo otázky týkající se lidí a společnosti. Mohlo by se říci, že ISO norma je jako jeden filmový záběr, který ukazuje soulad společnosti v okamžiku v jednom bodě.	Může být přirovnáván k filmu, který poskytuje dlouhodobý výhled na úsilí a pokroky společnosti.
Implementace je pocíťována (chápána) jako projekt s dobře definovanými, ale limitujícími hranicemi ⇒ pomáhá garantovat každodenní kvalitu.	Implementace znamená zavázání se k nekonečnému se procesu a překonávání bariér ⇒ pomáhá tvořit budoucnost.
Základní požadavek, se kterým se musí organizace „setkat“.	Excelence organizace je pátráním po dokonalejší obchodní výkonnosti.

Obr. 8: Shrnující schéma porovnávající ISO normy a Model excelence EFQM⁴⁹

Jak říká bývalý výkonný ředitel European Foundation for Quality Management Alain de Dommartin: „ISO řady 9000 zaručuje udržovat každodenní kvalitu, zatímco Model excelence EFQM připravuje budoucnost.“ Přeneseně by šlo také použít přirovnání: „ISO 9001:2000 je podlahou, kdežto Model excelence EFQM je horní mezí – tedy pomyslným stropem každého domu společnosti. Potřeba je obojího.“

⁴⁹ Vlastní zpracování schématu, vycházející ze zdroje dostupného online z: http://www.esprix.ch/pdf/Artikel_ISO-Management-Systems.pdf.

4.6 Přínosy vyplývající z realizace řízení dle Modelu excelence EFQM

Zavádění řízení kvality dle Modelu excelence EFQM je v každé firmě během na dlouhou trať, na které se většinou vyskytnou různé překážky a bariéry, jejichž odstraňování a překonávání je pro firmu nejen na začátku obtížné. Nicméně vytrvalost a odvaha již odedávna přinášely sladké plody ze správně vykonané práce a stejně je tomu v tomto případě. Sebehodnocení firmy je pouze prvním krůčkem v dlouhém procesu, jenž by měl následovat, ovšem za předpokladu neodrazení k dalším postupům. Podle studie konzultační společnosti MAG Consulting, která se zabývala problematikou systému řízení malých a středních organizací na principech modelu excelence, realizace programu rozvoje podniku podle Modelu excelence EFQM spočívá zejména:⁵⁰

- ⇒ v tvorbě a zavedení firemní strategie, včetně zpracování potřebných analýz,
- ⇒ ve vybudování komplexního systému řízení lidských zdrojů, případně jeho součástí, jako systému hodnocení pracovníků, systémů cíleně řízeného odměňování, systému vnitropodnikové komunikace, aktivní bezpečnosti a ochrany zdraví,
- ⇒ v uplatňování týmové práce včetně týmového odměňování,
- ⇒ v zavádění různých úsporných systémů a systémů vedoucích k zvyšování efektivnosti,
- ⇒ v uplatnění systémů řízení podle norem ČSN EN ISO 9001:2000 a ČSN EN ISO 14001:2000,
- ⇒ v rozvoji firemní kultury podle systému „Total Quality Management“
- ⇒ v optimalizaci vybraných firemních procesů,
- ⇒ v zavedení účinných kontrolních systémů.

⁵⁰ *Model Excellence – nástroj k zvýšení konkurenceschopnosti a úspěšnosti podnikání.* Dostupné online z: <http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=459>

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá řešením otázky problematiky řízení excellence ve společnosti ORKÁN plus, s.r.o., působící v oblasti vedení účetnictví, daňového poradenství a poskytování souvisejících služeb, která spadá do kategorie malých a středních firem..

Na základě analýzy současného stavu, tedy poznání jak vnějšího makrookolí společnosti, prostřednictvím PEST analýzy, Porterovy analýzy – modelu pěti sil, tak vnitřní stránky společnosti skrz zhodnocení již provedených kroků v oblasti řízení kvality a zhodnocením spokojeností klientů s účetní a daňovou kanceláří, a shrnutím v podobě silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze, se projevil současný stav společnosti, který by bylo možné označit jako „nemastný, neslaný“ v pozitivním slova smyslu. Vyplynula potřeba zavedení systému řízení excellence, jakožto jednotné koncepce, kterou společnost určitě potřebuje a na kterou je také připravena. Tedy jednotné koncepce řízení, která není pouze abstraktní teorií, a která se týká konkrétních výsledků společnosti v tom, co dělá, jak to dělá, výsledků, kterých dosáhne, a důvěry, že tyto výsledky budou udrženy i v budoucnu.

Zkoumané společnosti byla navržena koncepce řízení dle Modelu excellence EFQM, který je možné použít ve všech oblastech ekonomické činnosti, a jenž má také svou verzi odpovídající potřebám malých a středních podniků. Obecně Model Excellence EFQM slouží v prostředí evropských i mimoevropských organizací ke třem základním účelům:

- pro účely tzv. samohodnocení, čili systematického a všezahrnujícího procesu odhalování silných stránek a příležitostí ke zlepšování činnosti,
- k oceňování firem, které využívají aplikaci principů komplexního řízení jakosti prostřednictvím tohoto modelu,
- jako nástroj inspirace pro ty firmy, které hledají odpověď na důležitou otázku směru dalšího rozvoje a zdokonalování systému managementu.

Pro současné potřeby společnosti je nejdůležitějším účelem - účel první, tedy sebehodnocení , které bylo doporučeno způsobem dotazníku, jenž rámcově navrhla European Foundation for Quality Management pro společnosti, které chtějí začít s implementací Modelu excelence EFQM. Úspěšné překonání prvního kroku, kterým je sebehodnocení společnosti, které přispěje ke zdokonalení poznání sama sebe a k pochopení vlastních mezer, a následné pokračování v zavádění dalších kroků tohoto modelu jistě povede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a upevnění pozice na trhu, tedy ke zvýšení konkurenceschopnosti a tak i úspěšnosti společnosti ORKÁN plus, s.r.o. v dané oblasti působení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografické publikace:

BERRY, L.L., PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Competing Through Quality*. 205 s. New York (USA): The Free Press, 1991. ISBN 0-02-903079-X.

BURRELL, G., MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. 432 s. London: Heinemann, 1979. ISBN 043582130X.

Excelence EFQM: Verze pro malé a střední podniky. 1 vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 35 s. ISBN 80-02-01588-6.

Hodnocení pro excelenci: Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace. 1 vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing, 1998. ISBN 0-631-20780-5.

HINDLS, R. a spol. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 360 s. ISBN 80-7169-255-7.

Jak určovat excelenci: První kroky – dotazníkový přístup. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. 37 s. ISBN 90-5236-098-7.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 205 s. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-16-78.

PETERS, T.J, WATERMAN, R.H. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. 336 s. Praha: Pragma, 2001. Překlad: Růžena Pokorná. ISBN 80-7205-817-7.

PORTER, M.E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 403 s
Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006.
121s. ISBN 80-7179-367-1.

Články seriálových publikací (v tištěné nebo online verzi):

CARUANA, A., PITT L., BERTHON P. Excellence-Market Orientation Link Some
Consequences for Service Firms. *Journal of Business Research* [online]. January 1999,
vol. 44, no 1, s. 5-15. Dostupné z [http://
www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V7S-3V8CTB2-
2&_user=640830&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000032
308&_version=1&_urlVersion=0&_userid=640830&md5=84f1b368b186cf9766df49d9
911bf682](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V7S-3V8CTB2-2&_user=640830&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000032308&_version=1&_urlVersion=0&_userid=640830&md5=84f1b368b186cf9766df49d9911bf682)

DOMMARTIN, A. ISO 9001:2000 and EFQM Excellence Model: „the floor and the
ceiling of the corporate house“. *ISO Management Systems* [online]. January –
February 2003. [cit. 2008-05-09]. Dostupné z: [http://www.esprix.ch/pdf/Artikel_ISO-
Management-Systems.pdf](http://www.esprix.ch/pdf/Artikel_ISO-Management-Systems.pdf)

GRÖNROOS, C. *A Service Quality Model and its Market Implications*. *European
Journal of Marketing*, 1984, vol. 18, no. 4, s. 36–44.

HART, C.W.L., HESKETT, J.L., SASSER, W.E. The Profitable Art of Service
Recovery. *Harvard Business Review*, July-August 1990, vol. 68, no. 4, s. 148–156.

KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. Market Orientation: The Construct, Research
Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, April 1990, vol. 54,
s. 1–18.

NĚMEC, Petr. Supermani na scénu! Ekonom [online]. 2008, č. 12, s. 74-75. Dostupné z http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10005770-23428830-600000_detail-supermani-na-scenu.

TRNKOVÁ, M. Model excelence – od řízení kvality ke kvalitě řízení. MM Průmyslové spektrum [online]. 2004, č. 10, s. 82 Dostupné z <http://www.mmspektrum.com/clanek/model-excelence-od-rizeni-kvality-ke-kvalite-rizeni>.

ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1993, vol. 21, no. 1, s. 1–12.

Ostatní zdroje:

Iterity CRM. Dostupné z: <http://www.iterity.cz/cz/iterity-crm.html> [cit. 2008-05-05].

Model excelence EFQM. Dostupné online z <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html> [cit. 2008-05-15].

Model excelence EFQM vs. ISO 9000. Dostupné online z: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/model-excelence-efqm-vs-iso-.html> [cit. 2008-02-28].

Model Excellence – nástroj k zvýšení konkurenceschopnosti a úspěšnosti podnikání. Dostupné online z: <http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=459> [cit. 2008-05-15].

SERVQUAL. Dostupné online z <http://www.servqual.estranky.cz/stranka/whatis> [cit. 2008-05-15].

Stupně excelence EFQM. Dostupné z: <http://www.csq.cz/res/data/006/000834.pdf> [cit. 2008-05-16].

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Délka „klientství“ u účetní a daňové kanceláře ORKÁN [®]	37
Graf č. 2: Zdroj informací o účetní a daňové kanceláři ORKÁN [®]	38
Graf č. 3: Spokojenost s přístupem přiděleného pracovníka.	39
Graf č. 4: Důležitost vlastností přiděleného pracovníka.	40
Graf č. 5: Názor na fluktuaci přiděleného pracovníka.	41
Graf č. 6: Spokojenost s cenovou úrovní poskytovaných služeb.....	41
Graf č. 7: Doporučení účetní a daňové kanceláře ORKÁN [®]	42
Graf č. 8: Příklad grafického znázornění hodnocení organizace.	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma GAP modelu	18
Obr. 2: Schéma modelu EFQM	21
Obr. 3: Organizační schéma společnosti	26
Obr. 4: Strategická analýza	27
Obr. 5: Model pěti sil	32
Obr. 6: Schéma SWOT analýzy společnosti	45
Obr. 7: Schéma srovnání základních konceptů modelu excelence a ISO 9001:2000 .	56
Obr. 8: Shrnující schéma porovnávající ISO normy a Model excelence EFQM	57

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 - Dotazník spokojenosti
- Příloha č. 2 - Dotazník o excelenci
- Příloha č. 3 - Karta oboru působnosti
- Příloha č. 4 - Bodové hodnocení dotazníku o excelenci
- Příloha č. 5 - Informační brožura společnosti ORKÁN plus, s.r.o.

DOTAZNÍK

spokojenosti klientů účetní a daňové kanceláře ORKÁN®

Odpovědi na otázky uvádějte prosím zaškrtnutím příslušných políček. Uznáte-li za vhodné, můžete zaškrtnout u jedné otázky i více možností. Děkujeme za Vaši spolupráci.

1. Jak dlouho jste již klientem účetní a daňové kanceláře ORKÁN®?			
Méně než 1 rok <input type="checkbox"/>	1 - 3 roky <input type="checkbox"/>	3 - 5 let <input type="checkbox"/>	6 let a více <input type="checkbox"/>

2. Kde jste se dozvěděl(a) o účetní a daňové kanceláři ORKÁN®?	
Kancelář mi byla doporučena <input type="checkbox"/>	Kancelář má dobrou pověst <input type="checkbox"/>
Byl(a) jsem kanceláří osloven(a) <input type="checkbox"/>	Kancelář mi nabídla služby, které vyhovují mým potřebám <input type="checkbox"/>
Motivovaly mne internetové stránky firmy <input type="checkbox"/>	Znám osobně majitele firmy a mám k němu důvěru <input type="checkbox"/>
Kancelář se nachází (nacházela) v blízkosti mého bydliště / pracoviště <input type="checkbox"/>	Jiný způsob: _____ <input type="checkbox"/>

3. Jak často obvykle navštěvujete účetní a daňovou kancelář ORKÁN®?	
Jednou za týden <input type="checkbox"/>	Jednou za čtvrtletí <input type="checkbox"/>
Jednou za měsíc <input type="checkbox"/>	Jednou za rok <input type="checkbox"/>
Pracovníci kanceláře navštěvují mě <input type="checkbox"/>	Komunikuji jen písemně nebo elektronicky <input type="checkbox"/>

4. Vyhovuje Vám umístění účetní a daňové kanceláře ORKÁN® z hlediska vzdálenosti od Vašeho bydliště / provozovny, parkovacích míst apod.?	
Umístění kanceláře mi zcela vyhovuje <input type="checkbox"/>	Umístění kanceláře mi vyhovuje, ale obvykle mám problém s parkováním <input type="checkbox"/>
Kancelář se nachází daleko od mého bydliště / provozovny; je pro mne komplikované cestovat do sídla kanceláře <input type="checkbox"/>	Umístění kanceláře mi nevyhovuje <input type="checkbox"/>

5. Máte přiděleného pracovníka, na kterého se můžete obracet?

Ano, mám, znám ho/ji osobně <input type="checkbox"/>	Ano, mám, ale jeho/její jméno neznám <input type="checkbox"/>	Ne, nemám přiděleného pracovníka <input type="checkbox"/>
⇒ pokračujte otázkou č. 8		

6. Je Váš přidělený pracovník vždy zastoupen v případě jeho nepřítomnosti?

Ano, vždy <input type="checkbox"/>	Ano, často <input type="checkbox"/>	Ano, zřídka <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------

7. Jak jste spokojen(a) s přístupem přiděleného pracovníka k řešení Vašich problémů?

Zcela spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spíše nespokojen(a) <input type="checkbox"/>	Nespokojen(a) <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--	--

8. Označte, prosím, obecně, jak jsou pro Vás osobně důležité vlastnosti pracovníka účetní a daňové kanceláře ORKÁN® a dále, jak tyto vlastnosti splňuje Váš přidělený pracovník nebo pracovník, který vyřizuje Vaše záležitosti:

Vlastnost	Jak důležitá je vlastnost?				Jak jste spokojen(a) s vlastnostmi přiděleného pracovníka?			
	Velmi důležitá	Důležitá	Spíše nedůležitá	Nedůležitá	Zcela spokojen(a)	Spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Nespokojen(a)
Komunikativnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vstřícnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota pomoci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikovanost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskrétnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pokračování otázky č. 8

Vlastnost	Jak důležitá je vlastnost?				Jak jste spokojen(a) s vlastnostmi přiděleného pracovníka?			
	Velmi důležitá	Důležitá	Spíše nedůležitá	Nedůležitá	Zcela spokojen(a)	Spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Nespokojen(a)
Bezchybnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost zpracování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Dochází dle Vašeho názoru k častým výměnám přidělených pracovníků?

Ano, ale nevadí mi to <input type="checkbox"/>	Ano a vadí mi to <input type="checkbox"/>	K výměnám přiděleného pracovníka dochází, ale nestalo se mi to často <input type="checkbox"/>
--	---	---

10. Jak jste spokojen(a) s přístupem pracovníků na recepci?

Zcela spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spíše nespokojen(a) <input type="checkbox"/>	Nespokojen(a) <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--	--

11. Jaké využíváte služby účetní a daňové kanceláře ORKÁN® a jak jste s nimi celkově spokojen(a)?

Služba	Využívám ji	Zcela spokojen(a)	Spokojen(a)	Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	Nespokojen(a)	Zcela nespokojen(a)
Vedení účetnictví	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					
Kontrola účetnictví	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					

Pokračování otázky č. 11						
Služba	Využívám ji	Zcela spokojen(a)	Spokojen(a)	Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	Nespokojen(a)	Zcela nespokojen(a)
Daňové poradenství	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					
Zpracování mezd	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					
Zpracování daňového přiznání	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					
Právní poradenství	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					
Audit	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					
Administrativní služby	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					
Archivace dokladů	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					
Poskytnutí sídla pro Vaši společnost	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					
Informační servis	Nevyužívám <input type="checkbox"/>					
	Využívám <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodlám začít <input type="checkbox"/>					

12. Nad rámec těch služeb, které již využívám, bych rád(a) více využíval(a):

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vedení účetnictví | <input type="checkbox"/> Kontrola účetnictví | <input type="checkbox"/> Daňové poradenství |
| <input type="checkbox"/> Zpracování mezd | <input type="checkbox"/> Zpracování daňového přiznání | <input type="checkbox"/> Právní služby |
| <input type="checkbox"/> Služby auditora | <input type="checkbox"/> Služby správce informačních technologií | |
| <input type="checkbox"/> Archivace dokladů | <input type="checkbox"/> Informační servis | <input type="checkbox"/> Služby personalisty |
| <input type="checkbox"/> Administrativní služby (např. tisk a odesílání reklamních či jiných dokumentů, styk s bankou a úřady, placení faktur apod.) | | |

13. Zvolte některou z níže uvedených možností týkající se zasílání informačního servisu o novelách zákonů:

- Neustálé novely a novinky v oblasti daní ani účetnictví mne nezajímají, spoléhám se na profesionalitu pracovníků účetní firmy.
- Neustálé novely a novinky v oblasti daní a účetnictví mne zajímají, informační servis odebírám a vyhovuje mi v písemné podobě.
- Neustálé novely a novinky v oblasti daní a účetnictví mne zajímají, informační servis chci začít odebírat a vyhovoval by mi v písemné podobě.
- Neustálé novely a novinky v oblasti daní a účetnictví mne zajímají, informační servis odebírám, více by mi však vyhovoval v elektronické podobě.
- Neustálé novely a novinky v oblasti daní a účetnictví mne zajímají, informační servis chci začít odebírat a vyhovoval by mi v elektronické podobě.
- Uvítal(a) bych pouze sdělování těch novinek v oblasti daní, účetnictví a podnikání, které se mne týkají.
- Neustálé novely a novinky v oblasti daní a účetnictví mne zajímají, o informační servis bych měl(a) zájem pouze v případě, kdyby jeho odebírání bylo zahrnuto již v ceně poskytovaných služeb.

14. Jaký model předávání dokladů by Vám vyhovoval?

- Originály dokladů osobně předám pověřené pracovníci v sídle účetní a daňové kanceláře.
- Pro originály dokladů si pověřená pracovnice zajde za mnou do sídla mé firmy.

15. Jaký model vracení dokladů by Vám vyhovoval?

- V účetní firmě doklady zaúčtují a po zaúčtování mi všechny originály vrátí. Archivaci dokladů si zajistím sám (sama).
- V účetní firmě si udělají kopie dokladů, podle kterých budou účtovat a originály mi vrátí ve velmi krátké době.
- V účetní firmě si ponechají originály dokladů a ve velmi krátké době po převzetí mi vrátí jejich kopie.
- V účetní firmě doklady naskenují, zaúčtují a sami je budou i nadále archivovat. Naskenované obrázky dokladů budou k dispozici přes chráněný přístup na internetovém serveru nebo mi budou naskenované dokumenty předané na CD. Kdykoliv tak budu mít veškeré doklady k dispozici v elektronické podobě bez starosti o archivaci.

16. Jaký model předávání ekonomických výsledků a výstupů z účetnictví by Vám vyhovoval?
16a. frekvence:
 týdně měsíčně čtvrtletně 1x za půl roku 1x ročně před koncem roku

16b. forma:

Forma předávání	Ano hodně	Ano podle potřeby	Spíše ne	Ne, nikdy
Osobní předání při jednání s účetní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zasílání vytisknutých sestav včetně komentářů poštou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zasílání vytisknutých sestav včetně komentářů e-mailem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zasílání vytisknutých sestav včetně komentářů faxem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uvítal bych, kdyby byly informace umístěné na internetovém serveru účetní a daňové kanceláře ve speciální oblasti, kam se mohu kdykoliv sám (sama) podívat použitím mého přiděleného hesla a dle potřeby podklady vytisknout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Jaká forma úhrady za poskytnuté služby účetní a daňové kanceláře by Vám nejvíce vyhovovala?

Forma úhrady	Ano hodně	Ano podle potřeby	Spíše ne	Ne, nikdy
V hotovosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Složenka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Převod z účtu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytnutí zálohy předem, ze které se budou přednostně hradit platby za služby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Uvítal(a) byste asistenci při placení Vašich dodavatelských faktur?

- Placení svých dodavatelských faktur provádím sám (sama) nebo prostřednictvím svých zaměstnanců a tento způsob mi zcela vyhovuje.
- Placení svých dodavatelských faktur mi zabere zbytečně moc času, ale nemám důvěru tento způsob jakkoliv měnit.
- Placení svých dodavatelských faktur bych rád(a) přenesl(a) na účetní firmu a nejlépe by mi vyhovovalo:
- 1) zřízení výdajového účtu v bance, na který bych převedl(a) jednou měsíčně částku rovnající se očekávaným výdajům a veškeré platby by již prováděli pracovníci účetní firmy,
- 2) zřízení podpisového práva pracovníkovi účetní firmy, který by přistupoval k mému účtu,
- 3) příprava převodních příkazů, které bych rád(a) autorizoval(a) před odesláním do banky.

19. Jaká forma komunikace s pracovníky účetní a daňové kanceláře Vám vyhovuje?

Forma komunikace	Ano hodně	Ano podle potřeby	Spíše ne	Ne, nikdy
Pevná linka (telefonní)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobilní telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pošta (písemná podoba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Jak jste spokojen(a) s cenovou úrovní poskytovaných služeb?

Zcela spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spíše nespokojen(a) <input type="checkbox"/> (je to drahé, ale přiměřené)	Nespokojen(a) <input type="checkbox"/> (je to drahé)
--	--------------------------------------	--	---

21. Jak jste spokojen(a) s obsahem internetových stránek účetní a daňové kanceláře www.orkan.cz?

Zcela spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spokojen(a) <input type="checkbox"/>	Spíše nespokojen(a) <input type="checkbox"/>	Nespokojen(a) <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	--	--

22. Měl(a) jste v posledních 12ti měsících důvod k nespokojenosti ? V případě, že ano, mohl(a) byste nám uvést důvod této nespokojenosti?

23. Doporučil(a) byste účetní a daňovou kancelář ORKÁN® svým přátelům, kolegům, obchodním partnerům?

Určitě ano

Pravděpodobně ano

Spíše ne

Určitě ne

Velmi Vám děkujeme za čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku!

XXX

Uvedete-li na tomto místě svůj podpis, razítko nebo jinou identifikaci, budeme s Vámi konkrétně řešit problémy, na které v tomto dotazníku upozorňujete. V opačném případě budou Vaše odpovědi použity pouze pro statistické vyhodnocení dotazníku.

místo pro případnou identifikaci

1. Vedení		D	C	B	A
(1)	Jsou všichni řídicí pracovníci osobně a zjevně zapojeni do vytváření a sdělování strategického prohlášení o záměru, nasměrování a kultuře organizace (včetně jejích hodnot a priorit v oblasti kvality)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)	Jak řídicí pracovníci zajistili uplatňování organizační struktury a systému managementu procesů, který je respektován a je efektivní, při dosahování konzistentních a zlepšujících se výsledků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)	Dokazují řídicí pracovníci formou příkladů a činů svoji podporu a důraz na hodnoty jejich organizace a jsou tyto hodnoty přijímány a praktikovány v celé společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4)	Jsou řídicí pracovníci přístupni pro zaměstnance a zapojují se při pozitivním a včasném uznávání úsilí jednotlivců a týmů, které přispívají ke zlepšování?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5)	Přijímají všichni pracovníci opatření, aby se setkali se zákazníky, dodavateli a jinými partnery mimo organizaci, a zapojují se aktivně při propagování partnerství a zlepšování vlastní iniciativy vůči nim?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Politika a strategie		D	C	B	A
(1)	Využívá vaše organizace k rozvoji své strategie a podnikatelských plánů obecně rozšířené a odpovídající datové vstupy a zahrnují tato data výkonnost interních procesů, výkonnost dodavatelů, požadavky zákazníků a jejich spokojenost, údaje o konkurenci a údaje z benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)	Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a umístěním zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižší úrovni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)	Dovede většina pracovníků vytvořit seznam cílů organizace, které se týkají jejich činnosti a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4)	Existuje správný důkaz o tom, že organizace má schopnosti a metody pro zjišťování potřeby změnit její strategie, politiky, trhy a nabídky, a to i v případě, že výkonný ředitel (CEO) organizace musel odjet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Pracovníci		D	C	B	A
(1)	Jsou plány pracovníků (např. nábor, výcvik, rozvoj) přímo odvozovány od potřeb strategických plánů a cílů a je zajištěno, že plány a cíle budou dosaženy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)	Má organizace zajištěno, že pracovníci kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení (který je pracovníky respektován), který se týká sladování individuálních cílů a výcviku jednotlivce s potřebami organizace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)	Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny zaměstnance do zajišťování zlepšování; jsou zaměstnanci organizace ve větší míře zmocňováni a jsou kompetentní k přijímání rozhodnutí a změn, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4)	Byla dosažena efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a souhlasili by zaměstnanci s tím, že jsou dobře informováni a že jejich názory jsou ceněny?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5)	Je úsilí pracovníků při zajišťování zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno, ceněno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Partnerství a zdroje		D	C	B	A
(1)	Jsou partnerské vztahy rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu; zjišťují a dosahují se prostřednictvím těchto partnerství zvláštní příležitosti v případech výrobků, služeb, trhů a finanční výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)	Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o dodavatelích (včetně výkonnosti dodavatelů), o zákaznících (včetně spokojenosti zákazníků), údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)	Má organizace vypracován přístup, kterým zajišťuje, že přiřazování a využívání jejich finančních zdrojů odráží a podporuje její strategické cíle, záměry a hodnoty, a který zajišťuje trvalý úspěch organizace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro zachovávání zdrojů?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(5) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody v případě výrobků i služeb?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Procesy	D C B A
(1) Má vaše organizace vybudován systém, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. používáním norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(2) Existuje ucelená a spolehlivá metoda pro pochopení vnímání zákazníků, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(3) Existuje ucelený a funkční systém, zajišťující, že požadavky zákazníka jsou převáděny na časovou dostupnost nových výrobků a služeb?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(4) Existuje neustálé zlepšování procesů na základě pozitivního identifikování příležitostí a potřeb, prostřednictvím analyzování údajů o zákazníkovi, provozních údajů a externího benchmarkingu?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(5) Má vaše organizace dokonalý a rutinní postup, např. audit apod., pro hodnocení způsobu uplatňování a efektivnosti všech systémů, které se používají pro vykonávání a řízení jejích činností?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(6) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jeho výsledky vždy využívaly ke zlepšování systémů prostřednictvím uplatňování zásadního odstraňování vad (spíše než jen "rychlouprav") a tím předcházení opakovanému výskytu problému?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(7) Jsou podpůrné ("skryté") činnosti (např. účetnictví, řízení informační technologie, expedice, zpracování dat, osobní a právní útvary a sekretariát) dokumentovány, řízeny a neustále zlepšovány, alespoň na stejné úrovni jako hlavní činnosti pro výrobky a služby?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

6. Zákazníci - výsledky		D	C	B	A
(1)	Hodnotí vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek, která predikují trendy nebo vliv spokojenosti zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, reklamace, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční nároky, stížnosti a pochvaly atd., a která efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníka?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(2)	Vykazují měřítka uvedená v odstavci (1) (interní měřítka organizace týkající se spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(3)	Můžete prokázat, že výsledky těchto interních měřítek organizace, týkajících se spokojenosti a loajality zákazníka, jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(4)	Dělá vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanovenou významnost parametrů, které měří, a jejich pokrytí, aby stanovila spokojenost zákazníka a jeho loajalitu?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(5)	Jsou výsledky týkající se zákazníků tříděny do skupin, aby se zobrazila vnímání různých skupin a typů zákazníků (včetně ztracených nebo potenciálních zákazníků)?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(6)	Vykazují výsledky týkající se zákazníků zlepšující se trendy nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(7)	Máte k dispozici data, která vykazují, že výsledky týkající se zákazníků jsou srovnatelné s vašimi přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(8)	Má vaše organizace metodu pro rutinní stanovování cílů/úkolů pro zlepšování výsledků svých interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(9)	Umí vaše organizace vyjádřit, že výsledky průzkumu jsou vždy efektivně využívány, aby se zlepšily výrobky nebo služby, které poskytuje?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. Pracovníci - výsledky		D	C	B	A
(1)	Provádí organizace pravidelné měření a hodnocení aspektů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. absentérství, nemocnost, fluktuaci pracovníků, předčasné odchody pracovníků, úroveň výcviku, interní povýšení, úroveň úrazovosti, úroveň uznání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(2)	Získává se pravidelná zpětná vazba (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tématických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví, bezpečnosti, komunikace, profesních perspektiv, platu, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovu významnost svých měřítek?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(3)	Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(4)	Jsou všechny výsledky spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení podle nich?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(5)	Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi a jinými benchmarky?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Společnost - výsledky					
(1)	Můžete dokázat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování sousedů (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně celosvětových zdrojů (např. energie, recyklování, odpad) a při pozitivním přispívání do společnosti (dobročinné, vzdělávací, sportovní a oddechové akce, vedení v odborných záležitostech)?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(2)	Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi místního nebo podnikatelského sektoru?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(3)	Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z průzkumů nebo jinými prostředky, že sousedé a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění a že se jí dobré jméno zlepšuje?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. Klíčové výsledky výkonnosti		D	C	B	A
(1)	Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)	Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)	Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4)	Je výkonnost všech činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5)	Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6)	Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7)	Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Karta oboru působnosti

Název a adresa organizace:

.....
.....
.....
.....

Pracoviště navštívená při vyplňování dotazníku:

.....
.....
.....
.....

Výroby/služby zahrnuté do vyplňování dotazníku:

.....
.....
.....
.....

Jméno (jména) a funkce/titul pracovníka (pracovníků), který (kteří) se podílel(i)
na vyplňování dotazníku:

.....
.....
.....
.....

Datum: Podpis:

Bodové hodnocení části „Předpoklady“

Vedení	D	C	B	A				
Počet zaškrtnutí (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Celkem
Celkem : 5 =	<input type="text"/>	% úspěchu						
Politika a strategie	D	C	B	A				
Počet zaškrtnutí (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Celkem
Celkem : 5 =	<input type="text"/>	% úspěchu						
Pracovníci	D	C	B	A				
Počet zaškrtnutí (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Celkem
Celkem : 4 =	<input type="text"/>	% úspěchu						
Partnerství a zdroje	D	C	B	A				
Počet zaškrtnutí (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Celkem
Celkem : 5 =	<input type="text"/>	% úspěchu						
Procesy	D	C	B	A				
Počet zaškrtnutí (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Celkem
Celkem : 7 =	<input type="text"/>	% úspěchu						

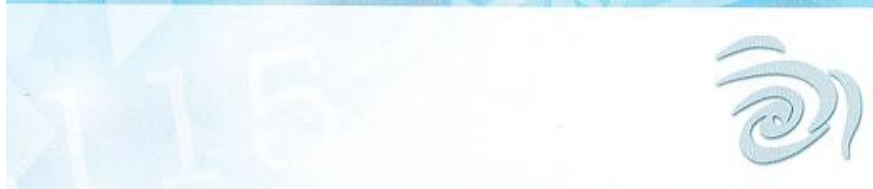
Bodové hodnocení části „Výsledky“

Zákazníci - výsledky	D	C	B	A				
Počet zaškrtnutí (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Celkem
Celkem : 9 =	<input type="text"/>	% úspěchu						
Pracovníci - výsledky	D	C	B	A				
Počet zaškrtnutí (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Celkem
Celkem : 5 =	<input type="text"/>	% úspěchu						
Společnost - výsledky	D	C	B	A				
Počet zaškrtnutí (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Celkem
Celkem : 3 =	<input type="text"/>	% úspěchu						
Klíčové výsledky výkonnosti	D	C	B	A				
Počet zaškrtnutí (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>				
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	= Celkem
Celkem : 7 =	<input type="text"/>	% úspěchu						

Profil zkoumané organizace

Zaznamenejte počet provedených zaškrtnutí	D	C	B	A	% *
Vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politika a strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovníci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnerství a zdroje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zákazníci - výsledky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovníci výsledky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Společnost výsledky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klíčové výsledky výkonnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkový počet zaškrtnutí (a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Faktor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>	
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= Celkem
Celkem 50 =	<input type="text"/>	% úspěchu organizace			

* % úspěchu – získané z předchozích listů



Obsah:

1 Základní údaje o společnosti	3
2 Představení společnosti	3
3 Naše poslání a cíle	4
4 Výhody, které s námi získáte	4
5 Základní nabídka služeb	5
1. DANĚ	5
2. ÚČETNICTVÍ.....	8
3. MZDY A PERSONALISTIKA.....	10
4. PRÁVNÍ PORADENSTVÍ V OBLASTI PRACOVNÍHO,.....	11
5. AUDIT	12
6. OSTATNÍ PORADENSTVÍ A SLUŽBY	12
6 Reference.....	14
7 Kontakty.....	16



1 Základní údaje o společnosti

- Sídlo: Makovského nám.2, 616 00 Brno
- Pobočka: Palác YMCA, Na Poříčí 12, 110 00 Praha 1
- IČ: 276 86 710
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Telefon: 539 090 100
- E-mail: orkan@orkan.cz,
- Web: <http://www.orkan.cz/>

2 Představení společnosti

Společnost ORKÁN[®] vznikla počátkem roku 1995 spojením odborníků s dlouholetými zkušenostmi v oblasti účetnictví a daňové problematiky s cílem poskytovat komplexní účetní a daňový servis pro podnikatele a obchodní společnosti.

V současné době jsme členy **Komory daňových poradců ČR** a mezinárodní asociace poradců **Torus International Consultants Associations**.

Posláním Komory daňových poradců České republiky je podporovat daňové poradenství, sdružovat daňové poradce a zabezpečovat odbornou úroveň daňového poradenství.

TORUS International Consultants Associations je mezinárodní asociace nezávislých poradců podnikajících v oblastech účetnictví, práva, daňového poradenství a specializovaného poradenství s působností po celé Evropě.





3 Naše poslání a cíle

Naším posláním je poskytování účetních, daňových a ekonomických služeb jako celku na komfortní úrovni Vám – našim klientům tak, abyste se mohli plně soustředit na svoji hlavní výdělečnou činnost.

Víme, že námi zvolený postup spolupráce s Vámi, napomůže podstatnou měrou ke snížení Vašeho administrativního zatížení a zároveň zefektivní a zhodnotí Vámi vynakládané pracovní i finanční prostředky.

Za kvalitu námi poskytovaných služeb tedy nabízíme plnou záruku a tím minimalizujeme Vaše možná rizika vyplývající z provádění těchto činností.

4 Výhody, které s námi získáte

- Individuální přístup ke každému klientovi.
- Široké spektrum nabízených služeb poskytovaných kvalifikovanými pracovníky.
- Profesionální přístup, objektivita, nestrannost a diskrétnost.
- Zastupitelnost před orgány státní správy.
- Plná záruka za námi poskytované služby a minimalizace rizika.

Starosti s účetnictvím a daněmi přenechejte nám!



5 Základní nabídka služeb

Oblasti našeho působení je možné rozdělit do jednotlivých samostatných skupin činností, které společně tvoří jeden komplexní soubor námi nabízených služeb a nebo mohou být na přání klienta vykonávány samostatně a tím i variabilně sestavovány dle jeho aktuálních možností a potřeb.

Základní nabídku služeb tvoří tyto činnosti:

1. Daně
2. Účetnictví
3. Mzdy a personalistika
4. Právní poradenství v oblasti pracovního, obchodního a daňového práva
5. Audit
6. Ostatní poradenství a služby

1. DANĚ

Naše daňové oddělení se zabývá daňovým poradenstvím, daňovým plánováním a daňovým auditem firem. V oddělení pracují konzultanti s osvědčením daňových poradců a daňoví specialisté, kteří dlouhodobě působí v tomto oboru a mají zkušenosti s daňovou problematikou i ze svého dřívějšího působení v orgánech státní správy nebo v poradenských firmách.

Naším klientům poskytujeme:

□ Průběžné daňové poradenství

Při průběžném daňovém poradenství navštěvuje klienta v pravidelných dohodnutých termínech daňový specialista nebo daňový poradce a řeší s ním průběžně vzniklou i plánovanou daňovou problematiku, upozorňuje na možné vznikající problémy a navrhuje způsoby jejich řešení a předcházení jim. Podílí se na sestavování daňových přiznání a hlášení, která daňovému subjektu vznikají v průběhu celého zdaňovacího období.

□ Jednorázové daňové poradenství

V tomto případě se jedná o konzultace a poradenství při řešení jednorázových problémů nebo otázek.



□ **Zpracování daňových přiznání a hlášení**

Provádíme pro všechny druhy přímých i nepřímých daní a rovněž sestavujeme hlášení sociálního i zdravotního pojištění fyzických osob.

Nejvíce využívané jsou přiznání k dani z přidané hodnoty, přiznání k daním z příjmů právnických osob a daním z příjmů fyzických osob. Samozřejmostí je zpracování přiznání k silniční dani, dani spotřební, dani z nemovitostí, dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí.

Nabízíme i možnost zpracování daňových přiznání na základě poskytnutých údajů, které mohou být bez ověření. V tomto případě však zodpovídáme pouze za správnost sestavení daňového přiznání, nikoli za správnost obdržených podkladů.

Pokud jde o kombinaci daňového přiznání s daňovým auditem, používáme pak již ověřené údaje. Tato kombinace je výhodná především pro ty, kteří potřebují uskutečnit hlavně odklad daně, nebo chtějí získat větší jistotu v daňových záležitostech a přenést značnou odpovědnost na daňového poradce.

□ **Komplexní osobní zastupování klienta ve všech daňových záležitostech**

Poskytujeme klientovi v rozsahu stanoveném v plné moci před orgány státní správy. Jménem klienta pak zplnomocněný zástupce podává daňová přiznání, účastní se zahájení, průběhu a ukončení daňových kontrol a činí jménem klienta všechny kroky potřebné ke správnému vyměření, stanovení či přezkoumání jeho daňové povinnosti.

□ **Zpracování řádných a mimořádných opravných prostředků**

Zpracujeme příslušná podání a doporučíme nejvhodnější způsob použití dostupných opravných prostředků v daňovém řízení.

□ **Optimalizaci daňové povinnosti**

Klientům jsme schopni nabídnout návrhy a realizovat opatření pro optimalizaci jejich daňové povinnosti. Po seznámení se s jejich činností vytipujeme rizikové faktory a poté navrhujeme takové postupy, které jim umožní v intencích zákona minimalizovat daňové zatížení.

Lze využít různé druhy podnikových kombinací, nákupů souborů majetku, změn v organizaci a zaměření firmy či jejího běžného provozu. Jsme připraveni takové postupy navrhnout i s využitím mezinárodního faktoru.



□ **Daňový audit**

Vytipujeme a prověříme rizikové oblasti na základě údajů vykázaných v účetnictví. Prvním krokem k vypracování daňového auditu je rozčlenění veškerých účetních dokladů klienta do oblastí, které tvoří logické celky (např. oblast investičního majetku, zásob, pohledávek a závazků, přechodných účtů, technických zhodnocení atd.). Tím je zaručeno, že posuzování problémů bude prováděno s ohledem a v návaznosti na další vzniklé účetní případy.

Daňový poradce pomůže touto kontrolou odstranit případné chyby, vyhotoví seznam skutečností, které je nutné zohlednit v daňovém přiznání, provede kontrolu vlastního daňového přiznání a finálně vyhotoví pro klienta zápis o daňovém auditu.

Touto službou je možné dosáhnout značnou úsporu na dani. Klient se tak může vyvarovat zbytečného placení doměrku daně včetně penalizace nebo nesprávného zvýšení své daňové povinnosti.

Je totiž pravděpodobné, že správce daně by při kontrole na chybu v neprospěch daňového subjektu neupozornil. Vzhledem k poměrně vysokému procentu daňového zatížení může mnohdy i jediná zjištěná chyba přinést mnohonásobně větší daňovou úsporu, než je cena služby.

□ **Ostatní daňově-právní služby**

Realizujeme fúze, akvizice nebo rozdělování stávajících společností podle návrhů klientů.

Impulsem k těmto krokům bývají zejména podněty ke zlepšení výsledků hospodaření, snižování nákladů, zefektivnění procesu řízení společností, nebo dosažení většího marketingového podílu na trhu, či jako obrana před konkurenčními subjekty.



2. ÚČETNICTVÍ

Naše účetní oddělení komplexně zajišťuje řešení veškeré účetní problematiky. Naším klientům poskytujeme účetní poradenství, zpracováváme daňovou evidenci i účetnictví a to jak jednorázově, tak i průběžně po celé zdaňovací období.

Provádíme také kontroly i celkové rekonstrukce účetnictví a to jak v sídle naší firmy, tak i v sídlech našich klientů.

V oddělení pracují kvalifikovaní účetní poradci a jejich asistenti, z nichž většina vlastní kromě jiného i certifikát o odborné způsobilosti vydaný v souladu s mezinárodními účetními standardy.

V rámci této činnosti poskytujeme:

□ Zavedení účetnictví včetně vypracování účetních směrnic

Ve fázi zavedení účetnictví zhodnotíme konkrétní podmínky podnikání, právní formu a organizační strukturu klienta, zvolíme používanou účetní soustavu a vypracujeme základní účetní směrnice, které později rozšiřujeme v souladu s charakteristikou klientovy podnikatelské činnosti. Na výslovné přání klienta zajistíme vydání příslušných živnostenských oprávnění včetně oznámení o zřízení podnikatelských provozoven a oznámení o zahájení provozování živnosti.

□ Jednorázové i průběžné zpracování účetnictví nebo daňové evidence

Tuto činnost vykonáváme pro právnické i fyzické osoby buď v sídlech naší firmy a nebo přímo u klienta, pokud je to efektivní. Za svoji činnost přebíráme plnou záruku.

Standardně provádíme zpracování účetní osnovy, zaúčtování všech účetních dokladů, vedení účetního deníku, vedení hlavní knihy včetně její inventarizace, vedení knihy pohledávek a závazků a jejich pravidelné inventarizace, sledování sald jednotlivých účtů, vedení evidence dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a sestavení jejich účetních a daňových odpisových plánů. Zpracujeme rovněž evidenci drobného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a provádíme jeho pravidelnou inventarizaci. Výsledně vypracujeme roční účetní závěrku (rozvahu, výkaz zisků a ztrát, cash flow) a vypracujeme podrobnou účetní zprávu a přílohu k účetní závěrce.



V případě zájmu klienta vytvoříme zprávu o propojených osobách, poskytneme vedení skladového hospodářství, tisk a vystavování faktur, provedení inventarizace zásob, dlouhodobého majetku, zpracujeme knihu denních tržeb, případně i knihu jízd nebo statistické výkazy ekonomického subjektu.

□ **Kontrolu nebo průběžný odborný dohled nad zpracováním účetnictví**

Jsme schopni prověřit již zpracované účetnictví nejen aktuálního účetního období, ale i období předcházejících. Po první krátké namátkové kontrole vytipujeme případné rizikové oblasti a navrhneme klientovi rozsah námi prováděné kontroly.

Nabízíme různé rozsahy kontrol a to od běžné namátkové kontroly, přes kontrolu vybraných okruhů účetnictví (např. prověření majetku, účetních a daňových odpisových plánů, problematiky časového rozlišení, správnosti inventarizací, účetních směrnic, jednotlivých účtů a účtových skupin, či dalších oblastí vyplývajících z konkrétní problematiky klienta), až po komplexní položkovou kontrolu účetních dokladů a správnosti jejich zaúčtování.

Velmi osvědčené je rovněž poskytování průběžného externího dohledu nad zpracováním účetnictví. Jsme tak schopni průběžně řešit vznikající problematiku a předcházet případným systematickým chybám. Tento způsob rovněž minimalizuje časovou náročnost zpětného odstraňování vzniklých chyb.

□ **Zpětnou účetní rekonstrukci**

Tato služba navazuje v případě potřeby na předchozí provedenou kontrolu účetnictví. Provádíme opravu části nebo celého účetnictví s ohledem na rozsah chyb, které jsou zjištěny při předchozí kontrole.

Výsledkem naší práce je buď harmonizace účetnictví s účetními předpisy bez změny daňové povinnosti a nebo vytvoření nového dodatečného daňového přiznání či hlášení.

□ **Účetní poradenství**

Klient obdrží nejčastěji informace o účtování jednotlivých účetních operací, např. v oblasti pohledávek a závazků, rezerv, dlouhodobého majetku, náhrad škod, leasingu a dalších.

Komplexně v této oblasti nabízíme i možnost zpracování celého interního účetního systému klienta, systému oběhu dokladů, rozsah pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků, systém účtování, výstupy z účetnictví a jejich vyhodnocení (vyhodnocení nákladů a výnosů po střediscích, vyhodnocení tržeb za určitá období, rozbor jednotlivých druhů nákladů, atd.).



3. MZDY A PERSONALISTIKA

V rámci této služby poskytujeme vypracování návrhů pracovních smluv, dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce.

Samozřejmostí je poskytování komplexní mzdové agendy probíhající na základě podkladů od zaměstnavatele, které představují:

- dotazník při nástupu zaměstnance;
- zápočtový list z předešlého zaměstnání, popř. potvrzení pracovního úřadu nebo čestné prohlášení zaměstnance;
- pracovní smlouva, platový výměr, prohlášení poplatníka daně z příjmů, v případě, že klient uzavře pracovní poměr bez naší pomoci;
- dohoda o používání služebního vozidla k soukromým účelům - pro navýšení základu daně zaměstnanci;
- výkaz odpracovaných hodin;
- potvrzení pracovní neschopnosti;
- žádost o podporu při ošetřování dítěte;
- žádost o peněžitou pomoc v mateřství.

Dle výše uvedených podkladů vypracujeme:

- přihlášky a odhlášky zaměstnanců na správu sociálního zabezpečení a na zdravotní pojišťovnu;
- evidenční listy důchodového zabezpečení;
- zápočtové listy;
- potvrzení o zdanitelných příjmech;
- potvrzení pro získání přídavků na děti, pro získání úvěru apod.;
- roční zúčtování daně.

Měsíční výpočet mzdy bude představovat:

- odvod na sociální a zdravotní pojištění;
- výpočet zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti;
- výpočet nemocenských dávek (nad 25 zaměstnanců);
- srážky ze mzdy – spoření, splátky půjček apod.;
- přehled sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění pro zaměstnance, správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu;
- výplatní lístek, výplatní listinu záloh a doplateků;
- přehled složek mzdy za každého zaměstnance jmenovitě;
- součet mzdových složek;
- vedení mzdového listu každému zaměstnanci;



- odeslání výplatního lístku na soukromou adresu zaměstnance;
- příkaz k úhradě, kterým se provádí odvody, srážky a úhrady čistých mezd;
- předání dat v dohodnutém formátu.

Dále nabízíme:

- jednání se zdravotními pojišťovnami a správou sociálního zabezpečení;
- zastupování při kontrolách ze strany správce daně, správy sociálního zabezpečení a zdravotních pojišťoven;
- vypracování statistických výkazů týkajících se zaměstnávání a odměňování pracovníků.

Veškerou mzdovou dokumentaci jsme schopni realizovat na přání klienta i tak, aby nebylo umožněno jeho vlastním zaměstnancům (např. účetním, asistentkám) sledovat výši mzdových složek jednotlivých pracovníků, ani odvodů a plateb za ně.

Tuto nabídku často využívají majitelé a řídící management firem a používáme pro ni označení „**tajné mzdy**“. S metodikou způsobu provádění evidence a výpočtu tímto způsobem seznámíme klienty, v případě zájmu, osobně.

4. PRÁVNÍ PORADENSTVÍ V OBLASTI PRACOVNÍHO, OBCHODNÍHO A DAŇOVÉHO PRÁVA

V rámci právního poradenství poskytujeme služby při posuzování náležitostí spojených se zakládáním společností, jejich změnami či ukončením jejich činností.

Při zakládání všech forem obchodních společností zpracujeme pro klienta všechny potřebné dokumenty, zajistíme jejich vystavení příslušnými úřady a zajistíme zápis nové společnosti do obchodního rejstříku.

Při změnách v obchodních společnostech zpracujeme příslušné změny společenských smluv a stanov, vypracujeme návrhy na změny v obchodním rejstříku a dle požadavků klienta zajistíme také jejich zápis v obchodním rejstříku.

Dále provádíme posuzování obchodních, občanských i pracovněprávních smluv, včetně jejich nového vytváření.

Zajišťujeme vypracování znaleckých posudků v oboru stavebnictví.



5. AUDIT

Audit účetní závěrky se zaměřuje zejména na to, zda bylo účetnictví vedeno průkazně a v souladu s platnými účetními předpisy, zda údaje v účetní závěrce věrně zobrazují stav majetku a závazků, obchodního jmění a výsledek hospodaření společnosti. Zkoumá, zda byly roční účetní výkazy zpracovány úplně, v předepsaném formátu a podle platných pravidel.

V rámci auditorské činnosti provádíme ověřování řádných i mimořádných účetních závěrek podnikatelských subjektů. Za důležitou a osvědčenou považujeme rovněž průběžnou spolupráci i v průběhu roku a proto nabízíme možnost využití naší průběžné auditorské činnosti.

Naším cílem totiž není jen vlastní provedení auditu roční účetní závěrky, ale spolupráce po dobu celého účetního období. Tento způsob minimalizuje riziko vzniku chyb a umožňuje odstraňovat vzniklé nedostatky průběžně. Napomáhá tak předpokladu, že auditor nebude mít ve svém konečném výroku k roční účetní závěrce žádné výhrady.

6. OSTATNÍ PORADENSTVÍ A SLUŽBY

□ Informační servis

Všem našim stálým klientům zasíláme námi vydávaný periodický měsíčník daňových aktualit a novinek „Informační servis“ který sami vydáváme. Klienti i další předplatitelé jsou tak pravidelně informováni o všech podstatných změnách v oblastech, které se jich bezprostředně týkají.

□ Archivace

Provádíme archivaci účetních či jiných dokumentů v našem archivu. Za tuto činnost přebíráme plnou odpovědnost a ručíme za případná vzniklá rizika poškození. Dokumenty archivujeme jednotlivě do speciálních boxů a klientovi jsou tyto dokumenty stále k dispozici. Na žádost pořizujeme fotokopie dokumentů, které jsme rovněž schopni zaslat faxem nebo elektronickou cestou.

□ Finanční analýza

Analytické oddělení naší společnosti provádí komplexní ekonomické a finanční analýzy. Poskytujeme vyhodnocení prostřednictvím poměrových finančních ukazatelů, porovnání dosažených výsledků v čase i srovnání s dostupnými oborovými standardy jednotlivých hospodářských odvětví.



Zjištěné výsledky interpretujeme z číselné podoby do jasně formulovaných výsledků a navrhuje opatření, která by měla vést ke zlepšení či upevnění současné pozice firmy.

□ **Žádost o úvěr**

Naše společnost Vám dokáže zpracovat žádosti o úvěr, podklady pro leasing a vyhodnocujeme jednotlivé varianty výhodnosti způsobů financování investic z právního, ekonomického a daňového pohledu.

□ **Zprostředkování prodeje ready-made společností**

Nabízíme prodej našich již vytvořených dceřiných společností. Tyto slouží k okamžitému uspokojení zájmu klientů o rychlé a bezproblémové založení nových obchodních společností. Spolupracujeme rovněž s renomovanými externími specialisty, působícími v tomto oboru.



6 Reference

Fyzické osoby:

- **Heinrich Johannes Wollgarten**
jednatel společnosti JUNKER Industrial Equipment s. r. o.
- **Holger Reinhold Brodkorb**
designer
- **Ing. David Hála**
vícepresident banky ABN AMRO Bank
- **Jiří Dienstbier**
bývalý ministr zahraničí České republiky
- **Jiřina Dienstbierová**
předsedkyně RMV
- **JUDr. Hana Hrstková**
soudce krajského soudu
- **JUDr. Lubomír Mika**
notář
- **JUDr. Petr Schlessinger**
advokát
- **Madgaléna Vášaryová**
bývalá slovenská velvyslankyně v Polsku, tajemnice zahraničních věcí
- **PhDr. Juraj Groch**
jednatel společnosti Asociace PCC, spol. s r.o.

a další



Právnícké osoby:

- **ADAM architects, s.r.o.**
architektonická a inženýrská kancelář
- **Arch.Design, s.r.o.**
komplexní projektová činnost v investiční výstavbě
- **ARKTIDA, s.r.o.**
dodavatel chladících produktů
- **Asociace PCC, s.r.o.**
public relations
- **BREN s.r.o.**
velkoobchod automobilových náhradních dílů
- **BTL zdravotnická technika, a.s., BTL International**
design, výroba a prodej lékařského zařízení
- **ELKO Trading, s.r.o.**
obchodní a velkoobchodní firma působící v oblasti IT, spotřební elektroniky, navigační techniky a komunikačního řešení, www.elko.cz
- **INNEF a.s**
oddělení hemodialýzy, nefrologie a interny
- **JUNKER Industrial Equipment s.r.o.**
holding: JUNKER I.E. s.r.o.
Otto Junker GmbH
Otto Junker Incest CZ s.r.o.
www.junker-ie.cz
- **S-DENT spol. s r.o.**
prodej a servis stomatologické zdravotnické techniky
- **TART s.r.o.**
výrobní a obchodně poradenská činnost v oblasti balicích strojů a obalových materiálů
- **TTI, s.r.o.**
strojírenský průmysl
- **Wistron**
dodavatel PC a ICT produktů www.wistron.com

a další



7 Kontakty

Sídlo:

Makovského nám. 2
616 00 Brno
tel.: **539 090 100**
fax: 539 090 115
e-mail: orkan@orkan.cz



Pobočka Praha:

Palác YMCA, 3. patro
Na Poříčí 12
110 00 Praha 1
tel.: 224 872 124

