

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza faktorů úspěšnosti společnosti Moore Stephens s.r.o.

**The Analysis of Success Factors of the company Moore
Stephens s.r.o.**

Hana Stachová

Cheb 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Analýza faktorů úspěšnosti společnosti Moore Stephens .s.r.o.“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 30.11.2013



Hana Stachová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat zejména Ing. Kateřině Mičudové Ph.D. za její ochotu a přístup při odborném vedení této bakalářské práce.

Dále bych ráda vyjádřila své poděkování Ing. Miroslavu Janděčkovi, partnerovi společnosti Moore Stephens s.r.o., za poskytnutí potřebných informací a jeho ochotu při odborných konzultacích.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana STACHOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0042K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnik.
2. Definujte vnitřní a vnější faktory působící na vybraný podnik.
3. Analyzujte vliv vnitřních a vnějších faktorů u vybraného podniku.
4. Proveďte šetření zaměřené na spokojenost klientů.
5. Navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení úspěšnosti.
6. Formulujte závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **FIBIROVÁ, Jana, ŠOLJÁKOVÁ, Libuše.** *Hodnotové nástroje řízení a měření podniku.* Praha : Aspi, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- **KAPLAN, Robert S, NORTON, David P.** *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-177-5.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil.** *Měření výkonnosti firem.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- **VEBER, Jaromír.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání.* Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

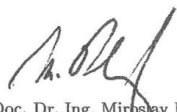
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Mičudová, Ph.D.

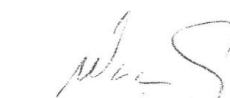
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. června 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. prosince 2013**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 1. června 2013

ÚVOD	8
TEORETICKÝ VÝKLAD ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1. ÚSPĚŠNOST PODNIKU	9
2. HODNOCENÍ PODNIKŮ	12
3. PROSTŘEDÍ	15
3.2. VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	17
3.3. SWOT ANALÝZA	18
4. FINANČNÍ ANALÝZA	20
4.1. ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	20
4.2. HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	21
4.3. VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	21
4.4. ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	21
PRAKTICKÝ RÁMEC	24
5. VŠEOBECNÉ INFORMACE O FIRMĚ	24
6. PEST ANALÝZA	29
6.1. POLITICKO - LEGISLATIVNÍ FAKTORY	29
6.2. SOCIÁLNÍ FAKTORY	30
6.3. EKONOMICKÉ FAKTORY	30
6.4. TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	31
7. SWOT ANALÝZA	33
7.1. SILNÉ STRÁNKY	34
7.2. SLABÉ STRÁNKY	34
7.3. PŘÍLEŽITOSTI	35
7.4. HROZBY	36
8. NEFINANČNÍ UKAZATELE	38
8.1. ZAMĚSTNANCI	38
8.2. ZÁKAZNÍCI.....	41
9. DOTAZOVÁNÍ	43
9.1. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43

10.	FINANČNÍ ANALÝZA	47
10.1.	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	47
10.2.	VÝVOJ ZISKU A TRŽEB	51
10.3.	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	52
11.	ZHODNOCENÍ	56
12.	NÁMĚTY NA ZLEPŠENÍ.....	58
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ:	62
	SEZNAM TABULEK:.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK:	63
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:	64
	SEZNAM PŘÍLOH:.....	66

Úvod

Pojem úspěšnost podniku je možno chápat jako schopnost plnit stanovené cíle. Může se jednat o zajištění dlouhodobé existence, udržitelný růst podniku, zvětšování jeho podílu na trhu, zajištění trvalých míst pro pracovníky nebo jiné specifické cíle. Mezi strategické cíle společností většinou patří dlouhodobé dosahování zisku nebo „přežití“ v boji s konkurenty. V průběhu času bylo vyvinuto nepřeborné množství způsobů, jak výkonnost a potažmo úspěšnost podniků vyjádřit, měřit a porovnávat v čase i v rámci oboru.

Specifickým typem podniku, jsou podniky, které poskytují služby. Firmy poskytující služby se od průmyslových podniků liší nejen rozdílnou skladbou a způsobem tvorby zisku, ale také složením aktiv. S těmito odlišnostmi je potřeba uvažovat při hodnocení jejich úspěšnosti.

Téma Analýza faktorů úspěšnosti společnosti Moore Stephens s.r.o. jsem si pro svoji bakalářskou práci vybrala z několika důvodů. Společnost patří právě mezi podniky poskytující služby, zabývá se vedením účetnictví, daňovým poradenstvím a ověřováním účetních závěrek. Hlavním důvodem pro výběr této firmy byla znalost prostředí a dostupnost potřebných informací, neboť v této firmě pracuji již od roku 1998.

Dalším důvodem pro výběr byla možnost uplatnění teoretických znalostí nabytých při studiu vysoké školy na firmě, kterou dobře znám, identifikovat faktory ovlivňující její úspěšnost, prohloubení znalostí v provádění analýzy těchto faktorů a na základě provedené analýzy zjištění současného stavu, možný budoucí trend vývoje této společnosti s ohledem na vnější vlivy nestabilního ekonomického prostředí.

Cílem bakalářské práce je analyzovat nejvýznamnější faktory ovlivňující úspěšnost společnosti Moore Stephens s.r.o. na základě provedené analýzy faktorů navrhnout náměty ke zlepšení.

K naplnění cílů budou použity následující nástroje: teoretický výklad základních pojmů, provedení dotazníkového šetření, popis vybraného podniku včetně jeho postavení na trhu, portfolia jeho činností a dosavadních dosahovaných finančních výsledků, analýza vnitřního prostředí a okolí podniku, finanční analýza.

Teoretický výklad základních pojmů

1. Úspěšnost podniku

V literatuře je možné najít různé definice, či pojetí pojmu úspěšnost podniku.

Podle Srpové (2004) ovlivňuje současnou i budoucí úspěšnost malého a středního podniku soubor faktorů hmotné i nehmotné povahy – tzv. rozvojový potenciál. Patří sem takové faktory, jako je míra inovativnosti, úroveň spokojenosti zákazníků, míra motivace zaměstnanců, jakost, ochrana životního prostředí apod.

Prof. Simon (2012) uvádí, že základním předpokladem úspěchu je špičková odborná znalost, motivace a také porozumění filosofii firmy. Jednoznačným a nejdůležitějším cílem každého podniku je vedoucí pozice na trhu. Pokud firma nemá tento cíl a nenapne všechny síly k jejímu dosažení, není dle prof. Simona správným skrytým šampionem. Firmy musí vždy předvídat očekávání zákazníka, dělat třeba jen jednu věc, ale dělat ji pořádně, nikdy „neoutsourcovat“ jádro podnikání, ale naopak silně „outsourcovat“ všechno okolo něj, vlastnit pokud možno výrobu i těch nejzákladnějších elementů použitých v podnikání (nástroje, přístroje, suroviny), soustředit se na úzký a specializovaný trh a nakonec také jít za největšími klienty kamkoliv, třeba přes půl světa.

Podle Basla, Majera a Šmíry (2003) je obvyklé, že je úspěšnost, či efektivnost podniku měřena v podobě základních finančních ukazatelů. Protože je v tomto ohledu k dispozici více údajů, není celkové hodnocení podniku dáno pouze jedním, ale většinou několika základními ukazateli. K těm základním ukazatelům řadí Basl, Majer a Šmíra hodnotu čistého zisku, který je získáván z finančního výkazu výsledovky. Za druhý základní údaj považují poměrový ukazatel představující návratnost investic - ROI (Return on investment), k jehož zpracování slouží finanční výkaz rozvahy a výsledovky. Neopomínají v této souvislosti ani hodnotu ukazatele cashflow, která sice není ukazatelem v pravém slova smyslu, na druhé straně však charakterizuje velikost manévrovacího prostoru, který má podnik k dispozici dosahování svých plánů.

Dana Bérová (2012) - bývalá ministryně informatiky a nyní podnikatelka, investorka známá z pořadu České televize Den D, pohlíží na úspěch jako na čistě subjektivní

kategorii, míní, že primárně jde o dosažení vytyčených cílů. Podle jejího názoru neexistují univerzální pravidla ze stovek příruček, jejichž dodržováním zaručeně uspějete. Jediným a klíčovým faktorem je motivace. Za velice důležitou považuje otevřenost novým podnětům

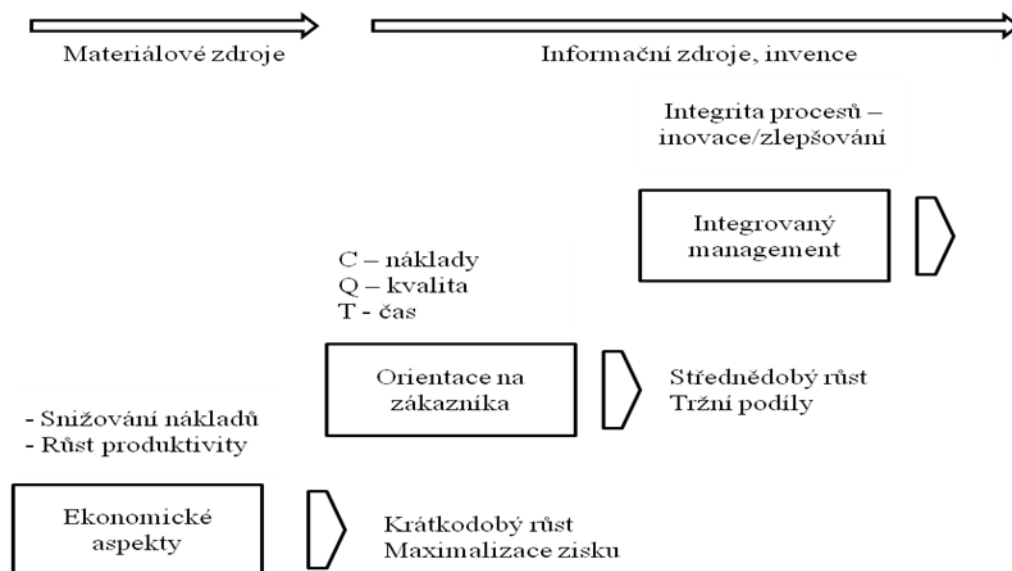
a budování sociálních sítí (networking, ne facebook) a schopnost v něčem se výborně orientovat. Tím podnik získá potřebnou konkurenční výhodu. Bérová je toho názoru, že někdy je potřeba si hned na začátku otevřeně přiznat jednu podstatnou skutečnost: byznys není pro každého. Jedni se cítí lépe jako zaměstnanci, jiní dokonce vynikají jako týmoví hráči. Úspěch je pozitivní výsledek snahy jednotlivce nebo skupiny o dosažení určitého cíle. Úspěch znamená úplné, nebo alespoň částečné dosažení plánovaného cíle. Opakem úspěchu je neúspěch. Úspěch ale může být relativní v čase – tedy to, co se jevílo jako úspěšné, se může v průběhu času jevit jako neúspěšné a naopak. Kromě toho se může jednat i o subjektivní dojem" to, co se jeví někomu jako úspěch, jinému člověku se může zdát neúspěšné a naopak. Posuzování úspěšnosti není tedy nikdy zcela absolutní a vždy záleží na hledisku pozorovatele a na celkové společenské situaci.

Synonymum ke slovu úspěšný je vzkvétající, prosperující, prospívající. Veber vysvětluje prosperitu jako situaci ve vývoji firmy, která zabezpečuje úspěšné, úplné a dlouhodobé plnění její funkce. Prosperitu firmy ovlivňují vnitřní a vnější faktory, přičemž mezi vnitřní Veber řadí především strategii, strukturu a kulturu. Správně zvolená strategie, resp. strategické cíle, mají velký vliv na prosperitu, neboť mohou vést ke změně vlastnické či majetkové struktury firmy, změně portfolia produkce a tím i konkurenceschopnosti firmy, strategické cíle se mohou týkat také investic do vývoje, technologií apod. Struktura jako faktor prosperity se týká podnikových zdrojů, jejich provázanosti, zhodnocení a využívání. Dalším faktorem prosperity je zmíněná firemní kultura, neboť hodnoty, postoje a chování pracovníků mohou firmu ovlivňovat a pomoci jí i v problémových situacích. Její udržování a kultivování však představuje trvalý proces.

Veber (2004) se také zabývá otázkou vývoje firmy vedoucí k prosperitě (viz obr. č.1), přičemž uvádí 3 hlavní stadia:

- 1) zaměření na ekonomické aspekty
- 2) orientace na zákazníka
- 3) důraz na „integrováný management

Obrázek 1: Vývojová stadia prosperity organizace



Zdroj: VEBER, J. Management : základy, prosperita a globalizace vyd. Praha:

Management Press, 2004 Str. 354

První stadium je charakteristické pro situace, kdy hospodářské výsledky firmy nejsou uspokojivé nebo jsou dokonce záporné. Management tedy musí přehodnotit situaci a zaměřit se především na redukování nákladů (např. snižování režijních nákladů) a zvyšování produktivity (např. lepší využití zdrojů). Druhé stadium vychází z předpokladu, že se firma úspěšně vypořádala s ekonomickými aspekty a další vývoj společnosti bude podřízen potřebám a požadavkům zákazníků. Požadavek na integrovaný management vychází z potřeby zabezpečit správné provozní činnosti podniku, tedy zajistit srovnatelnou kvalitu s konkurencí, flexibilitu při vývoji, výrobě a distribuci atd. Dalším předpokladem je nalezení konkurenční výhody. Aby podnik získal konkurenční výhodu, musí pochopit jednotlivé aspekty odvětví, ve kterém působí a zároveň využívat své zdroje a schopnosti v klíčových aktivitách podnikání.

2. Hodnocení podniků

Podnik a s ním i systém řízení podniku je ovlivněn řadou změn – technických, ekonomických, sociálních a politických. Jedná se o změny v konkurenční situaci, v technickém vývoji, ve světě práce, změnu postojů k životnímu prostředí – tlak na snižování materiální a energetické náročnosti.

„Společným jmenovatelem současných proměnlivých podmínek podnikových procesů je rozhodující úloha zákazníka, dynamika inovací procesů i produktů a rostoucí míra nejistoty dosažení úspěchu v budoucnosti. Proto je nutné zabývat se měřením a řízením výkonnosti. Historický pohled na měření a řízení výkonnosti ukazuje vývoj od tradičních přístupů založených na měření finančních měřítek – zisku, rentability, cash flow až po moderní přístupy měření hodnoty pro vlastníky a akcionáře – VBM.“ (Zdroj: BusinessInfo.cz, citace 6.3.2013)

Podle Fibírové, Šoljakové (2005) vychází měření výkonnosti podniku z následujících základních otázek:

- Jak měřit vstupy a výstupy podnikatelského procesu a jakým způsobem je porovnávat?
- Pro koho měřit výkonnost podniku?

Vstupy a výstupy můžeme měřit různými způsoby (naturální, peněžní vyjádření), peněžní vyjádření čerpáme převážně z účetnictví. Účetní informace umožňují komplexně propojit měření tzv. finanční pozice, výkonnosti a změny ve finanční pozici. Tyto veličiny spolu navzájem souvisejí a umožňují jejich komplexní analýzu.

Další důležitou otázkou je pro koho a za jakým účelem výkonnost měříme. Jinak hodnotí výkonnost vlastníci, jinak manažeři, státní orgány, obchodní partneři, zaměstnanci. Tradičně se tyto subjekty ve vztahu k podniku člení na tzv. externí a interní uživatele a stát.

Vlastníci hodnotí jako výkonný ten podnik, který je schopen dosáhnout maximálního zhodnocení vloženého kapitálu v nejkratším možném časovém horizontu, jako primární kritéria výkonnosti slouží hodnota firmy, ekonomická přidaná hodnota. Zákazníci hodnotí jako výkonný ten podnik, který je schopen nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající představě zákazníka, výkonnostními měřítky jsou kvalita, dodací lhůta, cena.

Manažeři hodnotí výkonnost podniku podle úrovně prosperity, stability na trhu, výše hospodárnosti a produktivity, stavu a vývoje peněžních toků, likvidity, rychlosti reakce na změnu vnějšího prostředí. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Jak uvádí Kislingerová (2011) mezi nevýhody současných přístupů pro hodnocení v podmínkách malých a středních průmyslových podniků patří převažující zaměření na finanční měřítka. Většina finančních ukazatelů vychází z finančního účetnictví, které je založeno na účetních standardech; tyto jsou důležitými ukazateli pro měření finanční výkonnosti podniků, pro daňové účely a pro kapitálové trhy. Použití pouze finančních ukazatelů k měření finanční výkonnosti však přináší následující nedostatky:

- většinu absolutních i poměrových ukazatelů je možno vyčíslit až po skončení účetního období a mají tak historický charakter
- finanční ukazatele jsou spojeny s krátkodobými cíli a nejsou proto vhodné pro předpovědi budoucího vývoje
- pokud jsou použity k vyjádření cílů (většinou vycházejících z rentability vlastního kapitálu a čistého zisku), existuje nebezpečí manipulace s výsledkem hospodaření
- ukazují důsledky, nikoli příčiny negativních jevů
- -často jsou neprůhledné a nespolehlivé

Výše uvedené nedostatky vedly dle Kislingerové (2011) k zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů. Plnění nefinančních ukazatelů slouží k hodnocení výkonnosti a dlouhodobé prosperity.

Při určení nefinančních ukazatelů musíme vycházet z dlouhodobých cílů a strategie každého jednotlivého podniku.

Analýza celkové finanční výkonnosti podniku podle Sedláčka (2011) předpokládá fundamentální (kvalitativní) ekonomickou analýzu a technickou (kvantitativní) ekonomickou analýzu. Fundamentální analýza je zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku v právě probíhající fázi životnosti.

a s ohledem na základní cíl podniku. Jejím základním úkolem je identifikace tržní pozice a tržního potenciálu podniku v rámci hospodářské soutěže v konkrétním makro- a mikroekonomickém prostředí.

Základním úkolem fundamentální analýzy je identifikace tržní pozice a tržního potenciálu podniku v rámci hospodářské soutěže v konkrétním makro- a mikroekonomickém prostředí.

Výstupem fundamentální analýzy je především:

- definice a charakteristika trhu, na kterém konkrétní podnik působí, identifikace slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí
- analýza produktu z hlediska tržního potenciálu, růstového potenciálu a životního cyklu produktu
- identifikace konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a tržního rizika

Fundamentální analýza využívá specifické nástroje, založené především na verbálním hodnocení. Patří sem např. SWOT analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti, metoda analýzy portfolia dvou dimenzí a další.

Kvalitativní analýza vytváří základní rámec pro technickou (kvantitativní) finanční analýzu. Technická analýza používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným (kvalitativním) ekonomickým posouzením výsledků. Postup analýzy zahrnuje obvykle následující etapy:

- Charakteristika prostředí a zdrojů dat
- Příprava dat a ukazatelů – data, která vstupují do analýzy
- Sběr dat a ověření použitelnosti ukazatelů
- Výběr metody a základní zpracování dat
- Pokročilé zpracování dat
- Návrhy na dosažení cílového stavu

Při měření a analýze výkonnosti podniku je samozřejmě nutno brát zřetel na finanční dostupnost sofistikovaných nástrojů měření a výš náklady na implementaci, provoz a aktualizaci. Cílem je přizpůsobit koncept a metodiku měření konkrétním podmínkám jednotlivého podniku. (Sedláček, 2011)

3. Prostředí

3.1.1. Vnější prostředí

Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik také významnými činiteli. Pro zkoumání vnějších faktorů ovlivňujících podnik je vhodné využít analýzu PEST.

3.1.2. PEST analýza

Faktory vnějšího prostředí nemůže organizace sama ovlivnit, protože tyto faktory existují nezávisle na organizaci. Mezi nejčastější faktory vnějšího prostředí se řadí politické a právní prostředí, ekonomické prostředí, sociální a demografické prostředí, technické a technologické prostředí a ekologické prostředí.

3.1.3. Politické prostředí

Analýza politických především problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Kromě samotné stability je přirozeně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů (typicky v energetice, telekomunikacích a rozhlasovém a televizním vysílání).

3.1.4. Ekonomické prostředí

Podnik se musí při svém fungování vypořádat s makroekonomickými vlivy. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.), trendech v oblasti distribuce, atd. Spadají sem ale také nejrůznější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu.

3.1.5. Sociální prostředí

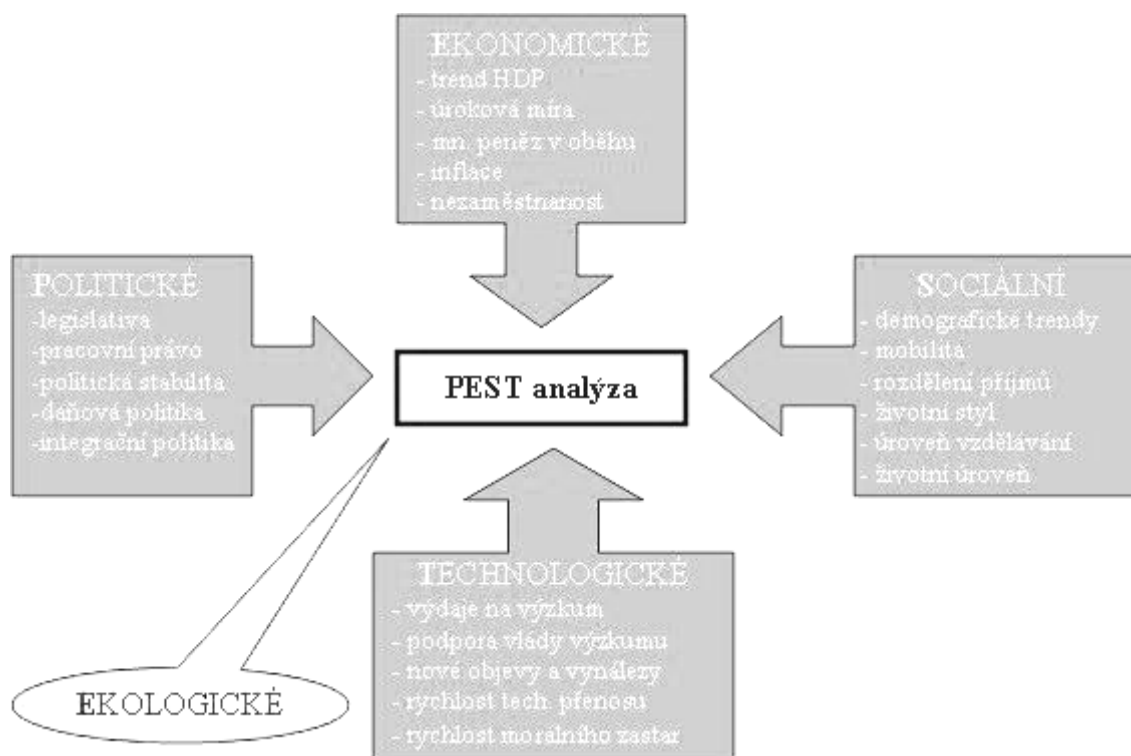
Sociální prostředí je asi nejnázem proveditelnou součástí PEST analýzy. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod.

3.1.6. Technologické prostředí

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava), stavem rozvoje a zaměření průmyslu, stavem aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví (patenty, užité a průmyslové vzory). Dále sem spadá i oblast ekologie, a to zejména pokud jde například o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami.

Tyto vlivy působí na podnik přímo, na jeho výrobky či služby působí ale nepřímo. Mezi zásadní faktory ovlivňující úspěšnost podniku patří schopnost reagovat na tyto vlivy.

Obrázek 2: PEST analýza



Zdroj: PEST – Byznys slovíčka [online], [cit.24. 2.2013] Dostupné z: http://www.byznyslovicka.com/ekonomika_management/pest

3.2. Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí podniku patří zejména zákazníci, odběratelé, dodavatelé či konkurenti.

„Analýza vnitřních zdrojů směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, které musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky 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 určení specifických předností podniku (klíčových kompetencí) jako základu konkurenční výhody. Pro analýzu schopností podniku slouží nástroje jako finanční analýza, hodnototvorný řetězec a portfolio analýza.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 11)

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy.

3.2.1. Nefinanční ukazatele

Vznik nefinančních ukazatelů souvisí s pokusy o určení faktorů úspěšnosti podniků.

Dle Kislíngerové (2011) je nutno vycházet z dlouhodobých cílů a strategie každého podniku.

„Měření výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů má tři fáze:

1. Identifikace hlavních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a jejich přetvoření do měřitelných ukazatelů
2. Měření ukazatelů
3. Využití ukazatelů v plánovací praxi

Protože nefinančních ukazatelů můžeme vytvořit velký počet, je dobré provést jejich klasifikaci. Za nejdůležitější obvykle můžeme pokládat ty ukazatele, které postihují:

- postavení podniku na trhu – značka, růst trhu, růst podílu na trhu, ceny výrobků a ceny konkurence, podíl nových výrobků
- zákazníci – spokojenost a věrnost zákazníků, rychlost vyřízení objednávek
- inovace – nové výrobky a služby, kvalita výrobků a služeb, technologická schopnost, produktivita výzkumu a vývoje, procento neúspěšných projektů
- produktivitu – nové technologie, životní prostředí
- zaměstnance – spokojenost zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, vzdělávání a trénink, firemní kultura, pracovní prostředí, procento přesčasové práce.

Uvedené skupiny i jejich ukazatele jsou jedním z možných výběrů.“ (Kislingerová a kol., 2011, s. 186-187)

Zákazníci

Jednou z možností jak zjistit spokojenost zákazníků je například forma dotazování, nebo využít benchmarking k porovnání vlastních postupů a výsledků s podobnými organizacemi. Zásadní je komunikace se zákazníky.

Zaměstnanci

Jak uvádí Keřkovský, Vykpěl (2006) ačkoli si některé podniky neuvědomují důležitost těchto faktorů, mohou výrazně ovlivnit konkurenční výhodu podniku. Důležitá je nejen image podniku či účinnost jeho organizační struktury, ale i vhodné pracovní klima, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, kvalita zaměstnanců a v neposlední řadě účinnost informačního systému.

3.3. SWOT analýza

SWOT analýza je dle Sedláčkové, Buchty (2006) rozšířeným a účinným strategickým nástrojem, který umožňuje identifikovat a uspořádat vnitřní a vnější faktory působící na firmu a ovlivňující její úspěšnost. Je založena na kombinaci čtyř aspektů (S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti a T – hrozby) vyhodnotit fungování firmy, najít nové možnosti růstu a formulovat podnikatelskou vizi.

Silné a slabé stránky vycházejí zevnitř analyzovaného podniku. Příležitosti a hrozby pak přicházejí zvenčí analyzovaného podniku. Silné stránky a příležitosti se snažíme využít. Slabé stránky a hrozby eliminovat. To se dá jednoduše zobrazit pomocí následujícího obrázku:

SWOT analýzu je třeba provádět v kratších časových intervalech z důvodu předcházení možných ohrožení a z důvodu kontroly efektivnosti navržených opatření.

Obrázek 3: SWOT analýza

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	silné stránky (Strengths)	slabé stránky (Weaknesses)
Vnější prostředí	příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

4. Finanční analýza

„Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti lze rozdělit do pěti základních skupin:

- Absolutní ukazatele
- Rozdílové ukazatele
- Paralelní soustava poměrových ukazatelů
- Pyramidová soustava poměrových ukazatelů
- Souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem“ (Šulák, Vacík, 2003, s. 11)

Jak dále uvádí Kislíngrová (2007) vstupy pro finanční analýzu se získávají z poměrně početného množství zdrojů. Hlavním zdroje informací a údajů pro finanční analýzu je oblast finančního účetnictví podniku. Finanční výkazy (rozvaha, výsledovka, cash flow, příloha), které se jako celek uvádějí v účetní závěrce. Ta se v pravidelných intervalech sestavuje jako řádná účetní závěrka (popř. mimořádná účetní závěrka). Dalším významným zdrojem informací je výroční zpráva.

4.1. Absolutní ukazatele

Podle toho, jestli údaje za určité časové období vyjadřují určitý stav nebo informují o údajích, dělíme absolutní ukazatele na veličiny stavové a tokové. Jak uvádí Šulák, Vacík (2003) stavové veličiny nalezneme v rozvaze, oproti tomu veličiny tokové jsou uváděny ve výkazu zisků a ztrát a v cash – flow.

4.1.1. Rozvaha

Rozvaha dle Účetnictví podnikatelů (2013) podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu (rozvahovému dni) a umožňuje tak posoudit finanční pozici podniku. Rozvaha se proto také někdy nazývá výkazem o finanční pozici. Mezi aktivy a pasivy musí platit princip bilanční rovnosti.

4.1.2. Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledované a minulé období. Podává informace o finanční výkonnosti podniku a schopnosti zhodnocovat do něj vložené prostředky. Jedná se o výsledek hospodaření za dané účetní období, jehož hodnota se rovněž uvádí v rozvaze. Výsledovka detailně popisuje, jak bylo daného zisku popř. ztráty dosaženo. Uvádí přehledně všechny náklady a výnosy, které

v daném období podnik vykázal. Podle způsobu vzniku výnosů a nákladů se dělí výsledovka do třech částí (provozní, finanční, mimořádná).

Všechny operace zaznamenané v daném období musí časově i věcně souviset.

Pro získání detailnějšího přehledu o hospodaření společnosti je vhodné si prostudovat i výroční zprávu a přílohu k účetní závěrce, kde bývají uvedeny další doplňující informace.

4.2. Horizontální analýza

Pomocí horizontální analýzy je možné, jak uvádí Kislingerová (2007) zkoumat průběh změn v čase a odhalovat dlouhodobé trendy významných finančních položek. Často se využívají procentní změny jednotlivých položek, pomocí nichž je možno snáze identifikovat změny, ke kterým oproti předcházejícímu roku došlo.

4.3. Vertikální analýza

Vertikální analýza je založena na výpočtech procentního podílu jednotlivých položek na celku, přičemž v rozvaze je to zpravidla bilanční suma, ve výkazu zisku a ztrát (výsledovce) tržby. Vertikální analýza tedy sleduje strukturu účetních výkazů.

4.4. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou, což zobrazuje další souvislosti, zatímco horizontální a vertikální analýza sleduje vývoj jedné veličiny v čase nebo ve vztahu k jedné zvolené veličině. Mezi nejužívanější poměrové ukazatele dle Šuláka, Vacíka (2003) patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity a zadluženosti.

4.4.1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability někdy označované také jako ukazatele výnosnosti, jsou podle Kislingerové (2007) zpravidla počítány jako poměr celkového zisku k nějaké srovnávací základně (výše podnikových zdrojů). Jsou součástí mnoha rozhodovacích procesů, např. do jakých projektů investovat finanční prostředky, jestli pokračovat v činnosti podniku apod. Mezi nejvyužívanější ukazatele rentability patří:

- rentabilita aktiv (ROA – return on assets)
- rentabilita vlastního jmění (ROE – return on equity)
- rentabilita tržeb (ROS – return on sales)

- rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – return on capital employed)

Výpočet jednotlivých ukazatelů:

ROA = zisk před zdaněním a úroky/aktiva

ROE = zisk před zdaněním a úroky /vlastní kapitál

ROS = zisk před zdaněním a úroky /tržby

ROCE = zisk před zdaněním a úroky/(vlastní kapitál+dlouhodobé závazky)

4.4.2. Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit včas, v požadované výši a v požadovaném místě splatné závazky. Jedná se o nedílnou složku hodnocení výkonnosti podniku. Kislingerová (2007) uvádí, že podnik v dnešní době musí být nejen přiměřeně rentabilní, výnosný ale zároveň musí být schopen dostát svým závazkům.

K základním a nejužívanějším ukazatelům likvidity řadíme okamžitou likviditu, pohotovou likviditu a běžnou likviditu.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Peněžní likvidita = peněžní prostředky / krátkodobé závazky

Ukazatele aktivity

Jedná se kombinované ukazatele, kdy jsou do vzájemných vztahů dávány jednotlivé položky z rozvahy a výkazu zisků a ztrát, ukazatele aktivity jsou užívány převážně pro řízení aktiv.

Mezi nepoužívanější ukazatele aktivity patří obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, obrat zásob, doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek, doba splatnosti krátkodobých závazků

4.4.3. Výpočet ukazatelů je následující:

Obrat aktiv = tržby/aktiva celkem

Doba obratu dlouhodobého majetku = tržby/ dlouhodobý majetek

Obrat zásob = tržby/ zásoby

Doba obratu zásob = zásoby/ (tržby/360)

Doba splatnosti pohledávek = krátkodobé pohledávky/(tržby/360)

Doba splatnosti krátkodobých závazků = krátkodobé závazky/(tržby/360)

4.4.4. Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik financuje svoje aktiva z cizích zdrojů.

Každý podnik by měl usilovat o nejvhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu.

Za základní ukazatele zadluženosti jsou považovány:

Ukazatel věřitelského rizika = celkové cizí zdroje/celková aktiva

Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv = vlastní kapitál/ aktiva

(Je to doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet by měl být přibližně 1).

Praktický rámec

Všeobecné informace o firmě Moore Stephens s.r.o., vlastnické struktuře a předmětu podnikání, základní členění faktorů ovlivňujících chod vybraného podniku ve vztahu na předmět podnikání

MOORE STEPHENS

Moore Stephens s.r.o.

5. Všeobecné informace o firmě

Kancelář působí na trhu již od roku 1995, činnost započal daňový poradce Miroslav Janděčka. Od roku 1996 firma poskytuje kromě daňového poradenství také auditorské služby.

Krátce po založení začala kancelář úzce spolupracovat s daňovou kancelář Dr. Ullmann Czubak, což vedlo k rozšíření zakázek o zahraniční a tuzemské firmy se zahraniční účastí. V roce 1998 založili bratři Janděčkové spolu s auditorkou Jitkou Fanturovou společnost Janděčka, Fanturová a spol.

V roce 2000 začala společnost spolupracovat s JUDr. Janou Kopáčkovou a otevřela svoji pobočku v pronajatých prostorách v centru Plzně. Z důvodu špatné dopravní dostupnosti a kapacitních omezení pronajatých prostor v Plzni pořídila společnost v roce 2003 vilu na okraji města v obci Sulkov, u výjezdu z dálnice, kterou zrekonstruovala na kancelářské prostory.

V prosinci roku 2005 byla založena společnost Janděčka, Fanturová & partners s.r.o., do které byl v červenci roku 2006 vložen podnik Janděčka, Fanturová a spol. Po několika letech spolupráce s nadnárodním řetězcem poradců GLOBOGATE, specializujících se na německé osoby v zahraničí, se společnost stala nezávislým členem MOORE STEPHENS. V listopadu 2009 byl dokončen proces fúze společností Janděčka, Fanturová & partners s.r.o. a MOORE STEPHENS AUDIT, s.r.o.

Po této fúzi disponuje společnost MOORE STEPHENS více než 60 zaměstnanci a kanceláři v Praze, Plzni-Sulkov a Domažlicích.

V červenci 2010, v souvislosti s úspěšným završením sloučení společností síť MOORE STEPHENS s kanceláři v Praze, Plzni a Domažlicích, došlo ke změně názvu společnosti Janděčka, Fanturová & partners s.r.o. na MOORE STEPHENS s.r.o. Zároveň došlo ke změně sídla společnosti do Prahy, Bucharova 1314/8, PSČ 158 00.

K výše uvedeným změnám došlo v souladu s naplňováním strategie firmy a v souladu se začleněním firmy do mezinárodní sítě MOORE STEPHENS.

Mezinárodní uskupení MOORE STEPHENS – patří k jedné z největších auditorských a poradenských sítí, jejími členy je 351 nezávislých firem s 630 kanceláři a téměř 22.000 zaměstnanců v 98 zemích světa.

Předmět podnikání a služby poskytované společností

Předmětem podnikání společnosti Moore Stephens s.r.o. je:

- výkon daňového poradenství podle zákona č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- poskytování auditorských služeb podle zákona č. 254/2000 Sb., o auditorech, ve znění pozdějších předpisů

Společnost poskytuje služby v následujících oblastech:

- Finanční účetnictví a zpracování mezd
- Daňové poradenství
- Poskytování auditorských služeb

Auditorské služby zahrnují především:

Zpracování auditu účetních závěrek v souladu s Mezinárodními auditorskými standardy

Zpracování a audit podkladů pro konsolidaci nadnárodních společností

Průběžnou konzultaci obchodních případů a jejich dopadů na účetnictví

Analýzu vnitřního kontrolního systému

Poskytování návrhů k zefektivnění podnikatelské činnosti klienta

K daňovému poradenství patří zejména:

Příprava a zpracování přiznání k dani z příjmů právnických osob

Příprava a zpracování přiznání k dani z příjmů fyzických osob

Příprava a zpracování přiznání k dani z přidané hodnoty

Spolupráce s poradci zahraničních společností na optimalizaci daňového zatížení, dokumentace převodních cen

Daňové poradenství v souvislosti s aplikací smluv o zamezení dvojího zdanění a podnikání zahraničních osob v České republice

Zastupování klientů před finančním úřadem

Poskytování odborných stanovisek k obchodním případům

Poradenství v oblasti investičních pobídek

Průběžnou kontrolu účetnictví a posouzení daňových dopadů zaúčtovaných transakcí

Zpracování podkladů pro úvěry a kapitálové účasti

Finanční účetnictví a zpracování mezd zahrnuje:

Vedení účetnictví v souladu s českými účetními předpisy, zpracování účetních závěrek

Poskytování účetních informací ve formátu dle přání klienta

Vzdálená správa vedení účetnictví

Podpora při implementaci účetních systémů Kontroling, zpracování podkladů pro účely kontrolingu

Vedení daňové evidence v souladu se zákonem o daních z příjmů

Zpracování podkladů pro úvěry a kapitálové účasti

Jednorázová (průběžná) kontrola účetnictví klientů

Stanoviska k dopadům obchodních případů na účetnictví klientů

Poradenství v oblasti Intrastatu vč. sestavení výkazu Intrastat

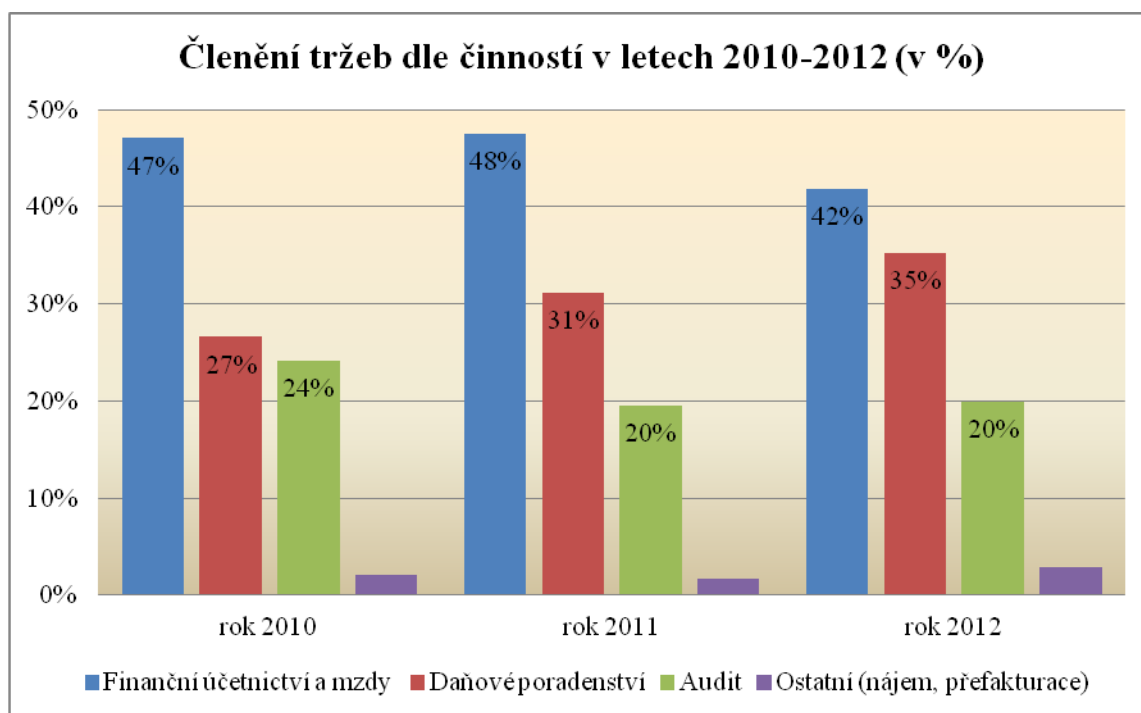
Zpracování mezd a komplexní zpracování mzdové agendy

Tabulka 1: Členění tržeb dle činností v letech 2010 – 2012 (v tis. Kč)

	rok 2010	rok 2011	rok 2012
Finanční účetnictví a mzdy	32 023	35 705	34 536
Daňové poradenství	18 095	23 382	29 070
Audit	16 406	14 649	16 435
Ostatní (nájem, přefakturace)	1 464	1 318	2 431

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2013

Obrázek 4: Členění tržeb dle činností v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že více než 40% tvoří tržby za vedení účetnictví a zpracování mezd, přibližně 30% tržeb je dosahováno za daňové poradenství a přibližně 20% tržeb je získáváno za audit účetních závěrek.

Vize a mise společnosti Moore Stephens s.r.o.

Vize představuje určitý obraz budoucnosti. V transformačním procesu vyjasňuje obecný směr, kam se firma chce ze své stávající pozice dostat.

Společnost Moore Stephens s.r.o. má vizi stát se uznávanou, stabilní a všeobecně známou společností (první volbou) na vybraných trzích.

Za základní misi zvolila společnost následující moto:

„Znalosti a osobní přístup společnosti jsou pro obchodní partnery dlouhodobým řešením.“

Cílem společnosti je kromě maximalizace zisku také minimalizace nákladů a maximální spokojenost zákazníků.

6. PEST analýza

Podnik poskytující daňové poradenství a auditorské služby je specifický typem podniku. Faktory ovlivňující chod společnosti Moore Stephens s.r.o. lze členit následovně:

6.1. Politicko - legislativní faktory

Poskytování daňového poradenství se řídí zákonem č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců ČR, ve znění pozdějších předpisů a stanovami Komory.

Auditorská činnost je prováděna v souladu se zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech a v souladu mezinárodními auditorskými standardy.

Činnost auditora je vysoce odborná a náročná jak na teoretické znalosti, tak na praktické zkušenosti nejen v oblasti auditu, ale i v dalších oblastech, jako účetnictví, daně, právo, podnikové finance, ekonomie a další.

Politická nestabilita a daňová politika v České republice vedou k neustálým reformám a personálním změnám v jednotlivých vládních resortech, velmi často dochází k úpravám zákonů a nařízení. Důsledkem toho je složitý a málo přehledný daňový systém, přičemž pro společnost poskytující daňové poradenství je nezbytné neustálé sledování změn a novel zákonů.

Důležité zákony vztahující se k podnikatelské činnosti:

zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,

zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti,

zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitosti,

zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,

zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků,

zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,

zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,
zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních,
zákon č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců ČR
a další

6.2. Sociální faktory

V sociálních faktorech se často posuzuje demografická stránka dané země, hustota osídlení, životní úroveň, vzdělanost, spotřební zvyky apod. Společnost Moore Stephens s.r.o. za klíčové faktory považuje lidské zdroje.

Z předmětu činnosti firmy vyplývá, že zaměstnává především absolventy vysokých škol s ekonomickým zaměřením, popř. středních škol, proto je pro firmu důležitá vzdělanost obyvatelstva a to především z hlediska přijímání nových kvalifikovaných pracovníků. Trend nárůstu počtu lidí s vysokoškolským a úplným středním odborným vzděláním obecně pokračuje. Zvyšování kvalifikace je jednou z mála možností, jak získat dobře ohodnocené a perspektivní pracovní místo.

S neustále stoupající výší průměrných mezd stoupají nároky na vyšší životní úroveň.

Sociální faktory mohou výrazně ovlivnit nejen stranu poptávky po zboží a službách ale i stranu nabídky ve smyslu podnikavosti či pracovní motivace.

6.3. Ekonomické faktory

Ekonomická situace země má významný dopad na situaci jednotlivých podniků.

Mezi makroekonomické ukazatele, které více či méně ovlivňují vnější okolí firmy, patří hrubý domácí produkt (HDP), inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost a vývoj mezd. V období recese podniky zpravidla nejprve omezují pracovní dobu, pak začínají propouštět své zaměstnance, omezují prostředky na provozní náklady. To může mít negativní dopad i na společnost Moore Stephens s.r.o., neboť podniky ve snaze úspory nákladů mohou omezit poptávku po službách společnosti, v případě hluboké recese může dojít dokonce k zániku podniku, což by pro společnost znamenalo ztrátu zakázky. Naopak ve fázi expanze zákazníků společnosti roste poptávka po jejich produkci, začnou zvyšovat zaměstnanost, obnovují svou investiční aktivitu, provozní výdaje, včetně prostředků na nákup služeb poskytovaných danou společností. Inflace snižuje kupní sílu peněz, což opět ovlivňuje

poptávku, neboť zákazníci s penězi, které ztrácejí na hodnotě, nejsou schopni nakoupit takové množství produktů a služeb jako při nízké a stabilní inflaci. Ekonomická situace podniků byla vesměs nepříznivě poznamenána rozsáhlou hospodářskou krizí. Podle odborníků se nyní česká ekonomika pomalu dostává z recese. Ekonomika klesala šest čtvrtletí po sobě, až konečně od letošního dubna do června vzrostl hrubý domácí produkt ve srovnání s předchozími třemi měsíci o 0,7 procenta (Finační noviny, [online]).

Nezaměstnanost, která se také řadí mezi ekonomické faktory, dosáhla podle údajů Českého statistického úřadu v Plzeňském kraji, tedy v místě, kde se nachází pobočky společnosti, k 31. 3. 2013 druhého nejnižšího podílu nezaměstnaných v České republice. Podíl nezaměstnaných činil v Plzeňském kraji 6,55 % a oproti České republice byl o 1,46 procentního bodu nižší. Nejnižší podíl nezaměstnaných byl zaznamenán v kraji Hlavní město Praha (4,64 %). (Český statistický úřad, [online]).

Nízká nezaměstnanost má obecně negativní dopad na zaměstnavatele ve formě vyšší míry fluktuace a nižší loajality zaměstnanců

Na všechny podnikatele měl významný dopad vládní daňový balíček v podobě, ve které byl schválen s účinností od ledna 2013 a to jak v podobě zvýšení sazeb DPH (základní v současné době činí 21%, snížená 15%), zvýšení sazby daně z převodu nemovitostí (ze 3% na 4%) tak i změny sazby srážkové daně u příjmů vyplácených do daňových rájů. Daňové zatížení svojí výší ovlivňuje motivaci fyzických osob a společností k podnikání - potenciální okruh zákazníků společnosti Moore Stephens s.r.o.

Dalším z významných indikátorů ekonomické aktivity jsou fúze a akvizice společností, které zasáhly mnoho společností v České republice napříč podnikatelským spektrem.

Jedná se o komplikované rozhodnutí a to jak ve finanční oblasti, tak i v oblasti investiční. Provedení fúze či akvizice vyžaduje rozsáhlé znalosti, vysokou úroveň znalostí a zkušeností a pro společnost Moore Stephens s.r.o. představuje příležitost rozšíření služeb a získání nových zakázek.

6.4. Technologické faktory

Pro zvýšení a zachování konkurenceschopnosti společnosti na trhu je nezbytné sledovat a následovat rozvoj v oblasti technologií. Investice do technologického rozvoje se stávají nezbytností.

Dnešní doba se vyznačuje obrovským množstvím informací, kterými jsou zaměstnanci zahrnováni, a dostupností technických zařízení umožňujících tyto informace přijímat a zpracovávat.

Pro společnost je základem kvalitní software pro finanční a manažerské účetnictví, který umožňuje vzdálenou správu pro zákazníky, přispívá k vyšší efektivitě práce, umožňuje zvládnout interní procesy a v neposlední řadě musí vyhovovat vysokým nárokům v oblasti bezpečnosti. Nedílnou součástí každodenní práce ve společnosti je využití vysokorychlostního internetu, který je používán k interní komunikaci, komunikaci se zákazníky, prezentování webových stránek a vyhledávání důležitých a užitečných informací. Společnost sleduje aktuální vývoj na trhu a pravidelně investuje do informačních systémů a počítačového vybavení.

7. SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Tabulka 2: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká odbornost a jazyková vybavenost zaměstnanců • Podpora zaměstnanců v sebevzdělávání ze strany společnosti • Přeshraniční schopnost • Komplexnost poskytovaných služeb • Vzájemná důvěra a komunikace se zákazníky • Spolupráce s JUDr. Kopáčkovou a znaleckým ústavem ZNALEX • Geografické zastoupení • Možnost vzdáleného přístupu • Spolehlivost • Systém interního vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> • Mezery v manažerských a prodejních dovednostech u zaměstnanců • Omezená kapacita na velké klienty • Nejednotné pracovní-právní podmínky • Nedostatečné využití BMD • Vyšší ceny za poskytované služby • Nedefinované zodpovědnosti a role zaměstnanců • Věková struktura zaměstnanců - mateřská dovolená
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Využití znalostí a zkušeností nových kolegů • Zefektivnění procesů • Kontakty a doporučení od stávajících zákazníků • Pořádání školení pro zákazníky • Cross-selling stávajícím zákazníkům • Využití BMD • Kontakty s bankami a advokátními kancelářemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Změna majitelů u zákazníků • Ztráta klíčových zákazníků • Zneužití IT systému a přístupu do databáze • Nedostatečné zdroje (lidské, technické) pro přijetí nových zákazníků • Ekonomická situace firem

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

7.1. Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti Moore Stephens s.r.o. patří komplexnost poskytovaných služeb. Společnost dlouhodobě spolupracuje s právníčkou JUDr. Kopáčkovou a se znaleckým ústavem ZNALEX, čímž je schopna zajistit pro své klienty poradenství a související služby počínaje založením společnosti, vedením účetnictví včetně mezd, přes zpracování veškerých daňových přiznání, ověření účetních závěrek přes fúze, akvizice až po jejich likvidace. Díky intenzivní komunikaci s klienty, nastavení účetnictví a reportingu dle jejich individuálních potřeb, zapojení zkušených specialistů, vysoké odbornosti zaměstnanců v oblasti daní a auditu jsou společnost Moore Stephens s.r.o. poskytovány služby na vysoké úrovni vedoucí ke klientově dlouhodobé spokojenosti a vybudování vzájemné důvěry.

Všichni zaměstnanci si průběžně obnovují a doplňují svoje znalosti z oblasti účetnictví a daní a to na interních školeních, které jsou pro ně pravidelně pořádány nebo se účastní seminářů renovovaných firem. Společnost maximálně podporuje zaměstnance v sebevzdělávání, protože orientace a znalost v oblasti daní a účetnictví jsou v tomto oboru nezbytné. K silným stránkám společnosti patří dále strategické umístění kanceláří – v Domažlicích v blízkosti hranic se SRN, na Sulkově u výjezdu z dálnice a v Praze u stanice metra Butovice.

Dalším potenciálem je jazyková vybavenost zaměstnanců, většina z nich mluví plynně cizím jazykem, buď AJ nebo NJ, což umožňuje přeshraniční spolupráci se zahraničními daňovými kancelářemi a úřady a komunikaci s klienty, které mají zahraniční investory. Společnost vlastní kvalitní počítačový systém, který umožňuje zpracování účetnictví a mezd nejenom v místě provozovny ale umožňuje také vybraným zákazníkům dálkové připojení k serveru společnosti.

To podstatně rozšiřuje možnosti zákazníka v oblasti výstupů z účetnictví.

7.2. Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří mezery v manažerských a prodejních dovednostech u zaměstnanců. Zaměstnanci mají tendenci jednat a komunikovat s ohledem na obsah a odborné dovednosti, které získali a s nimiž umí pracovat na úkor toho, aby chování vycházelo z pracovní pozice v organizaci. Pro většinu pracovních pozic ve společnosti platí, že hodnota nespočívá pouze v plnění pracovních úkolů ale také v tom, jak pracovník na této pozici při plnění své role předává a používá své znalosti a kompetence. To je částečně

i v důsledku nedostatečně definovaných zodpovědností rolí zaměstnanců ve společnosti.

Dalším z klíčových bodů, které je třeba zlepšit jsou prodejní schopnosti - schopnost zaměstnanců získat nové zakázky. Zaměstnanci by měli být více motivováni k získávání nových zakázek a dostatečně seznámeni o možnostech Cross – sellingu.

Cross-selling je činnost, která vede ke zvýšení hodnoty objednávky úspěšnou nabídkou dalších souvisejících služeb, nebo prodejem dalších služeb stávajícímu zákazníkovi, který již nakoupil v minulosti.

Ve srovnání s tzv. "Velkou čtyřkou", je firma kapacitně omezena pro poradenství a zpracování auditů velkých podniků. Velká čtyřka je označení, které se po celém světě používá pro čtyři největší poradenské firmy – Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Deloitte a Ernst & Young. Tyto firmy mají dominantní postavení na světovém trhu auditorských a poradenských služeb a působí ve většině zemí světa.

Mezi slabé stránky lze zařadit i nejednotné pracovní-právní podmínky ve společnosti, konkrétně délku dovolené – v pobočkách v Domažlicích a na Sulkově mají zaměstnanci nárok na 20 dní dovolené v kalendářním roce, v Praze je zaměstnancům poskytováno 5 dní dovolené navíc, tzn. že mohou celkem čerpat 25 dní dovolené za kalendářní rok.

Jak vyplynulo z dotazování klientů, ke slabým stránkám společnosti, se řadí i vyšší cena účtovaná společností za poskytované služby. Dle vyjádření vedení společnosti je však cena přímo úměrná kvalitě poskytovaných služeb.

Společnost využívá ekonomický systém BMD, který zajišťuje komplexní programové řešení pro efektivní práci poradenských firem. Základem jsou moduly správa kanceláře a evidence výkonu a fakturace zakázek (EVZ). V současné době společnost využívá následující moduly: evidence výkonů a fakturace zakázek zajišťující evidenci času a fakturaci, měření a řízení efektivity, spolehlivý, jednotný přehled zákazníků včetně registračních a fakturačních údajů, evidenci smluv (vč. paušálů a sazeb). Propojením správy kanceláře a účetnictví, využitím plánování hodin a elektronickou fakturaci by bylo možno více zvýšit efektivitu služeb.

7.3. Příležitosti

V oblasti poskytování daňového poradenství, účetnictví a auditu, v oboru, který je založený na odbornosti a kontaktu s lidmi, je vhodné přidělit novému zaměstnanci mentora, který má

již řadu zkušeností v dané oblasti, dokáže je efektivně sdílet a umí poradit v různých otázkách nejen po odborné stránce, ale třeba i organizační a administrativní. Tento člověk předává novému kolegovi své teoretické i praktické znalosti, což pro společnost představuje významnou příležitost.

Další příležitostí je vytvoření systému efektivního interního vzdělávání zaměstnanců, které povede k tomu, aby se zaměstnanci dostali co možná nejrychleji na potřebnou úroveň vzdělání s minimálními náklady. Efektivním vzděláváním zaměstnanců může být organizované systematické vzdělávání.

Udělat ze současných zákazníků zákazníky opakované a zároveň usilovat o to, aby služby společnosti Moore Stephens s.r.o. doporučovali dalším firmám a kolegům a aby byli ochotni spolupracovat, je další příležitostí. Základem je vybudování vztahu na vzájemné důvěře, spolupráci a komunikaci. Zákazníci budou šířit dobré reference, pokud budou mít se službami společnosti kladné zkušenosti. Významnou příležitostí je v případě společnosti zavedení Cross-sellingu u stávajících popř. bývalých zákazníků společnosti a udržování kontaktů a dobrých vztahů s bankami a advokátními kancelářemi. Zvýšení povědomí o společnosti Moore Stephens u zákazníků může zajistit pořádání školení pro veřejnost, bezplatné elektronické zasilání občasníků s nejvýznamnějšími aktualitami z oblasti daní a účetnictví a dobře zpracované webové stránky.

Příležitostí ke zvýšení efektivity služeb společnosti je zlepšení uživatelského nastavení a využívání ekonomického systému BMD, jednou z možností může být propojení modulu správy kanceláře a účetnictví.

7.4. Hrozby

Největší reálnou hrozbu pro společnost představuje ztráta klíčových zákazníků a to ať z důvodu odchodu ke konkurenci, změny majitelů, reorganizace nebo restrukturalizace či dokonce z důvodu likvidace. Zákazníky společnosti tvoří z velké části podniky se zahraniční účastí, v těchto společnostech nerozhoduje o určení auditora či daňového poradce management dceřiné společnosti. Mateřská společnost určí auditora v Čechách podle konsolidujícího auditora mateřské společnosti. Takto již přišla společnost Moore Stephens s.r.o. o několik zakázek i navzdory spokojenosti zákazníka.

Další hrozbu může představovat odchod kvalitních zaměstnanců- odborníků a specialistů a to ať už z důvodu odchodu do důchodu nebo nástupu na mateřskou dovolenou. Ve společnosti Moore Stephens pracuje v současné době 63% žen ve věku do 35 let, které dosud nemají žádné nebo jedno dítě, u těchto zaměstnankyň je vysoká pravděpodobnost odchodu na mateřskou dovolenou, podle statistiků se děti nyní nejčastěji rodí ženám mezi 30 až 34 lety. Z neformálních rozhovorů s kolegyněmi, které se řadí k výše uvedené skupině, vyplynulo, že všechny plánují dítě a to většinou v časovém horizontu 2 -5 let. Firmě tak hrozí ztráta zkušených a zapracovaných zaměstnankyň, možné přechodné zhoršení péče o zákazníky, zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců a v neposlední řadě nedostatečné zdroje pro případné nové zakázky.

V případě odchodu zaměstnanců ke konkurenci by hrozil možný únik citlivých informací nebo dokonce ztráta zákazníků (zaměstnanec je může přetáhnout s sebou). Významnou hrozbou dnešní doby je zneužití IT systému a přístupu do databáze. Data je nutno chránit před jejich ztrátou. V oblasti bezpečnosti se problémem mohou stát i vlastní zaměstnanci, kteří ignorují bezpečnostní rizika spojená s užíváním internetu a s únikem firemních dat.

V neposlední řadě je nutno k významným hrozbám pro společnost zařadit ekonomickou situaci podniků po rozsáhlé hospodářské krizi. Podniky zavedly úsporná opatření, odkládají investice, budoucnost je nejistá a zakázek je stále málo. Ke zlepšení by mohla přispět stabilita v oblasti daní a podpora podnikatelského prostředí.

8. Nefinanční ukazatele

Mezi nejdůležitější nefinanční ukazatele ovlivňující úspěch vybrané společnosti Moore Stephens s.r.o. zcela jistě patří zaměstnanci a zákazníci.

8.1. Zaměstnanci

V současné době společnost zaměstnává na 3 pobočkách celkem 54 zaměstnanců, z toho 39 žen a 15 mužů. Na pobočce v Domažlicích pracuje 24 zaměstnanců, na Sulkově 8 a v Praze 22 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců je 66% vysokoškoláků, zbytek tvoří středoškoláci.

Stabilitu firmy dokládá nízká fluktuace zaměstnanců. V roce 2012 dosáhla míra fluktuace hodnoty 4,44 %, přičemž doporučená úroveň fluktuace se pohybuje mezi 5 – 7%.

Věkovou strukturu zaměstnanců společnosti znázorňuje následující graf.

Obrázek 5: Věková struktura zaměstnanců k 31.12.2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

8.1.1. Vývoj mzdových nákladů

Průměrná mzda v Česku ve 2. čtvrtletí 2013 stoupla meziročně o 1,2 procenta na 24 953 Kč. Při porovnání průměrných mezd v krajích, kde má společnost Moore Stephens s.r.o. svoje pobočky, dosáhlo hlavní město Praha průměrnou mzdu 31 956 Kč (nejvíce ve srovnání s ostatními kraji), v Plzeňském kraji dosáhla průměrná mzda hodnotu 22 668 Kč

Průměrná mzda ve společnosti Moore Stephens s.r.o. za 2. čtvrtletí 2013 dosáhla výše 43 574 Kč, což je při srovnání s průměrnou mzdou o 75% vyšší. To je ovlivněno nejen inflací, ale také motivační politikou společnosti. I přesto, že v průměrné mzdě společnosti je promítnut 13. plat vyplacený v měsíci červnu, odráží výše mzdy vysoké nároky na znalosti a schopnosti zaměstnanců společnosti.

Plat zaměstnanců má podobu fixního výměru a bonusové složky. Fixní část je vyplácena měsíčně, bonusová část je vyplácena 1x ročně, na základě celkového ročního hodnocení výkonu příslušného manažera a stupněm hodnocení pracovního výkonu jeho týmu. V případě dobrých výsledků mají pracovníci nárok na odměnu.

Tabulka 3: Mzdové náklady

	2010	2011	2012
Mzdové náklady v tis. Kč	26 159	31 189	32 668
Průměrný počet zaměstnanců	47	46	45
Průměrná mzda v tis. Kč	46,38	56,50	60,50

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2013

Společnost dále poskytuje zaměstnancům benefity a to z důvodu udržení si kvalitních zaměstnanců a zachování jejich spokojenosti.

Vzdělávání pro své zaměstnance poskytuje společnost nejen jako Moore Stephens s.r.o. jako nástroj, kterým zvyšuje kvalifikaci svých zaměstnanců, a tím i konkurenceschopnost podniku.

Vzdělávání ve společnosti má tyto formy:

- 1) Interní školení
- 2) Externí školení
- 3) Samostudium
- 4) Příprava na zkoušky daňových poradců, auditorů, certifikace, ACCA

5) Studium VŠ, postgraduální studium, popř. ostatní zvýšení kvalifikace

Každý zaměstnanec je povinen absolvovat v kalendářním roce školení (interní nebo externí) v rozsahu minimálně 40 hodin, které se týkají odborných témat.

Společnost předpokládá, že se všichni zaměstnanci ve svém oboru dále vzdělávají i formou samostudia, proto je mají k dispozici odbornou literaturu ve formě odborných knih a různých periodik.

Zaměstnanci mají dále možnost účastnit se jazykového vzdělávání – kurz němčiny a angličtiny a to v rozsahu pro každý jazyk jedné vyučovací hodiny týdně. Kurzy probíhají v rámci pracovní doby v prostorách a na účet společnosti podle rozvrhu hodin, podmínkou je složení jazykových testů vždy v průběhu září.

V rámci systému zaměstnaneckých benefitů mají zaměstnanci nárok na 3 dny omluveného volna, tzv. „Sickdays“, maximálně mohou zaměstnanci využít 3 dny v roce bez nutnosti návštěvy lékaře.

Společnost zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění, výše příspěvku se odvíjí podle počtu odpracovaných let. Sportovně-rehabilitační benefity ve formě příspěvků na masáže a sportovní aktivity jsou limitovány částkou 500 Kč/měsíc. Mezi benefity ve stravování dlouhodobě patří stravenky, zaměstnavatel hradí zaměstnancům 55 % z hodnoty 80-ti korunové stravenky, bezplatně jsou zaměstnancům na pracovišti k dispozici nealkoholické nápoje a každé dopoledne několik druhů ovoce. Z výše uvedeného je zřejmá vysoká úroveň pracovního prostředí.

8.2. Zákazníci

Zákazníci jsou pro společnost Moore Stephens s.r.o. hlavním zdrojem příjmů a zaměření na spokojenost zákazníka prezentuje firma jako jednu ze svých základních hodnot. Bez spokojených zákazníků nemůže být dlouhodobě úspěšné žádné podnikání.

Většinu svých klientů získala společnost Moore Stephens s.r.o. díky dobrým referencím získaných na základě kvalitně odvedené práce, rychlosti, přesnosti, spolehlivosti a časové flexibility, to vše patří mezi základní faktory úspěšné firmy.

Ze současných zákazníků se snaží udělat zákazníky opakované a usiluje o to, aby zákazníci služby společnosti Moore Stephens s.r.o. doporučovali dalším. Udržení stávajícího zákazníka je jednodušší a levnější, než najít zákazníka nového, proto se společnost snaží budovat se zákazníkem vztah na základě důvěry, vzájemné komunikaci a spolupráci.

Spokojenost zákazníků jsem zjišťovala formou dotazování a výsledky jsou detailně popsány v samostatné sekci Dotazování.

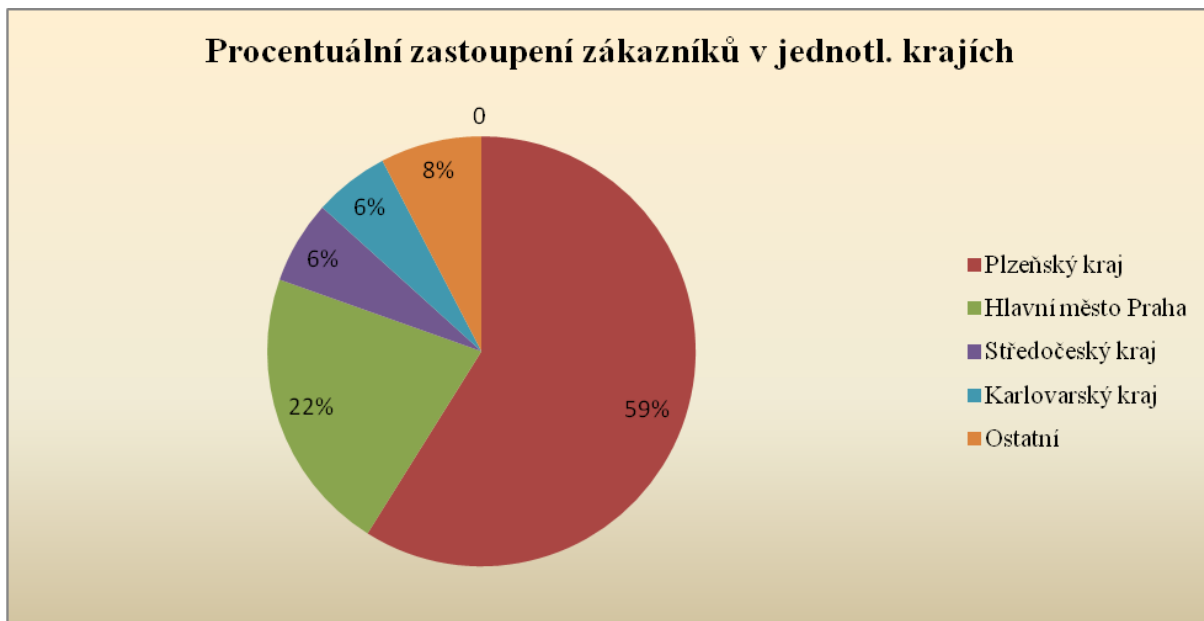
O důvěře klientů ve společnost Moore Stephens s.r.o. lze dále usuzovat i z databáze klientů. Databáze obsahuje 492 právnických osob a 79 fyzických osob, z celkového počtu 571 aktivních zákazníků tvoří 34% klienti, s nimiž spolupracuje společnost déle než 5 let, 66% tvoří klienti, se kterými společnost spolupracuje déle než 2 roky.

Audit účetních závěrek společnost zpracovává pro 17% klientů, převážně se jedná o společnosti s ručením omezeným.

Z celkového počtu klientů tvoří 90% tuzemští klienti, zbývající část tj. 10% pak tvoří klienti ze zahraničí - převážně ze SRN.

Z tuzemských klientů mají na základě geografického členění největší zastoupení zákazníci v krajích, kde se nachází pobočky společnosti, tj. Plzeňský kraj, Hlavní město Praha a Středočeský kraj.

Obrázek 6: Procentuální zastoupení zákazníků v jednotlivých krajích



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Společnost Moore Stephens je z převážné části zaměřena na poskytování služeb klientům z podnikatelské sféry, jedná se zejména o malé a střední podniky a tzv. rodinné firmy.

Dle činností zaujímají největší podíl v databázi klientů výrobní společnosti -20%, dále pak zákazníci podnikající v sektorech: stavebnictví a nemovitostí - 17%; transport a logistika 10%, zemědělství 10%; maloobchod, automobilový průmysl a potravinářský průmysl pak shodně po 5-ti procentech.

Zákazníci s největšími obraty jsou zejména:

- HOPI
- ProMinent
- Holz Schiller
- Lintech
- Holzindustrie
- PPG, SIGLOCH, GPH
- Gerresheimer

K řízení péče o zákazníky společnost využívá ekonomický systém BMD, který zajišťuje jednotný přehled zákazníků včetně registračních a fakturačních údajů, evidenci smluv (vč. paušálů a sazeb).

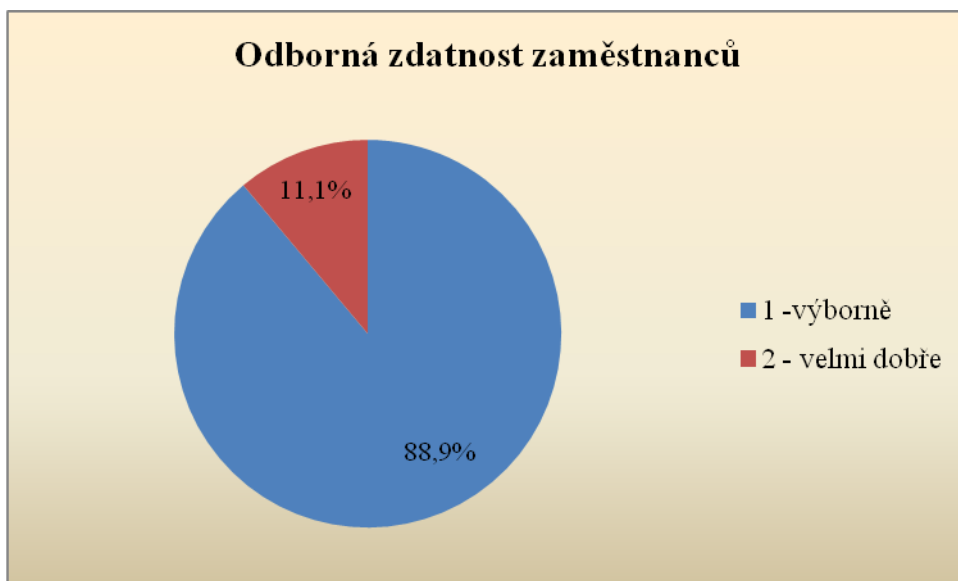
9. Dotazování

9.1. Výsledky dotazníkového šetření

První otázkou dotazníkového šetření jsem zjišťovala, jak zákazníci hodnotí kvalitu služeb poskytovaných společnostmi MS - 22 respondentů, tj. 81,5% z celkového počtu vrácených dotazníků ohodnotilo kvalitu služeb na výbornou (1), 5 respondentů, tj. 18,5% ohodnotilo kvalitu služeb jako velmi dobrou (2).

Na druhou otázku, Jak zákazníci hodnotí odbornou zdatnost zaměstnanců společnosti MS, odpovědělo 24 respondentů známkou 1 - výborně, tj. 88,9% a 3 respondenti hodnotí odbornou zdatnost jako velmi dobrou, tj. 11,1%.

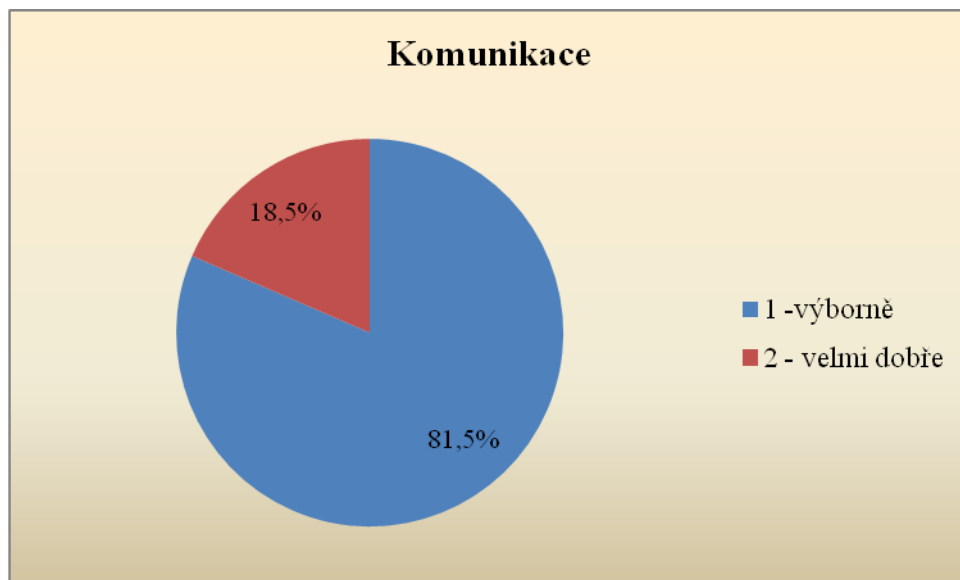
Obrázek 7: Odborná zdatnost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Komunikaci ze strany společnosti MS hodnotí jako výbornou 22 respondentů (81,5%) a jako velmi dobrou 5 respondentů (18,5%).

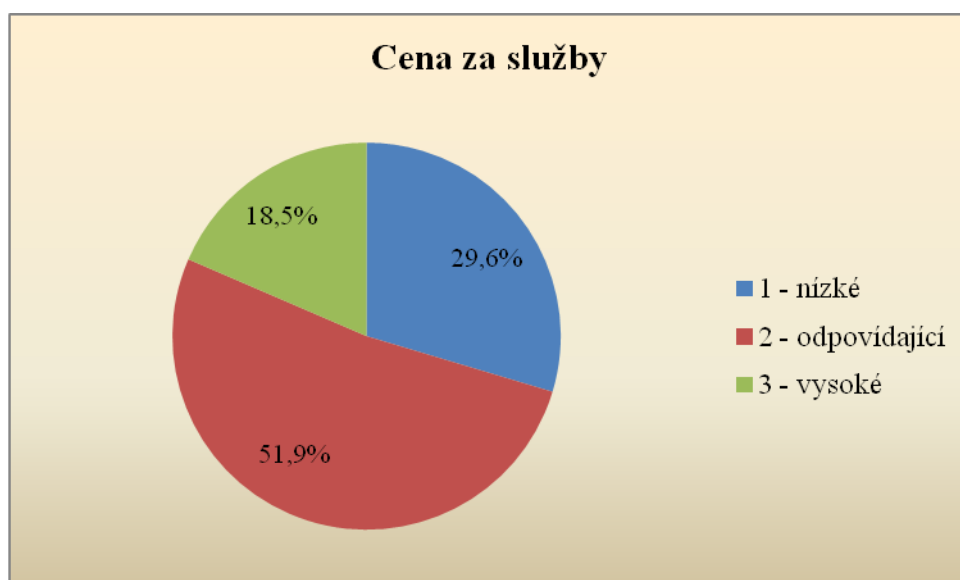
Obrázek 8: Komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

8 respondentů, tj. 29,6% hodnotí ceny za služby poskytované společnostmi MS jako nízké, 14 respondentů, tj. 51,9% jako odpovídající a zbývajících 5 respondentů z celkových 27 vrácených dotazníků hodnotí cenu jako vysokou.

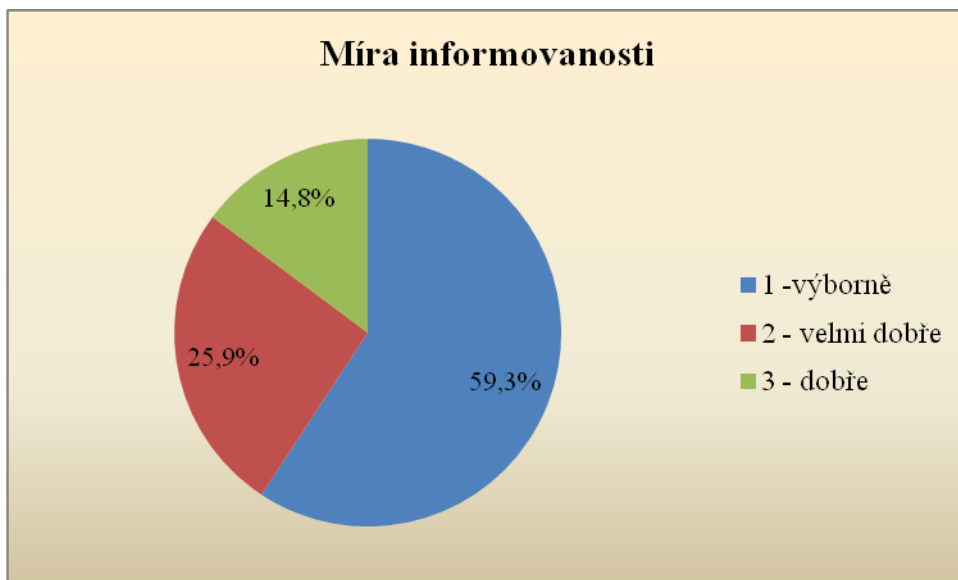
Obrázek 9: Cena za služby



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Míru informovanosti o společnostech MS hodnotí 16 respondentů (59,3%) jako výbornou, 7 respondentů (25,9%) jako velmi dobrou a 4 respondenti (14,8%) jako dobrou.

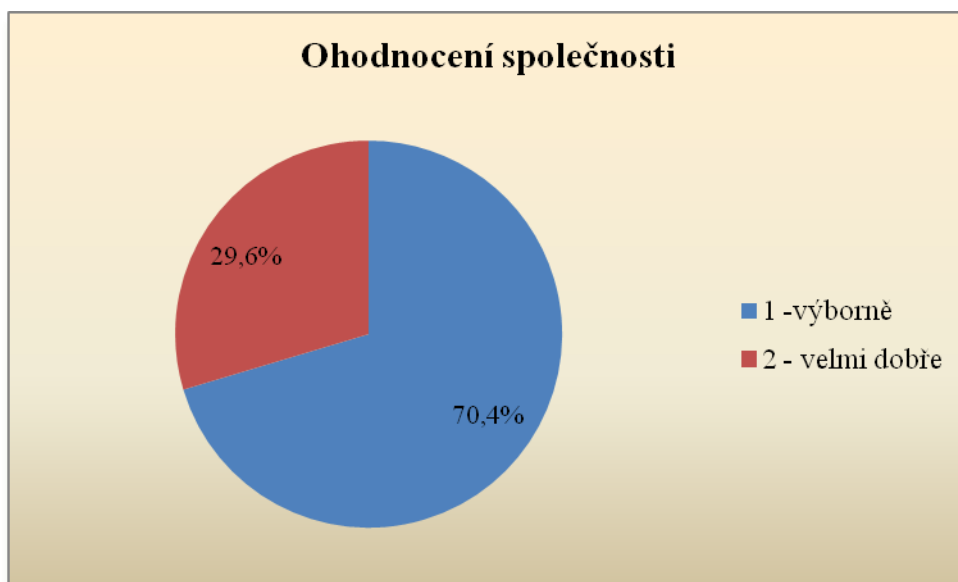
Obrázek 10: Míra informovanosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na otázku Jakou známkou by zákazníci ohodnotili společnost MS odpovědělo 19 respondentů známkou 1 - výborně, tj. 70,4% a 8 respondentů pak známkou 2 – velmi dobře, tj. 29,6%.

Obrázek 11: Ohodnocení společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Všech 27 zákazníků by společnost Moore Stephens doporučilo dalším klientům.

Mezi nejsilnější stránky společnosti patří dle respondentů:

Četnost výskytu:

Odborná zdatnost	6
Perfektní komunikace	4
Zodpovědný a lidský přístup	4
Komplexnost služeb	4
Rychlé reakce na dotazy	2
Ochota zaměstnanců	2
Profesionalita	1
Flexibilita	1
Vstřícnost	1

Naopak mezi nejslabší stránky společnosti patří dle respondentů:

Četnost výskytů:

Vysoká cena	4
Opakované požadavky na předložení podkladů	1
Zasílání nesjednaných zpoplatněných informací	1

10. Finanční analýza

Pro posouzení úspěšnosti podniku je v neposlední řadě zásadní zhodnocení jeho finanční výkonnosti. Obsah následující kapitoly je proto věnován rozboru finančních výkazů společnosti Moore Stephens s.r.o.

K posouzení současného stavu podniku z hlediska finančního zdraví budou v rámci zkrácené finanční analýzy použity vertikální analýza, ukazatele rentability, likvidity, a zadluženosti. Informace pro finanční analýzu jsem čerpala z účetních závěrek za období 2010, 2011 a 2012.

10.1. Vertikální analýza

Vertikální analýza se zaměřuje na rozbor struktury účetních výkazů a sledování jejich změn v čase.

10.1.1. Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv

ROZVAHA	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	35%	38%	35%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1%	1%	1%
Dlouhodobý hmotný majetek	34%	37%	33%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	4%
OBĚŽNÁ AKTIVA	63%	60%	63%
Zásoby	3%	3%	2%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	1%
Krátkodobé pohledávky	34%	32%	49%
Finanční majetek	26%	25%	10%
OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	2%	1%	2%
Časové rozlišení	2%	1%	2%

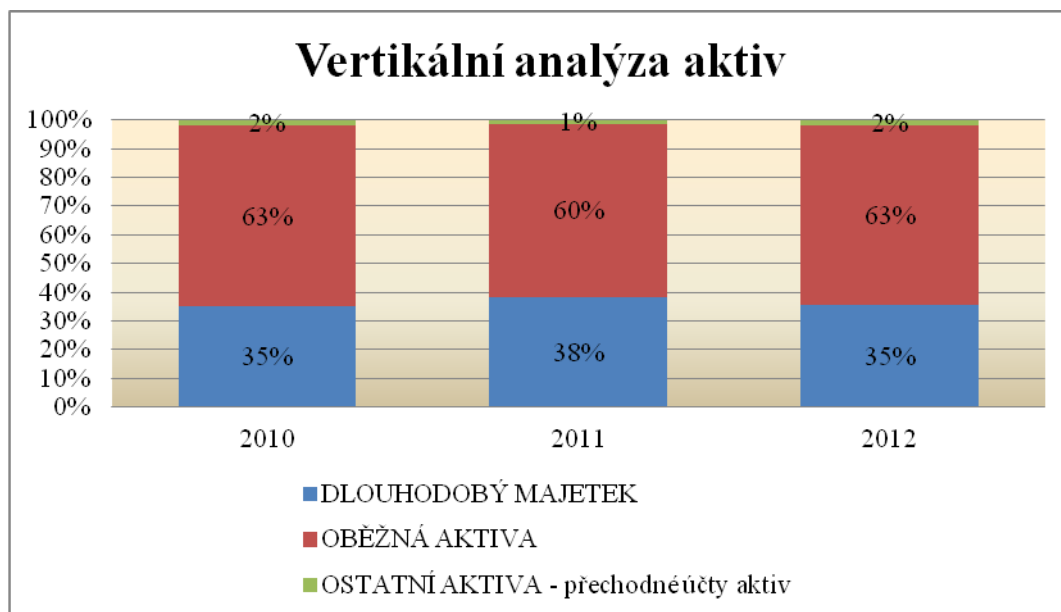
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

Ve všech sledovaných obdobích se s drobnými odchylkami nachází 60% veškerého majetku v položce oběžných aktiv.

Podíl stálých aktiv na celkovém majetku tvoří v letech 2010 a 2012 35% celkového majetku, v roce 2011 pak vzrostl o 3%.

Na velikosti oběžných aktiv se nejvíce podepisuje položka krátkodobých pohledávek, ta tvoří téměř polovinu veškerého krátkodobého majetku.

Obrázek 12: Vertikální analýza aktiv



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

Tabulka 5: Vertikální analýza pasiv

PASIVA	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%
VLASTNÍ KAPITÁL	82%	78%	82%
Základní kapitál	44%	39%	48%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	4%	4%	5%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	33%	35%	29%
CIZÍ ZDROJE	18%	22%	18%
Krátkodobé závazky	18%	22%	18%
Závazky z obchodních vztahů	3%	8%	9%
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0%	0%	0%
Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0%	0%	0%
Závazky k zaměstnancům	5%	5%	5%

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3%	3%	0%
Stát - daňové závazky a dotace	6%	4%	2%
Přijaté zálohy	0%	0%	0%
Dohadné účty pasivní	1%	1%	1%
Jiné závazky	0%	1%	1%
OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0%	0%	0%
Časové rozlišení	0%	0%	0%
Výdaje příštích období	0%	0%	0%

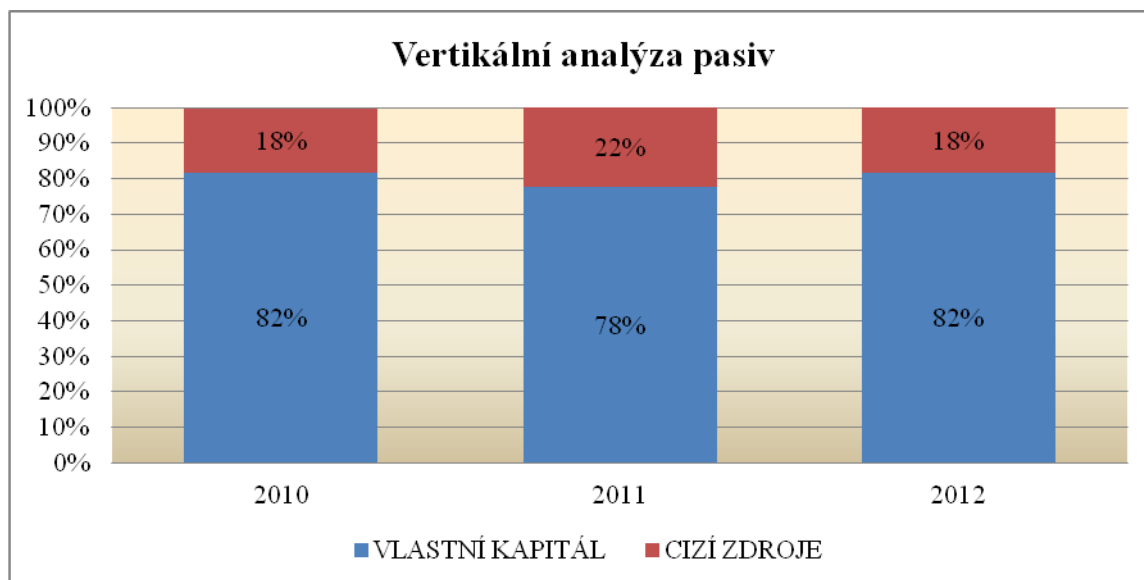
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

Z vertikální analýzy pasiv je zřejmé, že ve sledovaném období má při financování aktiv převahu využívání vlastních zdrojů. S jejich pomocí je kryta více než tři čtvrtiny veškerého majetku. Zastoupení cizích zdrojů v bilanční sumě pasiv je také prakticky neměnné, tvoří přibližně jednu pětinu veškerého majetku.

Ze souhrnných položek vlastního kapitálu má největší zastoupení na sumě pasiv základní kapitál a výsledek hospodaření.

Na velikosti cizích zdrojů se nejvíce projevuje položka daňových závazků a závazků z mezd. Společnost je finančně soběstačná a stabilní, je schopna z vlastních zdrojů financovat i rozsáhlejší investiční záměry, nečerpá žádné úvěry, nemá problémy se schopností splácet své závazky apod.

Obrázek 13: Vertikální analýza pasiv



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

10.1.2. Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Tabulka 6: Vertikální analýza nákladů

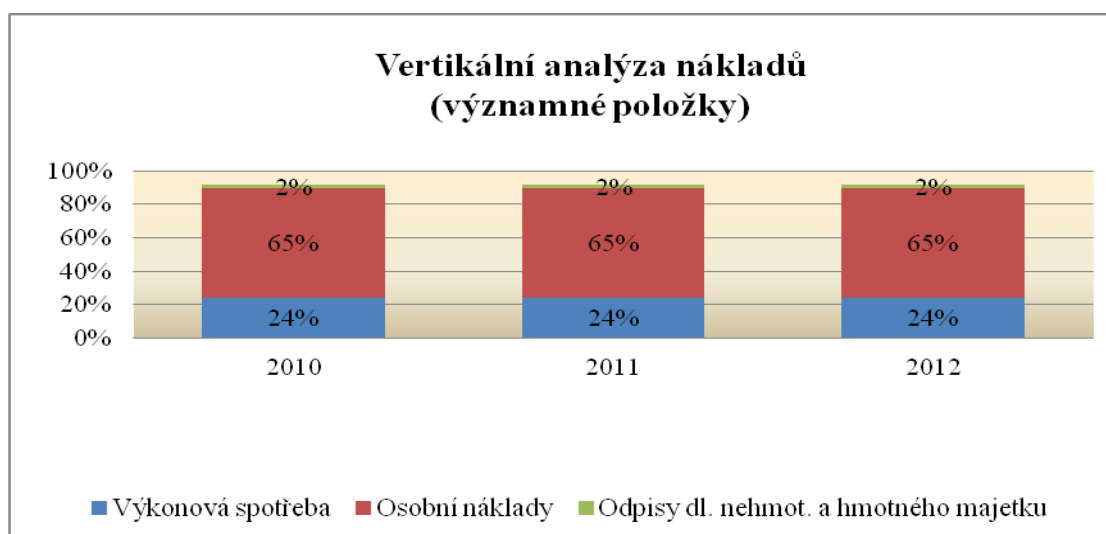
Výkaz zisků a ztrát	2010	2011	2012
Výkonová spotřeba	24%	23%	24%
Spotřeba materiálu a energie	6%	5%	4%
Služby	18%	18%	20%
Osobní náklady	65%	69%	60%
Mzdové náklady	46%	50%	45%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14%	15%	13%
Sociální náklady	5%	3%	3%
Daně a poplatky	0%	0%	0%
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	2%	3%	9%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	1%	-1%	0%
Ostatní provozní náklady	2%	2%	2%
Ostatní finanční náklady	0%	0%	0%
Daň z příjmů za běžnou činnost	5%	5%	5%
splatná	5%	5%	5%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

Zastoupení jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech nevykazovalo po sledované období žádné výraznější změny. Na úrovni více než dvou třetin všech nákladů se držely osobní náklady, což odpovídá i zaměření společnosti. Zbylý podíl byl tvořen výkonovou spotřebou (kolem 20 %) a odpisy (2-3 %). V posledním roce se podíl odpisů oproti předchozím rokům zvýšil přibližně o 6%, což odpovídá nárůstu odpisů z majetku pořízeného v předchozích letech.

Z výkonové spotřeby mají logicky největší podíl služby.

Obrázek 14: Vertikální analýza nákladů



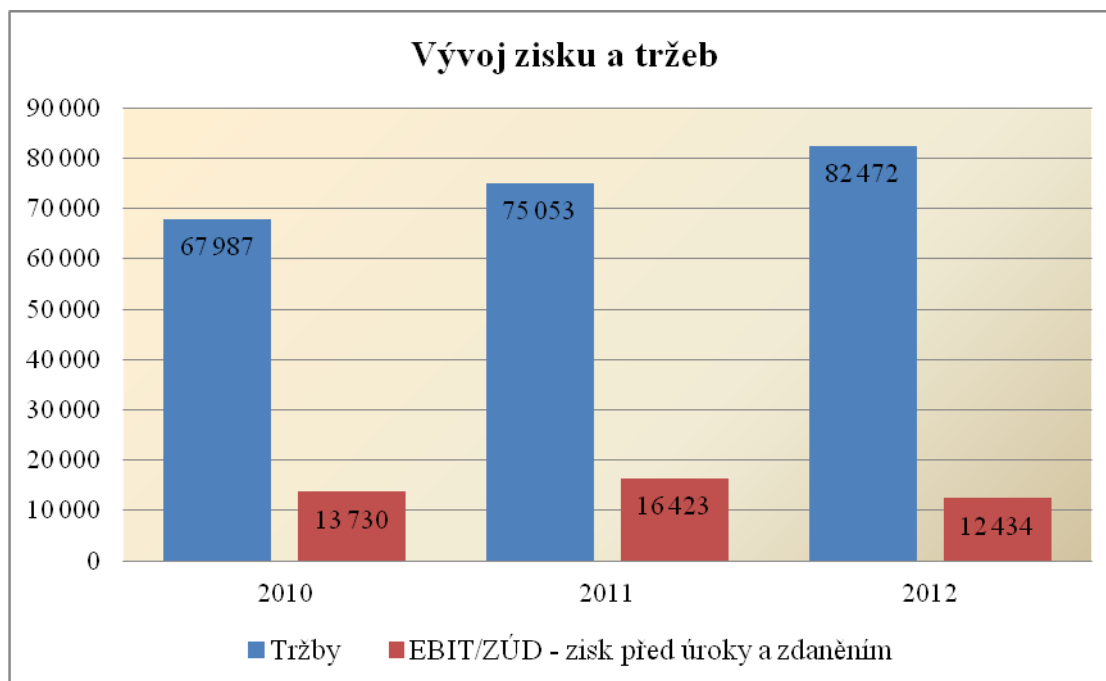
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

10.2. Vývoj zisku a tržeb

Navzdory ekonomické krizi se přesto společnosti Moore Stephens podařilo i v letech 2010, 2011 a 2012 dosáhnout zisk.

Celkové tržby kontinuálně rostly z 67 987 TCZK v roce 2010 na 75 053 TCZK v roce 2011 až na 82 472 TCZK v roce 2012. V roce 2012 však kontinuálně s růstem tržeb nerostl zisk, to bylo zapříčiněno především nárůstem odpisů z pořízeného majetku a zvýšenými náklady na nákup služeb, oproti roku 2011 nárůst o cca 30%. Největší nárůst u nakupovaných služeb byl zaznamenán u marketingových služeb a nákladů na školení. Z růstu tržeb však lze usuzovat na schopnost společnosti pokračovat ve své úspěšné strategii.

Obrázek 15: Vývoj zisku a tržeb



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

10.3. Analýza poměrových ukazatelů

10.3.1. Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu říká, kolik korun zisku získáme z jedné koruny vlastního kapitálu, což je rozdíl mezi aktivy podniku a všemi jeho závazky.

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb.

Rentabilita dl. inv. kapitálu (ROCE)

Pro ROCE platí pravidlo, že by měl být vyšší než úroková míra z úvěrů, resp. cizích zdrojů, ze kterých se platí úrok.

Tabulka 7: Ukazatele rentability

Rentabilita	2010	2011	2012
ROE	40,13%	44,96%	35,66%
ROA	40,85%	42,75%	39,72%
ROS	16,20%	17,89%	11,04%
ROC	40,13%	44,96%	35,66%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

U ukazatelů rentability platí pravidlo „čím vyšší, tím lepší“.

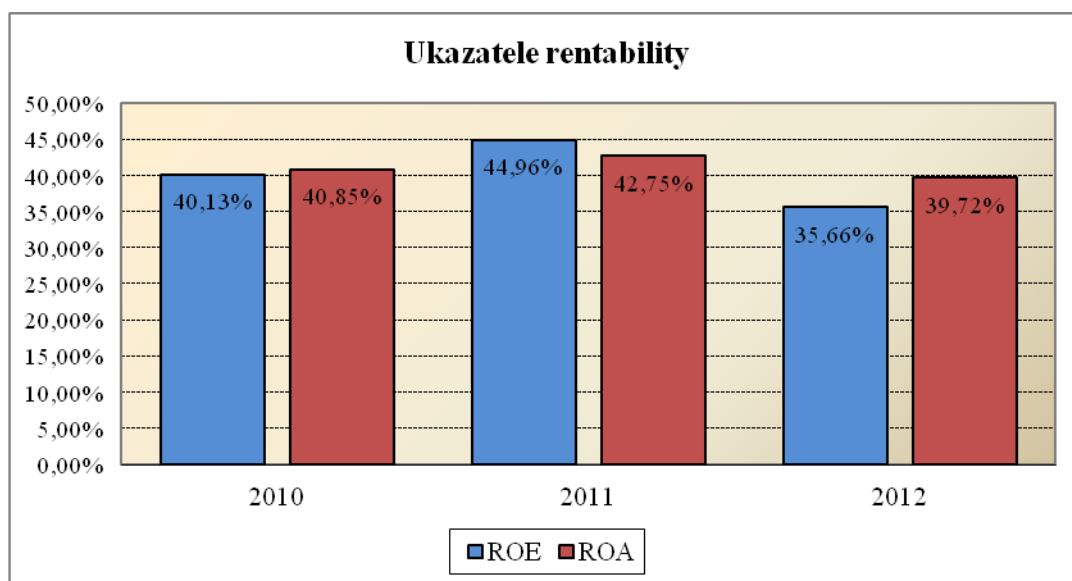
V roce 2012 se ukazatele rentability oproti roku 2011 sice obecně snížily, ale pokles nebyl nijak výrazný a společnost dosahovala v oblasti rentability pozitivní trend.

Jako uvedené ukazatele rentability se obdobným způsobem vyvíjí i hospodářský výsledek.

Nejnižší úroveň dosahuje ukazatel ROA v roce 2012 39,72%, na tom měl svůj podíl jak klesající velikost zisku, tak i výše celkových aktiv.

Pro majitele podniku je klíčový ukazatel ROE, s jehož pomocí zjišťuje zhodnocení jím vložených prostředků. Nejvyšší ukazatel ROE byl dosažen v roce 2011, téměř 45 haléřů, na každou korunu vloženého kapitálu.

Obrázek 16: Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

10.3.2. Ukazatele likvidity

Pro posouzení schopnosti podniku řádně splácet své závazky jsou využívány ukazatele likvidity. Nejčastěji se vyskytují v podobě skupiny třech ukazatelů:

- likvidita běžná
- likvidita pohotová likvidita
- okamžitá.

Tabulka 8: Ukazatele likvidity

Likvidita	2010	2011	2012
Běžná	3,47	2,71	3,41
Pohotová	3,30	2,57	3,28
Okamžitá	1,43	1,13	0,54

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

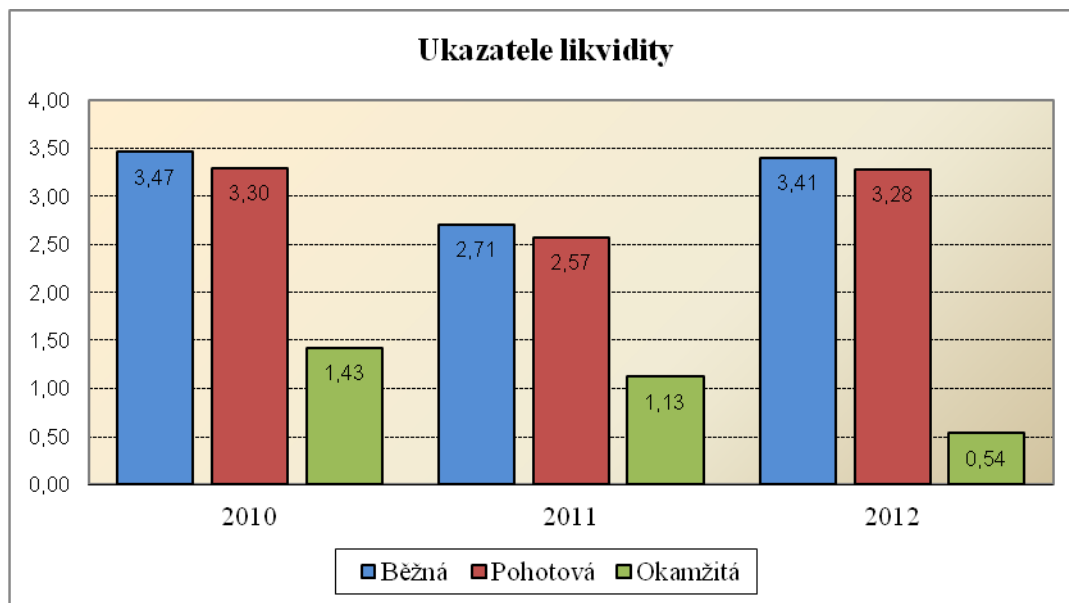
Běžná likvidita přesáhla ve všech sledovaných obdobích hodnotu více než 2,7, přičemž optimální hodnota ukazatele dlouhodobé likvidity je uváděna v závislosti na jednotlivých autorech v rozmezí 2 – 2,5.

Tento stav pro společnost znamená značné snížení rizika z neschopnosti splácet závazky.

Pohotová likvidita vylučuje zásoby. Její doporučená hodnota je 0,7 – 1, což firma ve všech sledovaných obdobích překročila, to ukazuje spíše na konzervativnější strategii.

Hodnota okamžité likvidace by měla být v každém případě kladná, za optimální hodnotu se považuje rozmezí 0,2 – 0,5. V případě dané společnosti ve všech sledovaných obdobích překračuje hodnotu 0,5, z toho vyplývá, že firma má dostatek peněžních prostředků na úhradu krátkodobých závazků.

Obrázek 17: Ukazatele likvidity



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

10.3.3. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k posouzení v jaké míře podnik, z jakých zdrojů financuje svá aktiva. Podnik financuje svá aktiva nejen z vlastních zdrojů, ale také z cizích zdrojů. Přičemž je známo, že cizí zdroje jsou levnější pro podnik, než vlastní.

Tabulka 9: Zadluženost

	2010	2011	2012
Zadluženost	18%	22%	18%

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2013

Čím je ukazatel vyšší, tím je i riziko věřitele vyšší. Výsledek představuje v letech 2010 a 2012 18 % rizika pro věřitele, v roce 2011 pak 22%.

11. Zhodnocení

Na základě mého dlouhodobého působení ve firmě, znalosti prostředí a provedených analýz mohu konstatovat, že za úspěchem společnosti Moore Stephens s.r.o. stojí především její zakladatel, partner, auditor a daňový poradce v jedné osobě Ing. Miroslav Jandečka. Firma působí na trhu 18 let a po celou dobu intenzivně roste.

Jedná se o silnou vůdčí osobnost, která od počátku buduje společnost s určitými ambicemi a očekáváním. Má jasnou představu (vizi), kam má společnost cíleně spěta tuto vizi představuje svým zaměstnancům, kteří se na jejím naplňování aktivně podílejí.

Důležitým faktorem úspěšnosti firmy bylo zahájení spolupráce s německou daňovou poradkyní Dr. Ullmann Czubak. To bylo impulsem k rozšíření zakázek o zahraniční a tuzemské firmy se zahraniční účastí., významnou měrou k tomu přispělo i strategické umístění kanceláří.

Za úspěchem v nemalé míře stojí rozšíření portfolia služeb o právní služby a služby v oblasti oceňování na základě spolupráce s JUDr. Kopáčkovou a znaleckým ústavem ZNALEX. Firma díky této spolupráci může poskytovat svým zákazníkům komplexní služby.

Důležitým milníkem na cestě k úspěchu byl vstup společnosti k mezinárodnímu uskupení MOORE STEPHENS, jedné z největších auditorských a poradenských sítí. Přínosem pro společnost bylo získání řady nových zakázek a zviditelnění společnosti na trhu. Společnost zároveň získala větší podíl na trhu a zvýšila tím konkurenceschopnost.

Úspěch firmy dále výrazně závisí na zaměstnancích. Společnost Moore Stephens s.r.o. disponuje stabilní základnou kvalitních a spolehlivých zaměstnanců, skládající se z množství odborníků a specialistů. Proto je důležitá jejich spokojenost a dostatečná motivace, společnost jim nabízí možnost dalšího profesního růstu, nadprůměrného výdělku a vysokou úroveň pracovního prostředí.

Za základní faktor úspěchu společnost Moore Stephens s.r.o. považuje spokojenost zákazníků. Většinu svých klientů získala díky dobrým referencím, na základě kvalitně odvedené práce, rychlosti, přesnosti, spolehlivosti a časové flexibility. Z provedeného dotazování u zákazníků vyplynulo, že zákazníci jsou se službami společnosti spokojeni.

To svědčí o tom, že se jí daří tento faktor úspěšně naplňovat.

Pověst a známé jméno jsou rovněž velmi důležitými aspekty úspěšné společnosti.

O úspěchu společnosti Moore Stephens s.r.o.svědčí i to, že společnost dlouhodobě vykazuje zisk a ukazatele finanční situace vyjadřují finanční zdraví podniku.

12. Náměty na zlepšení

Ke zlepšení bych na základě provedených analýz doporučila společnosti zaměřit větší pozornost na rozvíjení manažerských a prodejních dovedností u vybraných zaměstnanců. Měly by být jasně nadefinované zodpovědnosti a role zaměstnanců ve společnosti, což by mohlo přispět k vyšší efektivitě a produktivitě práce.

Společnost má pro každou oblast poskytovaných služeb definovány jednotlivé pracovní pozice - pro oblast auditu jsou to pozice asistent, manažer, partner, pro oblast daní: pozice asistent daňového poradce, odborný poradce, manažer daňového poradenství, partner poradenství a pro oblast účetnictví: pozice účetní, finanční účetní, manažer účetnictví, partner účetnictví.

Pro každou pozici v dané oblasti by měly být zpracovány detailní popisy rolí, které by definovaly klíčové odpovědnosti, charakteristiku role a kvalifikaci. Klíčové odpovědnosti by měly zahrnovat oblasti: rozvoj obchodu, realizace zakázek, komunikace s klientem, řízení a rozvoj lidí; charakteristika role by měla definovat profil, výstup, nadřízené a podřízené zaměstnance, stupeň řízení a spolupráce. Kvalifikace by určovala osobní a odborné způsobilosti zaměstnanců, jako např. dosažené vzdělání, praxi v oboru apod. Příklady zpracovaného podrobného popisu rolí pro oblast daní, auditu a finančního účetnictví, který by mohl být pro společnost přínosem, jsou uvedeny v samostatné příloze D. Podobně by mohly být definovány role pro oblast mzdového účetnictví a sekretariátu.

Každému zaměstnanci by tak byly jasné jeho povinnosti, povinnosti podřízeného a nadřízeného a jaké výstupy od něho společnost očekává.

Společnosti bych dále doporučila zlepšit marketingové služby s cílem rozšíření povědomí o společnosti na trhu., Viditelnost, dostupnost a povědomí o dobré kvalitě, to jsou pojmy, které prodávají. Pokud zákazník společnost nezná, případně neví, kde získat její služby a nemá k dispozici dané reference o nabízených službách nebo zboží, je málo pravděpodobné, že se na danou společnost obrátí. Pořádáním externích školení pro své zákazníky a širokou veřejnost a bezplatným rozesíláním elektronických časopisů se může společnost dostat do povědomí veřejnosti a tím by byla zvýšena možnost získání nových zakázek. Odborné semináře mohou být zprvu uspořádány v místech, kde se nachází pobočky společnosti – v Praze, Plzni a Domažlicích, pro klienty i veřejnost.

Témat se nabízí hned několik a to v souvislosti s komplexní úpravou soukromého práva, tzv. rekodifikací, která přinese s účinností od 1. 1. 2014 rozsáhlé změny v oblasti soukromého práva, dojde ke zrušení desítek zákonů a jejich nahrazení zákony novými.

Aktuálními a zajímavými tématy mohou být: Nový občanský zákoník, Zákon o korporacích, Daň z nabytí nemovitých věcí nebo dále Změny ve mzdové oblasti od 1.1.2014 a další. Jako přednášející může společnost využít spolupracující JUDr. Kopáčkovou a znaleckou kancelář ZNALEX a odborné poradce společnosti.

U zaměstnankyň, u kterých je předpoklad odchodu na mateřskou dovolenou, by měla být již nyní plánována jejich zastupitelnost, aby se předešlo případnému dočasnému zhoršení péče o zákazníka v případě nutné změny účetní.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provedení analýzy nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost společnosti Moore Stephens s.r.o. a na základě analýzy faktorů navrhnout náměty ke zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí : Teoretický rámec a praktický rámec. V teoretickém rámci je vymezen výklad jednotlivých pojmů vztahujících se k prováděné analýze a základní metody. V praktické části jsou úvodu uvedeny základní údaje o firmě, poté jsou pomocí dotazníkového šetření, PEST analýzy, SWOT analýzy a analýzy finančních výkazů analyzovány faktory ovlivňující úspěšnost vybrané společnosti. Předmětem analýzy je společnost Moore Stephens .s.r.o., která se zabývá poskytováním služeb v oblasti účetnictví, daňového poradenství a ověřování účetních závěrek. Hlavní důvody pro výběr této firmy byla dostatečná znalost prostředí a dostupnost potřebných informací.

Společnost Moore Stephens s.r.o. uplatňuje strategické plánování. Má vizi stát se uznávanou, stabilní a všeobecně známou společností a za základní misi si zvolila motto: „Znalosti a osobní přístup společnosti jsou pro obchodní partnery dlouhodobým řešením.“

Mezi cíle společnosti patří kromě maximalizace zisku, minimalizace nákladů především maximální spokojenost zákazníků.

Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, která identifikovala několik faktorů ovlivňujících fungování společnosti. Klíčovým faktorem ovlivňující činnost je složitý a neustále se měnící daňový systém v důsledku politické nestability. Významnou roli při výběru nových zaměstnanců hraje vzdělanost obyvatelstva. V rámci vnějšího prostředí představují pro společnost příležitost stále více v České republice uplatňované fúze a akvizice podniků. K činnosti společnosti je velmi důležitý kvalitní software s vysokým zabezpečením dat proti ztrátě a zneužití.

Výsledky SWOT analýzy ukázaly jako nejvýznamnější silnou stránku společnosti komplexnost poskytovaných služeb fungující na základě spolupráce s renomovanou právníčkou a se znaleckým ústavem. K silným stránkám společnosti patří dále strategické umístění kanceláří, jazyková vybavenost a vysoká odbornost zaměstnanců.

Podle klientů společnosti, jak vyplývá z provedeného dotazování, patří k největším přednostem společnosti odborná zdatnost, perfektní komunikace, zodpovědný a lidský přístup a komplexnost služeb. Všichni dotazovaní by společnost Moore Stephens s.r.o. doporučili dalším zákazníkům.

V oblasti lidských zdrojů společnost Moore Stephens s.r.o. disponuje stabilním týmem zaměstnanců, důraz je kladen na odbornost, jazykovou vybavenost, zodpovědnost, morálku, spolehlivost, týmovou spolupráci a předávání znalostí a zkušeností méně zkušeným kolegům. Zaměstnanci jsou za svoji práci a schopnosti odměňováni nadprůměrnou mzdou. Ve společnosti je vytvořena vysoká úroveň pracovního prostředí. Slabinou u zaměstnanců jsou mezery v manažerských a prodejních dovednostech.

Možnou hrozbou pro společnost je vedle ztráty klíčových zákazníků i odchod kvalitních zaměstnankyň na mateřskou dovolenou a dále ekonomická situace podniků.

K posouzení finančního zdraví podniku byla provedena finanční analýza, resp. analýza poměrových ukazatelů. Informace pro finanční analýzu byly čerpány z účetních závěrek za období 2010, 2011 a 2012.

Navzdory rozsáhlé hospodářské krizi, která ve značném rozsahu zasáhla také klienty dané společnosti, se přesto firmě Moore Stephens s.r.o. podařilo ve sledovaných obdobích dosáhnout zisk. Celkové tržby rostly ve sledovaném období v průměru o 10% .

Společnost dlouhodobě dosahuje zisk a všechny ukazatele finanční situace vyjadřují finanční zdraví podniku. Při financování aktiv má převahu využívání vlastních zdrojů.

Mezi nejdůležitější faktory úspěšnosti společnosti Moore Stephens s.r.o. bych na základě provedených analýz zařadila komplexnost a kvalitu poskytovaných služeb, spolehlivost, přeshraniční schopnosti a strategické umístění poboček.

Seznam obrázků:

OBRÁZEK 1: VÝVOJOVÁ STADIA PROSPERITY ORGANIZACE.....	11
OBRÁZEK 2: PEST NALÝZA	16
OBRÁZEK 3: SWOT ANALÝZA.....	19
OBRÁZEK 4: ČLENĚNÍ TRŽEB DLE ČINNOSTÍ V LETECH 2010 - 2012.....	27
OBRÁZEK 5: VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ K 31.12.2012.....	38
OBRÁZEK 6: PROCENTUÁLNÍ ZASTOUPENÍ ZÁKAZNÍKŮ V JEDNOTLIVÝCH KRAJÍCH	42
OBRÁZEK 7: ODBORNÁ ZDATNOST ZAMĚSTNANCŮ.....	43
OBRÁZEK 8: KOMUNIKACE.....	44
OBRÁZEK 9: CENA ZA SLUŽBY.....	44
OBRÁZEK 10: MÍRA INFORMOVANOSTI.....	45
OBRÁZEK 11: OHODNOCENÍ SPOLEČNOSTI	45
OBRÁZEK 12: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV.....	48
OBRÁZEK 13: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV	50
OBRÁZEK 14: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ.....	51
OBRÁZEK 15: VÝVOJ ZISKU A TRŽEB	52
OBRÁZEK 16: UKAZATELE RENTABILITY	53
OBRÁZEK 17: UKAZATELE LIKVIDITY.....	55

Seznam tabulek:

TABULKA 1: ČLENĚNÍ TRŽEB DLE ČINNOSTÍ V LETECH 2010 – 2012 (V TIS. KČ).....	27
TABULKA 2: SWOT ANALÝZA.....	33
TABULKA 3: MZDOVÉ NÁKLADY	39
TABULKA 4: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV	47
TABULKA 5: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV	48
TABULKA 6: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ.....	50
TABULKA 7: UKAZATELE RENTABILITY	53
TABULKA 8: UKAZATELE LIKVIDITY.....	54
TABULKA 9: ZADLUŽENOST.....	55

Seznam použitých zkratk:

BMD - Business software – ekonomický systém

DPH – Daň z přidané hodnoty

DPPO – Daň z příjmů právnických osob

EVZ – Evidence výkonu a fakturace zakázek

HDP – Hrubý domácí produkt

PEST Analýza - Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí

ROA - Return on assets (rentabilita aktiv)

ROCE – Return on capital employed (rentabilita investovaného kapitálu)

ROE - Return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROI – Return on investments (návratnost investic)

ROS - Return on sales (rentabilita tržeb)

SWOT Analýza – analýza k identifikaci silných a slabých stránek podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám

VBM - Value Based Management (přístup měření hodnoty pro vlastníky a akcionáře)

Seznam použitých zdrojů:

Publikace

BASL, Josef, MAJER, Pavel, ŠMÍRA, Miroslav. *Teorie omezení v podnikové praxi – Zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003,. s. 213,. ISBN 80-247-0613-X

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. Vydání, Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 14-16. ISBN 80-7357-084-X

Kaplan, Robert S.; Norton, David P., *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vydání, Praha : Management Press 2000, s. 32-35. ISBN 80-7261-032-5

KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006, s. 102-103. ISBN 8071794538

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol., *Manažerské finance*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 184. ISBN 978-80-7179-903-0

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol., *Nová ekonomika. Nové příležitosti?*.1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2011, s. 184. ISBN 978-80-7400-403-2

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*, 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 7-9. ISBN 978-80-251-3386-6

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, 2. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 1, 2, s. 6-28, s. 91, 92. ISBN 80-7179-367-1

SRPOVÁ, Jitka. *Hodnocení rozvojového potenciálu malých a středních podniků*. Brno 17.06.2004 – 18.06.2004. In: Podniková ekonomika a management. Brno : Masarykova univerzita, 2004, s. 266–269. ISBN 80-210-3414-9

ŠULÁK, Milan, VACÍK , Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003, s. 22, 26. ISBN 80-704-3258-6.

VEBER, Jaromír. aj. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, s. 349, 354, 355. ISBN 80-7261-029-5

Internetové zdroje

BÉROVÁ, Dana. *O úspěchu rozhoduje motivace - Investorka Dana Bérova na VŠE*. [online] Praha Economix, 2010, Aktualizace 4.11.2010, [cit. 23.2.2013] Dostupné z: <http://www.economix.cz/clanek/o-uspechu-rozhoduje-motivace-investorka-dana-berova-na-vse/619>

Český statistický úřad [online], Aktualizace 22.5.2013, [cit. 19.9.2013] Dostupné z: http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_plzenskem_kraji_k_31_3_2013

Finanční noviny [online], Aktualizace 14.8.2013, [cit.10.10.2013] Dostupné z: <http://www.financinoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/csu-zverejni-odhad-vyvoje-ekonomiky-za-2-ctvrtleti>

iDnes.cz [online], Aktualizace 6.9.2013, [cit.10.10.2013] Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prmumerna-mzda-v-cesku-za-2-ctvrtleti-2013-fcc-/ekonomika.aspx?c=A130906_090551_ekonomika_spi

Internetové stránky společnosti Moore Stephens .s.r.o. Dostupné z: <http://www.moorestephens.cz/>

Kategorie (ukazatele, formy) zisku. Managementmania [online], Aktualizace 5.3.2012, [cit.24.2.2013] Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/kategorie-formy-ukazatele-zisku>

Měřením a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP. Businessinfo [online], Aktualizace 19.3.2010, [cit.7.3.2013] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize-2823.html>

SIMON, Hermann. *Hermann Simon na VŠE: Skrytí šampióni jsou budoucnost* [online] Praha. Economix, 2012, Aktualizace 19.5.2012, [cit. 23.2.2013], Dostupné z: <http://www.economix.cz/clanek/hermann-simon-na-vse-skryti-sampioni-jsou-budoucnost/10067>

Ostatní zdroje

Interní informace a materiály poskytnuté managementem podniku (interní materiály, reporty) na základě osobních konzultací

Účetnictví podnikatelů Audit. 1. vyd. Ostrava: Sagit a.s., 2013. Úplné Znění, 935. ISBN 978-80-7208-959-8

Seznam příloh:

PŘÍLOHA A: ROZVAHA, VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

PŘÍLOHA B: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA C: POPISY ROLÍ

PŘÍLOHA D: ABSTRAKT

Příloha A: Rozvaha, výkaz Zisků a Ztrát

Rozvaha

AKTIVA

ROZVAHA				
AKTIVA		2010	2011	2012
	Netto			
	AKTIVA CELKEM	33 608	38 416	31 303
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	11 775	14 763	11 078
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	215	564	311
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	215	564	311
4.	Ocenitelná práva	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	11 560	14 199	10 317
1.	Pozemky			
2.	Stavby			
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	6 145	8 784	10 317
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek			
8.	Poskytnuté zálohy na DHM			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	5 415	5 415	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	450
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			450
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly			
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			

C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	21 177	23 123	19 593
C.I.	Zásoby	1 043	1 192	725
1.	Materiál			
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 043	1 192	725
3.	Výrobky			
4.	Zvířata			
5.	Zboží			
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	450
1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			450
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Dohadné účty aktivní			
6.	Jiné pohledávky			
7.	Odložená daňová pohledávka			
C.III.	Krátkodobé pohledávky	11 419	12 316	15 340
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	10 258	11 170	13 621
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	6		73
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6.	Stát - daňové pohledávky	67		526
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	944	965	985
8.	Dohadné účty aktivní	142	105	112
9.	Jiné pohledávky	2	76	23
C.IV.	Finanční majetek	8 715	9 615	3 078
1.	Peníze	143	67	32
2.	Účty v bankách	8 572	9 548	3 046
3.	Krátkodobý finanční majetek			
4.	Požizovaný krátkodobý majetek			
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	656	530	632
D.I.	Časové rozlišení	656	530	632
1.	Náklady příštích období	656	530	632
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období			

PASIVA

PASIVA		2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	33 608	38 416	31 303
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	27 451	29 868	25 547
A.I.	Základní kapitál	14 944	14 944	14 944
1.	Základní kapitál	14 944	14 944	14 944
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1 491	1 494	1 494
1.	Zákonný rezervní fond	1 491	1 494	1 494
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	0	0	0
1.	Nerozdělený zisk minulých let			
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	11 016	13 430	9 109
B.	CIZÍ ZDROJE	6 106	8 524	5 747
B.I.	Rezervy	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy			
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
1.	Závazky z obchodních vztahů			
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Přijaté zálohy			
6.	Vydané dluhopisy			
7.	Směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky			
10.	Odložený daňový závazek			

B.III.	Krátkodobé závazky	6 106	8 524	5 747
1.	Závazky z obchodních vztahů	947	3 118	2 968
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	57		
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení		10	
5.	Závazky k zaměstnancům	1 787	2 039	1 439
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	901	994	62
7.	Stát - daňové závazky a dotace	2 045	1 451	612
8.	Přijaté zálohy	106	40	37
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní	248	325	416
11.	Jiné závazky	15	547	213
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry			
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	51	24	9
C.I.	Časové rozlišení	51	24	9
1.	Výdaje příštích období	51	24	9
2.	Výnosy příštích období	0	0	0

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Výkaz zisků a ztrát		2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží			
+	OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0
II.	Výkony	67 532	75 202	82 005
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	67 987	75 053	82 472
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	-455	149	-467
3.	Aktivace			
B.	Výkonová spotřeba	13 701	13 992	17 414
1.	Spotřeba materiálu a energie	3 358	3 090	3 050
2.	Služby	10 343	10 902	14 364
+	PŘIDANÁ HODNOTA	53 831	61 210	64 591
C.	Osobní náklady	37 029	42 511	44 037
1.	Mzdové náklady	26 159	31 189	32 668
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva			
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 941	9 547	9 538
4.	Sociální náklady	2 929	1 775	1 831
D.	Daně a poplatky	69	62	78
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	1 305	1 645	6 811
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	92	0	343
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	92		343
2.	Tržby z prodeje materiálu			
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	0	0	246
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku			246
2.	Prodaný materiál			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	423	-435	185
IV.	Ostatní provozní výnosy	55	12	143
H.	Ostatní provozní náklady	1 253	1 019	1 148
V.	Převod provozních výnosů			
I.	Převod provoz. nákladů			
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	13 899	16 420	12 572

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	21	39	29
N.	Nákladové úroky			
XI.	Ostatní finanční výnosy	40	103	24
O.	Ostatní finanční náklady	230	139	191
XII.	Převod finančních výnosů			
P.	Převod finančních nákladů			
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-169	3	-138
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 714	2 993	3 325
1.	splatná	2 714	2 993	3 325
2.	odložená	0	0	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	11 016	13 430	9 109
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
1.	splatná	0	0	0
2.	odložená	0	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	11 016	13 430	9 109
	Výsledek hospodaření před zdaněním	13 730	16 423	12 434
		2010	2011	2012
	Tržby	67 987	75 053	82 472
	EBIT/ZÚD - zisk před úroky a zdaněním	13 730	16 423	12 434

Příloha. B : Dotazník

Dotazník

Děkujeme za Váš čas, věnovaný vyplnění tohoto dotazníku, získané údaje budou využity při vypracování bakalářské práce na téma "Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku" a nebudou poskytnuty třetím osobám.

Kontaktní údaje

Firma:

E-mail:

Otázky: Hodnocení se týká společnosti Moore Stephens s.r.o. (dále jen MS)

Jak hodnotíte: Vyberte jednu z možností:

Kvalitu služeb poskytovaných společností MS ? 1 - výborný

Odbornou zdatnost zaměstnanců společnosti MS? 1 - výborný

Komunikaci ze strany výše uvedené společnosti MS? 1 - výborný

Ceny za služby poskytované společností MS? 1 - nízké

Míru informovanosti o společnosti MS? 1 - výborný

Jakou známkou byste ohodnotili společnost MS? 1 - výborný

Jaké stránky shledáváte na společnosti MS za nejsilnější?
.....

Jaké stránky shledáváte na společnosti MS za nejslabší??
.....

Doporučili byste společnost Moore Stephens dalším klientům?

Zde je prostor pro Vaše návrhy na zlepšení a zkvalitnění služeb. Můžete zde například popsat Vaše pozitivní či negativní postřehy.

Příloha. C : Popisy rolí

	Role ve finančním účetnictví			
	Účetní	Finanční účetní	Manažer účetnictví	Partner účetnictví
<i>Manažerský profil</i>	Plnění zadaných úkolů a příkazů	Samostatné vedení přidělené zakázky	Zajištění efektivního výkonu a splnění cílů týmu	Efektivní leader
	Orientace na zákazníka	Kolektivně spolurozhodovat	Plánovité řízení	Rozhodování Delegování pravomoci
			Rozhodování	Kontrolování
			Iniciativa a kreativita	Uplatnění autority
			Být iniciativní	
<i>Výstup</i>	Zpracování účetní agendy	Komplexní zpracování účetní agendy	Zodpovědnost za efektivnost zpracování	Naplnění strategie firmy a růst firmy
	Efektivní obsluha účetního systému	Optimální nastavení dle požadavku zákazníka	zakázek a rozvoj týmu	Zodpovědnost za úspěšný rozvoj týmu kvalitu a efektivnost zakázek
		Zpracování reportingu		
<i>Zákazníci</i>	Zaměstnanci klienta	Zaměstnanci klienta	Finanční ředitel	Vlastníci firem
	Sekretariát	Finanční ředitel	Majitel	Jednatelé společnosti
	Administrativa	Administrativa	Jednatel	Finanční ředitel
		Sekretariát		
<i>Nadřízení</i>	Manažer účetnictví	Manažer účetnictví	Partner účetní	Řídící partner
<i>Podřízení</i>	Nemá podřízené	Účetní	Účetní	Manažer účetnictví
			Finanční účetní	Finanční účetní
<i>Spolupráce s</i>	Zaměstnanci účetního oddělení	Zaměstnanci účetního oddělení, manažeri auditního a daňového oddělení	Zaměstnanci účetního oddělení, manažeri auditního a daňového oddělení	Manažeri daňového a auditního oddělení,
<i>Stupeň řízení</i>	Každodenní úzká interakce	Střední interakce	Nízká interakce	Minimální interakce
	Výkon práce podle pokynů a pod pravidelným dohledem finanční účetní	Samostatný výkon práce podle pokynů a namátkový dohled nadřízeného	Samostatný výkon práce	Samostatný výkon práce, vlastní řešení

Kvalifikace	Vzdělání: SŠ nebo VŠ ekonomického směru	Vzdělání: SŠ nebo VŠ ekonomického směru	Vzdělání: SŠ nebo VŠ ekonomického směru	Vzdělání: VŠ ekonomického směru
		Mín. 2 roky praxe v účetnictví	Mín. 3 roky praxe v účetnictví	Mín. 8 let praxe v oblasti účetnictví
odborné způsobilosti	Znalost AJ nebo NJ slovem i písmem	Znalost AJ nebo NJ slovem i písmem	Pokročilá znalost AJ nebo NJ slovem i písmem	Pokročilá znalost AJ nebo NJ slovem i písmem
	Uživatelská znalost MS Office	Uživatelská znalost MS Office	Expemní úroveň účetnictví a účetního Softwaru	Expemní úroveň účetnictví a účetního Softwaru
	Uživatelské znalosti účetního systému	Dobrá orientace v účetní a daňové problematice	Výborná orientace v účetní a daňové problematice	Odborná orientace v účetní a daňové problematice
		Uživatelské znalosti účetního systému	Znalost základů managementů	Expertní znalost základů managementů
osobní způsobilosti	Ochota dále se vzdělávat	Ochota dále se vzdělávat	Ochota dále se vzdělávat	Přirozená autorita
	Samostatnost	Samostatnost, zodpovědnost	Výrazný zájem o obor	Schopnost motivace a vedení podřízených
	Práce v týmu	Výrazný zájem o obor	Schopnost zastřešování zakázek	Schopnost zastřešování zakázek
	Přesnost	Schopnost vedení asistentů	Schopnost motivace a vedení podřízených	Rozhodnost
	Základní komunikační dovednosti	Komunikační a prezentační dovednosti	Rozvinuté prezentační a komunikační dovednosti	Rozvinuté prezentační a komunikační dovednosti, schopnost konfrontace

<i>Rozvoj obchodu</i>	Svým přístupem k práci, kvalitou a komunikací přispívá k dobré pověsti společnosti	Identifikuje příležitosti u stávajících klientů	Vyhledává potenciální klienty Aktivní networking a crosseling	Vyhledává potenciální klienty Aktivní networking a crosseling
		Svým přístupem k práci, kvalitou a komunikací přispívá k dobré pověsti společnosti	Připravuje roční plán Zastřešuje nové zakázky	Zastřešuje nové poptávky klientů Zodpovídá za marketingové aktivity a propagaci společnosti
<i>Realizace zakázek</i>	Asistuje při přípravě účetní závěrky, reportingu	Komplexní zpracování účetní agendy klienta	Zastřešuje účetní zakázky	Zastřešuje a přeroděluje nové účetní zakázky
	Připravuje a aktualizuje výkazy a reportingu	Aktivně řeší efektivitu zakázek Navrhuje zlepšení procesů	Plánuje a dohlíží nad zakázkami týmu, kontroluje plánování, sleduje termíny	Zastřešuje nové poptávky klientů Zodpovídá za marketingové aktivity a propagaci společnosti
<i>Komunikace s klientem</i>	Běžná komunikace a korespondence s klienty	Efektivní a profesionální komunikace s klienty	Buduje a prohlubuje dobré vztahy s klienty	Buduje a prohlubuje dobré vztahy s klienty
		Navazování a prohlubování dobrých vztahů s klienty	Monitoruje spokojenost a řeší problémy	Monitoruje spokojenost a řeší problémy
<i>Řízení a rozvoj lidí</i>	Přispívá k naplňování misí, vizi a hodnot firmy	Zaučuje a rozvíjí podřízené	Plánuje, vyhledává a vede nové členy, zodpovídá za jejich úspěšnou adaptaci	Plánuje, vyhledává a vede nové členy, zodpovídá za jejich úspěšnou adaptaci
		Deleguje práci účetním a kontroluje jejich výstupy	Odborně vede, vzdělává a rozvíjí podřízené	Vede své podřízené (hodnocení, průběžná zpětná vazba koučing, monitoring, delegování)
		Odborně vede účetní a poskytuje zpětnou vazbu	Navrhuje výši odměn, mzdu, schvaluje dovolené a volno	Pomáhá naplňovat misí, vizi a hodnoty firmy a přispívá k jejich šíření

Role v daňovém poradenství				
	Asistent daňového poradce	Odborný poradce daně, účetnictví	Manažer daňového oddělení	Partner
<i>Manažerský profil</i>	Plnění zadaných úkolů a příkazů	Samostatné vedení přidělené zakázky	Zajištění efektivního výkonu a splnění cílů týmu	Efektivní leader
	Orientace na zákazníka	Spolupráce s přidělenými asistentem Kolektivně spolurozhodovat	Plánovité řízení	Rozhodování Delegování pravomocí
			Rozhodování	Kontrolování
			Iniciativa a kreativita Být iniciativní	Uplatnění autority
<i>Výstup</i>	Zpracování jednodušších daňových příznání	Samostatné zpracování daňových příznání a poradenství	Zodpovědnost za efektivnost zpracování	Naplnění strategie firmy a růst firmy
	Příprava jednodušších konzultací	Zodpovědnost za samostatné zakázky	zakázek a rozvoj týmu	Zodpovědnost za úspěšný rozvoj týmu kvalitu a efektivnost zakázek
<i>Zákazníci</i>	Účetní, hlavní účetní daného klienta	Účetní, Hlavní účetní, controllingu a finanční manažeři klientů	Finanční ředitel Hlavní účetní Jednatel	Vlastníci firem Jednatelé společnosti Finanční manažeři
	Manažer daň. oddělení	Manažer daň. oddělení	Partner daň. oddělení	Řídící partner
<i>Podřízení</i>	Nemá podřízené	Asistent daň. poradce	Asistent daň. poradce Odborný poradce	Manažer daň. oddělení
	Zaměstnanci auditního oddělení, finančního popř. mzdového oddělení	Manažer auditu manažeři finančního popř. mzdového oddělení	Zaměstnanci auditního oddělení, manažeři finančního popř. mzdového oddělení	Manažeři daňového oddělení, manažeři finančního popř. mzdového oddělení
<i>Stupeň řízení</i>	Každodenní úzká interakce	Střední interakce	Minimální interakce	Minimální vedení v případě potřeby
	Výkon práce podle pokynů a pod pravidelným dohledem	Samostatný výkon práce podle pokynů a namátkový dohled nadřízeného	Samostatný výkon práce, vlastní řešení	

<i>Kvalifikace</i>	Vzdělání: VŠ ekonomického nebo právního směru	Vzdělání: VŠ ekonomického nebo právního směru	Vzdělání: VŠ ekonomického nebo právního směru	Vzdělání: VŠ ekonomického nebo právního směru
		Min. 2 roky praxe v oblasti daní	Min. 5 let praxe v oblasti daní Zkouška daň.poradce	Min. 8 let praxe v oblasti daní Zkouška daň.poradce
<i>odborné způsobilosti</i>	Znalost AJ nebo NJ slovem i písmem	Pokročilá znalost AJ nebo NJ slovem i písmem	Pokročilá znalost AJ nebo NJ slovem i písmem	Pokročilá znalost AJ nebo NJ slovem i písmem
	Všeobecný daňový přehled	Vysoká úroveň daňových znalostí	Experti úroveň daňových znalostí	Vysoká odbornost
	Pokročilá znalost MS Office	Pokročilá znalost MS Office	Porozumění daňovému trhu	Velmi dobrá orientace v daňové problematice a
	Uživatelské znalosti účetního systému	Schopnost řešení komplexní daňových problémů	Schopnost řešení komplexní daňových problémů Dobrá znalost Etického	Experti stupeň znalosti managementu
<i>osobní způsobilosti</i>	Ochota dále se vzdělávat	Ochota dále se vzdělávat	Ochota dále se vzdělávat	Přirozená autorita
	Samostatnost	Samostatnost, zodpovědnost	Výrazný zájem o obor	Schopnost motivace a vedení podřízených
	Práce v týmu	Výrazný zájem o obor	Schopnost zastřešování zakázek	Schopnost zastřešování
	Přesnost	Schopnost vedení asistentů	Schopnost motivace a vedení podřízených	Rozhodnost
	Základní komunikační dovednosti	Komunikační a prezentační dovednosti	Rozvinuté prezentační a komunikační dovednosti	Rozvinuté prezentační a komunikační dovednosti, schopnost konfrontace

<i>Rozvoj obchodu</i>	Svým přístupem k práci, kvalitou a komunikací přispívá k dobré pověsti společnosti	Identifikuje příležitosti u stávajících klientů	Vyhledává potenciální klienty Aktivní networking a crosseling	Vyhledává potenciální klienty Aktivní networking a crosseling
		Svým přístupem k práci, kvalitou a komunikací přispívá k dobré pověsti společnosti	Zastřešuje nové poptávky klientů	Zastřešuje nové poptávky klientů Zodpovídá za marketingové aktivity a propagaci společnosti
<i>Realizace zakázek</i>	Asistuje při přípravě účetní závěrky,	Řeší složité zakázky, aktivně řeší efektivitu	Řeší komplexní zakázky a vyhodnocuje jejich dopady na dané	Řeší komplexní zakázky a vyhodnocuje dopad
	Připravuje jednodušší konzultace	Svým přístupem k práci, kvalitou a komunikací přispívá k dobré pověsti společnosti	Plánuje a dohlíží nad zakázkami týmu, kontroluje plánování, sleduje termíny	Zastřešuje nové poptávky klientů Zodpovídá za marketingové aktivity a propagaci společnosti
<i>Komunikace s klientem</i>	Běžná komunikace a korespondence s klienty	Efektivní a profesionální komunikace s klienty	Navazuje a prohlubuje dobré vztahy s klienty	Navazuje a prohlubuje dobré vztahy s klienty a třetími stranami
			Monitoruje spokojenost a řeší problémy	Aktivně předává znalosti podřízeným
<i>Řízení a rozvoj lidí</i>	Přispívá k naplňování misí, vizi a hodnot firmy	Vede tým při přípravě daňových přiznání, due diligence	Deleguje práci podřízeným a kontroluje výstupy	Vyhledává a vede nové členy, zodpovídá za jejich úspěšnou adaptaci
		Deleguje práci asistentům a kontroluje jejich výstupy	Odborně vede, vzdělává a rozvíjí podřízené	Vede své podřízené (hodnocení, průběžná zpětná vazba koučing, monitoring, delegování)
		Odborně vede asistenty a poskytuje zpětnou vazbu	Navrhuje výši odměn, mzdu, schvaluje dovolené a volno	Pomáhá naplňovat misí, vizi a hodnoty firmy a přispívá k jejich šíření

	Role v auditu			
	Asistent	Senior asistent	Manažer	Partner
<i>Manažerský profil</i>	Plnění zadaných	Samostatné vedení	Dosahování úspěšných	Efektivní leader
	Orientace na zákazníka	Kolektivně spolurozhodovat	Plánovité řízení	Rozhodování
			Rozhodování	Delegování pravomoci
			Iniciativa a kreativita	Kontrolování
			Být iniciativní	Uplatnění autority
			Aktivizace pracovníků	
<i>Výstup</i>	Spolupráce se seniorem na zakázkách	Samostatné zpracování zadané sekce	Zodpovědnost za efektivnost zpracování	Naplnění strategie firmy a růst firmy
	Samostatné zpracování	Zodpovědnost za samostatné zakázky	zakázek a rozvoj týmu	Zodpovědnost za úspěšný rozvoj týmu zakázek
<i>Zákazníci</i>	Pracovníci účtámy a daného klienta	Pracovníci účtámy, controllingu a finanční manažeři klientů	Finanční manažeři	Vlastníci firem
			Jednatelé společnosti	Jednatelé společnosti
			Skupinový auditor	Skupinový auditor
			Finanční manažeři	
<i>Nadřazení</i>	Senior asistent	Manažer auditu	Partner	Řídící partner
	Manažer			
<i>Podřízení</i>	Nemá podřízené	Asistent auditu	Asistent auditu	Manažer auditu
		popř. nemá podřízené	Senior asistent	
<i>Spolupráce s</i>	Zaměstnanci daňového oddělení, finančního popř. mzdového oddělení	Zaměstnanci daňového oddělení, manažeři finančního popř. mzdového oddělení	Zaměstnanci daňového oddělení, manažeři finančního popř. mzdového oddělení	Manažeři daňového oddělení, manažeři finančního popř. mzdového oddělení
<i>Stupeň řízení</i>	Každodenní úzká interakce	Střední interakce	Minimální interakce	Minimální vedení v případě potřeby
	Výkon práce podle pokynů a pod pravidelným dohledem	Samostatný výkon práce podle pokynů a namátkový dohled nadřízeného	Samostatný výkon práce, vlastní řešení	

<i>Kvalifikace</i>	Vzdělání: VŠ, popř. SŠ + min. 2 roky praxe	Vzdělání: VŠ, popř. SŠ Mín. 2 roky praxe v auditu	Vzdělání: VŠ Mín. 5 roky praxe v auditu	Vzdělání: VŠ Zkoušky auditora Mín. 5 roky praxe v auditu
	Základní znalost	Znalost AJ nebo	Znalost AJ nebo NJ	Znalost AJ nebo NJ
	Základní znalost Etického kodexu	Orientace IFRS	Výborná znalost účetnictví	Výborná znalost účetnictví
<i>odborné způsobilosti</i>	Základní znalosti v oblasti účetnictví a auditu	Základní orientace v daňové problematice Znalost Etického	Dobrá orientace v daňové problematice a právní oblasti Znalost ISA a IFRS	Dobrá orientace v daňové problematice a právní oblasti Výborná znalost ISA
			Dobrá znalost Etického kodexu	Dobrá znalost Etického kodexu
	Ochota dále se vzdělávat	Ochota dále se vzdělávat	Ochota dále se vzdělávat	Přirozená autorita
	Samostatnost	Samostatnost, zodpovědnost	Samostatnost, zodpovědnost	Schopnost motivace a vedení podřízených
<i>osobní způsobilosti</i>	Práce v týmu	Práce v týmu	Schopnost zastřešování zakázek	Schopnost zastřešování zakázek
	Přesnost	Schopnost vedení asistentů	Schopnost motivace a vedení podřízených	Rozhodnost
	Flexibilita	Zvládnutí komunikace s klientem	Rozvinuté prezentační a komunikační dovednosti	Rozvinuté prezentační a komunikační dovednosti, schopnost konfrontace

<i>Rozvoj obchodu</i>	Svým přístupem k práci, kvalitou a komunikací přispívá k dobré pověsti společnosti	Identifikuje příležitosti u stávajících klientů	Vyhledává potenciální klienty Aktivní networking a crosseling	Vyhledává potenciální klienty Aktivní networking a crosseling
		Svým přístupem k práci, kvalitou a komunikací přispívá k dobré pověsti společnosti	Zastřešuje nové poptávky klientů	Zastřešuje nové poptávky klientů Zodpovídá za marketingové aktivity a propagaci společnosti
<i>Realizace zakázek</i>	Samostatně zpracovává danou sekci	Samostatně vede a zodpovídá za svěřené zakázky	Řeší komplexní zakázky a vyhodnocuje jejich dopady na dané oblasti	Supervize realizovaných zakázek
	Informuje nadřízené	Vede zakázky pod dohledem nadřízeného	Kontroluje dodržování rozpočtu, termíny, monitoruje platby	
<i>Komunikace s klientem</i>	Běžná komunikace a korespondence s klienty	Efektivní a profesionální komunikace s klienty	Navazuje a prohlubuje dobré vztahy s klienty	Navazuje a prohlubuje dobré vztahy s klienty a třetími stranami
			Monitoruje spokojenost a řeší problémy	Aktivně předává znalosti podřízeným
<i>Řízení a rozvoj lidí</i>	Přispívá k naplnění misí, vizi a hodnot firmy	Předává zkušenosti a znalosti, zaučuje nové kolegy	Deleguje práci podřízeným a kontroluje výstupy	Vyhledává a vede nové členy, zodpovídá za jejich úspěšnou adaptaci
		Deleguje práci asistentům a kontroluje jejich výstupy	Vede a motivuje své podřízené Odborně vede, vzdělává a rozvíjí podřízené	Vede své podřízené (hodnocení, průběžná zpětná vazba koučing, monitoring, delegování)
		Odborně vede asistenty a poskytuje zpětnou vazbu	Navrhuje vyšší odměn, mzdu, schvaluje dovolené a volno	Pomáhá naplnovat misí, vizi a hodnoty firmy a přispívá k jejich šíření

Příloha. D : Abstrakt

STACHOVÁ, H. *Analýza faktorů úspěšnosti společnosti Moore Stephens s.r.o.* Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 83 s., 2013.

Klíčová slova: úspěšnost, vnější a vnitřní faktory, PESTE analýza, SWOT analýza, finanční analýza

Bakalářská práce na téma: „*Analýza faktorů úspěšnosti společnosti Moore Stephens s.r.o.*“ se zabývá analýzou nejdůležitějších faktorů, které mají vliv na úspěšnost společnosti Moore Stephens s.r.o..

Teoretická část obsahuje obecné poznatky o klíčových faktorech, vysvětluje pojem úspěch a prosperita podniku. Dále jsou zde popsány metody, které mohou být použity k analyzování důležitých faktorů, jež na společnost působí.

V praktické části je představena společnost Moore Stephens s.r.o., provedeny analýzy nejdůležitějších faktorů ovlivňující společnost a navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení situace.

Abstract

STACHOVÁ, H., *The Analysis of Success Factors of the company Moore Stephens.s.r.o.* Bachelors work. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen. 83 p., 2013.

Keywords

Success, outer and inner factors, PESTE analysis, SWOT analysis, financial analysis

This bachelor thesis: “ *The Analysis of Success Factors of the company Moore Stephens.s.r.o.* deals with the analysis of the most important factors affecting the success of the company Moore Stephens s.r.o.

The theoretic part of work contains general knowledge about key factors, explains the term success and prosperity of the company. Further there are described methods, which may be used to analysis of the significant factors affecting the company.

In the practical part there is introduced the company Moore Stephens s.r.o, there are analysis carried out of the most significant factors affecting the company and suggested changes, which may help to improved the situation.