

# Strategické řízení společnosti Ton a. s.

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**Ing. Jiří Duda, Ph.D.**

**Nela Zemánková**

**Brno 2015**

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla velmi poděkovat mému vedoucímu práce Ing. Jiřímu Dudovi, Ph.D. za jeho pomoc, cenné a odborné rady. Dále bych ráda poděkovala podniku TON a. s., především personální manažerce Ing. Heleně Kohoutkové za poskytnutí veškerých potřebných dokumentů a milé a vstřícné chování. V neposlední řadě patří velké díky také mé rodině, příteli a přátelům.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Strategické řízení společnosti Ton a. s.** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. května 2015

---

## **Abstract**

Zemánková, N. The strategic management of the company Ton a. s. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015

The bachelor thesis is dedicated to strategic management and proposal strategies for the company, which operates in the wood and furniture industry. The thesis is divided into the two parts. In the theoretical part of the bachelor thesis are described the basic information, which are practically used in the second part of the thesis. The analysis of the external and internal environment was made thanks to PEST analysis, Porter's five forces analysis and financial analysis. After the all analysis is formed the SWOT analysis, where are placed every opportunity, threat, strong and weak qualities, which were analyzed. At the end of the bachelor thesis are suggested strategies for the company TON a. s.

## **Keywords**

PEST analysis, SWOT analysis, Porter's five forces model, financial analysis, strategies

## **Abstrakt**

Zemánková, N. Strategické řízení společnosti Ton a. s. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015

Bakalářská práce je věnována strategickému řízení a návrhu strategií pro společnost TON a. s. působící v nábytkářském průmyslu. V literární rešerši jsou popsány základní pojmy, které jsou prakticky využity v druhé části bakalářské práce. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí byla provedena pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a finanční analýzy. Po dokončení všech analýz jsou příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku shrnuty ve SWOT analýze. Následně jsou pro společnost TON a. s. navrženy strategie.

## **Klíčová slova**

PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza, strategie

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl a metodika práce</b>	<b>11</b>
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika práce.....	11
<b>3</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>12</b>
3.1	Management.....	12
3.2	Prostředí managementu.....	12
3.2.1	Vnější prostředí.....	12
3.2.2	Vnitřní prostředí.....	15
3.3	Analýzy vnějšího prostředí.....	15
3.3.1	PEST analýza.....	15
3.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	16
3.4	Analýza vnitřního prostředí.....	18
3.4.1	Finanční analýza.....	19
3.5	Analýza SWOT.....	23
3.6	Strategické řízení a typy strategií.....	24
3.6.1	Strategie vedoucí pozice v celkových nákladech.....	25
3.6.2	Strategie diferenciacce.....	25
3.6.3	Strategie zaměření.....	25
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>26</b>
4.1	Základní informace o společnosti.....	26
4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	26
4.2.1	PEST analýza.....	26
4.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	39
4.3	Situační analýza vnějšího prostředí.....	42
4.4	Analýza vnitřního prostředí.....	44
4.4.1	Finanční analýza.....	53

---

4.5	Situační analýza vnitřního prostředí .....	55
4.6	Analýza SWOT .....	56
4.7	Výběr vhodných strategií.....	58
4.7.1	Strategie MAXI – MAXI .....	58
4.7.2	Strategie MINI – MAXI .....	60
4.7.3	Strategie MAXI – MINI .....	63
4.7.4	Strategie MINI – MINI.....	63
<b>5</b>	<b>Závěr</b>	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>Literatura</b>	<b>67</b>
<b>A</b>	<b>Rozvaha TON a. s. 2009-2010</b>	<b>76</b>
<b>B</b>	<b>Výkaz zisků a ztrát TON a. s. 2009-2010</b>	<b>78</b>
<b>C</b>	<b>Rozvaha TON a. s. 2011-2012</b>	<b>79</b>
<b>D</b>	<b>Výkaz zisků a ztrát TON a. s. 2011-2012</b>	<b>81</b>
<b>E</b>	<b>Rozvaha TON a. s. 2013</b>	<b>82</b>
<b>F</b>	<b>Výkaz zisků a ztrát TON a. s. 2013</b>	<b>84</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Porterův model pěti konkurenčních sil</b> Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 18	<b>17</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Matice SWOT</b> Zdroj: Weihrich a Koontz, 1993, s. 170	<b>24</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Průměrná míra inflace v České republice</b> Zdroj: Český statistický úřad, 2014c	<b>28</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Výše průměrné hrubé měsíční nominální mzdy za jednotlivá čtvrtletí</b> Zdroj: Český statistický úřad, 11. 3. 2015b	<b>30</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Počet obyvatel v České republice</b> Zdroj: Český statistický úřad, 28. 8. 2014d, s. 1	<b>32</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Vzdělanost obyvatel České republiky</b> Zdroj: Český statistický úřad, 31. 7. 2014e, s. 1	<b>33</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Nejčastější státní občanství cizinců v ČR</b> Zdroj: Český statistický úřad, 2014g, s. 33	<b>34</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Počet cizinců ve Zlínském kraji</b> Zdroj: Český statistický úřad, 2014g, s. 36	<b>36</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Počet zaměstnanců v oblasti vědy a výzkumu ve Zlínském kraji</b> Zdroj: Český statistický úřad, 29. 12. 2014l	<b>39</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Průměrný fyzický počet zaměstnanců ve vybraných podnicích</b> Zdroj: Kovona System a. s., 2013; Hanák Nábytek a. s., 2013; ITAB Shop Concept CZ a. s., 2013; Ton a. s., 2013; Jitona a. s., 2013; KORYNA a. s., 2012; KOVONAX spol. s r. o., 2012; BJS Czech s. r. o., 2013	<b>40</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Množství prodaného nábytku za rok</b> Zdroj: TON a. s., s. 2, 2015b	<b>51</b>
<b>Obr. 12</b>	<b>Zveřejnění pracovní příležitosti na síti LinkedIn</b> Zdroj: LinkedIn.com, 2015	<b>62</b>

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Počet cizinců v ČR podle věku</b>	<b>35</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Struktura zaměstnanců v jednotlivých sektorech vědy a výzkumu v České republice</b>	<b>38</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Počet podniků operujících na trhu v oddíle CZ-NACE 31</b>	<b>40</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Situační analýza vnějšího prostředí</b>	<b>43</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Počet zaměstnanců v podniku TON a. s.</b>	<b>44</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Struktura zaměstnanců v podniku TON a. s.</b>	<b>45</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Věková struktura zaměstnanců podniku TON a. s.</b>	<b>45</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Čerpání finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců</b>	<b>46</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Počet reklamací v podniku TON a. s.</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Reklamace při nákupu</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Reklamace při výrobě</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Reklamace při technickém postupu výroby</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Reklamace při prodeji</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Ukazatelé likvidity</b>	<b>54</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Ukazatelé rentability</b>	<b>54</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Ukazatelé zadluženosti</b>	<b>55</b>
<b>Tab. 17</b>	<b>Ukazatelé aktivity</b>	<b>55</b>
<b>Tab. 18</b>	<b>Situační analýza vnitřního prostředí</b>	<b>56</b>
<b>Tab. 19</b>	<b>Analýza SWOT</b>	<b>57</b>
<b>Tab. 20</b>	<b>Stanovení nákladů spojených se získáním značky Česká kvalita NÁBYTEK</b>	<b>59</b>



---

<b>Tab. 21</b>	<b>Stanovení celkových nákladů spojených se získáním Česká kvalita NÁBYTEK</b>	<b>59</b>
<b>Tab. 22</b>	<b>Stanovení nákladů spojených s hledáním nových pracovníků</b>	<b>62</b>

# 1 Úvod

Bydlení je jednou z velmi důležitých potřeb každého z nás. Před mnoha lety bylo vnímáno především jako útěk a úkryt před prací, povinnostmi a nepohodou, zatímco v současné době vytváří příjemné prostředí domova v lidech pocit klidu, lásky, bezpečí a je s ním spojeno velké množství emociálních zážitků a vzpomínek. Jelikož lidé tráví ve svých domovech značné části dnů, je nutné se soustředit i na hmotné vybavení domů či bytů. Jednou z velmi významných hmotných součástí je bezesporu nábytek. Velký význam je nábytku přikládán právě z důvodu toho, že je po většinu času v přímém kontaktu s lidským tělem. Lidé vnímají nejen povrch, provedení, vůni či materiál nábytku, ale spojují si s ním i různorodé vzpomínky například na dětství. (Kanická a Holouš, 2011, s. 9)

Dnes je vytváření příjemného a přívětivého prostředí domova naprostou samozřejmostí a je dokonce vnímáno jako určité měřítko osobního úspěchu lidí. Tento trend je často spojován s vývojem společnosti. Společnosti zabývající se pronájemem bytových či nebytových prostor se snaží svou nabídku co nejvíce zatraktivnit. Na trhu existuje řada velkých obchodních řetězců, jejichž nabídka nábytku je opravdu nepřeborná. Vychází velké množství časopisů a jiných publikací, které srší radami týkajícími se vybavování domu či bytu. Možnosti jsou opravdu široké, stačí disponovat adekvátními peněžními prostředky, odvahou a volným časem a výsledky v podobě nového kvalitního a příjemného bydlení jsou nadosah. (Kanická a Holouš, 2011, s. 9-10)

Světovou špičkou v produkci nábytku je bezesporu Čína, následována USA, Itálií či Německem. Co se týče dovozu, dominují zde státy jako USA, Německo, Francie nebo Japonsko. Ve vývozu jsou zase experti Čína, Německo, Itálie a Polsko. Bohužel, pokud bychom porovnali české podniky s těmito světovými lídry, jejich pozice ve světovém měřítku by byla téměř zanedbatelná. Pro průnik na zahraniční trhy by měly tuzemské podniky investovat do modernizace svých výrobních zařízení, popřípadě zrekonstruovat nebo vystavět nové výrobní kapacity. Pro rozvoj tuzemských podniků je také důležité vytváření a rozšiřování dobrých obchodních vztahů se zahraničními partnery. Pro úspěšné rozšíření by se podniky měly snažit orientovat na vývoz především do zemí, které jsou schopné pohltnout kvalitní český nábytek. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 5. 11. 2014, s. 238)

Trh dřevozpracujícího průmyslu je v České republice obsazen mnoha malými a středními podniky. Malé podniky se většinou snaží uspokojovat domácí poptávku, střední a velké podniky jsou více zacíleny na export. Podle národní klasifikace ekonomických činností CZ-NACE je tento průmysl zaměřen na produkci dřevěného nebo kovového nábytku, či nábytku vyrobeného ze syntetických materiálů, sloužícího k různému využití. (Špačková a Žufan, 2012, s. 421) V roce 2013 činily tržby tuzemských podniků produkujících nábytek 31,5 mld. Kč, což představuje oproti předchozímu roku zvýšení o 2,6 %. Mezi lety 2008-2011 byl v nábytkářském odvětví zaznamenán útlum prodeje především z důvodu ekonomické krize. K určitému oživení prodeje dochází až v roce 2014. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 5. 11. 2014, s. 234)

## 2 Cíl a metodika práce

### 2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy SWOT, navrhnout strategie pro společnost TON a. s. Na základě zjištěných informací z analýz vnitřního a vnějšího prostředí a zhodnocení stávajících strategií budou následně navrženy nové strategie vhodné pro podnik.

### 2.2 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena na dva základní celky. První celek je tvořen literární rešerší (teoretickou částí) a druhý vlastní prací. Cílem literární rešerše je na základě studia doporučené literatury vymezit základní pojmy týkající se managementu, dále popsat prostředí managementu a základní typy nástrojů využívaných k analýze vnějšího a vnitřního prostředí.

V druhé části práce je zanalyzováno vnější prostředí podniku pomocí analýzy PEST, která se zaměřuje na vlivy politické a právní, ekonomické, sociální, technické a technologické. Ke zhodnocení konkurenčního prostředí je použit Porterův model pěti konkurenčních sil. V části analýzy vnějšího prostředí jsou pro přehlednost veškeré příležitosti a hrozby označovány písmeny O a T. Vnitřní prostředí je zhodnoceno prostřednictvím finanční analýzy, přičemž vzorce, ze kterých se při výpočtech vychází, jsou uvedeny v teoretické části (viz s. 19-23). Podklady pro finanční analýzu tvoří výroční zprávy podniku z jednotlivých let, které jsou přiloženy v přílohách. Pro stanovení přibližných nákladů, u strategie získání ocenění Česká kvalita NÁBYTEK, byl využit kvalifikovaný odhad Ing. Josefa Hlavatého, Ph.D. z Lesnické a dřevařské fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Slabé stránky jsou v průběhu textu označovány písmenem W a silné stránky písmenem S.

V poslední části práce je kombinací vybraných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek vytvořena matice SWOT. Na základě matice SWOT jsou definovány strategie pro společnost TON a. s.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Management

Podle Vebera (2009, s. 19-22) je management chápán jako soubor několika různých činností, které je nutno provádět k zabezpečení správného chodu podniku. Manažer by měl veškeré své vykonávané aktivity zaměřovat na lidi (zaměstnance, pracovníky), jelikož s jejich pomocí dosáhne požadovaných výsledků. Je nutné, aby byly v podniku vždy stanoveny priority, klíčové skutečnosti a jim byla přikládána největší pozornost. Podle něj je soudobý management založen také na pohotové reakci na změny a na respektování rizika.

Management zahrnuje specifické aktivity zaměřené a působící na lidi tak, aby pracovníci či zaměstnanci udělali, co je třeba. Tyto aktivity jsou zaměřené na klíčové záležitosti podstatně ovlivňující chod organizace. Manažerské rozhodování je vždy spojeno s větším či menším rizikem a současně by mělo přinášet podniku nějaký užitek. Každý manažer by měl počítat s faktem, že realita není neměnná, není možné předpokládat standardní průběh, osvědčené praktiky. K soudobému managementu patří změna a zdokonalování. (Veber a Srpová, 2012, s. 114)

Robbins a Coulter (2004, s. 22) doplňují, že manažer je člověk, který pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity a činnosti tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Koordinuje práci skupin nebo pracuje s jednotlivci. Jeho práce také zahrnuje koordinaci činnosti týmů nebo i osob, které působí mimo organizaci.

### 3.2 Prostředí managementu

Dle Donnellyho et al. (1997, s. 56) jsou manažeři vystaveni neustále se měnícím podmínkám, ve kterých musí provádět své manažerské funkce - plánování, organizování, vedení a kontrolu. Existuje řada vnějších i vnitřních faktorů ovlivňující výkonnost manažera. Je nutné, aby byl manažer schopen reagovat na měnící se podmínky a aby byl schopen je respektovat.

Veber (2009, s. 30) dodává, že právě v managementu je třeba respektovat vliv prostředí více než v jakýchkoli jiných vědních disciplínách. Řízení společností probíhá vždy za konkrétních podmínek a každý podnik bude na zdánlivě stejné změny prostředí či problémy reagovat různě. Některý podnik tyto změny ovlivní více, některý méně, následkem tedy bude využívání rozmanitých řídicích zásahů u každé organizace.

#### 3.2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno okolím, ve kterém podnik funguje, které organizaci obklopuje a ve velké míře ovlivňuje její působení. (Veber, 2009, s. 31)

Donnelly et al. (1997, s. 56) rozděluje vlivy vnějšího prostředí na přímé a nepřímé. Faktory přímé působí na fungování organizace přímo, zatímco faktory nepřímé mají vliv na klima, ve kterém podnik působí. Manažeři by se měli zamě-

řovat na identifikaci a analyzování přímých a nepřímých faktorů, snažit se jejich negativní vlivy eliminovat a naopak z pozitivních vlivů profitovat. Přímými vlivy, působícími na organizaci, jsou zákazníci, konkurence, lidé a dodavatelé. Za nepřímé faktory jsou považovány technologické vlivy, ekonomické vlivy, politika a legislativa, kulturní a sociální vlivy a vlivy mezinárodní.

**Zákazníci** tvoří jednu z nejdůležitějších skupin přímých vlivů, jelikož organizace existují proto, aby uspokojovaly potřeby zákazníků. Zákazníci představují pro podnik riziko potencionální nejistoty. Jejich vkus, potřeby, přání se mění a v důsledku toho nemusí být s výrobky nebo službami organizace spokojeni. (Robbins a Coulter, 2004, s. 80)

**Konkurenti** jsou různé podniky a organizace, se kterými společnost soupeří o stejné zákazníky a ostatní potřebné zdroje (materiál, pracovní síla). Základním cílem každé organizace by mělo být vytváření dlouhodobě udržitelných konkurenčních výhod. Existují dva druhy konkurentů ohrožující každé organizace. Konzistentní konkurenti nabízejí stejný, podobný nebo zaměnitelný produkt či službu. Nekonzistentní konkurenční organizace produkují odlišný produkt, přesto představují pro organizaci hrozbu. Pro udržení trvalé prosperity musejí organizace podnikat aktivity zaměřené na budování a udržování konkurenčních výhod, které nebudou moci konkurenční podniky snadno ohrozit. (Donnelly et al., 1997, s. 59)

**Dodavatelé** nabízejí organizacím potřebné zdroje (kapitál, energie, stroje, zařízení, služby a materiál) tak, aby mohly poskytovat své výrobky a služby potenciálním zákazníkům. Zdroje, poskytované dodavateli, představují pro podniky vstupy, které ve velké míře ovlivňují náklady, jakost a pružnost dodávek. Nakupující organizace mohou být poškozeny tím, že dodavatelé dodají nekvalitní materiál, nebo následkem finančních problémů objednaný materiál vůbec nedodají. (Donnelly et al., 1997, s. 60)

**Lidské zdroje** zahrnují obrovské množství lidí ve vnějším prostředí, ze kterého organizace získávají potřebné pracovníky. Lidé jsou velmi důležitou složkou vnějšího prostředí, jelikož poskytují organizaci své osobní znalosti, dovednosti či poznatky z praxe. Chce-li podnik dosahovat vytyčených cílů, musí získávat a udržovat potřebné pracovníky. Nejnovější výsledky výzkumů poukazují na čtyři výrazné trendy v oblasti pracovní síly. Je to kulturní různorodost pracovníků, rostoucí počet zaměstnaných žen, pokles počtu práce schopného obyvatelstva a stárnutí populace. (Donnelly et al., 1997, s. 61) Veber (2009, s. 31) dodává, že existuje skupina zainteresovaných osob (tzv. stakeholders). Tato skupina ovlivňuje chování organizace a současně je sama nějakým způsobem dotčena jednáním podniku.

**Technologický rozvoj** je faktor, který podnik ovlivňuje natolik, že za určitých okolností je organizace nucena měnit své stávající činnosti a charakter výrobků či poskytovaných služeb. (Donnelly et al., 1997, s. 65) Nově se vyvíjející technologie s sebou přináší užitky i problémy. Mezi užitky lze zařadit vyšší produktivitu práce, vyšší životní úroveň a možnost rozsáhlejšího a rozmanitějšího sortimentu výrobků.

Problémy, které souvisejí s rozvojem technologií, jsou znečišťování životního prostředí, dopravní zácpy a ztráta osobního soukromí z důvodu rozvoje počítačových technologií. (Weihrich a Koontz, 1998, s. 68)

Veličinami jako je míra inflace, míra nezaměstnanosti nebo HDP se charakterizují **ekonomické vlivy** ve vnějším prostředí. Fáze hospodářského cyklu mohou podniku nabídkou příležitosti, ale i hrozby. Trvalý hospodářský růst přináší podnikům možnosti v podobě jejich rozšíření, obsazení nových trhů či nákupu nových strojů. Naopak v době recese se organizace musí vypořádat se snižováním zisků a poklesem poptávky po jejich produktech či službách. (Donnelly et al., 1997, s. 67)

Úroková míra je důležitá, v případě kdy podnik využívá např. na financování rozvoje podniku půjčky. Rostoucí úroková míra je v tomto případě pro podnik hrozbou a klesající příležitostí. Úroková míra určuje kapitálové náklady pro organizace. Ty mohou být hlavním faktorem při rozhodování o proveditelnosti strategie. Pokud podnik financuje expanzivní strategii z úvěru, úroková míra je na nízké úrovni a předpokládá se, že na této úrovni zůstane, pak může být strategie úspěšná. (Dedouchová, 2001, s. 26)

Devizový kurz české koruny můžeme definovat jako poměr koruny k jednotce jiné měny. Pohyb devizového kurzu má přímý dopad na konkurenční schopnost výrobků podniku na celosvětovém trhu. Nízká hodnota české koruny vůči ostatním měnám omezuje hrozby zahraničních konkurentů a vytváří podnikům příležitost pro zvýšení prodeje do cizích zemí. (Dedouchová, 2001, s. 26)

Míra inflace způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurz. Inflace způsobuje nejistotu předpovědi budoucího vývoje, tzn. neochotu podniků investovat. (Dedouchová, 2001, s. 27)

Mezi velmi významné nepřímé vlivy dále řadíme **vlivy politické a legislativní**, které jsou velmi úzce navázány na sociální prostředí. Řada zákonů je schvalována v důsledku určitých sociálních problémů. Vláda každého státu má dvě základní úlohy, jimiž jsou ochrana a udržování podnikání v určitých mezích. Vláda by se měla snažit o ekonomický rozvoj prostředí pomocí podpory drobného podnikání, podpory začínajících podnikatelů, subvencí do odvětví atd. Na druhou stranu vláda reguluje činnosti podniků prostřednictvím zákonů, zákonných opatření, vyhlášek a předpisů. Od manažerů společností se tedy očekává, že jsou se zákony seznámeni a vědí, jak je aplikovat ve svých podnikatelských činnostech. (Weihrich a Koontz, 1998, 70-71) Legislativa má vliv na mzdy, velikost daní odváděné organizací a v neposlední řadě stanovuje práva a povinnosti jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Zákony vydané v určité zemi také upravují podmínky pro přijímání nových a propouštění stávajících zaměstnanců, podmínky pro zajištění bezpečnosti při práci a další nezbytná ochranná opatření. (Donnelly et al., 1997, s. 67)

**Kulturní a sociální vlivy** dokreslují obraz každého národa. Mohou mít vliv na přání a potřeby jednotlivých zákazníků, jejich chování, postoje a názory. Každý národ se vymezuje odlišnými zvyklostmi, kulturou, postoji a hodnotami. Do kulturních a sociálních vlivů lze zařadit taktéž i vlivy ekologické, jejichž význam v poslední době stále roste. (Donnelly et al., 1997, s. 68)

**Mezinárodní vlivy** nabývají na síle zejména u organizací, které mají zájem o vstup či expandaci na zahraniční trhy. V zahraničních zemích platí odlišné legislativní podmínky, zákazníci mohou mít jiné potřeby či přání a je důležité, aby organizace používala nové cenové strategie a taktiky. (Donnelly et al., 1997, s. 69)

Váchal a Vochozka (2013, s. 88) ve své knize dále zařazují do vnějšího prostředí **etiku**. Etika v řízení bývá definována jako disciplína, která se zabývá tím, co je dobré a co špatné a jaký je vztah k morálním povinnostem a ke svědomí.

### 3.2.2 Vnitřní prostředí

Veber (2009, s. 30) rozlišuje dvě základní skupiny faktorů vnitřního prostředí. Tvrdé prvky, které jsou představovány hmotnými objekty, mezi něž patří výrobky nebo služby, zásoby, technické a hygienické zázemí, distribuční kanály, organizační struktury atd. Měkké prvky jsou představovány nehmatatelnými akty, k nimž dochází při chování, vystupování a jednání jednotlivých pracovníků uvnitř organizace i vně, např. s dodavateli, partnery nebo ostatními organizacemi. V současné době je přiřazován větší význam nehmatatelným prvkům.

Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují činnost manažerů. Charakter těchto faktorů závisí na stupni řízení v daném podniku. (Donnelly et al., 1997, s. 56)

Podle Tylla (2014, s. 31) jsou to právě vnitřní zdroje, které jsou klíčem k dlouhodobé úspěšnosti podniku na trhu. Vnitřní faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku nejvíce, jsou jejich zdroje a schopnosti. Mezi tyto tzv. podniková aktiva řadí peněžní zdroje, lidské zdroje, materiální a nemateriální kapitál.

## 3.3 Analýzy vnějšího prostředí

### 3.3.1 PEST analýza

Analýza PEST vychází z bližší specifikace skutečností, které jsou důležité pro vývoj vnějšího prostředí. Posuzuje, k jakým změnám u těchto faktorů dochází a následně se odhaduje, zda v důsledku změn došlo ke zvýšení či snížení jejich důležitosti. (Veber, 2009, s. 537)

Podle Bělohávka et al. (2001, s. 200) je to analýza vycházející z minulého období, která se snaží analyzovat budoucí vlivy v oblasti politické, technologické, ekonomické a sociální. Veber (2009, s. 538) uvádí možnou modifikaci analýzy PEST na analýzu PESTEL, která k základním čtyřem faktorům přidává další dva faktory, a to environmentální a legislativní.

Základním cílem této analýzy je definovat příležitosti a hrozby, přičemž **hrozby** jsou dle Bělohávka et al. (2001, s. 214) současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které působí nepříznivě na současné a budoucí výstupy podniku. Mezi nepříznivé vlivy můžeme zařadit vstup silného konkurenčního podniku, pokles počtu zákazníků atd.

Naopak **příležitosti** jsou charakterizovány jako podmínky, které jsou potenciálním výstupům podniku příznivé. Příležitosti jsou chápány jako okolnosti, pomocí

nichž firma může eliminovat hrozby, případně jako možnosti rozvoje dané charakterem okolí. (Veber, 2009, s. 533) Důležité je, že příležitosti by neměly být posuzovány jen za současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí. (Bělohlávek et al., 2001, s. 214)

Cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů vnějšího prostředí, protože vlivy, které jsou důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Význam analýzy PEST roste zejména v souvislosti s velikostí organizace a jejími ambicemi rozvíjet se. Pro velké podniky má politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy, demografická struktura společnosti atd. mnohem větší význam než pro malé a střední podniky. Je zřejmé, že se budou jednotlivé vlivy v čase měnit a současně se bude měnit i váha dopadu na podnik. Proto je vlivy nutné průběžně sledovat a vyhodnocovat. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

### **3.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porter (1997, s. 22-23) zahrnuje do strukturální analýzy odvětví pět významných konkurenčních faktorů. Patří mezi ně:

- Riziko stávajících konkurentů
- Riziko vstupu nových potenciálních konkurentů
- Riziko substitutů
- Vyjednávací schopnost dodavatelů
- Vyjednávací schopnost kupujících

Intenzita působení těchto faktorů se v různých odvětvích liší a může také docházet ke změnám v důsledku vývinu odvětví. Společné působení faktorů má rozhodující vliv na schopnost podniků získat z investic takové zisky, aby jejich hodnota převyšovala hodnotu vloženého kapitálu. (Porter, 1997, s. 22-23)





Obr. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil  
Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 18

Celý následující text je citován z knihy Váchala a Vochozky (2013, s. 405-407), kteří vidí **riziko stávajících konkurentů** rostoucí, když v odvětví existuje mnoho konkurujících si podniků, které dominují přibližně stejnou silou. Dále v případech, kdy existují bariéry odchodu z odvětví, poskytované produkty nebo služby v odvětví nejsou diferenciované a intenzita růstu odvětví je nízká.

Velikost **rizika vstupu nových konkurentů** závisí na překážkách vstupu do odvětví a na reakci podniků, které už jsou v daném odvětví úspěšně zavedeny. Překážky vstupu do odvětví jsou často spojeny s faktory:

- Úspory z rozsahu – stěžejní faktor pro podniky, které nemají dostatečné finanční prostředky na rozsáhlou výrobu nebo vědu a výzkum a z tohoto důvodu by podniky musely přijmout nějaká nákladová znevýhodnění.
- Velká kapitálová náročnost odvětví – odrazuje od vstupu podniky, které disponují menšími kapitálovými zdroji.
- Vysoká diferenciací produktů
- Vysoké náklady nesouvisející s velikostí – již zavedené podniky mají výhody např. ve formě vlastnických práv k postupům výroby nebo výhodného umístění. Nově vstupující podniky by mohly tyto výhody překonat pouze za cenu vyšších nákladů.
- Přístup k distributorům – v odvětvích mohou být distribuční kanály omezené nebo spjaté s již existujícími podniky.
- Vláda – může pomocí různých regulačních opatření, legislativy podmínky pro vstup do odvětví ještě více ztížit.

**Riziko substitutů** se zvyšuje v případech, kdy díky technologickým inovacím stávajících produktů dochází k lepšímu uspokojování potřeb zákazníků. Čím jednodušší je nahradit existující výrobky substituty, tím méně lákavější je odvětví.

Svou **vyjednávací schopnost** mohou **dodavatelé** projevit pomocí zvýšení cen nebo snížení kvality dodávek. Jejich síla roste, pokud jsou koncentrovaní, jejich dodávky jsou jedinečné a nejsou propojeny s dodávkami z jiných odvětví, odvětví není nejvýznamnějším odběratelem a mají příležitost vertikální integrace do daného odvětví.

Svou **vyjednávací schopnost** mohou také **odběratelé** projevit tlakem na cenu nebo kvalitu. Odběratelé mají sílu, pokud jsou koncentrovaní, produkt je standardizovaný a tvoří významnou položku pro odběratele, mají příležitost vertikální integrace do dodavatelského prostředí atd.

### 3.4 Analýza vnitřního prostředí

Výsledkem interní analýzy je určení silných (S) a slabých (W) stránek podniku v jeho funkčních oblastech. Analýza vnitřního prostředí se provádí ve vztahu k strategickému záměru podniku. Základním cílem analýzy vnitřního prostředí je zhodnocení současné pozice podniku na trhu a zároveň posouzení potenciálu pro realizaci strategických záměrů. Od hodnotitele se očekává orientace ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích. Zhodnocování firemních zdrojů vede k postupnému vytváření tzv. klíčových způsobilostí, které jsou základem pro tvorbu konkurenční výhody. Rozvojový potenciál představuje schopnost podniku umocnit své disponibilní zdroje a kompetence k naplnění strategických cílů a posílení konkurenční pozice. (Fotr et al., 2012, s. 43)

**Silné stránky** jsou definovány jako pozitivní podmínky uvnitř organizace, které umožňují podniku získat silnou konkurenční výhodu. Příkladem můžou být dobré vazby s dodavateli, jednodušší přístup ke kvalitnějším materiálům nebo kvalitní technologické vybavení. (Bělohávek et al., 2001, s. 214) Silné stránky se hledají ve specifických přednostech firmy. Zdrojem těchto specifických předností je majetek (např. unikátní stroje, technologie atd.) nebo schopnosti (např. dovednosti a znalosti managementu a pracovníků). Hlavní specifickou předností je hodnotový řetězec. Pokud podnik produkuje výrobek či službu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, vytváří hodnotu pro zákazníka. Hodnotový řetězec lze rozdělit na hlavní funkce (oddělení, která produkt vyrobí, předají zákazníkovi a poskytnou servis) a podpůrné funkce (oddělení, která zajišťují vstupy pro hlavní funkce). Podnik by měl usilovat o získání předností v obou funkcích tak, aby vytvářená hodnota byla dosahována s co nejnižšími náklady. (Veber a Srpová, 2012, s. 299)

**Slabé stránky** organizace jsou negativní podmínky, které mohou zapříčinit nižší organizační výkonnost. Příkladem slabých stránek je nedostatečné technologické vybavení, nepřiměřené finanční zatížení, absence nezbytných zdrojů nebo manažeři mající nedostatečné strategické schopnosti. (Bělohávek et al., 2001, s. 214)

### 3.4.1 Finanční analýza

Finanční ukazatele, zpracovávané v rámci finanční analýzy, se využívají při vyhodnocování úspěšnosti strategií podniku v návaznosti na ekonomické prostředí. Finanční analýza představuje rozbor dat obsažených především v účetních výkazech. Zahrnuje v sobě hodnocení firemní minulosti, současnosti i předpověď budoucích finančních podmínek podniku. Hlavním smyslem finanční analýzy je zajistit podklady pro kvalitní rozhodování o budoucím fungování podniku. (Růčková, 2011, s. 9) Vrcholoví manažeři potřebují mít k dispozici soubor finančních výkazů (rozvahu, výsledovku, výkaz využití finančních zdrojů), jelikož jim umožňují odhadnout účinky vlivu aktiv, pasiv, kapitálu, příjmů a výdajů. (Donnelly et al., 1997, s. 340)

Podle Knápkové et al. (2013, s. 17-19) lze pomocí finanční analýzy komplexně zhodnotit finanční situaci podniku. Je nedílnou součástí finančního řízení jakéhokoli podniku, jelikož podává významné informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu a zda je schopen včas platit své závazky. Výsledky finanční analýzy jako zdroj pro další rozhodování a řízení podniku potřebují nejen samotní manažeři, ale také investoři, zaměstnanci, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, konkurenty atd.

Dle Kislingerové (2001, s. 68) dává poměrová analýza, na rozdíl od vertikální a horizontální analýzy, jednotlivé absolutní hodnoty rozvahy či výsledovky do vzájemného poměru mezi sebou. Nejčastěji se setkáváme s následujícími základními skupinami ukazatelů:

- ukazatelé rentability
- ukazatelé aktivity
- ukazatelé zadluženosti
- ukazatelé likvidity
- ukazatelé kapitálového trhu

Do **ukazatelů likvidity** zařazujeme:

- **okamžitou likviditu**, pod níž si můžeme představit sumu peněžních prostředků na běžném účtu či v pokladně, také volně obchodovatelné cenné papíry nebo šeky. (Růčková, 2011, s. 49) Dle Knápkové et al. (2013, s. 92) by měl ukazatel nabývat hodnoty v rozmezí 0,2-0,5, jelikož by vysoké hodnoty znamenaly neefektivní využívání finančních prostředků a vzorec by měl mít níže uvedenou podobu.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}} \quad (1)$$

- **rychlou likviditu** (někdy také označována jako pohotová). Synek (2011, s. 355) uvádí, že tento ukazatel měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Díky tomu lépe vystihuje okamžitou platební schopnost. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 1-1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

- **běžnou likviditu**, která vypovídá o tom, jakým způsobem by byla organizace schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní hotovost. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím větší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. (Růčková, 2011, s. 49-50) Dle Růčkové (2011, s. 49) má vzorec pro výpočet běžné likvidity následující podobu:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (3)$$

**Ukazatelé rentability** měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U ukazatelů rentability se vychází z rozvahy, ale ještě větší důraz je kladen na výkaz zisků a ztrát, jelikož rentabilita bývá někdy zaměňována pojmem ziskovost. Pro tyto ukazatele je typické, že se v čitateli vyskytuje nějaká veličina odpovídající výsledku hospodaření (toková veličina) a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu (stavová veličina), respektive tržby, což je také veličina toková. (Růčková, 2011, s. 51-52) Do ukazatelů rentability patří:

- **rentabilita tržeb (ROS)**, což je schopnost podniku dosahovat zisku na základě realizovaných tržeb, přičemž tržbami se rozumí tržby z prodeje zboží a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. (Landa, 2008, s. 79-80)

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové tržby}} \quad (4)$$

- **rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)**. Tento ukazatel je typický tím, že odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroje financování podnikatelské činnosti. Do položky celkového vloženého kapitálu řadíme cel-

ková aktiva. Do položky zisku může vstupovat zisk před zdaněním zvýšený o úroky (EBIT) nebo čistý zisk (EAT). Podle toho, který z těchto dvou zisků vybereme, se bude odvíjet interpretace výsledků. (Růčková, 2011, s. 53) Pokud je v čitateli použit EBIT, je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. (Knápková et al., 2013, s. 99) Dle Váchala a Vochozky (2013, s. 220) ukazatel objasňuje, jakým způsobem jsou využívána aktiva ke generování zisku před úroky a zdaněním. Pokud hodnota ukazatele nabývá nízkých hodnot, vypovídá to o nevyužitých zdrojích podniku či o malé produktivitě podniku. Knápková et al. (2013, s. 99) vyjadřuje rentabilitu celkového vloženého kapitálu následovně:

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} \quad (5)$$

- **rentabilita vlastního jmění (ROE)**. Měří výnosnost vlastního kapitálu. Říká tedy, kolik zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. (Kislingerová, 2001, s. 69) Dle Knápkové et al. (2013, s. 100) vypadá vzorec pro rentabilitu vlastního kapitálu následovně:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (6)$$

Růčková (2011, s. 58) říká, že **ukazatelé zadluženosti** porovnávají rozvahové položky a na jejich základě zjišťují, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizím kapitálem. Základními ukazateli zadluženosti jsou:

- **celková zadluženost**, někdy také označována jako ukazatel věřitelského rizika (debt ratio). Obecně platí, že vysoká hodnota celkové zadluženosti představuje vysoké riziko pro věřitele. Pro věřitele je typické, že obecně preferují nízkou hodnotu tohoto ukazatele. Zároveň ale platí, že u finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků. (Růčková, 2011, s. 58) Dle Landy (2008, s. 86) by celková zadluženost neměla překročit hodnotu 0,5. Hodnota ukazatele vyšší než 0,5 může značit riziko pro současné i budoucí věřitele. Růčková (2011, s. 58) definuje vzorec pro výpočet takto:

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (7)$$

- **koeficient samofinancování** (equity ratio), který dává do poměru vlastní kapitál a celková aktiva. Jde o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet by měl dát přibližně hodnotu 1. (Růčková, 2011, s. 59)

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (8)$$

- **úrokové krytí**. Charakterizuje výši zadluženosti podniku pomocí schopnosti splácet úroky. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5. (Knápková et al., 2013, s. 87) Pokud by hodnota ukazatele byla rovna 1, znamená to, že veškerý efekt vyprodukovaný podnikem bude použit na úhradu úroků věřitelům. (Kislingerová, 2001, s. 74) Dle Knápkové et al. (2013, s. 87) se ukazatel úrokového krytí vypočítá podle uvedeného vzorce:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (9)$$

**Ukazatelé aktivity** podávají informace, jakým způsobem pracují aktiva nebo jednotlivé části aktiv na realizaci tržeb podniku. Hodnotí, kolikrát se objeví aktiva v tržbách podniku během sledovaného období, trvajícího nejčastěji jeden rok. Další možností je, že sledují dobu, za jakou se aktiva přemění do podoby tržeb. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 223) Mezi nejvýznamnější ukazatele aktivity řadíme:

- **obrat aktiv**, který podává informaci, jak jsou využívána aktiva podniku ke generování tržeb. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 223) Knápková et al. (2013, s. 104) uvádí, že minimální doporučená hodnota ukazatele je 1. Nízká hodnota svědčí o neúměrné majetkové vybavenosti podniku a jeho neefektivním využití. Váchal a Vochozka (2013, s. 223) definovali vzorec pro výpočet následujícím způsobem:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (10)$$

- **ukazatel obratovosti zásob**, který je vyjadřován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Odvozeným ukazatelem je doba obratu zásob, který se vyjadřuje jako poměr 365 dní ku obratovosti zásob. Tento ukazatel udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Lepší situace obecně nastává v případech, kdy je vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob.

(Růčková, 2011, s. 61) Dle Růčkové (2011, s. 61) vypadá vzorec následujícím způsobem:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \times 365 \quad (11)$$

- **ukazatel obratovosti pohledávek**, který je vyjadřován jako poměr tržeb k pohledávkám podniku. Odvozeným ukazatelem je doba obratu pohledávek, tedy stejně jako v předchozím případě, poměr 365 dní ku obratovosti pohledávek. Ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. (Růčková, 2011, s. 61)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 365 \quad (12)$$

- **dobu obratu závazků**, kterou můžeme označit jako dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. (Knápková et al., 2013, s. 105) Vzorec pro výpočet tohoto ukazatele definuje Růčková (2011, s. 61) následovně:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} \times 365 \quad (13)$$

### 3.5 Analýza SWOT

Bělohávek et al. (2001, s. 214) analýzu SWOT popisuje: „*SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšního prostředí).*“

SWOT analýza je analytický nástroj, který propojuje analýzy vnitřního a vnějšního prostředí a následně hodnotí vzájemné působení faktorů z těchto prostředí. Výstupem analýzy SWOT je tvorba strategií pro daný podnik, které by měly využívat silné stránky organizace a příležitosti nabízené trhem a naopak minimalizovat slabé stránky podniku a hrozby přicházející z trhu. Analýza SWOT by se měla stát součástí strategického řízení a plánování podniku. A v neposlední řadě i její vyhodnocování by mělo být předmětem strategické kontroly. (Tyll, 2014, s. 39-40)

Weihrich a Koontz (1998, s. 171-172) vyvozují z matice SWOT čtyři základní strategie:

1. Strategie MAXI – MAXI (SO) využívající silných stránek organizace (S) a příležitostí (O), které podniku nabízí trh. V zájmu každého podniku je přesunout se z pozice v jiné části matice přesně do této situace.
2. Strategie MAXI – MINI (ST), která využívá silných stránek organizace (S) k eliminaci hrozeb (T), které přináší trh. Podnik může využít své manažerské, finanční či jiné síly a překonat hrozbu nového produktu uvedeného na trh konkurentem.
3. Strategie MINI – MAXI (WO) se snaží o minimalizaci slabých stránek (W) a maximalizaci příležitostí nabízených trhem (O). Díky tomu může podnik rozvíjet oblasti, ve kterých se jejich slabé stránky projevují, nebo může využít potřebné kompetence z vnějšího prostředí, a tím umožnit využití vnějších příležitostí.
4. Strategie MINI – MINI (WT) se zaměřuje na odstranění slabých stránek (W) a minimalizaci hrozeb (T) přicházejících z trhu.

<b>Vnitřní faktory</b> <b>Vnější faktory</b>	<b>Vnitřní síly (S)</b>	<b>Vnitřní slabosti (W)</b>
<b>Vnější příležitosti (O)</b>	SO strategie <b>MAXI – MAXI</b>	WO strategie <b>MINI – MAXI</b>
<b>Vnější hrozby (T)</b>	ST strategie <b>MAXI – MINI</b>	WT strategie <b>MINI – MINI</b>

Obr. 2 Matice SWOT  
Zdroj: Weihrich a Koontz, 1993, s. 170

### 3.6 Strategické řízení a typy strategií

Strategické řízení je soubor aktivit, které jsou zaměřené na formulaci směrů dalšího rozvoje organizace. Jde o složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na druhé straně. Strategické řízení je proces, ve kterém manažeri formulují strategie směřující k dosažení stanovených cílů organizace, k souladu mezi vnitřním a vnějším prostředím organizace a k zajištění celkové prosperity podniku. Strategie definují cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vizí a cílů. Strategie svou povahou představují záměry, kterými je ovlivňován věčný rozvoj podniku, napří-



klad záměry, které se týkají toho co, kdy, pro koho a v jakém množství a kvalitě vyrábět. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1-2)

Strategie, které určují směry rozvoje organizací, jsou nejčastěji používány v oblastech růstu, financí, organizačního uspořádání, zaměstnanců, public relations, výrobků popř. služeb a marketing. (Wehrich a Koontz, 1998, 173-175)

Porter (1980, s. 34-35) definoval tři základní strategie, jejichž aplikací společnost získá konkurenční výhody. Patří mezi ně strategie vedoucí pozice v celkových nákladech, strategie diferenciacce a strategie zaměření. Podnik může využívat každou zvlášť nebo jejich kombinaci.

### **3.6.1 Strategie vedoucí pozice v celkových nákladech**

Strategie, jejímž cílem je rozbor a intenzivní snižování nákladů v oblastech, jako je věda a výzkum, reklama nebo prodej. Dosažení vedoucího pozice v celkových nákladech často vyžaduje získání velkého podílu na trhu nebo jiné výhody (např. příznivý přístup k surovinám). Tato strategie je založená na produkci výrobků nenáročných na výrobu, udržování širokého sortimentu podobných nebo souvisejících výrobků k rozložení nákladů a cílení na celý trh. (Porter, 1980, s. 35-36)

### **3.6.2 Strategie diferenciacce**

Základním cílem strategie je nabídnout takové produkty nebo služby, které jsou celým trhem vnímány jako jedinečné. Podnik se může odlišovat od konkurence v různých oblastech: design nebo image značky (např. značka Mercedes v automobilovém průmyslu), technologie, vlastnosti produktu, služby zákazníkům, prodejní síť, kvalita produktů atd. Prostřednictvím strategie diferenciacce je podnik schopný vyprodukovat nadprůměrné zisky. Disponuje totiž na trhu udržitelnou pozicí, díky níž je schopný vypořádat se s pěti konkurenčními silami. Proti konkurenci má podnik také výhodu ve věrnosti zákazníků ke značce, čímž se snižuje jejich citlivost na změny cen produktů. (Porter, 1980, s. 37-38)

### **3.6.3 Strategie zaměření**

Podnik může využívat strategii diferenciacce, strategii nízkých nákladů nebo kombinaci obou. Základním cílem strategie zaměření je tedy využít těchto dvou strategií, ale nezaměřovat se na celý trh, pouze na určité segmenty trhu. Strategie vychází z předpokladu, že podnik je schopen uspokojit požadavky daného segmentu efektivněji než kdyby se zaměřoval na všechny zákazníky na trhu. (Porter, 1980, s. 38-39)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní informace o společnosti

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. ledna 1994 pod obchodní firmou TON a. s. Právní formou podniku je akciová společnost se základním kapitálem, tvořeným akciemi na jméno, ve jmenovité hodnotě 404 000 000 Kč. (Justice.cz, 2015)

Sídlo společnosti: Michaela Thoneta 148, 768 61, Bystřice pod Hostýnem

Identifikační číslo: 499 70 585

Předmět podnikání společnosti:

- Hostinská činnost
- Výroba elektřiny
- Výroba a rozvod tepla
- Provozování dráhy a drážní dopravy
- Truhlářství, podlahářství
- Silniční motorová vozidla
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Výroba, obchod

(Justice.cz, 2015)

### 4.2 Analýza vnějšího prostředí

#### 4.2.1 PEST analýza

##### Politické a právní prostředí

Česká republika vznikla 1. 1. 1993 a je parlamentní republikou. Základní právní normou je Ústava České republiky. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky stanoví základní kritéria veřejné moci a definuje vztahy mezi složkami veřejné moci. Ústava se skládá z preambule a osmi hlav. V hlavě první jsou obsaženy základní definice, například definice politického systému České republiky, následující tři hlavy se věnují moci zákonodárné, výkonné a soudní. Další tři hlavy obsahují informace o České národní bance, o Nejvyšším kontrolním úřadu a územní samosprávě. Důležitou součástí právního systému České republiky je Listina základních práv a svobod, jelikož je na ni z Ústavy odkazováno už ve třetím článku. Listina základních práv a svobod je často označována jako součást ústavního pořádku České republiky a sestává celkem z šesti hlav. (Businessinfo.cz, 2014a)

Zásadním krokem, který se uskutečnil v roce 2004, byl vstup do Evropské unie. Vstupem do Evropské unie získala Česká republika řadu nových příležitostí, ale i řadu nových povinností a závazků. Vstupem do EU došlo k volnému pohybu osob, kapitálu a zboží **(O1)**. Zrušily se kontroly na vnitřních hranicích, o to více jsou kontrolovány hranice vnější. Se vstupem do EU je spojeno velké prohlubování

spolupráce mezi členskými zeměmi. Společnosti podnikající v České republice mohou kontaktovat podniky působící v některé z členských zemí, začít tak společnou spolupráci, vést své podnikání efektivněji, nechat se inspirovat nebo přenášet zkušenosti jednotlivých podniků mezi sebou. Na jedné straně nabízí zmíněná situace českým podnikům řadu možností a nových příležitostí, avšak na druhé straně pro ně může znamenat hrozbu. Spotřebitelé si mohou vybírat mezi širokou škálou domácích, ale i zahraničních produktů, které jsou pro ně jednoduše dostupné. Nabídky jednotlivých produktů či služeb si mohou porovnat na internetu a často se stává, že zahraniční produkty jsou pro spotřebitele cenově výhodnější než produkty tuzemské. Pro podniky působící v České republice to tedy znamená, že musí čelit sílící konkurenci z ostatních členských států **(T1)**.

V rámci Evropské unie nemohou její orgány rozhodovat o všech věcech libovolně pouze na základě své vlastní úvahy. Evropská unie může rozhodovat pouze v oblastech, které se nazývají politiky EU, přičemž mezi klíčové patří společné politiky EU. V těchto oblastech přenesly členské státy vlastní pravomoce na orgány EU. Společnými politikami jsou společná obchodní politika, zemědělská politika, dopravní politika a pro některé členské země i měnová politika. V ostatních oblastech delegovaly členské státy své pravomoce pouze částečně. Tyto oblasti se nazývají koordinované politiky a můžeme mezi ně zařadit jednotný vnitřní trh, regionální politika, ochrana spotřebitele, ochrana životního prostředí a další. (Businessinfo.cz, 2014b)

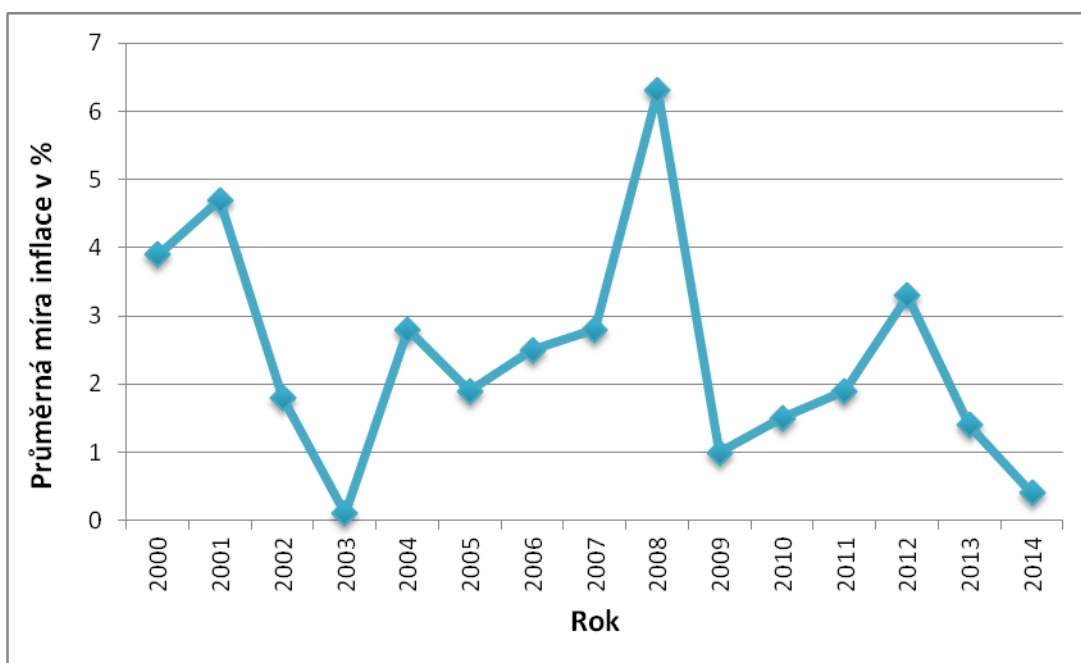
Jak je známo, největším obchodním partnerem České republiky je sousední Německo. Za třetí čtvrtletí 2014 se dovoz výrobků zpracovatelského průmyslu vyšplhal na 204 322 mil. Kč, což je přibližně 26% podíl na dovozu výrobků do České republiky. Druhé místo v dovozu výrobků obsadila Čína, za třetí čtvrtletí roku 2014 byly dovezeny výrobky v celkové hodnotě 89 201 mil. Kč. Na dalších příčkách se umístilo Polsko, Slovensko a Rusko. (Český statistický úřad, 11. 11. 2014a) Co se týče vývozu výrobků zpracovatelského průmyslu, opět prvenství obsadilo sousední Německo, kdy vývoz za třetí čtvrtletí 2014 činil 288 656 mil. Kč. Další místo obsadilo Slovensko, Polsko, Spojené království, Francie, Rakousko, Itálie a Rusko. (Český statistický úřad, 11. 11. 2014b) V současnosti dochází ke komplikaci mezinárodního obchodu a k růstu obchodních bariér ve světě. Přibližně od roku 2008 bylo zavedeno téměř 860 opatření, které zabraňují volnému obchodu mezi zeměmi **(T2)**. Země, které se snaží, co nejvíce komplikovat mezinárodní obchod a stojí za polovinou komplikací, jsou Rusko, Čína, Indie a Indonésie. (Zpravy.e15.cz, 20. 11. 2014)

Globalizace je v současné době otázkou velmi důležitou, je nutné se jí zabývat a snažit se z prohlubující se mezinárodní hospodářské integrace vytěžit maximum. Podniky mají možnost získat přístup k technologiím, peněžním prostředkům nebo mohou obsadit nové rozvíjející se trhy. Na druhou stranu je globalizace často spojována se ztrátou pracovních míst, snížením kvality pracovních podmínek nebo tlakem na snížení mezd. Největší obavy plynou z konkurence nízkonákladových ekonomik, které jsou typické mnohem nižší úrovní mezd. Lidé z ostatních zemí

považují za největší problém příliš vysoký tlak ze strany nízkonákladových ekonomik, který může vyústit v přesun tuzemských podniků právě do těchto zemí **(T3)**. Česká republika, stejně jako další evropské země, je nucena čelit velmi silné konkurenci ze strany nízkonákladových ekonomik **(T4)**, mezi něž můžeme zařadit například Čínu nebo Indii. (Ec.europa.eu, 9. 10. 2014)

### Ekonomické prostředí

Průměrná roční míra inflace je ukazatel, který demonstruje procentní změnu průměrné hladiny cen, ke které došlo za poslední rok v porovnání s předchozími 12 měsíci. Nejvyšší úroveň průměrné míry inflace, která činila 6,3 %, bylo v České republice dosaženo v roce 2008. Naopak nejnižší byla zaznamenána v roce 2003, kdy se pohybovala na úrovni 0,1 %. V loňském roce 2014 činila průměrná roční míra inflace pouze 0,4 %, což je nejnižší hodnota od roku 2003. (Český statistický úřad, 2014c)



Obr. 3 Průměrná míra inflace v České republice

Zdroj: Český statistický úřad, 2014c

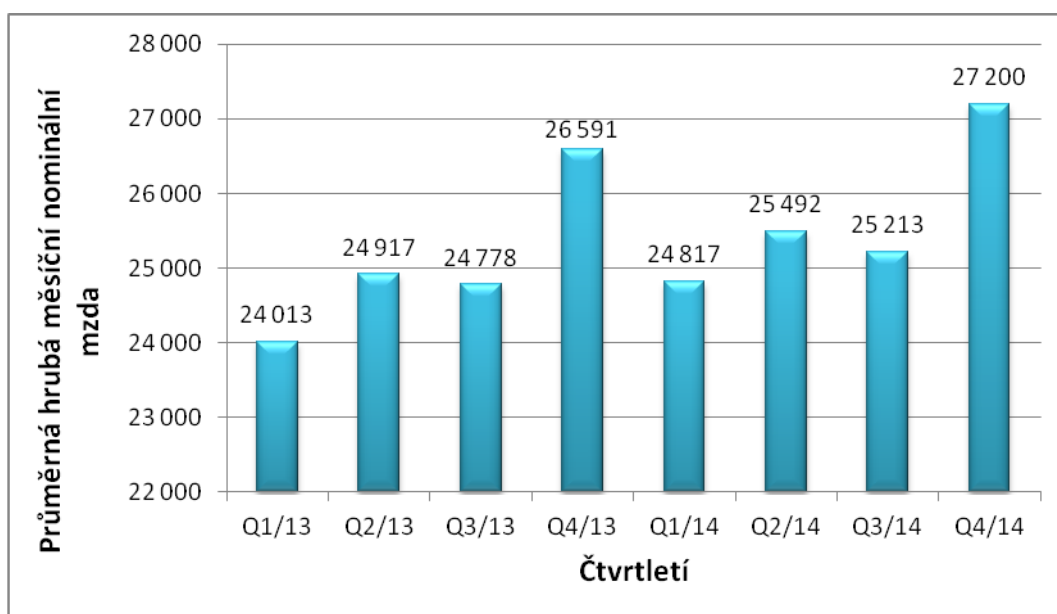
Prognóza na rok 2015 předpokládá zvyšování průměrné roční míry inflace ve srovnání s třetím čtvrtletím roku 2014, ovšem i přes tohle zjištění se její výše pohybuje na přijatelné úrovni **(O2)**. Dle prognózy by se měla průměrná roční míra inflace vyšplhat k hodnotě 1,8 %. (Česká tisková kancelář, 31. 7. 2014)

Zaměstnanost v České republice, i přes nedávnou hospodářskou krizi, od roku 2011 roste. Stojí za tím zejména rostoucí počet prací na částečné úvazky, snižování množství odpracovaných hodin a také pružnější nastavení pracovního práva. Vzhledem k tomu, že počet volných pracovních míst začíná růst, v roce 2014 by

měla míra nezaměstnanosti činit 6,4 %, což je jedna z nejnižších úrovní nezaměstnanosti v rámci Evropské unie. V roce 2015 je očekáváno snížení míry nezaměstnanosti dokonce na 6,1 % **(03)**. Výše uvedené faktory působící na zaměstnanost obyvatel a předpokládaný hospodářský růst ekonomiky povede v roce 2014 k růstu zaměstnanosti o 0,5 % a v následujícím roce 2015 o 0,2 %. (Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, 2014)

Ke konci 9. měsíce roku 2014 zaznamenaly úřady práce ze Zlínského kraje dohromady zhruba 28 tisíc uchazečů o zaměstnání, což je o 10,3 % méně než ve stejném období loňského roku. Podíl nezaměstnaných obyvatel Zlínského kraje ve věkovém rozmezí 15 – 64 let činil v 9. měsíci roku 2014 6,9 %. Větší podíl nezaměstnaných byl zaznamenán u žen (7,22 %) než u mužů (6,59 %). V porovnání s ostatními kraji České republiky je Zlínský kraj, s podílem nezaměstnanosti 6,9 %, zařazován do zlatého středu. Dlouhodobě nejnižší nezaměstnaností se může chlubit hlavní město Praha (5,2 %) a naopak dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost je registrována v Ústeckém a Moravskoslezském kraji. (Český statistický úřad, s. 1, 2015a)

V posledním čtvrtletí roku 2014 rostl v České republice průměrný hrubý měsíční nominální výdělek. Na začátku je ovšem nutno podotknout, že tento výdělek je podílem mzdových prostředků, do kterých jsou započítány příplatky za přesčasy, odměny či náhrady mezd, připadající na jednoho pracovníka za měsíc. Z toho plyne, že níže zmíněné částky úplně přesně nevypovídají o výplatě jednomu konkrétnímu pracovníkovi. Je dokázáno, že více než 2/3 pracovníků níže uvedených průměrů mezd vůbec nedosahují. V oblasti národního hospodářství vzrostl ve čtvrtém čtvrtletí roku 2014 tento nominální výdělek na přepočtené počty pracovníků přibližně o 2,3 %. Reálný výdělek se zvýšil o 1,8 %. V absolutních číslech činil průměrný hrubý měsíční výdělek v této oblasti 27 200 Kč, zvýšení vyjádřené v absolutních číslech tedy činilo přibližně 609 Kč. Ke zvýšení průměrných mezd došlo ve 4. čtvrtletí 2014 také v podnikatelské a nepodnikatelské sféře. Celkově v roce 2014 můžeme registrovat průměrnou mzdu na úrovni 25 686 Kč, což je o 608 Kč více **(04)** oproti roku 2013. (Český statistický úřad, 11. 3. 2015b)



Obr. 4 Výše průměrné hrubé měsíční nominální mzdy za jednotlivá čtvrtletí

Zdroj: Český statistický úřad, 11. 3. 2015b

Podniky působící na českém trhu mají po vstupu do EU větší možnosti v získání podpory z evropských fondů. Tyto fondy slouží zejména ke snižování ekonomických a sociálních propastí mezi členskými zeměmi. Existují dva druhy fondů, jedněmi z nich jsou strukturální a investiční fondy a druhými ostatní fondy. (Strukturalni-fondy.cz, 2014a) Do strukturálních a investičních se řadí:

- Evropský fond pro regionální rozvoj
- Evropský sociální fond
- Fond soudržnosti
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
- Evropský námořní a rybářský fond

Do ostatních fondů řadíme fond solidarity a evropský fond přizpůsobení se globalizaci (Strukturalni-fondy.cz, 2014a).

V roce 2014 započalo nové sedmileté programovací období, ve kterém bylo pro Českou republiku vyčleněno téměř 24 miliard eur (**05**). Podniky z České republiky tedy mají možnost zažádat si o dotace a rozšířit tak své podnikání, zmodernizovat vybavení, inovovat výrobky, proškolit své zaměstnance či zautomatizovat výrobní proces. (Strukturalni-fondy.cz, 2014b)

Pro programovací období 2014-2020 jsou naplánovány programy, které jsou rozděleny do několika kategorií. Tyto programy budou financovány ze strukturálních a investičních Evropských fondů. Alokace finančních zdrojů pro jednotlivé programy je následovně:

- Operační program Doprava 4,7 mld. EUR
- Integrovaný regionální operační program 4,6 mld. EUR

• Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	4,3 mld. EUR
• Výzkum, vývoj a vzdělávání	2,8 mld. EUR
• Operační program Životní prostředí	2,6 mld. EUR
• Program rozvoje venkova	2,3 mld. EUR
• Operační program Zaměstnanost	2,1 mld. EUR
• Operační program Technická pomoc	0,22 mld. EUR
• Operační program Praha – pól růstu	0,2 mld. EUR
• Operační program Rybářství	0,03 mld. EUR

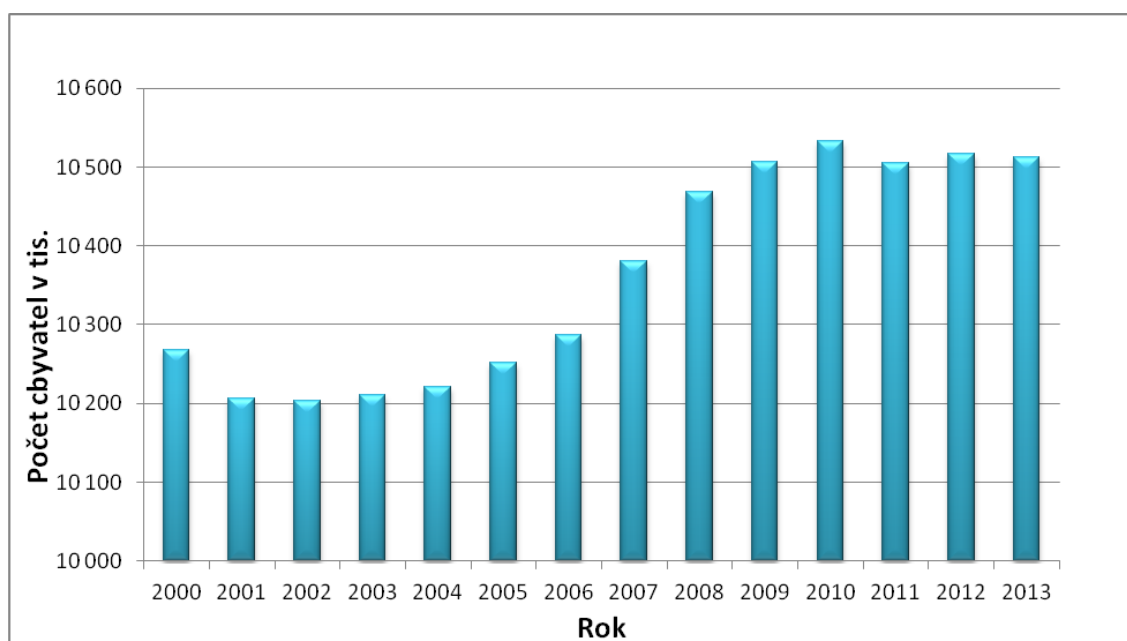
(Strukturalni-fondy.cz, 2014c).

Odhaduje se, že se reálný hrubý domácí produkt za rok 2014 zvýší o 2,4 %. Pro rok 2015 je predikován růst ekonomiky dokonce o 2,7 % **(O6)**, naopak v roce 2016 je předpokládáno mírné zpomalení růst HDP o 2,5 %. Zvyšování ekonomického výkonu je dáno zejména růstem domácí poptávky. V roce 2015 lze očekávat poměrně nízkou míru inflace doprovázenou zvyšováním reálných disponibilních prostředků domácností, což bude mít pozitivní dopad na jejich spotřebu **(O7)**. Co se týče vývozu zboží a služeb z České republiky, v roce 2014 se odhaduje reálný růst vývozu o 8 %, v roce 2015 se předpokládá reálný růst vývozu pouze o 5,1 %. Za změnou struktury vývozu stojí pomalejší vývoj exportních trhů a také snížení cen, kterých je dosahováno na trzích v zahraničí. (Ministerstvo financí ČR, s. 3-39, 30. 1. 2015)

Ve druhém čtvrtletí roku 2014 se úrokové sazby na tuzemském finančním trhu pohybovaly na historicky nejnižších minimálních hodnotách. Do třetího čtvrtletí roku 2015 je i nadále předpokládána stabilita úrokových sazeb na této úrovni **(O8)**, což je primárně důsledkem ponechání dvoutýdenní repo sazby na úrovni tzv. technické nuly. V případě, že by Česká národní banka přestala využívat nástroj devizových intervencí, došlo by k nárůstu úrokových sazeb zhruba o 0,5 procentního bodu. (Česká národní banka, 2014, s. 13)

### **Sociální prostředí**

Podle grafu zpracovaného na základě údajů Českého statistického úřadu (28. 8. 2014d, s. 1) osciluje počet obyvatel v České republice kolem 10 milionů, přičemž od roku 2002 dochází k neustálému nárůstu. Nejmenší počet obyvatel byl zaznamenán právě v roce 2002, naopak nejvyšší počet obyvatel, konkrétně 10 533 000 obyvatel, v roce 2010. Od dosažení tohoto maxima dochází k mírnému snižování, které můžeme předpovídat i do budoucna.

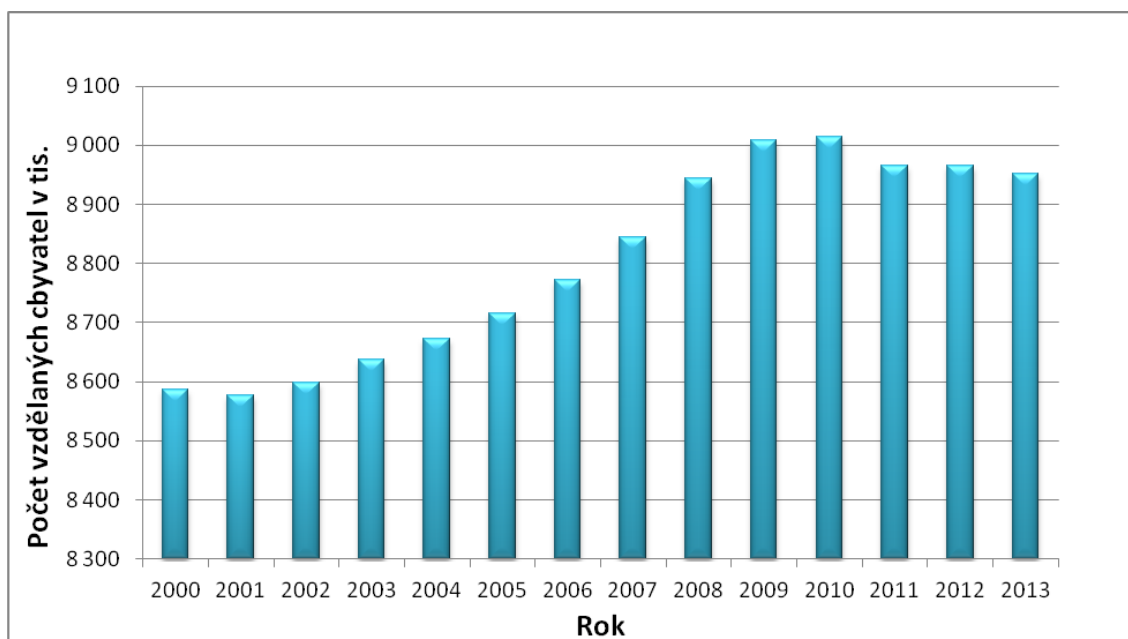


Obr. 5 Počet obyvatel v České republice  
Zdroj: Český statistický úřad, 28. 8. 2014d, s. 1

Počet vzdělaných osob v České republice od roku 2001 stoupá, přičemž za vzdělání se považuje vzdělání základní, střední s maturitou či bez a vysokoškolské **(09)**. Z uvedeného obrázku č. 5 můžeme vyčíst, že v roce 2011 došlo k mírnému poklesu oproti předchozím rokům a tuto mírně sníženou úroveň vzdělaných osob můžeme sledovat i v roce 2013. Pokud bychom se zaměřili pouze na počet obyvatel, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, můžeme od roku 2000 registrovat rostoucí trend až do roku 2013, kdy byl počet vysokoškolsky vzdělaných osob přibližně 1,496 milionů. Počet vzdělaných žen v České republice každý rokem převyšuje počet vzdělaných mužů. Zatímco u žen můžeme pozorovat spíše konstantní úroveň vzdělanosti, u mužů dochází od roku 2000 k postupnému růstu, který dosáhl svého maxima v roce 2010. (Český statistický úřad, 31. 7. 2014e, s. 1)

Stejně jako v případě počtu vzdělaných osob v celé České republice se i počet vzdělaných obyvatel ve Zlínském kraji od roku 2000 zvyšoval. K mírnému poklesu došlo opět v roce 2011 a tento pokles byl registrován i v dalších dvou nadcházejících letech. Počet vzdělaných žen v tomto kraji opět převyšuje počet vzdělaných mužů. (Český statistický úřad, 31. 7. 2014f, s. 1)





Obr. 6 Vzdělanost obyvatel České republiky  
Zdroj: Český statistický úřad, 31. 7. 2014e, s. 1

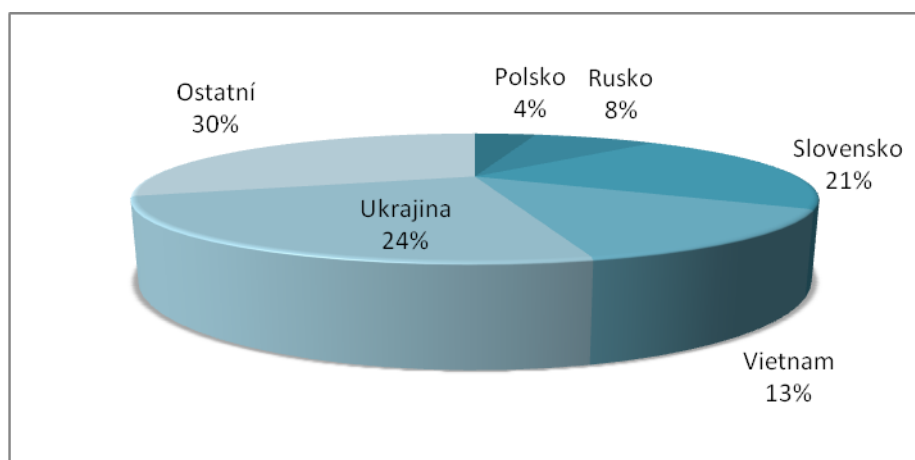
Základním problémem, který se úzce dotýká a ovlivňuje sociální prostředí v zemi je stárnutí populace. Nejčastěji je stárnutí důsledkem snižování plodnosti žen, zvyšující se naděje na dožití a zkvalitňování zdravotní péče.

Podíl seniorů se neustále zvyšuje. V současnosti představují zhruba 16 % z celkového počtu obyvatel, lze však předpokládat, že za 20 let bude podíl seniorů v České republice tvořit téměř čtvrtinu (**T5**) všech obyvatel. (Beranová a Straka, 31. 1. 2012) Na jednu stranu je stárnutí obyvatel celosvětovou hrozbou, na druhou stranu však může být pro podniky výzvou. Už v současnosti dochází k neustálému prodlužování věku odchodu do důchodu a s tímto trendem musíme do budoucna počítat i nadále. Pracovníci tedy budou muset zůstat déle ekonomicky aktivní. Je samozřejmé, že některá pracovní zaměření nelze provádět po tak dlouhá léta, např. se může jednat o pracovníky vynakládající velké fyzické úsilí. Je tedy nutné zajistit dostatečné vzdělávání či rekvalifikační kurzy a starší pracovníky obsadit na fyzicky méně náročnější profese (**O10**).

Pokles počtu obyvatel v České republice zčásti zmírňuje příliv cizinců. V případě, že by migrace cizinců do České republiky nebyla tak výrazná, počet obyvatel by v roce 2013 činil 10,538 milionu. Tato situace bude díky velkému přílivu zahraničních obyvatel oddálena zhruba o 14 let. V současné době tvoří zahraniční obyvatelé asi 4 % celkové populace České republiky, což v porovnání např. s Rakouskem (10 % z celkového obyvatelstva) není příliš velký podíl. (Beranová a Straka, 31. 1. 2012)

Jak popisuje níže uvedený graf, nejpočetnější skupinou cizinců v České republice jsou Ukrajinci (zhruba 105 tisíc), dále obyvatelé Vietnamu (57,4 tisíc), kteří

jsou následováni Slováci (90,9 tisíc), cizinci z Ruska (33,4 tisíc) a Polska. (Český statistický úřad, 2014g, s. 21)



Obr. 7 Nejčastější státní občanství cizinců v ČR  
Zdroj: Český statistický úřad, 2014g, s. 33

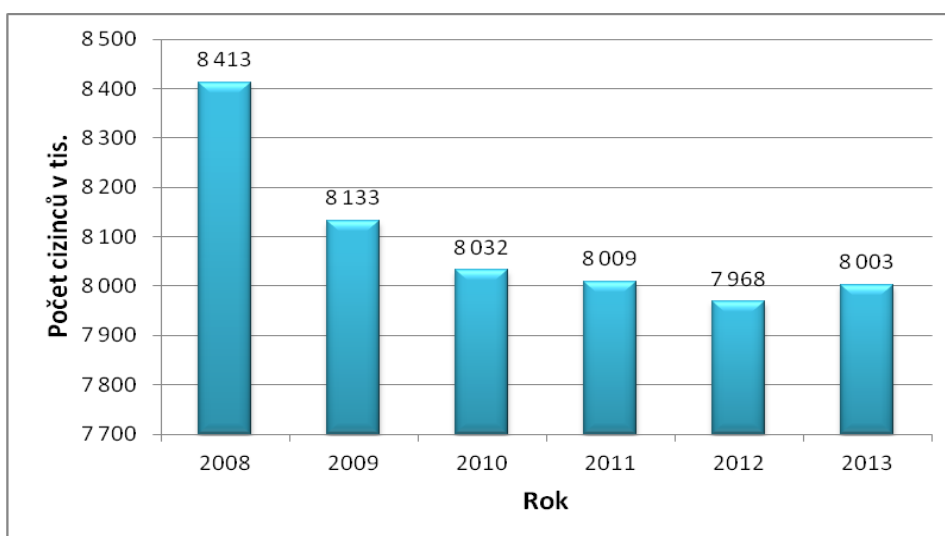
Co se týče věkové struktury cizinců, v České republice převažují zejména lidé v mladém produktivním věku (25-39 let). V roce 2013 byl podíl cizinců v tomto věkovém rozmezí téměř 39 % z celkového počtu legálně pobývajících cizích státních příslušníků. Naopak mnohem menší je podíl cizinců, migrujících do ČR, v poproduktivním věku. Skupina nad 65 let tvoří pouze 4 % z celkového počtu cizinců. (Český statistický úřad, 2014g, s. 21) Pro podniky působící v České republice je informace o věkové struktuře cizinců poměrně zásadní. Mohou zaměstnávat zahraniční obyvatele a často tak například snižovat mzdové náklady, jelikož cizinci jsou zde označováni jako levná pracovní síla (**O11**). Velkou příležitostí pro podniky tedy je migrace cizinců zejména v ekonomicky aktivním věku.

Tab. 1 Počet cizinců v ČR podle věku

<b>Věk cizinců</b>	<b>Počet cizinců celkem</b>
15-19 let	18 020
20-24 let	28 620
25-29 let	50 409
30-34 let	61 224
35-39 let	58 173
40-44 let	49 560
45-49 let	40 095
50-54 let	34 135
55-59 let	23 801
60-64 let	14 715
65-69 let	8 101
70-74 let	4 542
75-79 let	2 856

Zdroj: Český statistický úřad, 2014g, s. 47

Společnost TON a. s. má sídlo v Bystřici pod Hostýnem ve Zlínském kraji, tudíž je poměrně důležité analyzovat podíl cizinců právě v tomto kraji. Jak uvádí obrázek č. 8 počet cizinců ve Zlínském kraji je poměrně nízký **(T6)**. K 31. 12. 2013 bylo zjištěno pouze 8 003 zahraničních obyvatel. Nejvyšší počet cizinců byl zaznamenán v roce 2008 a naopak nejnižší v roce 2012. Prvenství v nejčastějším státním občanství cizinců ve Zlínském kraji drží v roce 2012 i v roce 2013 Slovenští občané, jejich počet se v obou letech pohyboval kolem 3500. Druhými nejčastějšími cizími státními příslušníky jsou Ukrajinci, dále občané Vietnamu, následování Poláky a cizinci z Ruska. (Český statistický úřad, 2014g, s. 38)



Obr. 8 Počet cizinců ve Zlínském kraji  
Zdroj: Český statistický úřad, 2014g, s. 36

Velmi významný pojem v sociálním prostředí, který je také velmi úzce navázán na konečné spotřebitele, je kvalita produktů. Kvalitu každý zákazník vnímá jinak, jde v podstatě o subjektivní názor, postoje a vnímání zákazníka. V dnešní době jsou podniky vystaveny rostoucímu tlaku ze strany spotřebitelů na kvalitu produktů. V České republice existuje řada označení a ukazatelů kvality, kterých mohou podnikatelé využít k posílení důvěryhodnosti nabízených produktů či služeb.

Často používané standardy v managementu podniku jsou tzv. ISO normy. Konkrétně ISO norma 9001 se zabývá managementem kvality a slouží k nastavení řídicích procesů v podniku, tak aby docházelo k neustálému zlepšování kvality produktů nebo služeb a spokojenosti spotřebitelů. Po zavedení tohoto systému řízení do podniku je vydán mezinárodně uznávaný certifikát, který evokuje u zákazníků určitou kvalitu a vyspělost podniku. Výhodou ISO normy 9001 je její obecná použitelnost, tzn. lze ji využít ve všech odvětvích. (Managementmania.com, 2014)

Kvalitu produktů lze vyjádřit i označením Česká kvalita. Program Česká kvalita je garantován vládou České republiky a vznikl primárně z toho důvodu, aby oddělil důvěryhodné značky kvality od těch méně seriózních a důvěryhodných. (Ceskakvalita.cz, 2014) Každá ze značek v programu musí splňovat čtyři základní kritéria:

- Produkt musí disponovat nadstandardní kvalitou v porovnání s ostatními podobnými produkty na trhu.
- Kvalita je posuzována nezávislou třetí stranou.
- Je prováděna průběžná kontrola dodržování kvality.
- Je prováděna kontrola spokojenosti zákazníků

(Ceskakvalita.cz, 2014)

V programu Česká kvalita je zařazena řada značek, mezi něž patří i značka Česká kvalita NÁBYTEK (**O12**). Asociace českých nábytkářů uděluje značku

i certifikát Česká kvalita NÁBYTEK podnikům zabývajícím se výrobou nábytku. Označením výrobků Česká kvalita NÁBYTEK je zákazníkovi signalizována kvalita a bezpečnost. Spotřebitel má zajištěno, že podnik prošel složitým hodnocením kvality, kterou prováděla externí akreditovaná firma. (Ceska-kvalita-nabytek.cz, 2014).

### Technické a technologické prostředí

K 30. 6. 2014 bylo v Evropě identifikováno, z celkového počtu obyvatel Evropy, přibližně 582 milionů internetových uživatelů. Konkrétně v České republice internet využívalo k tomuto datu cca 8,3 milionů obyvatel **(O13)**, což je asi 78 % z celkového počtu obyvatel České republiky. Nejvíce uživatelů internetu je v Rusku, Německu, Velké Británii nebo Francii. (Internetworldstats.com, 2014) Velkým fenoménem dnešní doby je připojení k internetu prostřednictvím mobilních telefonů. V České republice tak v roce 2014 učinilo 29 % obyvatel. Uživatelé internetu jsou častěji muži, mladší lidé a obyvatelé s vyšším dosaženým vzděláním. Doba strávená na internetu se liší podle věku, avšak nejčastěji jde o 1 až 5 hodin za týden. Velká obliba také stoupá u nakupování přes internet. Za rok 2014 nakoupilo více než 3,4 miliony obyvatel České republiky prostřednictvím internetu **(O14)**. Nejčastěji nakupují ženy na rodičovské dovolené a mladší a střední věkové kategorie. (Český statistický úřad, 2. 12. 2014h)

Se stále narůstajícím užíváním internetu je důležité, aby podniky kladly důraz také na vytvoření vlastních webových stránek. Dle výzkumu mělo vytvořeno vlastní webové stránky, v lednu roku 2014, 83 % podniků s deseti a více zaměstnanci. Co se týče velkých a středních podniků, ty disponovaly vlastními webovými stránkami v 90 %. Horší výsledky nastanou v případě zkoumání cizojazyčnosti podnikových webových stránek. Převažují zejména webové stránky v anglickém jazyce, ovšem disponuje jimi pouze 31,5 % podniků. Webové stránky v německém jazyce má pouze 17 % ze všech podniků **(O15)**. Pro zjednodušení orientace zákazníků je v dnešní době důležité nabízet na webových stránkách katalogy produktů a jejich ceny. Tuto možnost má na svých webových stránkách 60 % podniků. Ovšem pouze z 37 % webových stránek **(O16)** má zákazník možnost si produkt objednat či rezervovat. (Český statistický úřad, 2014i, s. 1)

V době počátků mobilních sítí v České republice se rovnal počet aktivních SIM karet počtu uživatelů mobilních zařízení. V dnešní době tomu tak není, jelikož jedna osoba může vlastnit a používat několik SIM karet najednou. Ve druhém čtvrtletí roku 2013 mobilní telefon využívalo 96 % populace a ve druhém čtvrtletí roku 2014 dokonce téměř 99 % obyvatel **(O17)** České republiky. (Český statistický úřad, 2014j, s. 1-2)

Výdaje státního rozpočtu na výzkum, vývoj a inovace jsou pro rok 2015 navrženy o 2,782 mld. Kč více, než tomu bylo v roce 2014, konkrétně ve výši 29 mld. Kč. V roce 2016 je v plánu zvýšit investice ještě více, na 30 mld. Kč a v roce 2017 dokonce téměř na 32 mld. Kč **(O18)**. Základními důvody k návrhu takovýchto výdajů na výzkum, vývoj a inovace jsou, mimo jiné, podpora výzkumu v České republice

a tím zvýšení její konkurenceschopnosti a stabilizace výdajů na dlouhodobý vývoj výzkumných podniků. (Vyzkum.cz, 2014, s. 5-6)

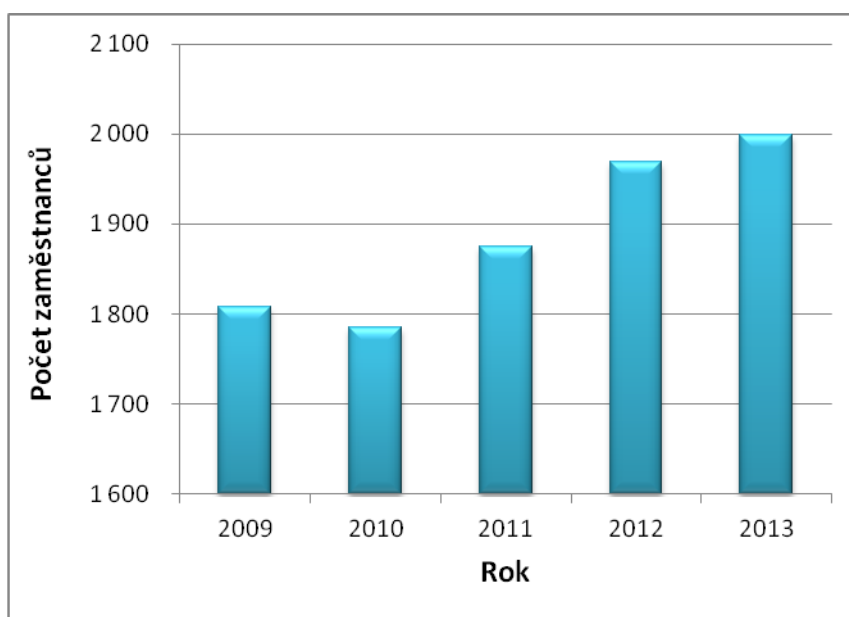
Tabulka č. 2 znázorňuje celkové počty zaměstnaných osob v oblasti vědy, výzkumu a inovací v České republice. Je zřejmé, že ve všech sledovaných letech převažoval počet zaměstnanců v podnikatelském sektoru vědy a výzkumu, následován je sektorem vysokoškolským a vládním. Z tabulky lze vysledovat převážně rostoucí trend, který je doprovázen občasnými výkyvy, které ovšem nejsou nijak markantní. (Český statistický úřad, 2014k)

Tab. 2 Struktura zaměstnanců v jednotlivých sektorech vědy a výzkumu v České republice

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Podnikatelský	33 480	35 629	38 415	42 443	45 285
Vládní	14 776	14 058	14 335	14 484	14 966
Vysokoškolský	27 215	27 844	29 149	30 301	32 173
Neziskový	317	372	384	300	290

Zdroj: Český statistický úřad, 2014k

Podle obrázku č. 9 je zřejmé, že počet zaměstnanců v oblasti vědy a výzkumu se ve Zlínském kraji zvyšuje. Mírný propad je zaznamenán v roce 2010, kdy bylo ve vědě a výzkumu zaměstnáno 1785 osob. V roce 2013 pracovalo v podnikatelském sektoru vědy a výzkumu 1646 osob, ve vládním sektoru 6 osob a ve vysokoškolském 347 osob. (Český statistický úřad, 29. 12. 2014l)



Obr. 9 Počet zaměstnanců v oblasti vědy a výzkumu ve Zlínském kraji  
Zdroj: Český statistický úřad, 29. 12. 2014l

#### 4.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Síla konkurence v každém průmyslu ovlivňuje jeho celkovou atraktivitu a ziskovost jednotlivých podniků, které v tomto průmyslu působí. Intenzita konkurence mezi podniky je nejvíce ovlivňována počtem nebo velikostí podniků, jejich diverzifikací, velikostí trhu a jeho tempem růstu, existencí bariér či mírou využívání kapacit. V případě, že je konkurence v odvětví vysoká, podniky vynakládají velkou část svých dosažených zisků právě na konkurenční boj. Mohou si konkurovat např. v cenách, marketingu, velikosti investic nebo rozvoji produktů. (Špačková a Žufan, 2012, s. 421)

#### Riziko stávajících konkurentů

Velkou konkurencí pro tuzemské výrobce nábytku představují v současné době mezinárodní řetězce. Podle studie, provedené společností Incoma Furniture 2014, jich v České republice dnes působí 7, a to Asko nábytek, IKEA, Jysk, Kika, Möbelix, Sconto nábytek a XXXLutz (**T7**). Největší obrat na trhu zaznamenal za rok 2012 řetězec IKEA a největší počet prodejen má v České republice Jysk. (Incoma.cz, 27. 1. 2014) Spotřeba nábytku a bytových doplňků je v České republice už několik let poměrně konstantní, v roce 2014 by měla dosáhnout 32 mld. Kč. Ovšem na celkových prodeích se téměř polovinou, konkrétně 43 %, podílí dovážený nábytek. Před pěti lety byl tento podíl cca o 10 % menší. Za tímto poměrně zřetelným nárůstem podílu dovozu na celkových prodeích stojí právě nábytkářské řetězce, které mají oproti tuzemským výrobcům velkou výhodu v ceně nábytku. (Aktualne.cz, 25. 9. 2014)

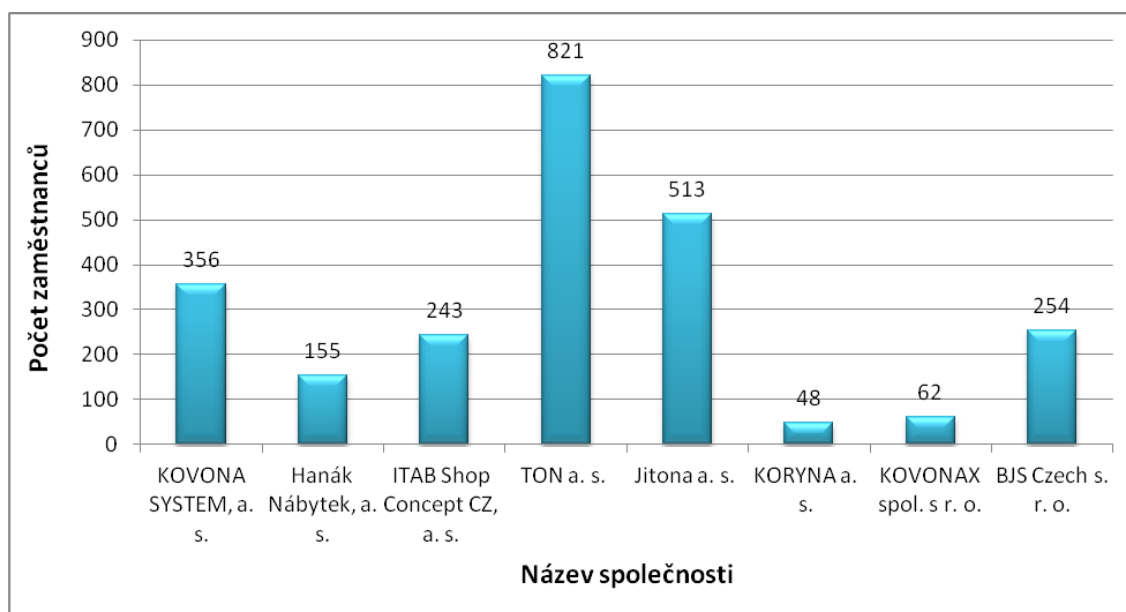
Výroba nábytku spadá dle klasifikace ekonomických činností pod oddíl CZ-NACE 31. Co se týče počtu výrobců nábytku operujících na trzích České republiky, jejich počet od sledovaného roku 2007 až do roku 2013 nepřetržitě rostl. K menšímu výkyvu došlo v roce 2012. Od roku 2007 se počet výrobců nábytku více než zdvojnásobil (**T8**), což může signalizovat zvyšující se konkurenci v oboru. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 5. 11. 2014, s. 233-234)

Tab. 3 Počet podniků operujících na trhu v oddíle CZ-NACE 31

CZ-NACE 31	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	4 498	5 538	6 095	7 292	8 250	8 116	9 336

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 5. 11. 2014, s. 234

Na trhu nábytku v České republice působí řada tuzemských podniků, které mají významné postavení na trhu a vzájemně si konkurují. Jedním z největších producentů nábytku je podnik JITONA a. s. Z přiloženého grafu, který je vztažen k roku 2013, můžeme vidět, že se právě tento podnik počtem zaměstnanců nejvíce přibližuje podniku TON a. s. Společnost JITONA a. s. se zaměřuje, jak na tuzemské zákazníky, tak na zahraniční. Největší podíl obrátu však tvoří právě export. Země, do kterých JITONA a. s. nejvíce vyváží, jsou Německo, Spojené království, Švédsko a Dánsko. (Jitona.cz, 2014)



Obr. 10 Průměrný fyzický počet zaměstnanců ve vybraných podnicích

Zdroj: Kovona System a. s., 2013; Hanák Nábytek a. s., 2013; ITAB Shop Concept CZ a. s., 2013; Ton a. s., 2013; Jitona a. s., 2013; KORYNA a. s., 2012; KOVONAX spol. s r. o., 2012; BJS Czech s. r. o., 2013



### **Riziko vstupu nových potenciálních konkurentů**

Z předchozího textu je známo, že v nábytkářském průmyslu v České republice se pohybuje řada podniků. Jak bylo zjištěno, jejich počet se v posledních letech neustále navyšoval, lze tudíž tento rostoucí trend očekávat i v následujících letech. Překážky vstupu do odvětví nejsou téměř žádné. Podnik, který by chtěl započít podnikání v oblasti výroby nábytku, by měl disponovat dobrým kapitálovým vybavením, které je potřeba pro vybavení továrny výrobními stroji a linkami. Přístup k distributorům není pro nově začínající podniky nijak omezený, mají k nim stejný přístup jako podniky již zavedené. V nábytkářském průmyslu neexistují žádná vládní regulační opatření upravující a ztěžující podmínky pro podnikání a vstup do odvětví. Z následujícího tedy vyplývá, že riziko vstupu nových potenciálních konkurentů je poměrně vysoké **(T9)**.

Potenciálními konkurenty podniku TON a. s. mohou být jakékoliv nové vznikající podniky zabývající se výrobou nábytku. Může jít o podniky, jak tuzemské, tak zahraniční, které dováží nábytek do České republiky. Současným potenciálním konkurentem je přední světový výrobce kancelářských doplňků a nábytku Steelcase. Společnost Steelcase přesouvá výrobu ze sousedního Německa **(T10)** do Stříbra u Plzně. Podnik započal s výrobou v České republice už v říjnu roku 2014, oficiálně otevřel v lednu 2015. Chlubit se může nejnovějšími technologiemi pro výrobu nábytku a specifické pro továrnu v České republice je to, že se bude zabývat pouze výrobou dřevěných skříněk. Očekává se, že do 6-9 měsíců podnik přesune celou výrobu do České republiky, továrna v Německu se uzavře a do této doby se plánuje zprovoznění všech výrobních linek. (Nová, 20. 1. 2015)

### **Riziko substitutů**

Společnost TON a. s. vyrábí nábytek z ryze kvalitního dřeva. V nábytkářském průmyslu existuje řada substitutů, ze kterých se může nábytek vyrábět. V případě, že je nábytek vyráběn z kvalitního dřeva, je samozřejmé, že konečná ceny výrobku se bude pohybovat na jiné úrovni, než v případě výroby z různých náhražek. Materiál na výrobu nábytku se tedy může značně lišit, nábytek může být vyroben například z dřevotřísky, kovu, lamina, masivu, dýhy, plastu, skla, palet nebo ratanu. Dalšími substituty ohrožující výrobky podniku TON a. s. mohou být různorodé sedací soupravy nebo sedací pytle **(T11)**.

### **Vyjednávací schopnost dodavatelů**

Mezi nejčastější dodavatele podniků, zabývajících se výrobou nábytku, řadíme výrobce materiálových vstupů, ať už jde o výrobce z odvětví dřevozpracujícího, chemického, hutního, sklářského nebo také výrobce látek, textilií a např. kožedělných materiálů. V roce 2012 bylo v České republice zaznamenáno dohromady 287 podniků operujících v odvětví výroby dýh a desek. Dřevozpracující družstvo v Lukavci je největším výrobcem řeziva a deskových materiálů. Z dřevozpracujícího průmyslu dále stojí za zmínku velcí výrobci jako například KRONOSPAN CR, spol. s r. o. nebo DANZER BOHEMIA - DÝHÁRNA s. r. o. Co se velikosti týče, do skupiny střed-

ních podniků lze mimo jiné zařadit výrobce DYAS.EU, a. s., DH DEKOR, spol. s r. o., Dřevoterm, s. r. o. nebo PRONAP, s. r. o. Můžeme tedy konstatovat, že na trhu je poměrně vysoká koncentrace dodavatelů a diferencovanost jejich produktů je velmi nízká. Oba tyto faktory mají oslabující vliv na vyjednávací schopnost dodavatelů. Pro české výrobce nábytku je velkou výhodou to, že základní materiály pro výrobu nábytku nejčastěji pochází z České republiky. Můžeme tedy tvrdit, že tuzemští dodavatelé těchto materiálů představují v oblasti výroby nábytku pro naši zemi významnou konkurenční výhodu. Mezi materiály, které jsou do České republiky dováženy, patří především cizokrajné dřeviny a různé doplňkové materiály jako jsou barvy, laky a nábytkové kování. (Špačková, 2012, s. 91-96)

### **Vyjednávací schopnost kupujících**

Konečnými spotřebiteli nakupovaného nábytku jsou většinou lidé jako fyzické osoby, nebo jimi mohou být i různé podnikatelské subjekty vybavující si například novou kancelář, restauraci, kino, divadlo či kavárnu. Lidé, kteří si nábytek kupují za účelem vybavení bytu či domu, mají většinou malou vyjednávací schopnost. Kupují si nábytek většinou jednorázově, v menším množství, a nábytek jim vydrží, podle úrovně jeho kvality, poměrně dlouhou dobu, tudíž nelze očekávat opakované nákupy v krátkém horizontu. Větší vyjednávací schopnost mají právě podnikatelské subjekty, které většinou odebírají větší množství nábytku. Díky nákupu většího množství výrobků si pak mohou u společnosti vyjednat slevu či rozmanité výhody. Výrobce nábytku je motivován vidinou velkého nákupu, který vyústí v jeho větší výtěžek, proto je ochoten přistoupit ke snížení ceny či poskytnutí slevy.

## **4.3 Situační analýza vnějšího prostředí**

V následující tabulce č. 4 budou uvedeny příležitosti a hrozby, které byly identifikovány při analýze vnějšího prostředí.

Tab. 4 Situační analýza vnějšího prostředí

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
O1 Vstup do Evropské unie - volný pohyb osob, kapitálu, zboží	T1 Sílicí konkurence ze zemí EU
O2 Přijatelná úroveň průměrné míry inflace	T2 Růst obchodních bariér mezi určitými zeměmi
O3 Snižování míry nezaměstnanosti	T3 Přesun tuzemských podniků do zahraničí
O4 Růst průměrné nominální hrubé měsíční mzdy v roce 2014	T4 Nízkonákladové ekonomiky
O5 Možnost čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie	T5 Stárnutí populace
O6 Předpokládaný růst HDP v roce 2015	T6 Poměrně nízký počet cizinců ve Zlínském kraji
O7 Zvyšující se spotřeba domácností	T7 Velká konkurence levných mezinárodních řetězců s nábytkem
O8 Predikce nízkých úrokových sazeb v roce 2015	T8 Velká konkurence tuzemských výrobců nábytku
O9 Růst vzdělanosti obyvatelstva	T9 Velké riziko vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví
O10 Prodlužování odchodu věku do důchodu	T10 Přesun výroby nábytku společnosti Steelcase do České republiky
O11 Levná pracovní síla ze zahraničí	T11 Velké množství substitučních výrobků
O12 Možnost získání certifikace, označení signalizující kvalitu produktů	
O13 Počet uživatelů internetu v ČR	
O14 Růst nákupů prostřednictvím internetu	
O15 Malý podíl podniků vlastnící cizojazyčné webové stránky	
O16 Malý podíl webových stránek umožňující přímou objednávku produktů	
O17 Počet uživatelů mobilních telefonů v ČR	
O18 Zvyšující se výdaje státního rozpočtu na výzkum, vývoj a inovace	

#### 4.4 Analýza vnitřního prostředí

Velmi zajímavá historie podniku započala v roce 1861, kdy byla společnost pod názvem THONET v malém městě Bystřice pod Hostýnem založena. Zakladatelem, jak napovídá samotné obchodní jméno podniku, byl Michael Thonet, který si město vybral ze strategických důvodů. Jednak se nacházelo nedaleko hustých bukových lesů, jejichž dřevo bylo využíváno jako materiál na ohýbaný nábytek, jednak mohly být touto blízkou dostupností materiálu ušetřeny náklady na jeho převoz. (Ton.eu, 2015) Podnik se tedy může pyšnit dlouholetou historií, tradicí a zkušenostmi (**S1**), které mnohdy konkurenčním podnikům chybí a které zákazníci velmi rádi ocení.

Po otevření podniku v roce 1861 započala výroba ohýbaného nábytku nabývat na intenzitě, dokonce v roce 1912 vyráběla společnost přibližně 445 000 ks ohýbaného nábytku za rok a najímala 2000 zaměstnanců. Michael Thonet se spolu se svou rodinou snažil o své zaměstnance starat. Vybudoval v Bystřici pod Hostýnem odborné školy pro zpracování dřeva, dělnické domy, zřídil mateřské školky nebo podporoval výstavbu železnice. V roce 1946 byl podnik THONET znárodněn a později v roce 1953 přejmenován. Od tohoto roku nesla společnost název TON, který signalizuje předmět podnikání, je složen ze začátečních písmen slov **T**ovárny **O**hýbaného **N**ábytku a je používán dodnes. (Ton.eu, 2015)

Zaměstnanci jsou v podniku rozděleni podle pracovního zařazení. Svě zaměstnance TON a. s. dělí na technicko-hospodářské pracovníky (dále THP), výrobní dělníky, nevýrobní dělníky, údržbáře, zaměstnance požární ochrany a ostraha majetku a ostatní zaměstnance vykonávající funkci prodejců v podnikových prodejnách, jídelnách či kantýnách.

Tab. 5 Počet zaměstnanců v podniku TON a. s.

	2010	2011	2012	2013	2014
THP	172	172	169	174	180
Výrobní dělníci	533	539	525	534	533
Nevýrobní dělníci	50	48	44	44	44
Údržbáři	45	45	46	44	45
Požární ochrana a ostraha	20	16	12	12	12
Prodejci	24	23	18	18	15
<b>Celkem</b>	<b>844</b>	<b>843</b>	<b>814</b>	<b>826</b>	<b>829</b>

Zdroj: TON a. s., 2015a

Z tabulky č. 5, která vyjadřuje průměrné počty zaměstnanců vždy k 1. 10. příslušného roku je zřejmé, že jejich počet osciluje vždy kolem 800. Podle počtu zaměstnanců lze tedy podnik TON a. s. zařadit mezi velké podniky (**S2**). Je nutno také podotknout, že v předchozích letech měla společnost přibližně o 400 zaměstnanců více. Z výroční zprávy z roku 2009 vyplývá, že průměrný počet zaměstnanců ke konci roku 2008 činil 1234, zatímco ke konci roku 2009 už pouze 806. Tohle obrovské snížení počtu pracovních míst bylo zřejmě způsobeno velkou hospodářskou krizí, kterou podnik pocítil již na konci roku 2008. V roce 2009 byla společnost

TON a. s., díky silné ekonomické krizi, nucena provést velké změny nejen v počtu zaměstnanců, ale i ve výrobní kapacitě, která poklesla o 25 %. Dle výroční zprávy z roku 2009 dosáhl podnik v tomto roce ztráty a základním cílem a vizí pro další roky bylo udržet podnik finančně stabilní, snažit se o opětovný rozkvět, a udržet si podíl na stávajících trzích nebo případně obsadit trhy nové. V roce 2010 podnik navýšil počet zaměstnanců oproti předchozímu roku, ovšem opět v roce 2012 došlo k poklesu o 30 pracovníků. Tento počet zaměstnanců byl do roku 2014 víceméně udržován na podobné úrovni, ale k původní hodnotě dosažené v roce 2008 se společnost zatím nepřibližuje **(W1)**.

Tab. 6 Struktura zaměstnanců v podniku TON a. s.

	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>Celkem</b>
THP	96	84	180
Výrobní dělníci	286	247	533
Nevýrobní dělníci	21	23	44
Údržbáři	44	1	45
Požární ochrana a ostraha	12	0	12
Prodejci	3	12	15
<b>Celkem</b>	<b>462</b>	<b>367</b>	<b>829</b>

Zdroj: TON a. s., 2015a

Tabulka č. 6 vypovídá o struktuře zaměstnanců platné k 1. 10. 2014. Celkové množství zaměstnaných mužů přesahuje celkové množství zaměstnaných žen. V některých z uvedených pracovních zaměření je to zřejmé a žádoucí. Větší počet mužů je registrován u výrobních dělníků či údržbářů, zatímco více žen pracuje v pracovním zařazení nevýrobních dělníků nebo prodejců.

Tab. 7 Věková struktura zaměstnanců podniku TON a. s.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
do 18 let	2	6	1	0	0
18-25 let	45	47	53	61	54
26-35 let	168	151	133	127	126
36-45 let	276	289	279	287	297
46-55 let	259	257	239	235	231
56-65 let	94	93	109	116	121
<b>Celkem</b>	<b>844</b>	<b>843</b>	<b>814</b>	<b>826</b>	<b>829</b>

Zdroj: TON a. s., 2015a

Věková struktura zaměstnanců je platná opět k datu 1. 10. 2014, přičemž je zkoumáno zastoupení pracovníků maximálně do věku 65 let. Bohužel současným problémem je nedostatek mladých lidí, kteří by byli vyučeni v oboru. Tento problém se odráží i v statistice věkové struktury. Pracovníci ve věkovém průměru 46 a více let tvořili k 1. 10. 2014 přibližně 43% podíl na celkovém počtu zaměstnanců **(W2)**.

Celkový počet nástupů zaměstnanců do podniku za rok 2014 činil 58. Přičemž nejvíce byli nově zaměstnání dělníci, jak výrobní, tak nevýrobní. Celkově jich do podniku nastoupilo 41. Naopak celkový počet výstupů v roce 2014 činil 66 pracovníků. Opět nejčastěji podnik opouštěli výrobní a nevýrobní dělníci.

Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců jsou velmi důležité součásti správného chodu podniku. V podniku TON a. s. jsou každoročně vyčleňovány finanční prostředky, jak na zákonná, tak na rozvojová školení zaměstnanců. Co se týče rozvojových školení, je pro každý úsek výroby v podniku vytvořen dílčí rozpočet. Pro srovnání čerpání peněžních prostředků na vzdělávání v jednotlivých letech slouží následující tabulka, přičemž rok 2015 je výhledový. Tabulka vypovídá o poměrně vysokých investicích, které jsou z rozpočtu vyčleňovány na vzdělání a rozvoj zaměstnanců (**S3**). Zákonnými školeními musí projít všichni zaměstnanci v podniku a musí být s veškerými pravidly bezpečnosti práce či požární ochrany obeznámeni. Výdaje na zákonná školení jsou nižší než na ta rozvojová, většinou se jejich velikost pohybuje kolem 200 000 Kč za rok. Výhledově se očekává, že podnik v roce 2015 investuje do obou druhů školení přibližně o 300 000 Kč více, než tomu bylo v roce 2013.

Tab. 8 Čerpání finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Zákonná školení	156 000 Kč	207 000 Kč	200 000 Kč
Rozvojová školení	510 000 Kč	436 000 Kč	708 824 Kč
<b>Celkem</b>	<b>666 000 Kč</b>	<b>643 000 Kč</b>	<b>908 824 Kč</b>

Zdroj: TON a. s., 2015a

Bezpochyby je vzdělávání a proškolení pracovníků ve společnosti důležité, nemělo by se ovšem zapomínat na jejich celkové začlenění do kolektivu, vytvoření příjemného pracovního prostředí a vytvoření dobře kooperujících týmů. Jelikož je podnik, se svými přibližně 800 zaměstnanci, řazen mezi velké podniky, není zde prakticky možnost pořádání společných teambuildingů.

Zaměstnanci mají možnost využívat řadu odměn a benefitů, které jim podnik TON a. s. nabízí (**S4**). Můžeme mezi ně zařadit:

- Odměny za pracovní věrnost, které jsou vypláceny zaměstnancům za každý odpracovaný rok ve společnosti.
- Příspěvky na rekreaci dětí zaměstnanců podniku
- Odměny pro bezplatné dárce krve
- Příspěvky na masáže, jejichž počet nesmí překročit 10 masáží za rok.
- Poukázky na palivové dříví
- Odměny zaměstnancům u příležitosti jejich 50 let věku

- Odměny za nepřetržité trvání pracovního poměru v podniku v době trvání 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 a 45 let
- Benefitní program s názvem „Volá celá rodina“, díky němuž může nejen zaměstnanec podniku ale i jeho příbuzní využívat zvýhodněné tarify a ceny hotelového či ostatních služeb.
- Zaměstnaneckou slevu ve výši 15 % na libovolné výrobky TON

Podnik TON a. s. je v rámci propagace, komunikace a udržování vztahu se zákazníky velmi aktivní a využívá řadu nástrojů propagačního mixu. Mezi nejvýznamnější lze zařadit reklamu, podporu prodeje, direct marketing, public relations, sponzoring a veletrhy a výstavy. V následujícím textu budou jednotlivé nástroje propagace rozebrány podrobněji.

- **Reklama**

Televizní reklamu podnik nevyužívá, v minulosti byl pouze vysílán spot v rámci sponzoringu pořadu zaměřeného na bydlení – Jak se staví sen. Reklama promítaná v kinech před začátky představení byla využívána před pár lety, v současnosti nikoliv. Reklama v rádiu byla odvysílána naposledy při otevření nové pobočky v Českých Budějovicích, v současné době není tento nástroj v podniku aplikován. Outdoorovou reklamu, která mimo jiné zahrnuje rozmístění billboardů, společnost také nevyužívá, pouze v několika městech v okolí jsou umístěny navigační tabule, které umožňují jednodušší dostupnost do podniku **(W3)**.

Velmi významnou část reklamy, do které jsou investovány jedny z nejvyšších finančních prostředků, tvoří reklama v tisku **(S5)**. Podnik se snaží umisťovat reklamu zejména do magazínů o bydlení, specializovaných titulů pro architektky a designéry či do life-style magazínů. Od podzimu roku 2014 se podnik snaží intenzivně inzerovat i v zahraničních médiích tohoto typu. Mezi magazíny, které působí v České republice a podnik je využívá, řadíme ELLE Decoration, Marianne Bydlení, Nové Proměny Bydlení, Moderní byt, Esprit, H. O. M. i. E, Era 21, Okolo, Dolce Vita, Marianne. Ze zahraničních magazínů lze jmenovat Arcade, AIT, Detail, CUBE, Wallpaper, DAMn, Icon, Frame, Quality, More Than Design, Moj dom, Sleeper.

Samozřejmě velkou část reklamy tvoří on-line reklama, zahrnující bannerovou reklamu na webech pro designéry a online PR články. Podnik TON a. s. se snaží přizpůsobovat novým trendům, proto využívá pro komunikaci se zákazníky dnes velmi oblíbené sociální sítě. Disponuje profily na komunitních webech pro architektky (např. Architonic, Archiproducts), sociální síti Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram a Pinterest.

- **Podpora prodeje**

Podpora prodeje produktů v podobě soutěží se provádí spíše nárazově. Soutěž pořádaná nedávno, konkrétně mezi daty 15. 10. - 15. 12. 2014, nesla název Hoop pro Tee. Soutěže se mohli zúčastnit zákazníci, kteří si v tomto určeném

období zakoupili věšák Tee. Tito zákazníci pak byli zařazeni do slosování a tři vylosování vyhráli mísu Hoop navrženou design studiem.

Podpora prodeje v místě prodeje je v současnosti nově aplikována v showroomu v Praze v Holešovicích, kde jsou spolu s produkty TON nabízeny i doplňky a produkty dalších českých designérů a značek. Podnik TON a. s. si tím slibuje větší motivaci zákazníků k častějším návštěvám prodejny a snaží se tím zákazníkům poskytnout řadu nápadů, jak jednotlivé produkty a značky zkombinovat a vybavit si vlastní interiér.

- **Direct marketing**

Podnik pravidelně zasílá na získané emailové adresy od zákazníků newslettery o novinkách, připravovaných událostech, produktech či účastech na veletrzích. Velmi zajímavou a poutavou formou oslovuje podnik vybrané designéry a architektky. Těm poštou posílá pozvánku k návštěvě výroby ohýbaného nábytku v Bystřici pod Hostýnem v podobě ručně ohnutého kolíku zasílaného v krabice vystlané dřevěnou slámou.

- **Public relations**

Nástroj public relations je v podniku využíván, jak na interní, tak externí úrovni. V rámci interního PR zajišťuje marketingové oddělení pravidelné vydávání interních novin a fungování intranetu. V rámci externího PR komunikuje podnik velmi obsáhle s českými i zahraničními novináři. Do spolupráce lze zařadit psaní tiskových zpráv, zajištění návštěv novinářů, press tripy, setkávání na prodejně v rámci pořádaných akcí a současně mají novináři na webových stránkách podniku vlastní sekci, kde si mohou stáhnout či požádat o veškeré materiály. Jelikož je společnost orientována hodně na zahraniční zákazníky, snaží se o komunikaci i se zahraničními novináři, s čímž jí v současnosti pomáhá německá PR agentura. Současně se snaží podnik komunikovat s místními obyvateli. Pravidelně, vždy v červenci či srpnu, jsou pořádány Dny otevřených dveří, na kterých se podnik snaží přiblížit historii podniku či samotný postup výroby ohýbaného nábytku. V případě zájmu jsou pořádány i exkurze, nejčastěji však pro školy.

- **Sponzoring**

Podnik dlouhodobě podporuje neziskové organizace či dobročinné akce. Zároveň spolupracuje se školami nebo kulturními zařízeními. Výrobky TON podpořily řadu akcí a organizací, například Vánoční Bazar v Mokré Čtvrti, Naději Zlín, klub Stonoška, organizaci Srdcerváči či operu Jakobín v Národním divadle. Podnik se snaží podporovat mladé talenty, proto spolupracuje s vysokými školami, kterým přispívá na projekty zaměřené na design a studentům designu poskytuje materiál k tvorbě vlastních prací (**S6**). Novým projektem, kterým se podnik zabývá, je rezidenční ateliér Tonlab, jehož cílem je podpořit a motivovat mladé talenty zabývající se designem. Otevřením Tonlabu si podnik slibuje vytvoření pomyslného mostu mezi českým průmyslem, designem a kulturou.



- **Veletřhy a výstavy**

Významnou část komunikace společnosti TON a. s. tvoří veletřhy a výstavy. V současnosti jsou v centru pozornosti podniku zejména veletřhy zahraniční **(S7)**. V loňském roce se jako jediný podnik z České republiky zúčastnili veletřhu Salone Internazionale del Mobile v Miláně, který je považován za nejvýznamnější světový veletrh v oblasti nábytku. V roce 2014 se podnik zúčastnil dohromady šesti veletrhů, z toho pouze jeden z nich byl pořádán v České republice v Praze. Na veletrzích jsou nejčastěji představovány novinky a dochází také k uzavírání obchodů. Vizuální stránku veletržních expozic připravují pro podnik designéři.

Nábytek a bytové doplňky podniku TON a. s. jsou ve světě i v tuzemsku velice populární. Dokládá to i řada získaných ocenění, kterými se podnik může chlubit. Ocenění Nábytek roku 2014 a Good design získala židle Tram, ocenění Nábytek roku 2013 a Good design získalo křeslo Mojo, cenu Interior Innovation Award 2012 vyhrála židle 002 a cenu Red Dot Design Award 2011 vyhrálo křeslo Merano. Nejnovějším získaným uznáním roku 2015 je ocenění If design 2015, které získala židle a barová židle Merano **(S8)**.

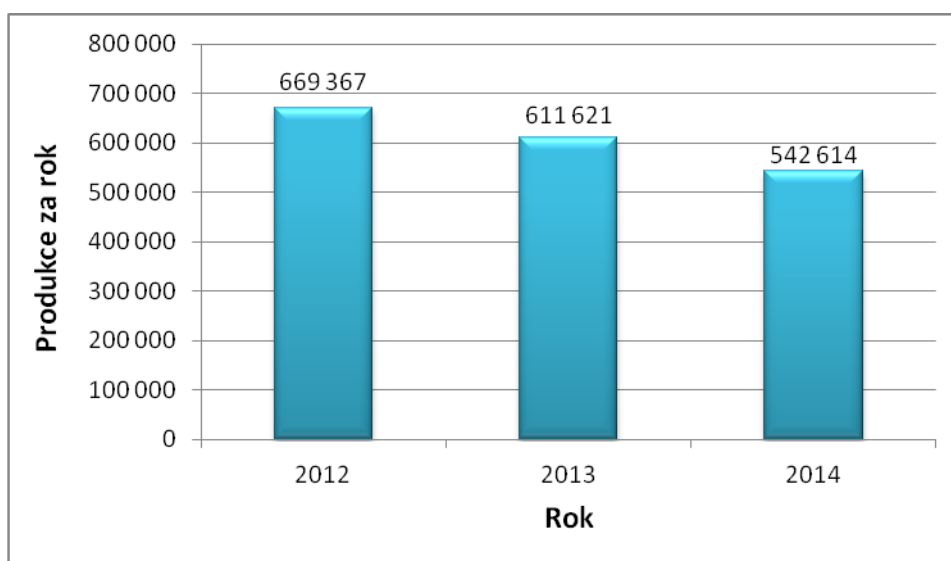
Produkty podniku TON a. s. je možné zakoupit přímo na jednotlivých prodejních pobočkách, na veletrzích či výstavách nebo samozřejmě prostřednictvím internetu. Podnik vlastní prodejny v České republice, Slovenské republice, Německu a Rakousku. V České republice funguje dohromady 15 podnikových prodejen, v sousedním Německu 3 prodejny, na Slovensku celkem 6 prodejen a v Rakousku 1 podniková prodejna. V ostatních zemích světa probíhá prodej nábytku prostřednictvím obchodních partnerů. Ohýbaný nábytek značky TON si tedy mohou zákazníci koupit celkem v 15 zemích světa **(S9)**. Mezi země, ve kterých probíhá prodej zprostředkovaně přes obchodní partnery, patří mimo jiné například Řecko, Taiwan, Turecko, Srbsko, Kazachstán, Gruzie, Bulharsko nebo Austrálie. Druhou, také velmi využívanou formou nákupu, je nákup přes internet. Podnik TON a. s. disponuje dokonce dvěma vlastními e-shopy **(S10)**. Jelikož se v současné době začala organizace orientovat více na designový ohýbaný nábytek, rozhodla se oddělit svou produkci na dvě odlišné skupiny. První skupinu tvoří klasické, historicky známé a zaběhlé židle, jejichž tvar si pamatuje snad každý. Jejich výhodou a důvodem pro jejich stálou výrobu je bezpochyby historie, tradice a v neposlední řadě také cena. Pro tento ohýbaný nábytek také platí shovívavější měřítko, co se týče kvality. Tento klasický nábytek značky TON alternativ mají možnost zákazníci zakoupit na e-shopu zidle.cz. Druhou skupinu produktů tvoří nové, moderní a především designové produkty. Podnik je začal vyrábět především z důvodu rostoucí poptávky po moderních bytových doplňcích. Každý kus nábytku je speciálně navržen architekty či designéry a kontrola jejich kvality se řídí mnohem striktnějšími pravidly.

Významným zahraničním designérem je Tom Kelley, dále podnik spolupracuje s Mojmírem Ranným, Reném Šulcem, Eugenií Minerva či designovým studiem Olgój Chorchoj. (Převrátlová, s. 53) Je požadována 100% kvalita produktů a jejich

cena se pohybuje ve vyšších relacích než u produktů značky TON alternativ. Přestože designový nábytek svou kvalitou, vzhledem a provedením ceně odpovídá, zákazníkům se cena může oproti konkurenčním jevit jako příliš vysoká **(W4)**. Dalším rozdílem oproti klasickým židlím je laserem vyražená značka TON, která nahradila předchozí nálepky. Desingové výrobky si mohou zákazníci zakoupit na webových stránkách podniku ton.eu. Tyto webové stránky dostaly nový kabát v lednu roku 2014 a nahradily tak původní webové stránky ton.cz. Jsou celkově uživatelsky přívětivější, zákazníci si mohou výrobky lépe prohlédnout pomocí 3D konfigurátoru a jsou dostupné pro různorodá zařízení – tablety, mobilní telefony či chytré televize **(S11)**. Další nespornou výhodou podnikových webových stránek je jejich dostupnost v 6 světových jazykových mutacích, a to v češtině, slovenštině, polštině, angličtině, němčině a francouzštině **(S12)**. Na webových stránkách si mohou zákazníci prohlédnout židli ze všech stran, vybrat si materiál či kluzáky, zjistit základní informace o produktech a lhůty jejich dodání. Dodací lhůty produktů TON se pohybují většinou okolo 4-6 týdnů, v některých individuálních případech i déle **(W5)**. Důvodem je výroba nábytku na zakázku, přesně podle požadavků klientů, což bohužel často vede k delším dodacím lhůtám, jež mohou být pro určité zákazníky odrazující.

Z velmi hojného zahraničního zastoupení prodejen ve světě je patrné, že spolupráce se zahraniční klientelou převládá nad tuzemskou klientelou. 60-70 % produkce podniku se vyváží do zahraničí **(S13)**.

Požadavky na jednotlivé produkty se liší podle státu, do kterého nábytek putuje. Němci, Rakušané či obyvatelé asijských zemí stále preferují klasický ohýbaný nábytek, naopak Američané upřednostňují moderní masivní nábytek. (Převrátilová, s. 54) Množství prodaného nábytku, ať už v tuzemsku nebo v zahraničí, se rok od roku mění. Zatímco se v roce 2012 prodalo přibližně 670 000 ks nábytku, v roce 2013 došlo k poklesu na cca 612 000 ks a v roce 2014 množství prodaných výrobků dokonce kleslo na 543 000 ks **(W6)**, což dokazuje následující obrázek č. 11.



Obr. 11 Množství prodaného nábytku za rok

Zdroj: TON a. s., s. 2, 2015b

I přesto, že kvalita produktů stojí v popředí a podnik si na ní zakládá, čas od času se chybovat objeví. Podnik TON a. s. pravidelně sleduje podíly reklamovaných kusů na celkových prodaných kusech výrobků. Počty reklamací a reklamovaných kusů od roku 2012 jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 9 Počet reklamací v podniku TON a. s.

	2012		2013		2014	
	Počet	Ks	Počet	Ks	Počet	Ks
Reklamace celkem	634	2985	372	1564	299	1397
Uznané reklamace	472	1931	255	984	187	1144
Podíl neuznaných reklamací	25,55 %		31,45 %		37,46 %	

Zdroj: TON a. s., s. 2, 2015b

V roce 2012 byl celkový počet reklamací i počet reklamovaných kusů nejvyšší, zatímco v roce 2013 lze zaznamenat poměrně rapidní pokles. Podíl uznaných reklamací na celkových reklamacích se většinou pohyboval kolem 70 %, v roce 2014 došlo k menšímu snížení, a to přibližně na 63 %. U podílu neuznaných a neoprávněných reklamací ze stran zákazníků je mezi lety 2012-2014 sledován rostoucí trend. Podnik TON a. s. se snaží co nejpodrobněji identifikovat fáze, které jsou důvodem reklamace výrobků. Dle viníků dělí podnik reklamace na reklamace při nákupu, při výrobě, při technickém postupu výroby a při prodeji.

Tab. 10 Reklamacie při nákupu

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Počet reklamovaných ks	377	183	179
Počet prodaných ks	669 367	611 621	542 614
% reklamací	0,06 %	0,03 %	0,03 %

Zdroj: TON a. s., s. 2, 2015b

Pokud je zjištěno, že viníkem reklamacie je nákup, může jít o následující vady: skryté vady dřeva, vady kování, vady čalounických materiálů, vady balících materiálů či vady nátěrových hmot.

Tab. 11 Reklamacie při výrobě

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Počet uznaných reklamovaných ks	648	507	270
Počet prodaných ks	669 367	611 621	542 614
% reklamací	0,10 %	0,08 %	0,05 %

Zdroj: TON a. s., s. 2, 2015b

V případě, že viníkem reklamacie je výroba, mohou být identifikovány vady následujícího typu: vady čalounění, vady předmontáže a montáže, vady povrchového dokončování (lakování), vady konečné úpravy (opravy), vady obrábění, vady moření nebo vady tvarových překližek.

Tab. 12 Reklamacie při technickém postupu výroby

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Počet uznaných reklamovaných ks	457	76	183
Počet prodaných ks	669 367	611 621	542 614
% reklamací	0,07 %	0,01 %	0,03 %

Zdroj: TON a. s., s. 2, 2015b

Vady vzniklé při technickém postupu výroby mohou být důsledkem chybného či nejasného technického postupu nebo jeho nedodržení.

Tab. 13 Reklamacie při prodeji

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Počet uznaných reklamovaných ks	265	152	483
Počet prodaných ks	669 367	611 621	542 614
% reklamací	0,04 %	0,03 %	0,09 %

Zdroj: TON a. s., s. 2, 2015b

Posledním viníkem reklamací je oddělení prodeje. Vady, které jsou důvodem reklamací, jsou popsány následovně: poškození při skladování či dopravě, nevyjas-

něné dodací podmínky, poškození výrobků na prodejně, poškození výrobků cizí dopravou, záměna výrobků, vady kompletnosti dodávek nebo vady balení.

Podnik si na každý rok stanovuje cíle, kterých se snaží v rámci reklamací dosahovat. Pro rok 2014 byl cíl pro nákup 0,029 %, pro výrobu 0,070 %, pro prodej 0,021 % a pro technický postup výroby 0,010 % uznaných reklamací na celkových prodaných kusech. Z uvedených přehledů je patrné, že těchto cílů dosáhla za rok 2014 pouze oblast výroby (**W7**). Lze také vysledovat, že v roce 2014 bylo zaznamenáno nejvíce reklamací ve fázi prodeje. K tomuto poměrně vysokému číslu došlo z důvodu nevyjasněných dodacích podmínek. Pro rok 2015 jsou v podniku odsouhlaseny následující cíle pro reklamace: nákup 0,020 %, technický postup výroby 0,007 %, výroba 0,049 % a prodej 0,014 % uznaných reklamací na celkových prodaných kusech nábytku.

Podnik TON a. s. plánuje provést v následujícím roce 2015 řadu klíčových investičních akcí. Tyto investiční akce nebudou prováděny v následujícím roce poprvé, právě naopak, v menším či větším rozsahu jsou realizovány poměrně pravidelně (**S14**). Můžeme mezi ně zařadit například rozšíření haly strojního opracování, dále rekonstrukci, popřípadě přemístění, prodejen v Českých Budějovicích a ve Vídni, tak aby byly lépe dostupné, odpovídaly nabízenému sortimentu a posilovaly a budovaly značku TON. Podnik dále plánuje provést rekonstrukci meziskladu strojního opracování, tak aby byl prostor meziskladu klimatizován a odpovídal požadavkům na správnou teplotu či vlhkost, které mohou zlepšovat kvalitu ohybů nábytku. Další důležitou investicí pro rok 2015 bude nákup nového soustruhu či širokopásové brusky na dýhu, která umožňuje zvýšit kvalitu broušené dýhy. Poslední investicí je investice do informačních technologií, v rámci které bude v podniku implementován nový systém, díky němuž dojde ke snížení papírování, snazšímu dohledávání veškerých informací, zjednodušení komunikace s dodavateli a odběrateli a k jednoduššímu zpracovávání faktur.

#### 4.4.1 Finanční analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, ukazatel okamžité likvidity by měl dosahovat hodnot 0,2-0,5, přičemž z tabulky č. 14 je zřejmé, že společnost TON a. s. těchto hodnot nedosahovala v žádném ze sledovaných let. Podnik tedy mezi lety 2009-2013 nebyl schopen z finančních prostředků, kterými disponoval v hotovosti či na bankovním účtu, hradit „ihned“ své krátkodobé závazky. Z předchozího textu je zřejmé, že ukazatel běžné likvidity by se měl pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Podnik tohoto rozmezí ve sledovaných letech nedosahuje, avšak nejvíce se mu přiblížil v roce 2011, kdy hodnota ukazatele činila 1,3. Můžeme tedy tvrdit, že v případě přeměny oběžných aktiv na peněžní prostředky, by byl podnik nejlépe schopen hradit závazky svým věřitelům právě v tomto roce.

Tab. 14 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé	2009	2010	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	0,03	0,06	0,06	0,10	0,09
Pohotová likvidita	0,29	0,38	0,51	0,48	0,48
Běžná likvidita	1,06	1,11	1,30	1,18	1,16

Zdroj: TON a. s. 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

Čím vyšších hodnot u ukazatelů rentability podnik dosáhne, tím lépe se pro něj tváří situace. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel rentability vlastního jmění v roce 2013. Říká nám, že na 1 Kč vlastního kapitálu připadá přibližně 8 Kč čistého zisku. Rentabilita celkového vloženého kapitálu byla nejvyšší v roce 2011, kdy na 1 Kč podnikového majetku připadalo cca 7 Kč zisku před zdaněním a nákladovými úroky. Nejvyšší hodnoty rentability tržeb podnik dosáhl v roce 2013. V tomto roce připadalo na 1 Kč tržeb přibližně 5 Kč čistého zisku. V roce 2009 nabyly všechny tři ukazatelé rentability záporných hodnot z důvodu dosaženého záporného výsledku hospodaření. V následujících letech můžeme registrovat rostoucí trend **(S15)** doprovázený menšími výkyvy mezi lety 2011 a 2012.

Tab. 15 Ukazatelé rentability

Ukazatelé v %	2009	2010	2011	2012	2013
ROS	-1,55	0,88	4,66	3,88	4,85
ROA	-0,97	1,72	6,72	6,23	6,47
ROE	-2,55	1,43	7,20	7,12	7,79

Zdroj: TON a. s. 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

Ukazatel celkové zadluženosti, neboli debt ratio, by neměl dosahovat hodnoty vyšší než 50 %. Tabulka č. 16 vypovídá o tom, že mezi lety 2009-2013 se hodnoty pohybovaly vždy okolo 35 %, společnost TON a. s. tedy financovala svou činnost zejména z vlastních finančních zdrojů a cizí finanční zdroje využívala méně. Můžeme tedy říci, že zadluženost podniku je ve sledovaných letech bez výkyvů a velmi nízká **(S16)**.

Pomocí úrokového krytí zjistíme, kolikrát podnik může využít dosažený zisk na splácení nákladových úroků plynoucích z úvěrů podniku. V roce 2009 nabyl tento ukazatel záporné hodnoty z důvodu dosažené ztráty společnosti. Postupně dochází k navyšování hodnoty úrokového krytí a překonání doporučené hodnoty 5. Podnik je tudíž čím dál více schopen hradit nákladové úroky ze svých dosažených zisků.

Tab. 16 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé	2009	2010	2011	2012	2013
Debt ratio (%)	37,51	36,08	34,15	34,73	35,64
Equity ratio (%)	62,23	63,74	65,70	65,06	63,99
Úrokové krytí	-0,98	2,43	10,30	12,99	17,92

Zdroj: TON a. s. 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

Hodnota obratu aktiv vypovídá o využívání aktiv v podniku k dosažení tržeb. I přesto, že podnik TON a. s. ve všech sledovaných letech překročil minimální doporučovanou hodnotu 1 a výsledky obratu aktiv v letech 2009-2013 nijak výrazně nekolísaly, nemůžeme předpokládat úměrnou majetkovou vybavenost a efektivní využívání aktiv v podniku. Hodnota obratu aktiv se ve všech letech pohybovala těsně nad hodnotou 1, v praxi to znamená, že přibližně 1 Kč tržeb připadá na 1 Kč majetkových aktiv. Tyto nízké hodnoty (**W8**) jsou důsledkem velkého množství aktiv v podniku, řešením by mohlo být vyřazení nepoužívaných nebo méně výnosných aktiv.

Výsledky u ukazatele doby obratu zásob kolísaly mezi 70-98 dny. Prakticky to znamená, že zásoby v podniku byly na skladě po tuto dobu, než došlo k jejich prodeji či spotřebě. Co se týče doby splatnosti pohledávek a závazků, bylo by vhodné, aby doba obratu pohledávek byla vždy kratší než doba obratu závazků. Od roku 2009 můžeme sledovat, až na výjimku v roce 2012, rostoucí trend doby obratu pohledávek. Bohužel v roce 2011 a 2013 doba obratu pohledávek překročila dobu obratu závazků (**W9**), tudíž musel podnik TON a. s. zaplatit dřív své závazky vůči dodavatelům, než inkasoval pohledávky od odběratelů.

Tab. 17 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,03	1,04	1,01	1,19	1,03
Doba obratu zásob	97,08	88,49	90,03	70,23	76,88
Doba obratu pohledávek	33,22	39,73	51,39	38,13	44,93
Doba obratu závazků	42,06	42,99	41,70	41,29	38,75

Zdroj: TON a. s. 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

## 4.5 Situační analýza vnitřního prostředí

V tabulce č. 18 je uveden přehled silných a slabých stránek podniku, zjištěných při analýze vnitřního prostředí společnosti.

Tab. 18 Situační analýza vnitřního prostředí

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
S1 Dlouholetá historie podniku	W1 Velké propouštění zaměstnanců
S2 Zařazení podniku TON a. s. mezi velké podniky	W2 Věková struktura zaměstnanců
S3 Zvyšující se výdaje na vzdělání zaměstnanců	W3 Nevyužívání outdoorové, televizní a rozhlasové reklamy
S4 Řada výhod, benefitů a odměn pro zaměstnance podniku	W4 Poměrně vysoké ceny u designových produktů značky TON
S5 Velké investice podniku do reklamy v tisku	W5 Dlouhá dodací lhůta u produktů
S6 Podpora mladých talentů a studentů	W6 Snižující se množství prodaných kusů nábytku
S7 Účast podniku na zahraničních veletrzích	W7 Nedodržení cílů pro reklamace v roce 2014
S8 Řada získaných ocenění	W8 Neefektivní využívání podnikových aktiv
S9 Počet prodejen ve světě	W9 Doba splatnosti pohledávek je delší než doba splatnosti závazků
S10 Prodejní e-shopy podniku	
S11 Nové uživatelsky přívětivější webové stránky podniku	
S12 Webové stránky v 6 jazykových mutacích	
S13 Převládající zahraniční klientela	
S14 Rozsáhlá investiční opatření	
S15 Vzdávající rentabilita podniku	
S16 Nízká celková zadluženost podniku	

#### 4.6 Analýza SWOT

Po provedení analýzy vnějšího prostředí a vnitřního prostředí byly identifikovány příležitosti a hrozby pro podnik a také silné a slabé stránky společnosti. S pomocí těchto informací bude nyní sestavena analýza SWOT, pomocí níž budou pro podnik navrženy strategie.



Tab. 19 Analýza SWOT

	<b>Silné stránky (S)</b> S1 Dlouholetá historie podniku S6 Podpora mladých talentů a studentů S8 Řada získaných ocenění S13 Převládající zahraniční klientela S14 Rozsáhlá investiční opatření	<b>Slabé stránky (W)</b> W3 Nevyužívání televizní reklamy W4 Poměrně vysoké ceny u designových produktů W5 Dlouhá dodací lhůta u produktů W6 Snižující se množství prodaných kusů nábytku W7 Nedodržení cílů pro reklamace v roce 2014
<b>Příležitosti (O)</b> O5 Možnost čerpání finančních prostředků z fondů EU O9 Růst vzdělanosti obyvatelstva O12 Možnost získání certifikace, označení kvality O17 Počet uživatelů mobilních telefonů v ČR O18 Zvyšující se výdaje státního rozpočtu na výzkum, vývoj	<b>S + O = MAXI - MAXI</b> S1 + S8 + O12 Využití kvality, tradic, historie k získání dalšího dosud neobdrženého ocenění S6 + O18 Podpora místní Střední školy nábytkářské S14 + O5 Využití fondů EU pro financování rozvoje podniku	<b>W + O = MINI - MAXI</b> W6 + O17 Vyvinutí mobilní aplikace W7 + O9 Nábor nových kvalifikovaných pracovníků
<b>Hrozby (T)</b> T1 Sílicí konkurence ze zemí EU T7 Konkurence levných mezinárodních řetězců s nábytkem T8 Velká konkurence tuzemských výrobců nábytku řetězců s nábytkem T11 Velké množství substitučních výrobků	<b>S + T = MAXI - MINI</b> S13 + T1 Expanze a překonání konkurence zahraničních podniků	<b>W + T = MINI - MINI</b> W3 + T7 Vytvoření televizního spotu W3 + T8 Vytvoření navigačních tabulí W4 + W5 + T11 Definování základních výhod získaných koupí designových produktů TON oproti mnohdy levnějším substitutům

## 4.7 Výběr vhodných strategií

V následujícím textu budou podrobněji popsány strategie vycházející z analýzy SWOT.

### 4.7.1 Strategie MAXI – MAXI

#### **S1 + S8 + O12 Využití kvality, tradic, historie k získání dalšího dosud neobdrženého ocenění**

Strategie MAXI – MAXI využívá dlouholeté tradice podniku TON a. s. a kvality produktů, což jednoznačně dokazuje řada již získaných ocenění. Zároveň využívá příležitosti, která je nabízena trhem. Touto příležitostí je existence a možnost získání uznávaného označení Česká kvalita NÁBYTEK. Společnost působí na trhu od roku 1861, tudíž tradice a historie jsou s ní nepopíratelně spjaty. Podnik získal v posledních letech řadu opravdu uznávaných ocenění, ovšem značky Česká kvalita NÁBYTEK zatím nedosáhl. Pro podnik může být tato příležitost velkou výzvou, jelikož by se mohl uvedenou cestou ještě více zviditelnit. Dále by získal certifikát dokazující opravdovou kvalitu a bezpečnost produktů, která je posuzována nezaujatě třetí stranou. Díky tomu by se společnosti rozšířil okruh zákazníků, kteří si jsou ochotni za podloženou kvalitu produktů připlatit.

Značka Česká kvalita NÁBYTEK je udělována buď na produkt, nebo službu na dobu dvou let a po uplynutí této doby má společnost oprávnění požádat si o prodloužení platnosti. Žádosti o prodloužení platnosti ověřuje komise, která má právo se rozhodnout, jak pozitivně (prodloužení o další dva roky), tak negativně a to na základě výzkumu spokojenosti zákazníků. V případě, že má podnik zájem získat výše zmíněné ocenění, je povinen předložit přihlášku, která mimo jiné obsahuje žádost o udělení značky, obchodní firmu a sídlo podniku, kopii živnostenského listu, označení předmětu řízení o udělení značky, informace o použitých materiálech, bezpečnosti a hygienické nezávadnosti produktu. Předložením přihlášky a zaplacením poplatku je zahájeno řízení. Náklady na udělení značky tvoří poplatek a částka pokrývající správní náklady asociace. Po zaplacení poplatku ve stanoveném termínu dochází k fázi zkoušení kvality nábytku, která je prováděna akreditovanou zkušebnou. (Asociace českých nábytkářů, 6. 12. 2012)

Správní náklady asociace jsou náklady vznikající ve spojení s celým řízením o udělení značky. V případě udělení jednoho certifikátu je jejich celková výše stanovena na částku 15 000 Kč. K částce správních nákladů se dále připočítává cena za zkoušky v akreditované zkušebně, která je stanovována zcela individuálně každou zkušebnou v jiné výši. Součet těchto dvou položek je dále navýšen o 5 %, což bude konečná cena, kterou si asociace účtuje za udělení značky. V případě, že je podnik členem Asociace českých nábytkářů, zmíněné 5% navýšení je mu prominuto. Pokud podniku uplyne dvouleté období certifikace, prodloužení práva užívání značky o každý rok trvání stojí 7 000 Kč. Velkou výhodou ovšem mají členové Asociace českých nábytkářů, kteří tento poplatek platit nemusí. (Asociace českých nábytkářů, 6. 12. 2012)

V následující tabulce jsou vyčísleny přibližné náklady podniku k získání značky Česká kvalita NÁBYTEK, v případě, že by podnik ke zhodnocení kvality nábytku využil služeb Zkušebny nábytku sídlící v prostorech Mendelovy univerzity v Brně.

Tab. 20 Stanovení nákladů spojených se získáním značky Česká kvalita NÁBYTEK

	<b>Cena (Kč)</b>
Správní náklady asociace	15 000 Kč
Náklady na zkoušku nábytku	30 000 Kč
Navýšení o 5 %	2 250 Kč
<b>Celkem</b>	<b>47 250 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat od Asociace českých nábytkářů, 6.12. 2012

Správní náklady Asociace českých nábytkářů tvoří 15 000 Kč. Cena za zkoušení nábytku se liší v závislosti na mnoha faktorech. Patří mezi ně například druh nábytku (Jedná-li se o bytový nábytek, nábytek sloužící ke komerčním účelům, dětský nábytek atd.), jeho stabilita, konstrukce nebo počet a druhy testování. V případě, že bychom počítali s náklady na zkoušku bytového sedacího nábytku v akreditované Zkušebně nábytku v Brně, cena by se řádově pohybovala kolem 30 000 Kč. Jen pro ilustraci, při testování sedacího a stolového nábytku pro vzdělávací instituce by se cena pohybovala řádově o 20 000 Kč více. Po úspěšném ozkoušení nábytku, získá společnost certifikát dokazující posouzení kvality.

Tab. 21 Stanovení celkových nákladů spojených se získáním Česká kvalita NÁBYTEK

	<b>Cena (Kč)</b>
Celkové náklady plynoucí ze získání značky	47 250 Kč
Dovoz nábytku do zkušebny	400 Kč
Mzda řidiče	250 Kč
<b>Celkem</b>	<b>47 900 Kč</b>

Do celkových nákladů nelze započítat pouze náklady na testování židlí a správní náklady, ale je nutné připočítat i náklady na dovoz židlí z Bystřice pod Hostýnem do zkušebny v Brně a mzdu řidiče, který bude zodpovědný za dovoz nábytku. Po přičtení těchto částek, činí celkové náklady spojené se získáním certifikátu a označením Česká kvalita NÁBYTEK 47 900 Kč. Podnik získá nejen možnost disponovat touto značkou, ale získá i tříletý certifikát od akreditované zkušebny. Společnosti se tak otevřou nové možnosti, jak oslovit a zaujmout potenciální zákazníky. V dnešní době roste počet spotřebitelů upřednostňující kvalitu a je třeba okruh takovýchto zákazníků neustále rozšiřovat. Mnoho firem má vlastní zkušebny kvality, ale vždy je lepší nechat si provést kontrolu nezaujatou třetí stranou, jelikož to na zákazníky může působit mnohem lepším dojmem. Díky certifikátu a označení bude mít podnik možnost lépe budovat svou značku, image a může stát se více konkurenceschopným.

**S6 + O18 Podpora místní Střední školy nábytkářské**

Druhá strategie MAXI – MAXI pracuje se silnou stránkou podniku, která spočívá ve spolupráci a podpoře mladých talentů a studentů. Jelikož je na rok 2015 predikován růst výdajů státního rozpočtu v oblasti vědy, výzkumu a inovací, mohl by podnik pro realizaci této strategie využít zmiňované příležitosti. V Bystřici pod Hostýnem funguje dlouhá léta Střední škola nábytkářská a v každém z jejich studentů se může nacházet skrytý talent, který by byla škoda přehlížet. Jak již bylo zmíněno, v hlavním městě funguje ateliér Tonlab, který je k dispozici široké veřejnosti, ale především studentům studujícím v oblasti nábytku či designu. Podnik TON a. s. by se mohl s místní střední školou domluvit na vytvoření nějakého podobného ateliéru (samozřejmě v menším provedení), kde by žáci střední školy mohli realizovat své projekty či pracovat na svých nápadech. Myslím, že by tímto způsobem byla podpořena a zviditelněna právě i Střední škola nábytkářská. Podnik by v ateliéru mohl podnikat malé workshopy pro studenty nebo by mohl studenty alespoň částečně zasvěcovat do postupu výroby nábytku TON. Podnik by měl zároveň možnost vytipovat si šikovné a talentované studenty, se kterými by mohl započat spolupráci již při jejich studiu a po ukončení studií by jejich případný nástup do zaměstnání v TONU byl mnohokrát jednodušší.

**S14 + O5 Využití fondů EU pro financování rozvoje podniku**

Výše zmíněná strategie je založena na provádění každoročních investičních akcí v podniku. Konkrétně v roce 2015 jsou plánovány poměrně velké změny. Strategie doporučuje využít příležitosti, která spočívá v možnosti čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie. V případě, že by podnik u nových plánovaných investic zažádal o peněžní prostředky z fondů EU, mohl by si tak poměrně výrazně snížit náklady na jejich realizaci. V nadcházejícím roce je mimo jiné v plánu rozšíření haly strojního opracování, rekonstrukce prodejny v Českých Budějovicích či ve Vídni nebo například rekonstrukce meziskladu strojního opracování. Je tedy zřejmé, že podnik v dalších rekonstrukcích, opravách či nových výstavbách může pokračovat i nadále a díky těmto změnám se jistě brzy bude moci těšit vyšší produktivitě práce svých zaměstnanců a celkově efektivnější výrobě nábytku.

**4.7.2 Strategie MINI – MAXI****W6 + O17 Vyvinutí mobilní aplikace**

Strategie je založena na minimalizaci a postupném odstranění slabé stránky podniku, což je snižující se množství prodaných kusů nábytku. Zároveň je využívána příležitost zvyšujícího se počtu uživatelů mobilních telefonů. Z předchozího textu bylo zjištěno, že v roce 2014 využívalo mobilní telefony téměř 99 % obyvatel České republiky. V současné době lze předpokládat, že velké procento uživatelů mobilních telefonů vlastní dnes již nepostradatelné smartphony. Strategie je tedy založená na vyvinutí mobilní aplikace, kterou by si mohli zákazníci zdarma stáhnout do svých chytrých telefonů. Aplikace by umožňovala podniku udržovat vztah se zákazníky a sdílení důležitých novinek, chystaných akcí, soutěží apod. Zákazníci by si

mohli v jednoduchém katalogu prohlédnout sortiment podniku či ceny produktů. Součástí aplikace by mohla být také vtipná hra, kterou by si zákazníci zkrátili volnou chvíli a měli by tak současně příležitost vyhrát nějakou zajímavou cenu. Podnik by si díky aplikaci rozšířil obzor nových zákazníků, je totiž známo, že pomocí her je značka poměrně nenásilnou formou ukládána v podvědomí zákazníků.

### **W7 + O9 Nábor nových kvalifikovaných pracovníků**

Druhá strategie MINI – MAXI je stavěna na odstraňování slabé stránky podniku, jež je nedodržení cílů reklamace v roce 2014. K překonání této slabé stránky je využíváno příležitosti, kterou je růst vzdělanosti osob v České republice. Ze skutečnosti, že podnik v loňském roce nedodržel cíle reklamace, které byly pro příslušný rok stanoveny, plyne větší potřeba zaměstnat kvalifikované pracovníky. Jejich nábo-rem by mohly být v dalších následujících letech postupně plněny stanovené cíle reklamací.

V současné době existuje řada příležitostí, jak získat nové zaměstnance. Podnik může svůj inzerát zveřejnit v novinách, časopisech, na svých webových stránkách, na svých sociálních sítích nebo také na dnes velmi hojně používané síti LinkedIn. Podnik TON a. s. disponuje vlastním profilem na této síti, což je nespornou výhodou.

Existuje řada důvodů, proč hledat nové zaměstnance právě na této sociální síti. LinkedIn má totiž oproti ostatním sociálním sítím, jako např. Facebook, výhodu v tom, že zde lze vyhledat nadřízené či kolegy budoucích pracovníků a kontaktovat je nebo najít různé reference z předchozích zaměstnání. Facebook zároveň slouží spíše k sdílení zábavných informací a takto pohromadě uspořádané informace o bývalém či současném pracovním zařazení většinou neobsahuje. V současné době lze v České republice sledovat rostoucí trend ve využívání sítě LinkedIn k získání nové pracovní síly. Nejde už pouze o vysoce kvalifikované pracovníky či manažery, ale i o zaměstnance méně kvalifikované. (Keményová, 16. 2. 2014) Níže bude uveden přehled nákladů, který by byl spojen s uveřejněním pracovní příležitosti na síti LinkedIn. Ceny za zveřejnění inzerátu se mění v závislosti na zeměpisné lokalizaci, ve které bude pracovní místo nabízeno.

**Země** **PSČ**

Česká republika ▼ 76861 Najít PSČ

**Okres Kroměříž, Česká republika**

**30-denní zveřejnění**  
139,95 EUR

**Balíček 5 pracovních příležitostí**  
110,99 EUR za pracovní příležitost (ušetříte 20%)

**Balíček 10 pracovních příležitostí**  
89,50 EUR za pracovní příležitost (ušetříte 36%)

**139,95 EUR**

Nyní zahrnuje bezplatné vyhovující profily a 5 zpráv InMail.

[Pokračovat](#)
[Uložit jako koncept](#)
[Náhled](#)

Obr. 12 Zveřejnění pracovní příležitosti na síti LinkedIn  
Zdroj: LinkedIn.com, 2015

Podnik TON a. s. sídlí v Bystřici pod Hostýnem, což je okres Kroměříž. Cena za třicetidenní zveřejnění nové pracovní pozice stojí 139,95 euro, tzn. přibližně 4000 Kč. Jako výhodnější se ovšem jeví zakoupit balíček pěti či dokonce deseti pracovních příležitostí, kde cena za první možnost je 110,99 euro (cca 3200 Kč) a cena za druhou možnost je 89,5 euro, což je přibližně 2600 Kč. (LinkedIn.com, 2015)

Tab. 22 Stanovení nákladů spojených s hledáním nových pracovníků

	<b>Přibližná cena (Kč)</b>	<b>Poznámka</b>
Třicetidenní zveřejnění pracovní pozice	4 000 Kč	
Čas pracovníka personálního oddělení (cca 35 hodin)	4 200 Kč	Cca 10 hod. zveřejnění a správa inzerátu, 15 hod. pohovory s pracovníky, 10 hod. výběr a rozhodování pro správného kandidáta
<b>Celkem</b>	<b>8 200 Kč</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z LinkedIn.com, 2015

V případě, že by podnik využil tohoto způsobu hledání nové pracovní síly a zveřejnil třicetidenní inzerát, spolu s náklady personálního pracovníka by celkové náklady činily 8200 Kč.

### 4.7.3 Strategie MAXI – MINI

#### **S13 + T1 Expanze a překonání konkurence zahraničních podniků**

Strategie MAXI – MINI je stavěná na faktu, že převládající klientela podniku je zahraniční. V současné době můžeme na trhu registrovat sílící konkurenci ze strany zemí Evropské unie, jejímž důsledkem, je to, že zákazníci si mohou vybírat ze široké škály produktů a tyto produkty jsou jim bezproblémově ihned dostupné. Podnik TON a. s. působí v patnácti zemích světa, v nichž si mohou zákazníci výrobky TON koupit přímo v prodejně či zprostředkovaně přes obchodního partnera. Je tedy patrné, že potenciál operovat na zahraničních trzích podnik má. Strategie doporučuje expandovat na další trhy v zemích EU, ve kterých podnik pobočku zatím nemá a ani zprostředkovaný obchod zde nefunguje. Příkladem zemí, ve kterých by společnost mohla provést analýzu trhu, konkurence a následně získat nové zákazníky, mohou být například severské země jako Finsko nebo Dánsko.

### 4.7.4 Strategie MINI – MINI

#### **W3 + T7 Vytvoření televizního spotu**

Výše zmíněná strategie odstraňuje slabou stránku podniku – nevyužívání televizní, outdoorové a rozhlasové reklamy. Současně se strategie snaží eliminovat hrozbu, která přichází z trhu a jež je sílící konkurence levných mezinárodních řetězců s nábytkem a bytovými doplňky. Televizní reklama je v současné době poměrně dobrý způsob, jak oslovit nové zákazníky. V případě, že televizní spot bude pojat vtipnou formou a bude schopen svým zpracováním přilákat pozornost lidí, bude se moci podnik v budoucnu těšit novým zákazníkům. Zatímco levné konkurenční mezinárodní řetězce typu XXXLutz, Asko nábytek, IKEA, Kika, Möbelix či Sconto nábytek tohoto nástroje propagačního mixu využívají poměrně hojně a úspěšně, bohužel podnik TON a. s. televizní reklamu v současnosti nevyužívá. Strategie tedy spočívá v natočení krátkého televizního spotu, který by mohl mít dokonce podobu srovnávací reklamy. Jelikož je patrné, že kvalita produktů značky TON převyšuje kvalitu produktů těchto řetězců, srovnávací reklama by mohla být pro zákazníky zajímavá.

Podnik má možnost vybírat si z řady televizních stanic, na které bude reklamní spot vysílán. Pro ukázkou jsem vybrala televizní stanici Prima. Pro zjištění ceny za vysílání televizního spotu je potřeba znát sledovanost. Mezi nejvíce sledované pořady na Primě řadíme Zprávy FTV Prima, Prostřeno, popřípadě Krimi zprávy. Rating (sledovanost) Zpráv FTV Prima ke dni 21. 3. 2015 v cílové skupině Dospělí 15+ mezi časy 18:54 – 19:21 byla 9,7 %. (Asociace televizních organizací, 2015)

Cena za 1 ratingový bod v roce 2015 činí na Primě 26 000 Kč, přičemž 1 ratingový bod je vztažen k cílové skupině Dospělí 15+ a k reklamnímu spotu, který má délku 30 sekund. (Iprima.cz, 2015) Z uvedeného tedy vyplývá, že reklamní spot na Primě by v době Zpráv FTV Prima stál přibližně **252 200 Kč**. Společnost by dále měla počítat s náklady na vytvoření samotného reklamního spotu nejlépe specializovanou agenturou. Tímto by se náklady samozřejmě ještě řádově o desítky tisíc zvýšily. Televizní reklama opravdu není levnou záležitostí a její použití v podniku

velice závisí na marketingovém rozpočtu, kterým společnost může disponovat. Doporučila bych podniku TON a. s. promyslet zavedení televizní reklamy například v době, kdy na televizní stanici Prima běží pořad „Jak se staví sen“. Předpokládám, že tento pořad sledují především lidé, kteří se zajímají o nové trendy v oblasti nábytku nebo dokonce lidé, kteří si plánují vybavit nový dům nebo byt. V případě, že by televizní spot měl podobu srovnávací reklamy a na základě podložených faktů by porovnával produkty značky TON s ostatními levnějšími druhy nábytku, zákazníci by se tak sami mohli rozhodnout, zda upřednostňují kvalitu či kvantitu.

### **W3 + T8 Vytvoření navigačních tabulí**

Strategie MINI – MINI vychází ze slabé stránky společnosti, a to z nedostatku outdoorové reklamy. Nejde pouze o outdoorovou reklamu, ale dle mého názoru je ve městě Bystřici pod Hostýnem a v přilehlém okolí nedostatek navigačních tabulí, které by na podnik upozorňovaly. Pokud do města přijede člověk, který v něm nikdy nebyl, může se cítit zmatený, jelikož cesta k podnikové prodejně TON ani do samotného podniku není nijak označena. Před prodejnou TON stojí pouze tabule s nápisem „Podniková prodejna TON“, tudíž kdyby potenciální zákazník přijel náhodou ze správného směru, prodejny si všimne, ovšem v opačných situacích ji může delší dobu hledat. Strategie tedy klade důraz na vytvoření navigačních tabulí v okolních městech či obcích a v samotné Bystřici pod Hostýnem, tak aby potenciální zákazníci nebyli zmateni a nezvolili raději druhou variantu nákupu, a to u konkurenčních výrobců.

### **W4 + W5 + T11 Definování základních výhod získaných koupí designových produktů TON oproti mnohdy levnějším substitutům**

Poslední strategií MINI – MINI je strategie, která má za cíl odstranit slabou stránku spočívající ve vysoké ceně designových produktů a hrozbu, kterou je existence velkého množství substitučních produktů. Strategie doporučuje vytvořit pro případné zákazníky z České republiky příznivé a lákavé podmínky podněcující koupi produktů značky TON. Jednou z výhod může být doplňkový servis, který by spolu s koupí získal každý zákazník. Součástí servisu by bylo poradenství v oblasti údržby nábytku, ošetření jeho materiálu či zakomponování nábytku do celkového interiéru. Velkou výhodou je také prodloužená záruční lhůta u produktů značky TON, která činí 5 let od dodání. Jelikož je nábytek v podniku vyráběn na zakázku, dodací lhůta produktů je poměrně dlouhá. Tato skutečnost by mohla často vést zákazníky ke koupi nábytku u jiných výrobců, kteří ho mají k dispozici ihned na skladě. Aby i přes dlouhou dodací lhůtu produktů, podnik přesvědčil zákazníky ke koupi nábytku TON, mohl by jim poskytnout zvýhodněné ceny za dopravu či dopravu zdarma. Dále by společnost mohla každému zákazníkovi umožnit stát se součástí jejich referenčních nabídek. Podnik na svých webových stránkách zveřejňuje tzv. reference, což jsou fotografie bytů, restaurací, kin či jiných prostor vybavených nábytkem značky TON. Každý zákazník by měl možnost zaslat fotografie svého interiéru a pracovníci podniku by na základě stanovených kritérií vybrali ty nejvhodnější a ty umístili na webové stránky.



## 5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout strategie společnosti TON a. s. působící v České republice v dřevařském a nábytkářském průmyslu. Pro navržení výše uvedených strategií bylo nutné provést analýzu jak vnějšího, tak vnitřního prostředí.

Z analýzy vnějšího prostředí, která byla nejprve provedena pomocí PEST analýzy, byla zjištěna řada příležitostí a hrozeb plynoucích z ekonomického, technického, politického a sociálního prostředí. Posléze bylo vnější prostředí zanalyzováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Z tohoto modelu bylo zjištěno, že odvětví, ve kterém podnik TON a. s. podniká je vysoce konkurenční prostředí a noví potenciální konkurenti nemají se vstupem na trh příliš velké problémy. V České republice operuje na trhu s nábytkem a bytovými doplňky řada podniků, ať už menších, či těch skutečně velkých. Velkou konkurenci pro společnost znamenají jak české podniky vyrábějící nábytek, tak velké zahraniční mezinárodní řetězce, mezi něž můžeme zařadit např. Asko nábytek, IKEA, Jysk, Kika, Möbelix, Sconto nábytek nebo XXXLutz. Je tedy patrné, že konkurenční prostředí není pro TON a. s. příliš příznivé, na druhou stranu je podnik touto situací tlačěn konkurenční podniky nepřetržitě sledovat, sledovat nové trendy v oblasti nábytku a zjišťovat neustále se měnící preference spotřebitelů. Mezi příležitosti zjištěné ze zmíněných dvou analýz můžeme zařadit možnost čerpání prostředků z fondů Evropské unie, zvyšující se počet uživatelů internetu, růst vzdělanosti osob, možnost získání ocenění signalizující kvalitu produktů, zvyšující se výdaje státního rozpočtu na vědu, výzkum a inovace nebo růst nákupů prostřednictvím internetu.

Druhou důležitou částí ke správnému navržení strategií pro společnost bylo provedení analýzy jejího vnitřního prostředí. Vnitřní prostředí podniku bylo zanalyzováno z velké části hlavně díky podkladům poskytnutých samotným podnikem. Současně z dat získaných z jednotlivých výročních zpráv byla provedena finanční analýza. Analýza vnitřního prostředí poukazuje na řadu silných stránek podniku, mezi něž mimo jiné patří podpora mladých studentů, řada získaných ocenění, dlouholetá tradice, nízká celková zadluženost, velký počet prodejen ve světě, převládající zahraniční klientela, webové stránky v 6 světových jazycích nebo rozsáhlá investiční opatření podniku. Zjištěny byly samozřejmě i slabé stránky společnosti, jako jsou například poměrně vysoké ceny u designových produktů značky TON, velké propouštění zaměstnanců, nedodržení cílů pro reklamace v loňském roce, dlouhá dodací lhůta u produktů, nevyužívání outdoorové a televizní reklamy či snižující se množství prodaných kusů nábytku.

Hlavním cílem po provedení veškerých analýz bylo zkombinovat jednotlivé příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky a vytvořit z nich strategie pro podnik. Jednotlivé strategie jsou vypsány ve SWOT analýze a následně podrobněji přiblíženy v textu, přičemž některé z nich jsou i ekonomicky zhodnoceny.

Jednou z devíti navržených strategií je strategie založená na dvou silných stránkách společnosti, což je její dlouholetá tradice a velké množství dosud získaných ocenění. Strategie doporučuje podniku zúčastnit se řízení o udělení značky Česká kvalita NÁBYTEK, která je udělována Asociací českých nábytkářů. Další ze

strategií MAXI – MAXI si vybírá příležitost nabízenou trhem a to zvyšující se množství finančních prostředků, jež jsou investovány státním rozpočtem do vědy, výzkumu a inovací. Jak již bylo zmíněno, podnik TON a. s. se snaží podporovat mladé talenty a studenty zejména z vysokých škol, proto strategie navrhuje podpořit místní Střední školu nábytkářskou a vybudovat pro studenty této školy ateliér, který by mohli navštěvovat, pracovat zde na svých projektech či nápadech. Následující strategie MINI – MAXI pracuje s faktem, že v loňském roce společnost nedržela cíle pro reklamace, což se jeví jako její slabá stránka. Strategie tedy doporučuje využít zvyšující se vzdělanosti osob v České republice a zaměstnat tak novou kvalifikovanou pracovní sílu. Další dvě strategie jsou tzv. MINI – MINI, jelikož obě jsou založeny na eliminování slabých stránek společnosti. První z nich navrhuje vytvoření navigačních tabulí v okolí i v samotném městě Bystřice pod Hostýnem tak, aby se v něm potenciální zákazníci, kteří město ještě nikdy nenavštívili, dobře orientovali. Druhá ze strategií navrhuje vytvoření televizního reklamního spotu. Tento návrh by byl pro společnost poměrně hodně finančně nákladný, tudíž jeho realizaci by bylo nutné dopředu velmi dobře promyslet.

## 6 Literatura

AKTUALNE.CZ. *Výroba nábytku v Česku výrazněji ožila, hlavně díky exportu* [online]. 25. 9. 2014 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/vyroba-nabytku-v-cesku-vyrazneji-ozila-hlavne-diky-exportu/r~bab9b00e449311e48afe002590604f2e/>

ASOCIACE ČESKÝCH NÁBYTKÁŘŮ. *Statut Asociace českých nábytkářů pro udělování značky kvality „Česká kvalita“*. [online]. 6. 12. 2012 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://czechfurniture.com/soubory/237cz.pdf>

ASOCIACE TELEVIZNÍCH ORGANIZACÍ. *Top 10 pro 15 + za 12. týden 2015 (16.3.-22.3.) - Prima*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.ato.cz/vysledky/tydenni-data/top-10/15>

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

BERANOVÁ, B. a J. STRAKA. *Kulatý stůl: Stárnutí obyvatel České republiky* [online]. 31. 1. 2012 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/kulaty\\_stul-\\_starnuti\\_obyvatel\\_ceske\\_republiky\\_prezentace20120131](https://www.czso.cz/csu/czso/kulaty_stul-_starnuti_obyvatel_ceske_republiky_prezentace20120131)

BJS CZECH S. R. O. *Výroční zpráva*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=6a30b72a365c47a794d500b58ff75131>

BUSINESSINFO.CZ. *Politiky EU* [online]. 2014b [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/politiky-eu.html>

BUSINESSINFO.CZ. *Přehled zákonů* [online]. 2014a [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>

CESKAKVALITA.CZ. *Program Česká kvalita* [online]. 2014 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://ceskakvalita.cz/spotrebitele>

CESKA-KVALITA-NABYTEK.CZ. *Česká kvalita - Nábytek* [online]. 2014 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.ceska-kvalita-nabytek.cz/>

- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o inflaci III/2014* [online]. 2014, 81 s. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2014/2014\\_III/download/zoi\\_III\\_2014.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2014/2014_III/download/zoi_III_2014.pdf)
- ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. *Tak ne 2015, ale až 2016. ČNB opět posunula konec intervencí* [online]. 31. 7. 2014 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/tak-ne-2015-ale-az-2016-cnb-opet-posunula-konec-intervenci-1106342>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cizinci v České republice* [online]. 2014g, 192 s. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556725/29002714.pdf/2c818bc3-ce36-48b1-b3ff-054c441124bb?version=1.0>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Dovoz výrobků zpracovatelského průmyslu z vybraných států v 3. čtvrtletí 2014* [online]. 11. 11. 2014a [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20550879/241014-14q326.pdf/5ccc8b74-c4f8-4317-aca0-af774d7de8f2?version=1.0>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hospodářský vývoj Zlínského kraje v 1. až 3. čtvrtletí 2014* [online]. 2015a, 4 s. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11284/25849077/Infolist\\_III\\_Q\\_2014.pdf/5f81e3b0-7473-4169-86f6-01f8c7c44f2a?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/11284/25849077/Infolist_III_Q_2014.pdf/5f81e3b0-7473-4169-86f6-01f8c7c44f2a?version=1.0)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. 2014c [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Informační a komunikační technologie v českých domácnostech* [online]. 2. 12. 2014h [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568875/06200414a.pdf/785cc0b3-818e-4307-81c3-8773dce61c0b?version=1.0>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mobilní síť* [online]. 2014j, 12 s. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23202413/2014\\_mobil.pdf/64adb93b-af67-4fdc-b73f-487807cdf048?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23202413/2014_mobil.pdf/64adb93b-af67-4fdc-b73f-487807cdf048?version=1.0)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2014* [online]. 11. 3. 2015b [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věk a vzdělání populace* [online]. 31. 7. 2014e, 1 s. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/17010760+25013014001.pdf/e23660a0-8fd4-46a0-876e-ca360c6e400e?version=1.0>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věk a vzdělání populace* [online]. 31. 7. 2014f, 1 s. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/17400323+25013014019.pdf/e80a1d17-04ac-4fa7-bcf4-6c5546136720?version=1.0>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vybrané demografické údaje v České republice* [online]. 28. 8. 2014d, 4 s. [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/20541931/3201814\\_0101.pdf/69279796-27ca-4da8-9022-0be0b8b48f85?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20541931/3201814_0101.pdf/69279796-27ca-4da8-9022-0be0b8b48f85?version=1.0)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoz výrobků zpracovatelského průmyslu do vybraných států v 3. čtvrtletí 2014* [online]. 11. 11. 2014b [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20550879/241014-14q325.pdf/3c965ad0-0dab-4316-9ea9-90858748d37e?version=1.0>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Webové stránky a jejich využití* [online]. 2014i, 2 s. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/20561125/062005-14\\_a04.pdf/d0c8ed12-23c9-43f5-87f8-8ab264a3f90c?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20561125/062005-14_a04.pdf/d0c8ed12-23c9-43f5-87f8-8ab264a3f90c?version=1.0)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanci pracující ve výzkumu a vývoji podle krajů* [online]. 29. 12. 2014l [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/19-veda-a-vyzkum2018>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanci VaV – základní ukazatele za ČR v letech 2005-2013* [online]. 2014k [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568899/21100214p02.pdf/54d645ab-6ff9-45b9-82ba-a0b27185d694?version=1.1>
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- DONNELLY, JAMES H., GIBSON, JAMES L. a JOHN M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

- EC.EUROPA.EU. *Globalizace* [online]. 9. 10. 2014 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/international/globalisation/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/international/globalisation/index_cs.htm)
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANÁK NÁBYTEK A. S. *Výroční zpráva*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20352685&subjektId=600875&spis=685289>
- INCOMA.CZ. *Nábytek: Už 3/4 zákazníků dává přednost velkým specializovaným prodejnám* [online]. 27. 1. 2014 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://incoma.cz/nabytek-uz-34-zakazniku-dava-prednost-velkym-specializovanym-prodejnam/>
- INTERNETWORLDSTATS.COM. *Internet Users in Europe* [online]. 2014 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>
- IPRIMA.CZ. *Příloha k SMLUVNÍM OBCHODNÍM PODMÍNKÁM pro smlouvy o vysílání obchodních sdělení v programech zastupovaných FTV Prima, spol. s r. o.* [online]. 2015, [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: [http://www.iprima.cz/sites/default/files/cenik-ftv-prima-2015\\_0.pdf](http://www.iprima.cz/sites/default/files/cenik-ftv-prima-2015_0.pdf)
- ITAB SHOP CONCEPT CZ A. S. *Výroční zpráva* [online]. 2013 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=19982783&subjektId=593850&spis=684914>
- JITONA A. S. *Výroční zpráva* [online]. 2013 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=>
- JITONA.CZ. *O společnosti JITONA* [online]. 2014 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.jitona.cz/cz/o-nas/o-spolecnosti-jitona/>
- JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2015 [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=188731&typ=PLATNY>

- KANICKÁ, L. a Z. HOLOUŠ. *Nábytek: typologie, základy tvorby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 159 s. ISBN 978-80-247-3746-1.
- KEMÉNYOVÁ, Z. *Překlepy na LinkedIn pomůžou personalistovi najít skryté talenty, říká headhunter*. [online]. 16. 2. 2014 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61705850-preklepy-na-linkedin-pomuzou-personalistovi-najit-skryte-talenty-rika-headhunter>
- KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xvi, 367 s. ISBN 80-717-9529-1.
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KORYNA A. S. *Výroční zpráva*. [online]. 2012 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=84fe7ee4e0f0456aa832f74700ba2a63>
- KOVONA SYSTEM A. S. *Výroční zpráva*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=acbaa45c144e4721a340e0597badd96a>
- KOVONAX SPOL. S R. O. *Výroční zpráva* [online]. 2012 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=80739447a5514b059a88465f610af69c>
- LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, xv, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- LINKEDIN.COM. *Vytvořte nabízenou pracovní příležitost*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/job/consumer/commonPost/displayNewJob?promoCode=noJobPromoCode&otrck=help-jobs-lnk-jobspage&prototypeId=-1&countryCode=&postalCode=&trck=wow\\_face](https://www.linkedin.com/job/consumer/commonPost/displayNewJob?promoCode=noJobPromoCode&otrck=help-jobs-lnk-jobspage&prototypeId=-1&countryCode=&postalCode=&trck=wow_face)

- MANAGEMENTMANIA.COM. *ISO 9001* [online]. 2014 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. 30. 1. 2015, 63 s. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013* [online]. 5. 11. 2014, 253 s. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument154179.html>
- NOVÁ, E. *Největší světový výrobce nábytku Steelcase otevřel v Česku výrobu za 600 milionů* [online]. 20. 1. 2015 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63410090-nejvetsi-svetovy-vyrobce-nabytku-steelcase-otevrel-v-cesku-vyrobnu-za-600-milionu>
- PORTER, MICHAEL E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980, xx, 396 p. ISBN 00-292-5360-8.
- PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomický rámeček na rok 2015* [online]. 2014 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/text/text2.sqw?idd=111359#prilohy/t0331000007.pdf>
- ROBBINS, STEPHEN P. a M. COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- STRUKTURALNI-FONDY.CZ. *Programy pro programové období 2014-2020* [online]. 2014c [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>



- STUKTURALNI-FONDY.CZ. *Informace o фондеch* [online]. 2014a [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>
- STUKTURALNI-FONDY.CZ. *Programové období 2014-2020* [online]. 2014b [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠPAČKOVÁ, L. a P. ŽUFAN. Intensity of rivalry in Czech furniture production industry. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2012. sv. 60, č. 2, s. 421-428. ISSN 1211-8516.
- ŠPAČKOVÁ, L. *Odvětvové prostředí výroby nábytku v ČR : disertační práce*. Brno : Mendelova univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. 184 s. Vedoucí disertační práce doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.
- TON A. S. *Výroční zpráva*. [online]. 2009 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=76ac10b75ddd48478fdd4c1c9d76d4c9>
- TON A. S. *Výroční zpráva*. [online]. 2010 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=31967a743fbe4e8ea9d95675784dc394>
- TON A. S. *Výroční zpráva*. [online]. 2011 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=dac43c9b7cdf46ae885269477631c4c1>
- TON A. S. *Výroční zpráva*. [online]. 2012 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=31a07caa7e43455d8648278f52944091>
- TON A. S. *Výroční zpráva*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=19823555&subjektId=188731&spis=683524>

TON.EU. *O společnosti* [online]. 2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.ton.eu/cz/o-spolecnosti/>

TYLL, L. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYZKUM.CZ. *Předkládací zpráva k návrhu výdajů státního rozpočtu České republiky na výzkum, experimentální vývoj a inovace na rok 2015 s výhledem na léta 2016 a 2017* [online]. 2014, 7 s. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://www.vyzkum.cz/storage/att/105149CA9430576B51B57C0C7C51887E/zp\\_RACK9KZAFVXQ.pdf](http://www.vyzkum.cz/storage/att/105149CA9430576B51B57C0C7C51887E/zp_RACK9KZAFVXQ.pdf)

WEIHRICH, H. a H. KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

ZPRAVY.E15.CZ. *Obchodní bariéry ve světě rostou, varuje Evropská komise* [online]. 20. 11. 2014 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/ekonomika/obchodni-bariery-ve-svete-rostou-varuje-evropska-komise-1138727>

### **Ostatní interní zdroje podniku:**

PŘEVŘÁTILOVÁ, G. *Židle, před níž se ohnul svět*. Moderní doba, s. 50-55.

TON A. S. *Ekonomické podklady od podniku TON a. s.*, 2015a.

TON A. S. *Naše noviny*, 2015b, 6 s.

# Přílohy

# A Rozvaha TON a. s. 2009-2010

ROZVAHA [v tis. Kč]

AKTIVA		2010	2009
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>641 963</b>	<b>648 205</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>389 483</b>	<b>397 237</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>2 035</b>	<b>1 864</b>
	1 Zřizovací výdaje		
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		
	3 Software	2 035	1 550
	4 Ocenitelná práva		
	5 Goodwill		
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		314
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>385 518</b>	<b>393 946</b>
	1 Pozemky	18 005	19 471
	2 Stavby	333 979	338 184
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	26 929	29 351
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů		
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny		
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	189	189
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 242	2 857
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	174	3 894
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>1 930</b>	<b>1 427</b>
	1 Podíly v ovládaných a řízených osobách	1 930	1 361
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		66
	4 Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv		
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek		
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek		
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>247 520</b>	<b>244 618</b>
C. I.	<b>Zásoby</b>	<b>162 063</b>	<b>177 257</b>
	1 Materiál	45 019	22 042
	2 Nedokončená výroba a polotovary	52 746	96 809
	3 Výrobky	35 595	32 315
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		
	5 Zboží	27 334	24 514
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	1 369	1 577
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>		
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>72 769</b>	<b>60 665</b>
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	49 430	40 891
	2 Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	10 428	
	3 Pohledávky - podstatný vliv		
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		
	6 Stát - daňové pohledávky	2 132	1 056
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	9 928	18 000
	8 Dohadné účty aktivní	562	520
	9 Jiné pohledávky	289	198
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>12 688</b>	<b>6 696</b>
	1 Peníze	986	908
	2 Účty v bankách	11 702	5 788
D. I.	<b>Časové rozlišení</b>	<b>4 960</b>	<b>6 350</b>
	1 Náklady příštích období	4 535	5 390
	2 Komplexní náklady příštích období		
	3 Příjmy příštích období	425	960

PASIVA		2010	2009
PASIVA CELKEM		641 963	648 205
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	409 158	403 372
A. I.	Základní kapitál	404 000	404 000
	1 Základní kapitál	404 000	404 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
	3 Změny základního kapitálu		
A. II.	<b>Kapitálové fondy</b>	-139	-60
	1 Emisní ážio		
	2 Ostatní kapitálové fondy		
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-139	-60
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti		
	5 Rozdíly z přeměn společnosti		
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>		9 348
	1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		9 348
	2 Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	-568	382
	1 Nerozdělený zisk minulých let		382
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	-568	
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	5 865	-10 298
B.	<b>Cizí zdroje</b>	231 646	243 131
B. I.	<b>Rezervy</b>	294	981
	1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky		
	3 Rezerva na daň z příjmů	161	
	4 Ostatní rezervy	133	981
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	8 077	7 582
	1 Závazky z obchodních vztahů		
	2 Závazky - ovládající a řídicí osoba		
	3 Závazky - podstatný vliv		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy		
	6 Vydané dluhopisy		
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě		
	8 Dohadné účty pasivní		
	9 Jiné závazky		
	10 Odložený daňový závazek	8 077	7 582
B. III.	<b>Krátkodobé závazky</b>	78 731	76 794
	1 Závazky z obchodních vztahů	34 428	35 372
	2 Závazky - ovládající a řídicí osoba		
	3 Závazky - podstatný vliv		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	267	905
	5 Závazky k zaměstnancům	22 289	19 692
	6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 670	5 848
	7 Stát - daňové závazky a dotace	999	1 443
	8 Krátkodobé přijaté zálohy	9 138	9 885
	9 Vydané dluhopisy		
	10 Dohadné účty pasivní	4 725	3 434
	11 Jiné závazky	215	215
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	144 544	157 774
	1 Bankovní úvěry dlouhodobé		3 360
	2 Krátkodobé bankovní úvěry	144 544	154 414
	3 Krátkodobé finanční výpomoci		
C. I.	<b>Časové rozlišení</b>	1 159	1 702
	1 Výdaje příštích období	1 096	1 639
	2 Výnosy příštích období	63	63

## B Výkaz zisků a ztrát TON a. s. 2009-2010

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY [v tis. Kč]

		2010	2009	
	I.	Tržby za prodej zboží	56 449	57 441
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	37 243	36 339
	+	Obchodní marže	19 206	21 102
	II.	Výkony	611 067	571 420
	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	612 048	609 022
	2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-40 715	-39 244
	3	Aktivace	39 734	1 642
B.		Výkonová spotřeba	367 466	322 869
	1	Spotřeba materiálu a energie	256 888	217 006
	2	Služby	110 578	105 863
	+	Přidaná hodnota	262 807	269 653
C.		Osobní náklady	230 302	217 720
	1	Mzdové náklady	164 744	158 544
	2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	4 848	4 487
	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	56 884	50 869
	4	Sociální náklady	3 826	3 820
D.		Daně a poplatky	1 758	1 120
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	24 403	29 953
	III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	15 851	18 693
	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 526	7 377
	2	Tržby z prodeje materiálu	12 325	11 316
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	5 338	9 520
	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 715	7 262
	2	Prodaný materiál	3 623	2 258
G.		Změna stavu rezerv a oprav. pol. v prov.obl. a kompl.nákl.př.obd.	-1 189	1 125
	IV.	Ostatní provozní výnosy	5 024	6 138
H.		Ostatní provozní náklady	8 820	17 017
	V.	Převod provozních výnosů		
I.		Převod provozních nákladů		
	x	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>14 250</b>	<b>18 029</b>
	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.		Prodané cenné papíry a podíly		
	VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		4 640
	1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách		
	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		4 640
	VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.		Náklady z finančního majetku		
	IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
	X.	Výnosové úroky	82	19
N.		Nákladové úroky	4 539	6 415
	XI.	Ostatní finanční výnosy	7 976	6 652
O.		Ostatní finanční náklady	11 296	35 627
	XII.	Převod finančních výnosů		
P.		Převod finančních nákladů		
	x	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-7 777</b>	<b>-30 731</b>
Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	608	-2 404
	1	- splatná	113	-872
	2	- odložená	495	-1 532
	x x	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>5 865</b>	<b>-10 298</b>
	XIII.	Mimořádné výnosy		
R.		Mimořádné náklady		
S.		Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
	x	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>		
T.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
	x x x	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>5 865</b>	<b>-10 298</b>
	x x x x	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>6 473</b>	<b>-12 702</b>

## C Rozvaha TON a. s. 2011-2012

ROZVAHA [v tis. Kč]

AKTIVA		2012	2011
AKTIVA CELKEM		672 215	663 153
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>406 035</b>	<b>385 566</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 453	735
	1 Zřizovací výdaje		
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		
	3 Software	2 453	735
	4 Ocenitelná práva		
	5 Goodwill		
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	397 569	379 984
	1 Pozemky	18 492	17 880
	2 Stavby	340 011	330 870
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	34 163	28 794
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů		
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny		
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	183	183
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 720	1 855
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		402
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6 013	4 847
	1 Podíly – ovládaná osoba	2 242	2 267
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		
	4 Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	3 771	2 580
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek		
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek		
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>259 603</b>	<b>272 928</b>
C. I.	Zásoby	154 243	165 837
	1 Materiál	48 593	47 443
	2 Nedokončená výroba a polotovary	51 478	53 356
	3 Výrobky	33 780	41 192
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		
	5 Zboží	20 038	23 595
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	354	251
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	434	
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	434	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	83 303	94 661
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	64 839	54 843
	2 Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	8 673	7 676
	3 Pohledávky - podstatný vliv		
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		
	6 Stát - daňové pohledávky	6 362	1 872
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 019	10 581
	8 Dohadné účty aktivní	1 144	2 239
	9 Jiné pohledávky	266	17 450
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	21 623	12 430
	1 Peníze	868	1 327
	2 Účty v bankách	20 755	11 103
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>6 577</b>	<b>4 659</b>
	1 Náklady příštích období	5 490	4 214
	2 Komplexní náklady příštích období		
	3 Příjmy příštích období	1 087	445

		<b>PASIVA</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>672 215</b>	<b>663 153</b>
<b>A.</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	<b>437 321</b>	<b>435 706</b>
A.	I.	Základní kapitál	404 000	404 000
		1 Základní kapitál	404 000	404 000
		2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
		3 Změny základního kapitálu		
A.	II.	Kapitálové fondy	-132	-107
		1 Emisní ážio		
		2 Ostatní kapitálové fondy		
		3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-132	-107
		4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		
		5 Rozdíly z přeměn společností		
A.	III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1 861	293
		1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	1 861	293
		2 Statutární a ostatní fondy		
A.	IV.	Výsledek hospodaření minulých let	460	156
		1 Nerozdělený zisk minulých let	460	156
		2 Neuhrazená ztráta minulých let		
A.	V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	31 132	31 364
<b>B.</b>		<b>Cizí zdroje</b>	<b>233 439</b>	<b>226 484</b>
B.	I.	Rezervy	2 038	7 439
		1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
		2 Rezerva na důchody a podobné závazky		
		3 Rezerva na daň z příjmů	2 038	7 357
		4 Ostatní rezervy		82
B.	II.	Dlouhodobé závazky	11 613	9 333
		1 Závazky z obchodních vztahů	230	
		2 Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		
		3 Závazky - podstatný vliv		
		4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
		5 Dlouhodobé přijaté zálohy		
		6 Vydané dluhopisy		
		7 Dlouhodobé směnky k úhradě		
		8 Dohadné účty pasivní		
		9 Jiné závazky		
		10 Odložený daňový závazek	11 383	9 333
B.	III.	Krátkodobé závazky	90 672	76 812
		1 Závazky z obchodních vztahů	49 297	36 490
		2 Závazky - ovládající a řídicí osoba		
		3 Závazky - podstatný vliv		
		4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	328	272
		5 Závazky k zaměstnancům	12 425	12 003
		6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 384	6 348
		7 Stát - daňové závazky a dotace	948	972
		8 Krátkodobé přijaté zálohy	16 412	15 690
		9 Vydané dluhopisy		
		10 Dohadné účty pasivní	4 663	4 822
		11 Jiné závazky	215	215
B.	IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	129 116	132 900
		1 Bankovní úvěry dlouhodobé		
		2 Krátkodobé bankovní úvěry	129 116	132 900
		3 Krátkodobé finanční výpomoci		
<b>C.</b>	<b>I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 455</b>	<b>963</b>
		1 Výdaje příštích období	1 388	894
		2 Výnosy příštích období	67	69



## D Výkaz zisků a ztrát TON a. s. 2011-2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY [v tis. Kč]

		2012	2011	
	I.	Tržby za prodej zboží	64 360	53 139
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	45 668	36 039
	+	Obchodní marže	18 692	17 100
	II.	Výkony	730 766	627 815
	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	737 245	619 230
	2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-9 262	6 286
	3	Aktivace	2 783	2 299
B.		Výkonová spotřeba	432 384	362 678
	1	Spotřeba materiálu a energie	309 824	254 816
	2	Služby	122 560	107 862
	+	Přidaná hodnota	317 074	282 237
C.		Osobní náklady	254 879	238 281
	1	Mzdové náklady	185 196	171 049
	2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	4 848	4 848
	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	61 160	58 589
	4	Sociální náklady	3 675	3 795
D.		Daně a poplatky	2 400	1 676
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18 682	19 616
	III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6 656	24 463
	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	376	18 265
	2	Tržby z prodeje materiálu	6 280	6 198
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 380	4 205
	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	24	2 158
	2	Prodaný materiál	2 356	2 047
G.		Změna stavu rezerv a oprav. pol. v prov.obl. a kompl.nákl.př.obd.	1 496	-17 114
	IV.	Ostatní provozní výnosy	9 724	9 634
H.		Ostatní provozní náklady	6 886	29 918
	V.	Převod provozních výnosů		
	I.	Převod provozních nákladů		
	x	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>46 731</b>	<b>39 752</b>
	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.		Prodané cenné papíry a podíly		
	VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
	1	Výnosy z podílů v ovl.os. a v účetních jednotkách pod podst.vlivem		
	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
	VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.		Náklady z finančního majetku		
	IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-59 244	
	X.	Výnosové úroky	472	451
N.		Nákladové úroky	3 225	4 328
	XI.	Ostatní finanční výnosy	7 574	12 202
O.		Ostatní finanční náklady	72 135	7 839
	XII.	Převod finančních výnosů		
P.		Převod finančních nákladů		
	x	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-8 070</b>	<b>486</b>
Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	7 529	8 874
	1	- splatná	5 479	7 618
	2	- odložená	2 050	1 256
	x x	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>31 132</b>	<b>31 364</b>
	XIII	Mimořádné výnosy		
R.		Mimořádné náklady		
S.		Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
	x	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>		
T.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
	x x x	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>31 132</b>	<b>31 364</b>
	x x x x	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>38 661</b>	<b>40 238</b>

## E Rozvaha TON a. s. 2013

AKTIVA		2013	2012
AKTIVA CELKEM		699 691	672 215
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>434 455</b>	<b>406 035</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 885	2 453
	1 Zřizovací výdaje		
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		
	3 Software	2 445	2 453
	4 Ocenitelná práva		
	5 Goodwill		
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	390	
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	50	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	429 153	397 569
	1 Pozemky	18 492	18 492
	2 Stavby	339 818	340 011
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	33 655	34 163
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů		
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny		
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	183	183
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	29 759	4 720
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	7 246	
	9 Oceňovací rozdíly k nabytému majetku		
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 417	6 013
	1 Podíly – ovládaná osoba	2 417	2 242
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		
	4 Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv		3 771
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek		
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek		
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>259 702</b>	<b>259 603</b>
C. I.	Zásoby	151 478	154 243
	1 Materiál	50 637	48 593
	2 Nedokončená výroba a polotovary	52 253	51 478
	3 Výrobky	34 561	33 780
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		
	5 Zboží	13 927	20 038
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	100	354
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	434	434
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	434	434
C. III.	Krátkodobé pohledávky	88 086	83 303
	1 Pohledávky z obchodních vztahů	64 438	64 839
	2 Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	14 124	8 673
	3 Pohledávky – podstatný vliv		
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		
	6 Stát – daňové pohledávky	6 681	6 362
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 005	2 019
	8 Dohadné účty aktivní	68	1 144
	9 Jiné pohledávky	770	266
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	19 704	21 623
	1 Peníze	748	868
	2 Účty v bankách	18 956	20 755
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>5 534</b>	<b>6 577</b>
	1 Náklady příštích období	4 899	5 490
	2 Komplexní náklady příštích období		
	3 Příjmy příštích období	635	1 087

		2013	2012
<b>PASIVA</b>			
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>699 691</b>	<b>672 215</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>447 754</b>	<b>437 321</b>
A. I.	Základní kapitál	404 000	404 000
	1 Základní kapitál	404 000	404 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
	3 Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	42	-132
	1 Emisní ážio		
	2 Ostatní kapitálové fondy		
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	42	-132
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		
	5 Rozdíly z přeměn společností		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	3 418	1 861
	1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	3 418	1 861
	2 Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	5 392	460
	1 Nerozdělený zisk minulých let	5 392	460
	2 Neuhrazená ztráta minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	34 902	31 132
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>249 401</b>	<b>233 439</b>
B. I.	Rezervy	676	2 038
	1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky		
	3 Rezerva na daň z příjmů	676	2 038
	4 Ostatní rezervy		
B. II.	Dlouhodobé závazky	12 408	11 613
	1 Závazky z obchodních vztahů	230	230
	2 Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		
	3 Závazky – podstatný vliv		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy		
	6 Vydané dluhopisy		
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě		
	8 Dohadné účty pasivní		
	9 Jiné závazky		
	10 Odložený daňový závazek	12 178	11 383
B. III.	Krátkodobé závazky	76 361	90 672
	1 Závazky z obchodních vztahů	37 406	49 297
	2 Závazky – ovládající a řídicí osoba		
	3 Závazky – podstatný vliv		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	340	328
	5 Závazky k zaměstnancům	12 702	12 425
	6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 830	6 384
	7 Stát – daňové závazky a dotace	1 052	948
	8 Krátkodobé přijaté zálohy	11 917	16 412
	9 Vydané dluhopisy		
	10 Dohadné účty pasivní	5 899	4 663
	11 Jiné závazky	215	215
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	159 956	129 116
	1 Bankovní úvěry dlouhodobé	11 623	
	2 Krátkodobé bankovní úvěry	148 333	129 116
	3 Krátkodobé finanční výpomoci		
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 536</b>	<b>1 455</b>
	1 Výdaje příštích období	2 261	1 388
	2 Výnosy příštích období	275	67

## F Výkaz zisků a ztrát TON a. s. 2013

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

[v tis. Kč]

		2013	2012
I.	Tržby za prodej zboží	41 558	64 360
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	27 805	45 668
	<b>+ Obchodní marže</b>	<b>13 753</b>	<b>18 692</b>
II.	Výkony	682 633	730 766
	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	677 629	737 245
	2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 728	-9 262
	3 Aktivace	3 276	2 783
B.	Výkonová spotřeba	372 685	432 384
	1 Spotřeba materiálu a energie	267 550	309 824
	2 Služby	105 135	122 560
	<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>323 701</b>	<b>317 074</b>
C.	Osobní náklady	261 830	254 879
	1 Mzdové náklady	188 895	185 196
	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	4 848	4 848
	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	64 480	61 160
	4 Sociální náklady	3 607	3 675
D.	Daně a poplatky	2 256	2 400
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	22 169	18 682
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 813	6 656
	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	362	376
	2 Tržby z prodeje materiálu	5 451	6 280
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 293	2 380
	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		24
	2 Prodaný materiál	2 293	2 356
G.	Změna stavu rezerv a oprav. pol. v prov. obl. a kompl.nákl.př.obd.	589	1 496
IV.	Ostatní provozní výnosy	9 077	9 724
H.	Ostatní provozní náklady	6 353	6 886
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
	<b>x Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>43 101</b>	<b>46 731</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
	1 Výnosy z podílů v ovl.os. a v účetních jednotkách pod podst.vlivem		
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		-59 244
X.	Výnosové úroky	703	472
N.	Nákladové úroky	2 525	3 225
XI.	Ostatní finanční výnosy	10 604	7 574
O.	Ostatní finanční náklady	9 153	72 135
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
	<b>x Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-371</b>	<b>-8 070</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	7 828	7 529
	1 - splatná	7 033	5 479
	2 - odložená	795	2 050
	<b>x x Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>34 902</b>	<b>31 132</b>
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
	<b>x Mimořádný výsledek hospodaření</b>		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
	<b>x x x Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>34 902</b>	<b>31 132</b>
	<b>x x x x Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>42 730</b>	<b>38 661</b>