

Analýza konkurenceschopnosti firmy TON a.s. Bystřice pod Hostýnem

Irena Hradilová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Irena HRADILOVÁ**
Osobní číslo: **M10710**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy TON a.s.
Bystřice pod Hostýnem**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů orientovaných na problematiku konkurenceschopnosti a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Vypracujte interní a externí analýzu současného stavu firmy TON a.s.
- Navrhněte doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti TON a.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-859-4341-7.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (II). 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

PŘIBOVÁ, Marie. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 92 s. ISBN 80-716-9536-X.

TOMEK, Gustav. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dobroslav Němec
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: 21. června 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 12. srpna 2013

Ve Zlíně dne 21. června 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledek obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, učje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez věcného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

12. 8. 2013

Shadihovic

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti společnosti TON a.s. Bystřice pod Hostýnem, jež je tradičním českým výrobcem nábytku z ohýbaného dřeva, který se vyrábí a úspěšně prodává více než 150 let. V teoretické části jsou definovány základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti a jsou popsány metody a analýzy jako jsou finanční analýza, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza či analýza sortimentu. Tyto analýzy jsou pak využity v praktické části. Na základě vypracovaných analýz jsou v závěru vyslovena doporučení, jak zlepšit konkurenční schopnost firmy na cílových trzích.

Klíčová slova:

Marketingový mix, Finanční analýza, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza, Analýza sortimentu

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the Analysis of Competitiveness of the TON a.s. company, Bystřice pod Hostýnem, which is a traditional Czech producer of bent-wood furniture. The furniture has been produced and successfully sold for more than 150 years. The theoretical part defines basic terms connected with competitiveness. Furthermore, methods and analyses such as financial analysis, SWOT analysis, PEST analysis, Porter analysis and assortment analysis are described. These analyses are used in the practical part of the thesis. On the basis of the analyses made, recommendations of how to improve company's competitiveness on target markets are provided in the conclusion of the thesis.

Keywords:

Marketing mix, Financial analysis, SWOT analysis, PEST analysis, Porter analysis, Assortment analysis

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Dobroslavu Němcovi za odborné vedení, jeho praktické rady a věcné připomínky, a v neposlední řadě za velmi příjemnou spolupráci.

Mé poděkování patří také pracovníkům společnosti TON a.s., konkrétně obchodnímu řediteli Ing. Robertu Valentíkovi a řediteli marketingu Mgr. Janu Juzovi za jejich čas a řadu podnětných informací, které jsem využila při realizaci této bakalářské práce.

Dále děkuji panu Ing. Tomáši Lukešovi z Asociace českých nábytkářů za cenné informace z oblasti trhu s nábytkem.

„Může být něco krásnějšího, než dělat to, co máte rádi a vědět, že to má význam?“

Catharine Graham

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCESCHOPNOST	13
1.1 KONKURENČNÍ VÝHODA	13
1.1.1 Analýza hodnotového řetězce	14
1.2 TVORBA KONKURENČNÍ STRATEGIE	14
1.2.1 Finanční zdroje	15
1.2.2 Kultura a organizační struktura	15
1.2.3 Lidské zdroje	16
1.2.4 Klíčové faktory úspěchu	16
1.2.5 Efektivní marketing	17
1.3 NÁSTROJE PRO ZÍSKÁNÍ KONKURENČNÍ VÝHODY	19
1.3.1 Paretova (ABC) analýza	20
2 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA	21
2.1 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ	21
2.1.1 Finanční analýza	21
2.1.2 SWOT analýza	22
2.1.3 BCG matice – analýza portfolia	23
2.1.4 Životní cyklus výrobku	24
2.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ	25
2.2.1 PEST analýza – analýza makrookolí	26
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza mikroprostředí	26
2.2.3 Analýza trhu	28
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 TON A.S. - CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	31
4.1 HISTORIE	31
4.2 PROFIL SPOLEČNOSTI	31
4.3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE [27]	32
4.4 VLASTNICKÁ STRUKTURA	32
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VEDENÍ	33
4.6 ÚDAJE O POČTU ZAMĚSTNANCŮ	34
5 FINANČNÍ ANALÝZA	35
5.1 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	35
5.1.1 Analýza aktiv – majetkové struktury	35
5.1.2 Analýza pasiv – finanční struktury	36
5.2 VÝVOJ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	37
5.2.1 Analýza rentability	37
5.2.2 Analýza aktivity	38
5.2.3 Analýza likvidity	38
5.2.4 Analýza zadluženosti	39

5.3	SHRnutí FINANČNÍ ANALÝZY	40
6	SWOT ANALÝZA	41
6.1	SILNÉ STRÁNKY.....	41
6.2	SLABÉ STRÁNKY.....	41
6.3	PŘÍLEŽITOSTI	42
6.4	HROZBY.....	42
6.5	SHRnutí SWOT ANALÝZY	42
7	PEST ANALÝZA.....	43
7.1	POLITICKÉ FAKTORY	43
7.2	EKONOMICKÉ FAKTORY.....	43
7.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY	44
7.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	44
7.5	SHRnutí PEST ANALÝZY	44
8	PORTEROVA ANALÝZA	45
8.1	ANALÝZA ODBĚRATELŮ	45
8.1.1	Soukromý zákazník	45
8.1.2	Firemní zákazníci	45
8.2	ANALÝZA DODAVATELŮ.....	45
8.3	ANALÝZA KONKURENCE.....	46
8.4	RIZIKA VSTUPU NOVÉ KONKURENCE DO ODVĚTVÍ.....	48
8.5	HROZBA SUBSTITUTŮ	48
8.6	SHRnutí PORTEROVY ANALÝZY	48
9	ANALÝZA SORTIMENTU	49
9.1	KOLEKCE.....	50
9.2	ŠÍŘKA A HLOUBKA SORTIMENTU	51
9.3	MODEL BCG.....	53
9.4	KVALITA.....	54
9.5	CENA.....	55
9.6	DESIGN	55
9.6.1	Vlastní vývojové oddělení	57
9.7	DISTRIBUCE	57
9.7.1	Podnikové prodejny.....	57
9.7.2	Prodej přes e-shop	58
10	MARKETINGOVÁ PODPORA PRODEJE.....	59
10.1	VÝSTAVY A VELETRHY	59
10.2	EVENT MARKETING	59
10.3	INTERNETOVÉ STRÁNKY	60
10.4	SPOLUPRÁCE S DALŠÍMI SUBJEKTY	60
11	LIDSKÉ ZDROJE.....	61
11.1.1	Vzdělávání zaměstnanců.....	61
11.1.2	Motivace	61
12	ANALÝZA TRHU S NÁBYTKEM V ČR.....	62

12.1	KDE ZÁKAZNÍK NAKUPUJE.....	62
12.2	ROZHODOVACÍ PROCES ZÁKAZNÍKA.....	63
12.3	ZNALOST PRODEJEN S NÁBYTKEM.....	63
12.4	HODNOCENÍ MALOOBCHODNÍCH PRODEJEN S NÁBYTKEM.....	64
13	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	66
13.1	DOPORUČENÍ V OBLASTI PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	66
13.2	DOPORUČENÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	66
13.2.1	Vzdělávání zaměstnanců.....	66
13.2.2	Motivace zaměstnanců.....	67
13.3	DOPORUČENÍ V OBLASTI OBCHODU.....	67
13.4	DOPORUČENÍ V OBLASTI MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	68
	ZÁVĚR.....	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Téma Analýza konkurenceschopnosti firmy TON a.s. Bystřice pod Hostýnem jsem si vybrala proto, že jsem dlouhá léta v této společnosti pracovala, a byla tak konfrontována s problémy konkurenceschopnosti, které s sebou přinášela doba. Mám na mysli dobu nejen před rokem 1989, ale hlavně po tomto roce, kdy nebylo jednoduché ustát velké změny v podnikání.

I v současné době dochází k významným změnám na trzích, neboť tržní prostředí se neustále vyvíjí a mění. A mění se i zákazníci, jsou více informovaní a stávají se náročnějšími ve smyslu kvality výrobku či služby. Pro podnik je někdy náročné tyto změny zachytit a včas na ně reagovat. Aby byla firma konkurenceschopná, tedy schopná přežít na trhu, musí mít vhodnou konkurenční strategii, která povede k vytyčenému cíli a zajistí rozvoj společnosti a úspěch u zákazníků. Na trhu totiž uspěje jen ta firma, která analyzuje přání zákazníka a vyjde mu vstříc s lepší nabídkou než konkurence. Klíčovým faktorem, který v dnešní turbulentní době rozhoduje o úspěšnosti či neúspěšnosti firmy na trhu, je vlastnictví konkurenční výhody a využití konkurenční strategie vůči konkurentům, kteří jsou stále dravější.

Společnost TON a.s., která věnuje produktovému portfoliu významnou pozornost, zvolila „strategii odlišení“ se od ostatních výrobců sedacího nábytku a rozhodla se jít cestou kvality a nadčasového designu. Pochopila, že dnešní zákazník hledá uspokojení svých individuálních potřeb, ke kterým patří potřeba odlišit se od ostatních či vysoký emotivní zážitek spojený s koupí či užíváním daného produktu. Společnost TON a.s. chce nabídnout zákazníkovi takový produkt, o kterém ani netuší, že by ho mohl chtít. Chce zákazníka překvapit nadčasovým produktem a nabídnout mu to nejlepší možné řešení.

Cílem této práce je analyzovat současnou pozici společnosti TON a.s., zhodnotit její silné a slabé stránky a navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení. Věřím, že má bakalářská práce tento cíl naplní a potěší mne, když poznatky získané ze zpracovaných analýz budou inspirující i pro společnost TON a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Pod pojmem konkurenceschopnost se rozumí schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními, tedy „konkrétní schopnost zapojit se úspěšně do soutěže v tržním prostředí v daném časoprostorovém řezu“. [15]

Chce-li podnik v dnešní turbulentní době uspět na trhu, musí přijít s něčím novým, neokoukaným, odlišujícím se od ostatní konkurence nápaditostí a kreativitou produktu či služby, kvalitou, cenou a v neposlední řadě rychlostí a pružností, se kterou přichází výrobce či poskytovatel služby s novým produktem na trh. A právě kreativita hraje v konkurenceschopnosti velkou roli. Ta je nositelem a především významným zdrojem přidané hodnoty.

„Význam kreativity pro konkurenceschopnost spočívá právě ve tvorbě vysoké přidané hodnoty, která vzniká díky jedinečnosti výsledků kreativního procesu. Cestou je spojení kreativních odvětví s dalšími sektory ekonomiky za účelem pomoci kreativnímu podnikání přinést tyto ideje do ziskového byznysu. Takovým spojovacím mostem je například design, který se v dnešní době stává významným zdrojem konkurenční výhody.“ [16]

1.1 Konkurenční výhoda

S pojmem konkurenceschopnost úzce souvisí pojem konkurenční výhoda.

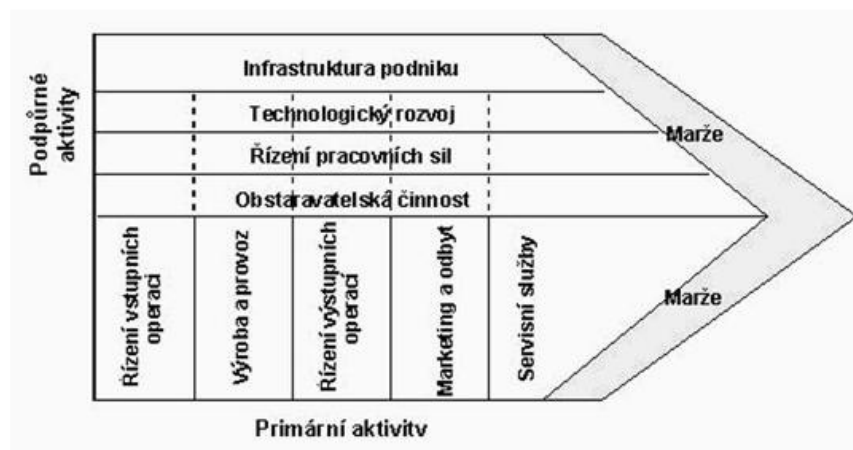
Za konkurenční výhodu podniku mohou být považovány následující faktory:

1. *Cena*
2. *Finanční systém koupě*
3. *Jakost produktu*
4. *Ekologická charakteristika produktu*
5. *Balení produktu*
6. *Logistika a doprava produktu*
7. *Informace o produktu poskytnuté odběratelům*
8. *Distribuční linie a trasy*
9. *Servisní služby*
10. *Výhody samotného produktu.* [2]

Pokud chce firma získat konkurenční výhodu oproti soupeřům v odvětví, musí systematicky analyzovat nejen své vlastní činnosti, ale i činnosti konkurence. Konkurenční výhoda firmy je dána takovým výkonem podniku, který má vyšší hodnotu než výkon soupeře. Tato hodnota je pak dána cenou, již je zákazník ochoten zaplatit. Ke zkoumání této hodnoty či spíše činností a schopností vytvářejících konkurenční výhodu je vhodným nástrojem tzv. hodnotový řetězec. [6]

1.1.1 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce je vlastně analýzou všech aktivit podniku. Tyto jsou pak rozlišeny na primární a podpůrné. Mezi primární patří ty činnosti, které slouží ke zhotovení výrobku, podpůrnými aktivitami jsou ty, které zajišťují hladký průběh přímých činností.[1]



Obrázek 1 Model hodnotového řetězce [17]

1.2 Tvorba konkurenční strategie

Prvním krokem formulace a tvorby strategie by mělo být zhodnocení poslání podniku a určení vize a dlouhodobých cílů. Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit společnosti. Je jakýmsi „herním plánem“, kterým se řídí management firmy, aby mohla společnost úspěšně konkurovat, uspokojovat zákazníky a dosahovat dobrých podnikatelských výsledků. Proces tvorby strategie obnáší tři kroky:

- 1. krok – provedení strategických analýz (analýzy vnitřního a vnějšího prostředí).
- 2. krok – výběr a formulace strategie.
- 3. krok – implementace strategie, tedy její realizace.

Pro úspěšné zvládnutí procesu tvorby konkurenční strategie je nezbytné analyzovat zdroje a konkurenční schopnosti.

Zdroje strategie mohou být hmotné a nehmotné.

- **Finanční zdroje a hmotná aktiva** – pomocí analýzy lze zjistit, jaké jsou možnosti využití těchto zdrojů s co největším ziskem, tzn. minimalizace nákladů a maximalizace výnosů.
- **Kultura a organizační struktura** – tzv. intelektuální kapitál, s tím je spojeno chování lidí, image, reputace, značka apod.
- **Lidské zdroje** – produktivní služba lidí, kterou nabízejí organizaci prostřednictvím svých znalostí, dovedností a schopností.
- **Klíčové faktory úspěchu** – konkrétní, jasně definované a měřitelné prvky, které zajišťují firmě úspěch a odlišují ji od konkurence.
- **Efektivní marketing** – stanovení prvků konkurenční výhody, stanovení způsobu prezentace, definice nových trhů apod.

1.2.1 Finanční zdroje

Finance jsou důležitým zdrojem pro stanovení konkurenční strategie. Tyto zdroje firma potřebuje pro zajištění vstupů (materiálu, energie, mzdových nákladů) a výstupů (dividend, podílu na zisku). Podstatou financování a finančního řízení je neustálé usměrňování co nejvýhodnější struktury kapitálu a majetku. Firma musí zvolit na základě finanční analýzy co nejvýhodnější finanční strategii a efektivním řízením financí zvyšovat tržní hodnotu firmy.

Pod pojmem řízení financí rozumíme:

- Řízení nákladů s cílem jejich minimalizace.
- Řízení tržeb s cílem jejich maximalizace.
- Řízení cash flow s cílem přírůstku finančních zdrojů. [11]

1.2.2 Kultura a organizační struktura

Strategii podniku tvoří lidé a proto firemní kultura a s ní spojená i organizační struktura firmy hraje důležitou roli při tvorbě konkurenční strategie firmy. Firemní kulturu můžeme chápat jako „soubor norem, hodnot a přesvědčení, které nejsou nikde písemně dány, ale lidé se podle nich chovají.“ [11]

Dobrá podniková kultura je významným faktorem pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy. Je to dáno také tím, že firemní kultura je spojena i s přísnějším dodržováním pravidel uvnitř firmy, což jí dodává lepší soudržnost a stabilitu. Firemní kultura zvyšuje kvalitu spolupráce všech zaměstnanců firmy, zlepšuje jejich soužití, motivaci a tím i produktivitu práce, a v konečném efektu i celkové výsledky firmy.

Podnět k nastavení firemní kultury vychází z vrcholového managementu, který určí cíle, jichž má být dosaženo. Nositeli a rozšiřovateli nové firemní kultury jsou většinou mladí a dynamičtí lidé, jež přicházejí do firem jako noví zaměstnanci, a kteří se ještě nesžili se starou podnikovou kulturou. Tvorba firemní kultury a tvorba firemní strategie pak musí být v souladu a je dobré, když jsou také osobní cíle pracovníka v souladu s cíli firmy.

1.2.3 Lidské zdroje

Nejhůře napodobitelnou konkurenční výhodou pro podnik představují lidské zdroje. Dle Charvátka může firma dosáhnout konkurenční výhody právě tehdy, pokud má lidi, které je schopna učit rychleji a efektivněji než konkurence.

Chce-li být firma o krok před svými soupeři, musí:

- Plánovat lidské zdroje.
- Mít definovány postupy pro získávání a výběr lidí.
- Řídit odměňování.
- Řídit rozvoj lidí. [11]

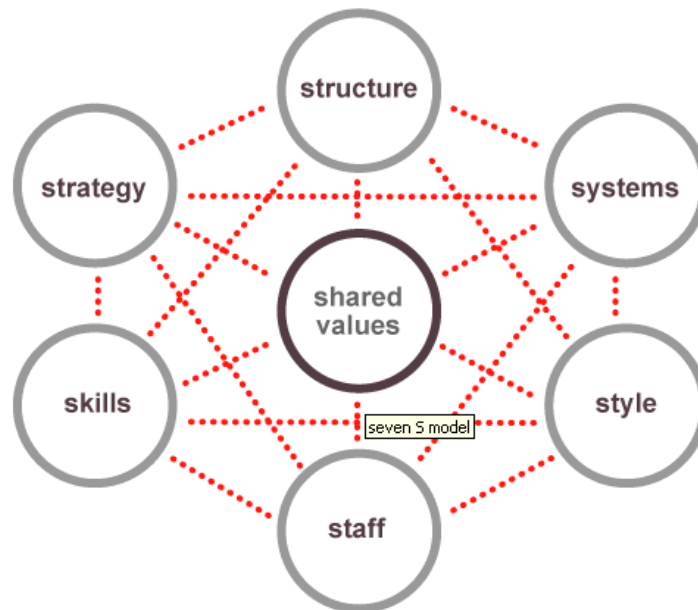
1.2.4 Klíčové faktory úspěchu

„Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu (key success factors).“ [9]

Téma klíčových faktorů úspěchu vysvětluje metodika 7S poradenské firmy McKinsey, podle níž je firma ovlivňována sedmi vnitřními faktory, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Klíčové faktory úspěchu každé firmy je nutné hledat v harmonickém souladu těchto faktorů:

- Strategie firmy (strategy).
- Organizační struktura firmy (structure).

- Spolupracovníci ve firmě (staff).
- Systémy řízení ve firmě (systems).
- Sdílené hodnoty (kultura) firmy (shared values).
- Styl řízení firmy (style).
- Schopnosti, dovednosti (skills). [10]



Obrázek 2 7 S model [18]

1.2.5 Efektivní marketing

Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí především na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Dnes musí manažeři strategicky přemýšlet, na jaké trhy a na jaké výrobky se soustředit, jakým způsobem budou výrobky či služby nabízeny, za jakou cenu, jak se budou výrobky či služby propagovat a co tvoří konkurenční výhodu vlastních výrobků či služeb. „Implementaci strategie představuje obecně operativní plán marketingových opatření. Základem jsou marketingové nástroje, které ve svém souhrnu tvoří tzv. marketingový mix“. [5]

Marketingové nástroje tvoří:

- **Výrobová, sortimentní a servisní politika** – zahrnuje řadu rozhodnutí základní a infrastrukturní povahy, nástroji výrokové politiky jsou zejména inovace, diferenciacie, variace a eliminace.
- **Kontraktační politika** – cenová politika, rozhodování o výši cen, o cenových variantách atd. Současně jde o zvážení vlastní kondice, pokud jde o poskytování rabatů, platebních podmínek, dodacích podmínek, úvěrů apod.
- **Komunikační politika** – reklama, přímá komunikace, podpora prodeje, public relations (poskytování informací veřejnosti a zároveň zjišťování zpětné vazby a dalších informací od veřejnosti), sponzorství, event-marketing, direct marketing, corporate identity policy (firemní styl nebo kultura, která prezentuje společnost zákazníkům a měla by vystihovat podstatu jejího podnikání, hodnoty, přístup a další charakteristické vlastnosti).
- **Distribuční politika** – soubor postupů a operací, prostřednictvím nichž se dostává výrobek z místa vzniku do místa určení, tedy ke konečnému spotřebiteli. Je důležité, aby výrobek byl dostupný na trhu ve správném množství na správném místě a v době, kdy jej zákazník požaduje. Rozhodování o místě je důležitou součástí strategického plánování. Firmy musí brát v úvahu potřeby a názory cílových zákazníků. [14]

Jednotlivé aktivity, které souvisejí s uvedením výrobku na trh, jeho distribucí, podporou prodeje a růstem hodnoty značky, se v průběhu životního cyklu výrobku vzájemně doplňují a ovlivňují.

Známý klasik marketingu Philip Kotler uvádí ve svém díle třídění marketingových nástrojů do čtyř faktorů nazývaných **4P**:

- **Product** (výrobek) – uspokojuje potřeby zákazníka, označuje nejen samotný produkt, ale i design, kvalitu, obal, image výrobku, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodnou o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
- **Price** (cena) – hodnota výrobku pro zákazníka vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěrů.
- **Place** (místo) – přemístění výrobku od výrobce k zákazníkovi, odbytové cesty, pokrytí, sortiment, dislokace, zásoby, doprava.

- **Promotion** (propagace) – reklama a inzerce, product placement, podpora prodeje, přímá komunikace, osobní prodej, prodejní personál, public relations, sponzorství, přímý marketing, event-marketing. Je to nejviditelnější část marketingového mixu.



Obrázek 3 Marketingový mix [28]

1.3 Nástroje pro získání konkurenční výhody

- **Segmentace** – hledání vztahu mezi potřebami zákazníků a marketingovými aktivitami prodejce. Cílem segmentace je ekonomický efekt, zvýšení ziskové marže růstem objemu prodeje nebo růstem ceny.
- **Targeting** – zacílení nabídky produktu nebo služby na vybraný segment trhu, které umožňuje maximalizovat efekty prodeje. Cílovému segmentu se přizpůsobuje komunikace a všechny marketingové aktivity.
- **Positioning** – způsob, jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele. Díky charakteristikám své nabídky se odlišuje od konkurence a zaujímá na trhu určitou pozici. [7]

1.3.1 Paretova (ABC) analýza

Dalším mocným nástrojem v marketingu i obchodu je Paretova nebo také ABC analýza. Je to velmi efektivní nástroj, který umožňuje firmám soustředit se na to, co je pro ně skutečně důležité. Je možné ji využít na zákazníky i na vlastní výrobky či služby. Pomocí ABC analýzy je možné určit klíčové zákazníky podle kumulované výše tržeb (zisku). ABC analýza člení zákazníky do tří segmentů podle velikosti jejich obratu.

- Segment A tvoří zákazníci, kteří jsou jako první v pořadí a jejichž kumulovaný zisk tvoří např. 60% celkového obratu.
- Segment B tvoří zákazníci, jejichž zisk tvoří například dalších např. 30%.
- Segment C tvoří ti nejmenší zákazníci, resp. zákazníci se záporným ziskem.

ABC segmentům je věnována rozdílná pozornost. Největší pozornost je samozřejmě věnována zákazníkům ze segmentu A (například 80% marketingových aktivit se soustředí na segment A), naopak nejmenší pozornost zákazníkům ze segmentu C. [31]

Nevýhodou této analýzy je však to, že nezohledňuje výhledy do budoucna. Proto je nutné posuzovat zákazníky nejen z hlediska realizovaného zisku, ale i z hlediska potenciálního zisku. Zde je možné zákazníky rozčlenit do čtyř skupin:

- Klíčoví zákazníci v současnosti i budoucnu.
- Zákazníci s vysokým současným ziskem, ale nejasným potenciálem.
- Zákazníci s nízkým současným ziskem, ale vysokým potenciálem.
- Malí zákazníci bez růstového potenciálu.

Svůj význam má i sledování nákladů na získání potenciálního zákazníka. Mezi tyto náklady jsou zahrnuty nejen marketingové aktivity zaměřené na akvizici zákazníka, ale například i čas obchodníka strávený na jednáních. V konečném výsledku je možné porovnat, zda náklady vynaložené na získání zákazníka patřícího do segmentu A se firmě vrátily v podobě zisku.

Správné zacílení aktivity a efektivní řízení obchodních příležitostí velmi významně přispívá k úspěšnosti a vyšší konkurenceschopnosti firmy.

2 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA

Pro udržení konkurenceschopnosti je pro podnik nezbytné mít informace jak zevnitř firmy, tak i z okolí. K tomuto účelu slouží interní a externí analýzy.

2.1 Analýza interního prostředí

Pro analýzu vnitřních zdrojů, schopností podniku, jeho silných i slabých stránek existuje celá řada metod, které pomohou analyzovat potřebné informace.

2.1.1 Finanční analýza

Finanční analýza je téma, které spadá do oblasti ekonomiky podniku. Je to rozbor finanční situace firmy. Vychází z účetních výkazů jako je rozvaha (pro sledování aktiv a pasiv), výsledovka (výkaz zisku a ztrát) a případně i výkaz cash flow. Bez finanční analýzy by manažeři firem nebyli schopni správně rozhodovat. Sestavením finanční analýzy se zjistí, zda je podnik dostatečně ziskový, zda využívá efektivně svých aktiv, zda splácí své závazky, zkrátka slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. [12]

V praktické části této bakalářské práce budou provedeny následující analýzy finančních ukazatelů podniku:

- **Horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury** – horizontální zkoumá vývoj položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti, vypočítává se jejich absolutní nárůst či pokles a procentní vyjádření k výchozímu roku. Vertikální analýza ukazuje procentuální podíl jednotlivých ukazatelů na celku. Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv nebo pasiv.
- **Analýza rentability** – respektive výnosnosti, ve svých nejrůznějších podobách udává poměr zdrojů podniku k jeho zisku. Nejčastěji používané ukazatele jsou **rentabilita tržeb** ($= \text{zisk} / \text{tržby}$), **rentabilita výnosů** ($= \text{EBIT} / \text{výnosy}$), **rentabilita celkového kapitálu** ($\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$) a **rentabilita vlastního kapitálu** ($\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$).
- **Analýza aktivity** – ukazatele vázanosti kapitálu, měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Mezi ukazatele aktivity patří **obrat aktiv** ($= \text{tržby} / \text{aktiva}$), **doba obratu zásob** ($= (\text{průměrný stav zásob} / \text{tržby}) \times 360$), **doba obratu pohledávek** ($= (\text{průměrný stav pohledávek} / \text{tržby}) \times 360$) a **doba obratu závazků** ($= (\text{krátkodobé závazky} / \text{tržby}) \times 360$).

- **Analýza likvidity** – likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky, je proto nazývána ukazatelem solventnosti. Ukazatele likvidity udávají poměr mezi krátkodobými závazky podniku a prostředky jejich krytí. Mezi ukazatele likvidity patří **běžná likvidita** (= oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje), **pohotová likvidita** (= (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé cizí zdroje) a **hotovostní likvidita** (= krátkodobý finanční majetek/krátkodobé cizí zdroje). Další ukazatel **podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech** (= (oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje)/oběžná aktiva) charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Pro hodnocení likvidity lze také využít ukazatelů konstruovaných na bázi peněžních toků, např. **likvidita z provozního cash flow** (= CF z provozní činnosti/krátkodobé cizí zdroje).
- **Analýza zadluženosti** – slouží jako ukazatel finanční stability podniku a indikátor výše rizika. Věřitelské riziko je definováno tzv. **Debt ratio** (celková zadluženost = cizí zdroje/aktiva celkem), udává procento celkových aktiv, které byly financovány použitím cizích zdrojů. Dalším ukazatelem zadluženosti je **Debt/equity ratio** (míra zadluženosti = cizí zdroje/vlastní kapitál). Mezi důležité ukazatele zadluženosti patří také úrokové krytí, které vyjadřuje, jak je podnik schopen splácet úroky, respektive kolikrát je zisk vyšší než úroky (úrokové krytí = EBIT/nákladové úroky). [12]

2.1.2 SWOT analýza

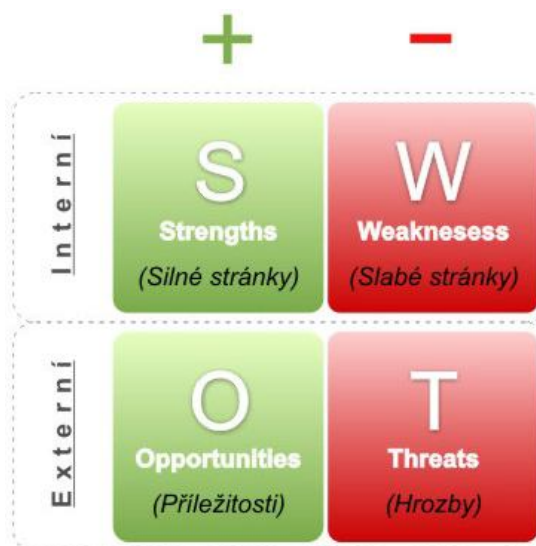
Pro diagnózu silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí je nejčastěji používána tzv. SWOT analýza. Pomocí SWOT analýzy lze identifikovat hlavní konkurenční výhody podniku a jeho klíčové faktory úspěchu. Analýza silných stránek (strengths) a slabých stránek (weaknesses) je zaměřena na interní prostředí firmy, analýza příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) je naopak zaměřena na externí prostředí podniku.

Tabulka 1 SWOT analýza – vlivy prostředí

	Kladný vliv	Záporný vliv
Vnitřní prostředí	Strengths	Weaknesses
Vnější prostředí	Opportunities	Threats

SWOT analýza shrnuje poznatky z dílčích analýz interního a externího prostředí a třídí je do čtyř kvadrantů podle typu prostředí a vlivu (kladného či záporného). Výsledky SWOT

analýzy může pak společnost využít k tvorbě strategie organizace, která by měla využívat silné stránky, maximalizovat příležitosti, odstraňovat slabé stránky a neutralizovat hrozby.



Obrázek 4 Model - SWOT analýza [20]

Sestrojení tabulky SWOT je prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyř dimenzí a jejich implementace do podnikových aktivit, protože pravá a levá strana SWOT analýzy stojí často proti sobě. „Eliminuje-li firma svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti.“ [19]

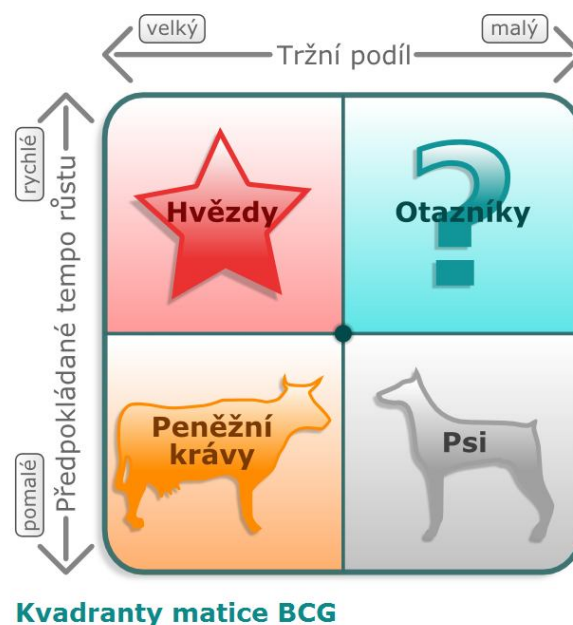
2.1.3 BCG matice – analýza portfolia

Jak uvádí Philip Kotler ve své publikaci Marketing, nejznámější metoda plánování podnikatelského portfolia byla vyvinuta konzultantskou firmou Boston Consulting Group - BCG, jednou z nejvýznamnějších poradenských firem v oblasti řízení podniků. Doslova uvádí: *BCG – vyhodnocení vztahů růstu podílu analyzované strategické podnikatelské jednotky na trhu k jejímu relativnímu tržnímu podílu. Strategické podnikatelské jednotky mohou být klasifikovány jako tzv. „hvězdy“, „dojné krávy“, „otazníky“ nebo „hladoví psi“.*[7]

- **Hvězdy** – produkty s vysokým podílem na trhu a s vysokým tempem rozvoje, na trhu mají dominantní postavení a perspektivu dalšího růstu.
- **Dojné krávy** – produkty s vysokým podílem na trhu s malým tempem růstu, nevyžadují velké investice a přinášejí velký zisk.

- **Otazníky** – produkty s nízkým podílem na trhu s vysokým tempem růstu, aby se z otazníků staly hvězdy, je zapotřebí značných investic.
- **Hladoví psi** – produkty s nízkým podílem na trhu, pomalu rostoucí nebo stagnující, nepřinášejí téměř žádný zisk a do jejich další existence by bylo třeba investovat vysoké částky, nabízí se dvě varianty, inovovat nebo vyřadit.

V této matici se na vertikální osu zaznamenává růst trhu za určité období a na horizontální osu tržní podíl. Tempo růstu trhu je zde vyjádřeno v procentech a za mezník mezi pomalým a rychlým tempem růstu se považuje 10%. Do grafu této matice se umísťuje sledovaná strategická podnikatelská jednotka nejen podle růstu trhu a tržního podílu, ale i jejího objemu prodeje. Ten je znázorněn velikostí kruhu.



Obrázek 5 BCG matice [21]

Dojné krávy by měly vytvořit firmě dostatek prostředků k financování rozvoje hvězd a otazníků. Podpora otazníků může být velmi nákladná, a proto musí každý podnik zvažovat počet těchto otazníků, přestože jsou to právě otazníky, ze kterých se v budoucnu vyvinou potřebné hvězdy a dojné krávy. Bídny psy je doporučováno vyřadit z portfolia, avšak každý podnik si musí sám spočítat, zda může i ve skupině bídných psů vyrábět účelově.

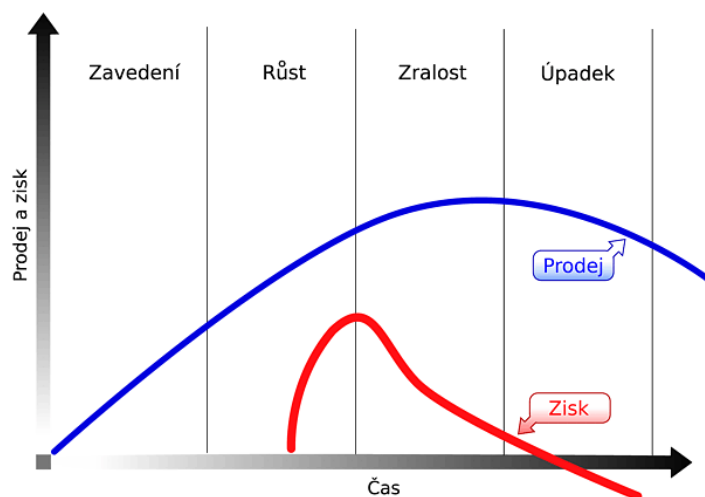
2.1.4 Životní cyklus výrobku

V souvislosti s posuzováním postavení jednotlivých strategických podnikatelských jednotek v budoucnu je nezbytné zahrnout do těchto úvah jejich životní cyklus. Podnikatelská

jednotka začíná svou dráhu v pozici otazníku, přechází ke hvězdě, k dojně krávě a končí zpravidla v pozici psa.

- **Zavedení** – otazník – první fáze životnosti výrobku, kdy je dosahováno nízkých tržeb, ovšem tempo růstu tržeb je naopak vysoké. Otazníkem jsou výrobky označeny proto, že se vedení podniku musí rozhodovat, zda bude produkt perspektivní a má cenu ho prosadit, přestože riskuje ztrátu vynaložených prostředků.
- **Růst** – hvězda – druhá fáze životnosti výrobku, v níž je tempo růstu příjmů nejvyšší a to díky růstu trhu a relativního tržního podílu.
- **Zralost** – dojná kráva – je třetí fáze životnosti výrobku, ve které produkt dosahuje největších příjmů. Tempo růstu trhu však klesá.
- **Úpadek** – hladový pes – poslední fáze životnosti výrobku, kdy příjmy klesají, výrobek se stává neperspektivní a je na vedení firmy, zda bude výrobek inovovat, či dále marketingově podporovat. [23]

Životnost výrobku znázorňuje křivka cyklu životnosti výrobku, viz obrázek č. 6.



Obrázek 6 Životnost výrobku [24]

2.2 Analýza externího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na odhalení vývojových trendů, které by mohly firmu v budoucnosti ovlivnit. P. Kotler dělí okolí organizace na mikroprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí je tvořeno „faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků (firemní prostředí, dodavatelé, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy k veřejnosti).“ [7]

Makroprostředí „vnější okolnosti, které ovlivňují mikroprostředí (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory).“ [7]

2.2.1 PEST analýza – analýza makrookolí

PEST analýza je zaměřená na politické, ekonomické, socio-kulturní a technologické faktory.

- **Politicko-legislativní vlivy** – např. politická stabilita, členství země v EU, daňové zákony, regulace exportu či importu, cenová politika, ochrana spotřebitele apod.
- **Ekonomické faktory** – hospodářský cyklus ekonomiky, politická situace a její vliv na ekonomiku, hospodářská politika vlády, monetární politika státu, fiskální politika, míra inflace, situace na kapitálovém trhu. [9]
- **Socio-kulturní faktory** – vzdělání obyvatelstva, průměrný věk, životní styl obyvatel, hodnotové stupnice a postoje lidí, charakteristika pracovní síly, přístup k práci a volnému času, demografické faktory.
- **Technologické faktory** – např. vládní podpora výzkumu a vývoje, změny technologie, morální zastarávání, inovace, přírodní zdroje.

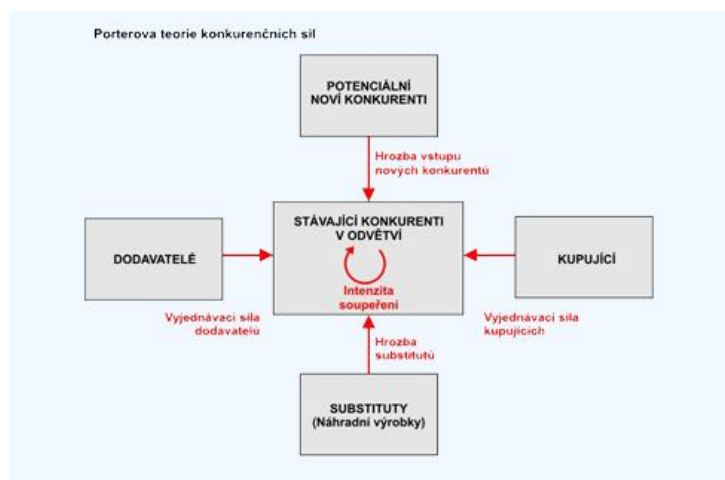
Cílem PEST analýzy je najít ty faktory, které mají pro podnik strategický význam.

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza mikroprostředí

Porterova analýza neboli Porterův model pěti konkurenčních sil mapuje pozici firmy v oborovém okolí organizace. Strategická pozice firmy je určena působením pěti faktorů. Jsou to: [13]

- **Vyjednávací síla zákazníků (odběratelé)** – mohou výrazně ovlivnit ziskovost tlakem na cenu či kvalitu (má-li firma málo odběratelů, pak mají tito odběratelé velmi silnou pozici).
- **Vyjednávací síla dodavatelů (dodavatelé)** – stejně jako v případě odběratelů, úzká skupina dodavatelů může diktovat ceny a ovlivňovat kvalitu dodávaných surovin.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů** – nově vstupující firmy mohou vytvořit tlak na cenu při zavádění výrobků na trh (zaváděcí ceny, inovativní přístup). Porter rozlišuje několik vstupních potíží:
 - úspory z rozsahu (zavedená firma s vyšším objemem vyrábí s menšími náklady)
 - kapitálová náročnost vstupu (vstupní investice do výroby, marketing)
 - diferenciacie produktu (rozdílnost produktu vlivem značky)
 - distribuční kanály (nutnost nově vytvářet síť odběratelů a dodavatelů)
 - vládní politika
 - ochota zákazníka k zavedení nové značky. [6]
- **Hrozba substitutů** – výrobky, které se mohou vzájemně funkčně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste, pokud je poměr kvality a ceny u substitutu lepší a pokud zákazník nemusí při přechodu od původního výrobku k substitutu výrazně investovat.
- **Vliv konkurence v odvětví** – vnitřní rivalita mezi společnostmi, které operují ve stejném tržním segmentu je ovlivňována:
 - velikostí daného trhu
 - strukturou nákladů
 - počtem konkurentů a jejich ekonomickou charakteristikou (rozsah podnikání, kapitálová síla, tradice výrobce, kvalita marketingu apod.).



Obrázek 7 Porterova teorie pěti konkurenčních sil [6]

2.2.3 Analýza trhu

Marketingová analýza trhu a z ní vycházející marketingová strategie jsou nezbytné pro udržení se na trhu v době, kdy se konkurence stává dravější a zákazníci vybíravější a náročnější. Analýza trhu je klíčovým faktorem budoucího úspěchu nebo naopak neúspěchu společnosti na daném trhu.

V první fázi se jedná o marketingový výzkum, který má za cíl odhad poptávky. Z analýzy trhu by měly vyplynout závěry týkající se faktorů jako je:

- Poptávka.
- Potřeby potencionálních zákazníků.
- Konkurence.

Výsledky marketingového výzkumu dávají odpovědi na otázky:

- Jaká je konkurence a jaký je její význam?
- Kdo bude cílovým zákazníkem, jaké jsou jeho potřeby a představy o produktu?
- Jak vysokou cenu je zákazník ochoten zaplatit?
- Jak vysokou poptávku lze očekávat? [29]

Pro konkurenceschopnou společnost je nutné porozumět spotřebnímu trhu a hlavním faktorům, které působí na nákupní chování spotřebitelů (kulturní faktory, společenské faktory, osobní faktory, psychologické faktory).



Obrázek 8 Faktory ovlivňující chování spotřebitele [30]

3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byly zpracovány teoretické poznatky orientované na problematiku konkurenceschopnosti firem a formulovány teoretická východiska pro zpracování analýz.

V úvodu je vysvětlen pojem konkurenceschopnost, význam konkurenční výhody a konkurenční strategie, neboť schopnost konkurence je jádrem úspěchu či neúspěchu každého podniku. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí zvolit správnou konkurenční strategii. Aby strategii zvolil správně, musí nejprve analyzovat prostředí, ve kterém podniká. K tomu má k dispozici několik nástrojů. Pro důkladnou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí bývá využíváno finanční analýzy, SWOT analýzy, Pest analýzy, Porterovy analýzy, analýzy sortimentu, BCG matice apod.

Poznatky z teoretické části jsem uplatnila v části praktické, v níž jsou informace použity pro vypracování jednotlivých analýz. Analýza současné situace podniku za pomoci popsaných metod je nezbytná pro rozvoj úspěšného podnikání firmy. Analýza konkurenceschopnosti firmy poskytuje informace o tom, jakou má společnost pozici na trhu a zda má nastavenou dobrou konkurenční strategii, která ji dovede ke stanoveným cílům.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 TON A.S. - CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI



Obrázek 9 Logo společnosti TON a.s. [25]

4.1 Historie

Továrnu na ohýbaný nábytek v Bystřici pod Hostýnem postavil v roce 1861 známý truhlář, vynálezce a návrhář nábytku Michael Thonet (1796 – 1871). Pocházel z Boppardu v Porýní a svou první továrnu na Moravě založil v Koryčanech v roce 1856. Hlavním důvodem pro zahájení výroby ohýbaného nábytku v Bystřici pod Hostýnem byl dostatek bukového dřeva v okolních lesích.



Obrázek 10 Historická fotografie

Buk je pro své vlastnosti nejvhodnější dřevinou pro výrobu ohýbaného nábytku, je homogenní (není velký rozdíl mezi přírůstkem letního a zimního dřeva a obsahuje velké procento ligninu).

Ve své době byla továrna největší svého druhu a stala se vývojovým centrem celé firmy Gebrüder Thonet a exportovala své výrobky do celého světa. Úspěšně prošla více než sto-

letím, aniž se zastavila výroba a dnes je obchodní firma TON a.s. významným evropským centrem výroby kvalitního nábytku z ohýbaného dřeva. [15]

4.2 Profil společnosti

Dnes je TON českou akciovou společností vycházející z tradice řemeslného umění za současné aplikace nových trendů v nábytkářském průmyslu, přičemž řadu z nich sama iniciuje. Její produkty jsou v současnosti exportovány do více než 50 zemí světa. Novinky v sortimentu každoročně prezentuje na prestižních mezinárodních výstavách jako Salone del

Mobile Milano, IMM Cologne nebo 100% Design London. Při vývoji nových modelů spolupracuje s významnými českými i zahraničními designéry. [26]

4.3 Základní údaje [27]

Obchodní firma:	TON a.s.
Datum zápisu:	1. 1. 1994
Sídlo:	Bystřice pod Hostýnem
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	Truhlářství, podlahářství Výroba nábytku průmyslovým způsobem Obchod a služby Výroba elektřiny Výroba a rozvod tepla Silniční motorová doprava Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

4.4 Vlastnická struktura

Základní jmění akciové společnosti TON činí dle obchodního rejstříku 404 000 000 Kč.

Základní kapitál společnosti se skládá z:

388 ks akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč

100 ks akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč

6 000 ks akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč.

Kopie akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč je součástí přílohy č. 1.

Akcionáři společnosti jsou české soukromé subjekty a žádný z akcionářů nevlastní majoritní podíl.

Dle výroční zprávy k 31. 12. 2011 jsou hlavními majiteli akciové společnosti TON tři osoby, které se podílejí 20 a více procenty na základním kapitálu společnosti:

Miroslav Rumpela 27,66 %

Ing. Milan Dostalík 27,46 %

Ing. Antonín Kalfas 23,06 %

4.5 Organizační struktura vedení

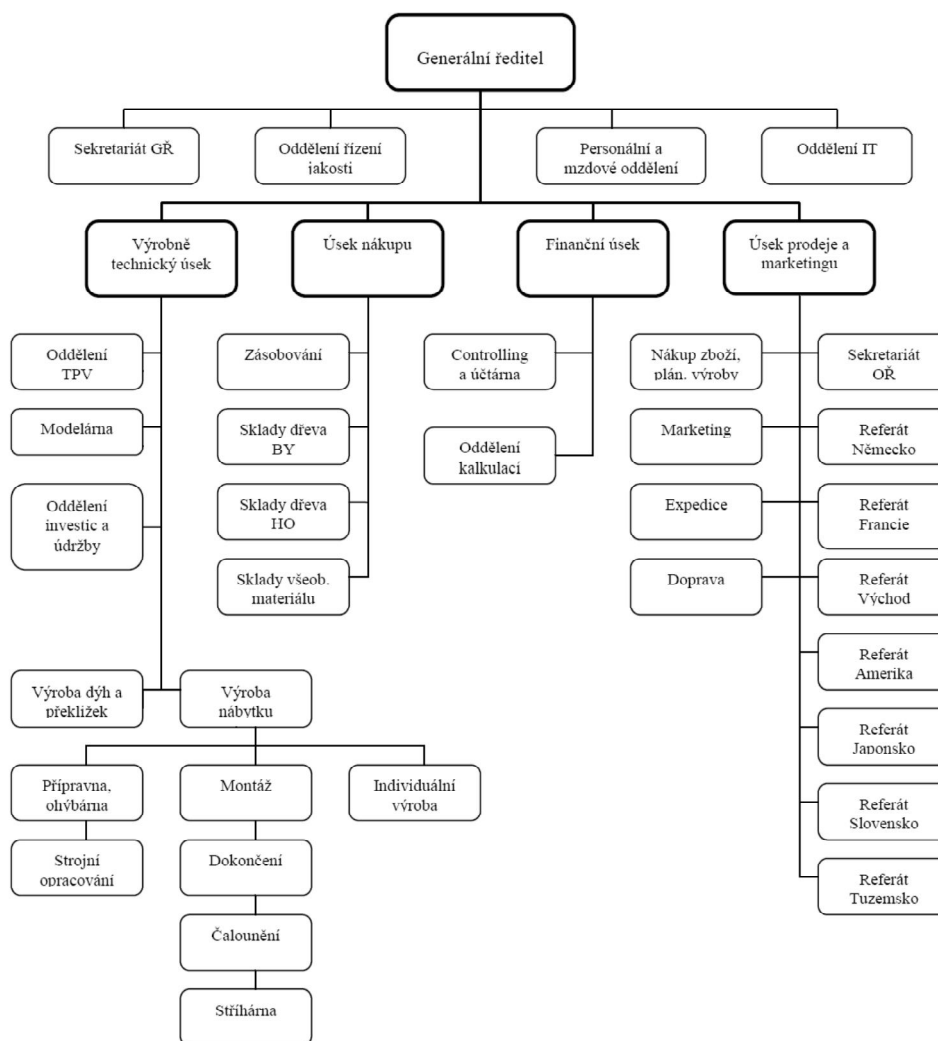
V čele společnosti stojí generální ředitel.

Akciová společnost TON je rozdělena na čtyři odborné úseky:

- úsek prodeje a marketingu – řízený obchodním ředitelem
- výrobně technický úsek – řízený výrobně technickým ředitelem
- finanční úsek – řízený finančním manažerem
- úsek nákupu – řízený vedoucím nákupního úseku

a oddělení přímo řízené generálním ředitelem.

Za společnost jednájí a podepisují vždy společně dva členové představenstva.



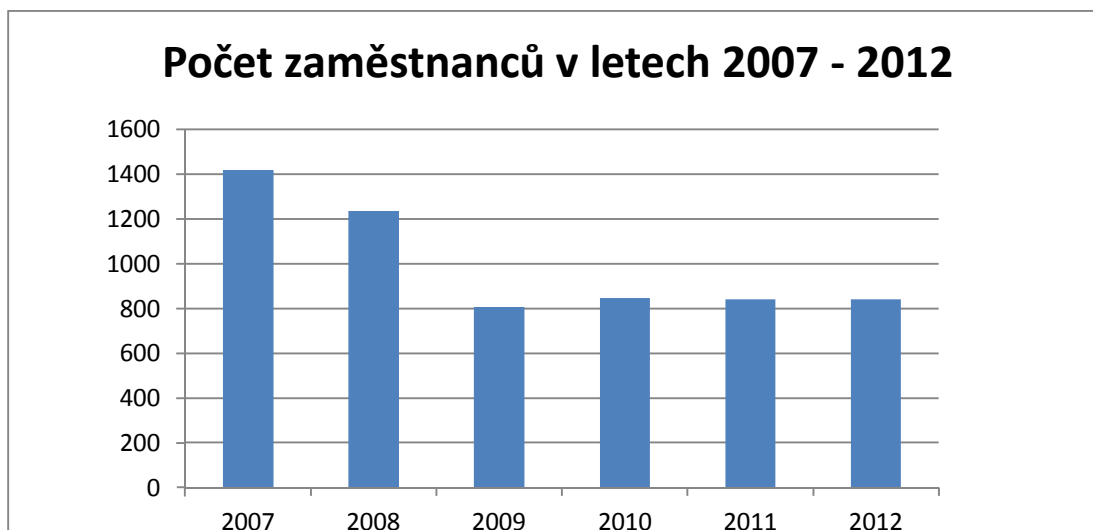
Obrázek 11 Organizační schéma společnosti TON a.s.

4.6 Údaje o počtu zaměstnanců

Z hlediska vývoje počtu zaměstnanců (tab. 2) je evidentní velký pokles v roce 2009, kdy světová krize zasáhla Spojené státy americké a největší zákazník firmy TON a.s. společnost GRAND RAPIDS z USA přestala odebírat zboží. To se dotklo velmi výrazně firmy TON a.s. a ta byla nucena v rámci „přežití“ uzavřít jeden ze svých výrobních závodů.

Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2012

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	1417	1234	806	847	842	840



Obrázek 12 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2012

5 FINANČNÍ ANALÝZA

V následující kapitole je provedena detailní finanční analýza společnosti TON a.s. za období 2007 až 2011. Poslední rok 2012 není v analýze zahrnut, protože podnik konečné výsledovky a rozvahy odevzdává k 30. 6. 2013. Veškeré tabulky uvedené v této kapitole jsou vlastnoručně zpracovány z podnikových výkazů dostupných na stránkách or.justice.cz.

5.1 Horizontální a vertikální analýza

5.1.1 Analýza aktiv – majetkové struktury

Společnost TON a.s. má vysoký podíl stálých aktiv a zásob, což je typické pro výrobní podniky. Firma příliš neinvestuje do obnovy nehmotného majetku, největší položka oběžných aktiv jsou zásoby, tzn., že má vysokou vázanost financí v zásobách. Zásoby mohou být slabým místem, jsou v nich vázány značné finanční prostředky a mohlo by dojít ke ztrátám v případě neprodejnosti zásob. Podíl zásob na sumě aktiv od roku 2009 klesá a v roce 2011 činí 25 %. Od roku 2009 došlo ke snížení bilanční sumy o 14 %. Především snížením oběžných aktiv. To je signálem snížení výkonů. Ve skutečnosti došlo k organizační změně – k uzavření jednoho závodu, tedy omezení výroby židlí.

Tabulka 3 Majetková struktura společnosti TON a.s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	753 874	751 976	648 205	641 963	663 153
Dlouhodobý majetek	401 525	416 390	397 237	389 483	385 566
DNM	9 694	5 653	1 864	2 035	735
DHM	391 423	410 309	393 946	385 518	379 984
DFM	408	428	1 427	1 930	4 847
Oběžná aktiva	346 284	329 347	244 618	247 520	272 928
Zásoby	265 012	248 221	177 257	162 063	165 837
Dlouhod. pohledávky					
Krátkodobé pohledávky	70 129	75 812	60 665	72 769	94 661
KFM	11 143	5 314	6 696	12 688	12 430
Časové rozlišení	6 065	6 239	6 350	4 960	4 659

Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury spol. TON a.s

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	08/09	09/10	10/11
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	-14%	-1%	3%
Dlouhodobý majetek	61%	61%	58%	-5%	-2%	-1%
DNM	0%	0%	0%	-67%	9%	-64%

DHM	61%	60%	57%	-4%	-2%	-1%
DFM	0%	0%	1%	233%	35%	151%
Oběžná aktiva	38%	39%	41%	-26%	1%	10%
Zásoby	27%	25%	25%	-29%	-9%	2%
Dlouhod. pohledávky	0%	0%	0%			
Krátkodobé pohledávky	9%	11%	14%	-20%	20%	30%
KFM	1%	2%	2%	26%	89%	-2%
Časové rozlišení	1%	1%	1%	2%	-22%	-6%

5.1.2 Analýza pasiv – finanční struktury

U vývoje finanční struktury (tab. 5 a 6) je nejdůležitější skutečnost, že položka vlastního kapitálu za poslední tři roky roste, což znamená, že od krizového roku 2009 je společnost při neměnné výši základního kapitálu zisková. Co se týče výsledku hospodaření v roce 2009, nastává velký propad z důvodu již zmíněné světové krize v USA, kde má společnost TON a.s. největšího zákazníka. V následujících letech je výsledek hospodaření kladný, v roce 2011 dosáhl vysoké hodnoty 31 milionů, to je však způsobeno prodejem nepotřebného dlouhodobého majetku (byl prodán bytový dům). Finanční struktura společnosti je vyvážená, společnost využívá vlastního kapitálu i cizích zdrojů. Nejvýrazněji se podílí na financování vlastní kapitál a vytvářené zisky, z cizích zdrojů jsou upřednostňovány krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry.

Tabulka 5 Finanční struktura společnosti TON a.s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	753 874	751 976	648 205	641 963	663 153
Vlastní kapitál	421 936	429 512	403 372	409 158	435 706
Základní kapitál	404 000	404 000	404 000	404 000	404 000
Kapitálové fondy	1 549	26	-60	-139	-107
Rezervní fond	8 092	8 506	9 348	0	293
VH z minulých let	23	133	382	-568	156
VH běžného úč. ob.	8 272	16 847	-10 298	5 865	31 364
Cizí zdroje	329 682	320 563	243 131	231 646	226 484
Rezervy	2 114	5 949	981	294	7 439
Dlouhodobé závazky	9 284	14 203	7 582	8 077	9 333
Krátkodobé závazky	159 804	98 467	76 794	78 731	76 812
Bankovní úvěry a výpomoci	158 480	201 944	157 774	144 544	132 900
<i>BÚ dlouhodobé</i>	16 680	10 020	3 360	0	0
<i>BÚ krátkodobé</i>	141 800	191 924	154 414	144 544	132 900
Časové rozlišení	2 256	1 901	1 702	1 159	963

Tabulka 6 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury spol. TON a.s.

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	08/09	09/10	10/11
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	-14%	-1%	3%
Vlastní kapitál	62%	64%	66%	-6%	1%	6%
Základní kapitál	62%	63%	61%	0%	0%	0%
Kapitálové fondy	0%	0%	0%	-331%	132%	-23%
Rezervní fond	1%	0%	0%	10%	-100%	0%
VH z minulých let	0%	0%	0%	187%	-249%	-127%
VH běžného úč. ob.	-2%	1%	5%	-161%	-157%	435%
Cizí zdroje	38%	36%	34%	-24%	-5%	-2%
Rezervy	0%	0%	1%	-84%	-70%	2430%
Dlouhodobé závazky	1%	1%	1%	-47%	7%	16%
Krátkodobé závazky	12%	12%	12%	-22%	3%	-2%
Bankovní úvěry a výpomoci	24%	23%	20%	-22%	-8%	-8%
<i>BÚ dlouhodobé</i>	1%	0%	0%	-66%	-100%	0%
<i>BÚ krátkodobé</i>	24%	23%	20%	-20%	-6%	-8%
Časové rozlišení	0%	0%	0%	-10%	-32%	-17%

5.2 Vývoj poměrových ukazatelů

5.2.1 Analýza rentability

Ukazatele rentability (tab. 7) signalizují, že společnost TON a.s. je kromě roku 2009 trvale zisková. Rentabilita vlastního kapitálu se v roce 2009 dostala až na hodnotu -2,55%, takže schopnost přinést výnos kapitálu vloženého akcionáři společnosti v roce 2009 byla mizivá, avšak v roce 2011 je zaznamenán naopak velký nárůst. Rentabilita tržeb představuje míru zisku připadající na jednotku tržeb. Hodnota ukazatele vypovídá o tom, jak dokáže podnik generovat zisk ze svých tržeb.

Tabulka 7 Ukazatele rentability společnosti TON a.s.

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb = EAT/tržby	0,85%	1,87%	-1,55%	0,88%	4,66%
Rentabilita výnosů = EBIT/výnosy	1,72%	3,55%	-0,95%	1,58%	6,12%
Rent. celkového kapitálu ROA = EBIT/A	2,33%	4,52%	-0,97%	1,72%	6,72%
Rent. úplného kapit. = EBIT/(VK+cizí zdroje)	3,03%	5,39%	-1,12%	1,99%	7,84%

Rent. vlastního kapitálu ROE = EAT/VK	1,96%	3,92%	-2,55%	1,43%	7,20%
--	-------	-------	--------	-------	-------

5.2.2 Analýza aktivity

Obrat celkových aktiv počítaný na bázi tržeb a na bázi výnosů u společnosti TON a.s. (tab. 8) se podstatně neliší. Doba obratu zásob by měla být co nejnižší. Doba obratu zásob je doba, za kterou se provede jeden obrat zásob. V případě společnosti TON a.s. se doba obratu zásob drží na podobných úrovních. Doba obratu zásob je poměrně vysoká, je to dáno specifičností výroby. Co se týče doby obratu pohledávek, dosahuje analyzovaná společnost lepších výsledků. Je to způsobeno tím, že převážná většina zakázek musí být z 50 % zaplacená zálohově ještě před tím, než se zadá do výroby. Zbylých 50 % je nutné doplatit zákazníkem v okamžiku převzetí zboží. Nedochází tak k neefektivnímu úvěrování odběratelů. Naopak doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek, tzn. že společnost platí své závazky později, než dostává zaplacený své pohledávky.

Tabulka 8 Ukazatele rentability společnosti TON a.s.

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,28	1,19	1,03	1,04	1,01
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,35	1,27	1,03	1,08	1,10
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	99	99	96	87	89
Doba obratu pohl. z tržeb (dny)	26	30	33	39	51
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	59	39	41	42	41
Doba obratu pohledávek	13,80	11,85	10,99	9,19	7,10
Doba obratu závazků	6,06	9,13	8,68	8,49	8,75

5.2.3 Analýza likvidity

Ukazatele běžné a pohotové likvidity dosahují u společnosti TON a.s. (tab. 9) uspokojivých hodnot blízkých se doporučeným hodnotám. Hodnoty ukazatele Hotovostní likvidity se v celém hodnoceném období nacházejí hluboko pod doporučenými hodnotami. Důležité je, že likvidity postupně v čase rostou.

Tabulka 9 Ukazatele likvidity společnosti TON a.s.

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,15	1,13	1,06	1,11	1,30
Pohotová likvidita	0,27	0,28	0,29	0,38	0,51
Hotovostní likvidita	0,04	0,02	0,03	0,06	0,06
ČPK/OA	12,90%	11,83%	5,48%	9,80%	23,16%
ČPK/A	5,93%	5,18%	2,07%	3,78%	9,53%
Likvidita z prov. CF	0,13	0,17	0,09	0,14	0,24

5.2.4 Analýza zadluženosti

Společnost TON a.s. vykazuje přiměřenou zadluženost (tab. 10). Důležitým parametrem pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobý majetek byl krytý dlouhodobým kapitálem. Tento parametr byl v celém průběhu let 2007 – 2011 splněn. Z hlediska úrokového krytí může být analyzovaná firma hodnocena pozitivně, jelikož se hodnoty úrokového krytí kromě roku 2009 pohybovaly v plusových hodnotách, v roce 2011 dokonce přesáhly doporučenou hodnotu 5. Lze tedy konstatovat, že firma nemá v posledních letech problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí úroků z půjček, což poukazuje na možnou kapacitu k přijetí dalších bankovních úvěrů. Ukazatel doby splácení dluhu se v posledních letech snížil. V roce 2011 činí tato doba necelých 5 let, což znamená, že pětinasobek ročních provozních CF by postačoval ke splacení všech cizích zdrojů.

Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury spol. TON a.s.

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost (cizí zdroje/A)	43,73%	42,63%	37,51%	36,08%	34,15%
Míra zadluženosti (cizí zdroje/ VK)	78,14%	74,63%	60,27%	56,62%	51,98%
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	8,52%	9,41%	4,90%	3,61%	7,41%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhod. kapitál	6,24%	6,56%	2,87%	2,00%	3,71%
Vlastní kapitál /dlouhodobý maj.	1,05	1,03	1,02	1,05	1,13
Dlouhodobé zdroje/ dlouh. maj.	1,12	1,10	1,05	1,07	1,17
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	2,21	3,03	-0,98	2,43	10,30
Úrokové krytí (počítáno z CF)	4,74	4,29	3,06	6,67	11,78
Doba splácení dluhu	8,68	6,55	12,32	7,64	4,30

5.3 Shrnutí finanční analýzy

V rámci podrobné finanční analýzy bylo poukázáno na to, co se společnosti TON a.s. daří a kde jsou případná úskalí. V celém období, jež bylo předmětem hodnocení pomocí nástrojů finanční analýzy, lze konstatovat pozitivní vývoj. Přesto, že se firma ocitla v krizovém období, toto období překonala za pomoci zeštíhlení celé firmy a má „našlápnuto“ k příznivé budoucnosti.

Co se týče zadluženosti, společnost vykazuje přiměřenou zadluženost. Z hlediska úrokového krytí společnost vyhovuje požadavkům. Využití majetku měřené obratem celkových aktiv je vyšší, než požadovaná minimální hodnota 1, což svědčí o tom, že společnost by mohla lépe a efektivněji využívat svůj majetek.

Ukazatelé běžné a pohotové likvidity dosahují u firmy TON, a.s. uspokojivých hodnot, blížících se doporučeným hodnotám. Ukazatele rentability signalizují, že společnost je za poslední dva roky opět zisková, stejně jako v letech 2007 a 2008.

Doba obratu zásob se sice postupně snižuje, ale stále dosahuje vyšších hodnot. Vysoká doba obratu zásob je dána specifičností výrobního procesu, který vyžaduje, aby byly zásoby drženy po delší dobu. Doba obratu pohledávek je výrazně kratší, než doba obratu závazků. Pohledávky firma inkasuje v převážné většině případů před vyexpedováním zboží. Z tohoto důvodu nedochází k prodlevě v placení pohledávek. Firma tedy své zákazníky neúvěruje.

Z uvedené analýzy lze usoudit, že situace ve společnosti TON a.s. je poměrně stabilní.

6 SWOT ANALÝZA

Pro vyhodnocení firemních aktivit, nalezení problémů nebo dalších možností jak zvýšit konkurenceschopnost firmy či zvýšit prodej a počet nových zákazníků, je sestavení SWOT analýzy. Pomocí této analýzy může firma určit i podnikovou strategii.

6.1 Silné stránky

- Historie a dlouhodobá tradice.
- Vysoká kvalita výrobků, ruční výroba.
- Moderní výrobní zařízení (VF lisy, CNC stroje, stříkací roboty).
- Poměrně široký sortiment výrobků, včetně možnosti kombinací barev dřeva, popřípadě čalounických materiálů.
- Kvalifikovaný personál, dlouholeté zkušenosti pracovníků, jejich vzdělávání.
- Uvědomění si role a potřeb marketingu.
- Vlastní síť podnikových prodejen s jednotným interiérovým designem a její postupné rozšiřování.
- Servis a doplňkové služby prodejen.
- Design, spolupráce s předními českými i světovými designéry.
- Získaná ocenění.
- Kvalitní výstupní kontrola.
- Certifikace dle ČSN EN ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004. (viz příloha č. 2)

6.2 Slabé stránky

- Neefektivní interní komunikace.
- Neefektivní motivační systém.
- Nedostatečná reklama pro koncového uživatele.
- Vyšší cena výrobků pro koncového uživatele.
- Dlouhá dodací lhůta produktů vyráběných na zakázku.
- Absence měření obchodní úspěšnosti (ziskovost prodeje a úspěšnost akvizice nových potenciálních zákazníků).

6.3 Příležitosti

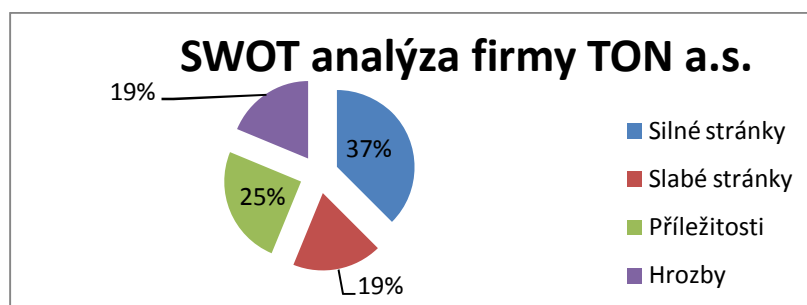
- Jedinečná technologie na parní ohýbání dřeva (tuto technologii ovládá ve světě jen několik málo firem) – takový výrobek pak nelze snadno kopírovat.
- Poptávka po kvalitním zboží.
- Orientace na nové trhy.
- Možnost prodat výrobek jako zážitek (prodat příběh).
- Zvýšení povědomí o firmě.
- Pořádání doprovodných akcí na veletrzích (pro přilákání nových zákazníků).
- Zvýšení propagace sponzoringu a spolupráce se studenty.
- Využití úspěchů ze získaných cen na veletrzích a výstavách.

6.4 Hrozby

- Levný dovoz z Asie.
- Vstup nové konkurence na trh.
- Růst cen vstupů.
- Kupní síla obyvatelstva – sedací nábytek je věc zbytná.
- Vliv kurzu (až 80 % produkce firmy TON a.s. je vyváženo do zahraničí v jiné měně) a tím i konkurenceschopnost v zahraničí.
- Dlouhodobější stagnace či pokles evropské ekonomiky.

6.5 Shrnutí SWOT analýzy

Z grafu SWOT analýzy firmy TON a.s. vyplývá, že silné stránky mají procentuálně větší podíl než slabé stránky. To je způsobeno zejména dlouholetou tradicí, kvalitou a širokým sortimentem. Stejně tak příležitosti převažují nad hrozbami. Z toho plyne, že firma má velký potenciál využít příležitostí ve svůj prospěch.



Obrázek 13 Graf - SWOT analýza firmy TON a.s.

7 PEST ANALÝZA

PEST analýza představuje komplexní pohled na okolí firmy a vystihuje podstatné faktory, jež mohou společnost ovlivnit v současnosti i blízké budoucnosti.

7.1 Politické faktory

- Ochrana životního prostředí – dnešní zákazník více myslí na ekologii, proto dává přednost výrobkům, které neničí životní prostředí (firma TON a.s. používá např. vodou ředitelné laky pro dokončení povrchové úpravy výrobků).
- Celní zákony – regulace v oblasti zahraničního obchodu.
- Ochrana průmyslových vzorů - společnost TON a.s. čelí problémům s kopírováním svých výrobků, a to jak ze strany zahraničních výrobců, tak od nejbližších konkurentů v odvětví.
- Ochrana spotřebitele - zákonné záruční lhůty na výrobky (společnost TON a.s. poskytuje kromě standardní záruky v délce 2 let také 5letou záruku na vybrané druhy sedacího nábytku).
- Stabilita politické scény – tzn. jak často se mění vláda, což má přímý dopad na omezení v podnikání, či podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin lidí.
- Terorismus – teroristické akce mohou způsobit omezení obchodních aktivit v zahraničí.

7.2 Ekonomické faktory

- Míra inflace a stabilita měny.
- Výše cen materiálů, energií a pracovní síly, kterých je zapotřebí k výrobě sedacího nábytku.
- Daňové zatížení – například změna výše daně z příjmu právnických osob, změna výše DPH, spotřební daně, silniční daně či daně z převodu nemovitostí.
- Kupní síla obyvatelstva – výše průměrné mzdy i nezaměstnanost ovlivňují poptávku po zboží dlouhodobé spotřeby, kam patří i sedací nábytek.
- Výše úrokových sazeb – je významná při poskytování bankovních úvěrů firmě.
- Změny devizových kurzů ovlivňující firmu TON a.s. v oblasti importu i exportu.
- Hospodářské cykly ekonomiky na daných trzích v jednotlivých zemích světa.

7.3 Sociální faktory

- Populační vývoj - malý počet narozených lidí oproti zemřelým, populace stárne.
- Trendy životního stylu koncových spotřebitelů a růst životní úrovně – tento faktor podstatně ovlivňuje výběr zákazníků, proto firma nabízí široké portfolio výrobků v různých cenových relacích.
- Migrace a růst mobility obyvatelstva – možnost vycestování za prací nebo vzděláním podporuje poptávku po sedacím nábytku.
- Výše dosaženého vzdělání – lidé s vyšším vzděláním dávají přednost kvalitním výrobkům a jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu.

7.4 Technologické faktory

- Technologie výroby – hlavní technologií používanou ve firmě TON a.s. je ohýbání bukového dřeva. Jedná se o ruční a strojové ohýbání spočívající v napaření dřeva sytou párou v pařicích kádích a za pomoci vysokofrekvenčních lisů. Pro ruční ohýbání (tzv. 3D ohyby) je potřeba velké zručnosti zaměstnanců a poměrně dlouhou lhůtu pro zapracování. Ne každý je takto kvalifikované práce schopen. Následující výrobní operace (obrábění, lakování) jsou prováděny převážně na CNC strojích a stříkacích robotech. Kompletování finálních výrobků je opět dílem lidských rukou. Zde je lidská práce nezastupitelná.
- Nové způsoby povrchových úprav – nové pigmentové barvy, hluboký mat, olejo-
vání.
- Inovace a design – každý rok uvádí firma TON a.s. na trh nové inovované výrobky. Nadčasový design je u těchto produktů samozřejmostí.

7.5 Shrnutí PEST analýzy

V analýze makrookolí byly identifikovány faktory, jež mohou firmu TON a.s. v blízké budoucnosti ovlivnit. Pozitivně bude působit zejména růst životní úrovně, narůstající migrace obyvatelstva a trendy životního stylu. Negativní vliv bude patrný v politické nestabilitě některých zahraničních zemí, s nimiž společnost TON a.s. obchoduje. Další vážnou hrozbou je terorismus. Co se týče vývoje nových výrobních technologií specifických pro firmu TON a.s., není pravděpodobné, že by se v blízké budoucnosti změnila. Zatím nikdo nedokázal sestrojít funkční stroj, který by uměl ohnout dřevo ve třech rozměrech. Pro udržení se na trhu jsou však podstatným faktorem inovace v oblasti designu.

8 PORTEROVA ANALÝZA

Vhodnou metodou pro analýzu odvětví, ve kterém firma TON a.s. podniká, je Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato analýza se zaměřuje na obor podnikání a jeho vnitřní konkurenční prostředí.

8.1 Analýza odběratelů

Odběratele, tedy zákazníky firmy TON a.s., můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na soukromou a firemní klientelu. Podíl obrátu na zahraničních trzích převyšuje 80 % a převládají zde firemní zákazníci z řad velkoodběratelů. Co se týče českého trhu, zde společnost TON a.s. disponuje sítí vlastních podnikových prodejen, jejichž prostřednictvím obsluhuje jak drobné koncové zákazníky, tak „velké“ firemní zákazníky.

8.1.1 Soukromý zákazník

Mezi soukromé zákazníky společnosti TON a.s. patří samostatné osoby, domácnosti apod.. Přestože tato skupina zákazníků neovlivňuje významně obrát společnosti TON a.s., je jí věnována stejná pozornost, jako „velkým“ zákazníkům. Firma si uvědomuje, že i když soukromý zákazník nevynaloží velké finanční prostředky na koupi nábytku, těchto zákazníků je velký počet a ve značné míře přináší zpětnou vazbu předchozích činností společnosti, a to jak obchodních, tak marketingových.

8.1.2 Firemní zákazníci

Mezi firemní zákazníky jsou zahrnuti:

- Velkoobchodníci a maloobchodníci – zvláště na zahraničních trzích.
- Developerské společnosti.
- Zprostředkovatelé z řad architektů a designérů.

V oblasti síly kupujících je důležitý fakt, jak jsou výrobky firmy TON a.s. unikátní, jak a v jakém množství jsou dostupné jejich substituty a jak jsou zákazníci informováni o nabídkách konkurence.

8.2 Analýza dodavatelů

Nejdůležitější surovinou pro výrobu dřevěných židlí je bukové dřevo. Bukové hranolky jsou 100 % nakupovány od dodavatelů z Moravy a Slovenska, neboť v těchto oblastech je

hojnost bukových lesů. Žádný z dodavatelů nemá dominantní podíl na celkovém nákupu bukových hranolků, protože zpracovatelé bukového dřeva patří mezi menší firmy, a tak ani jejich vyjednávací pozice není silná. Je tomu právě naopak, dodavatelé jsou existenčně závislí na dodávkách pro firmu TON a.s.. Další suroviny potřebné pro výrobu dřevěných židlí, jako jsou spojovací materiály, mořidla a laky, patří mezi dostupné materiály. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy nízká a s největší pravděpodobností se to v blízké budoucnosti nezmění.

8.3 Analýza konkurence

Konkurence mezi výrobcí sedacího nábytku je poměrně velká. Na českém trhu soupeří s firmou TON a.s. výrobci nábytku jako je:

- **Jitona a.s.** – tradiční výrobce kvalitního stylového nábytku, zaujímá významné postavení na evropském trhu, je největší českou firmou vyrábějící a exportující nábytek. Export tvoří 90 % obratu, nejvýznamnější exportní země jsou Německo, Velká Británie, Švédsko a Dánsko. Celkový obrat společnosti dosahuje 1,0 mld. Kč, zaměstnává přibližně 700 zaměstnanců.
- **L. A. Bernkopf 1883, a.s.** – společnost, která více než 100 let dodává na trh výrobky z ohýbaného bukového dřeva, nabízí široký výběr sedacího nábytku od jednoduchých celodřevěných židlí až po luxusní čalouněná křesla a taburety. Vzhledem k tomu, že v minulosti byl závod součástí státního podniku Továrny na ohýbaný nábytek (nyní TON a.s.), jedná se o velmi podobný sortiment, jako má společnost TON a.s., a to jak tvarem, tak cenou.
- **Dřevotvar v.d.** – výrobce nábytku od roku 1950, moderní prosperující firma zaměstnává cca 300 lidí, roční obrat 150 mil. Kč, 65 % produkce míří do světa, převážně do západní Evropy. Firma vyrábí jak nábytek vlastního designu, tak dle specifikací zákazníka.
- **Bukotec, s.r.o.** – firma od roku 1992 navázala na výrobu ohýbaného sedacího nábytku z masivního dřeva, která měla ve Strážnici svou tradici desítky let. K výrobě židlí používá stejnou výrobní technologii jako TON a.s., měsíční produkce se pohybuje řádově v tisících kusů. Na tuzemském trhu se společnost prezentuje prostřednictvím svých obchodních partnerů a provozovaným e-shopem Nabytek-24.cz.

Z pohledu evropského trhu jsou přímými konkurenty výrobci sedacího nábytku, mezi něž patří:

- **GO IN GmbH** – v roce 1972 byl v Mnichově malým, ale vyhledávaným obchůdkem s nábytkem a příslušenstvím k bydlení. V současné době je to vedoucí a globálně činný podnik pro vybavení objektů v gastronomii, hoteliérství a průmyslu.
- **Fameg Radomsko** – firma se 130letou tradicí výroby kvalitního nábytku (továrna na výrobu nábytku zde byla založena Michaelem Thonetem). Společnost patří k největším producentům židlí v Evropě. Na trh přichází se širokou nabídkou židlí, křesel, barových židlí, stolů a věšáků.
- **Vitra** – švýcarská nábytkářská firma s dlouholetou tradicí zaměřená na vývoj zdravých, inteligentních, inspirujících a trvalých řešení pro kancelář, domov a veřejné prostory. Koncepce společnosti je založena na pečlivém desénovém procesu, který spojuje technickou dokonalost s kreativním nadáním vedoucích mezinárodních designérů. Cílem společnosti je vyrábět nadčasové vysoce funkční výrobky.
- **Calligaris** – založena v roce 1923 v Itálii, dnes úspěšná společnost, která expandovala do zahraničí, soustředí se na technologii a rozvoj, sází na schopné lidi jako na nejdůležitější zdroj pokroku a vývoje, díky kterému si společnost drží vedoucí pozici v nábytkovém průmyslu.
- **Thonet** – firma založena v roce 1819 Michaelem Thonetem ve Frankenbergu, stejně jako v minulosti je i dnes považována za průkopníka designu světového nábytku. Je výrobcem mnoha druhů židlí jak z ohýbaného dřeva, tak z trubkové oceli. Představuje produkty věhlasných současných architektů a designérů.
- **Pedrali** – společnost založena v Itálii roku 1963 dnes nabízí produkty v mezinárodním měřítku, svěží a velmi moderní design židlí a stolů s dostupnými cenami uspokojí různé úrovně náročnosti klienta. U svých produktů sází na design, funkčnost a špičkovou kvalitu.

V celém světě se pak vyskytuje mnoho dalších konkurentů. Zde má však společnost TON a.s. konkurenční výhodu v podobě vlastního vývojového centra, v němž vyvíjí novinky, se kterými průběžně přichází na trh. Tyto modely jsou nadčasové a kvalitní a tím si získávají pozornost a přízeň zákazníků. Proto se také řadí ke konkurenci střední a vyšší třídy.

8.4 Rizika vstupu nové konkurence do odvětví

Vzhledem k tomu, že výroba ohýbaného nábytku z bukového dřeva je především doménou evropských výrobců (v Asii buky nerostou a gumovník nemá srovnatelné kvalitativní vlastnosti), musel by případný zájemce o podnikání v tomto oboru založit výrobu v Evropě, kde jsou již trhy obsazeny výrobci s dobře vybudovanou obchodní značkou a distribuční sítí. Stejně tak je nenahraditelná lidská zručnost, která při ručním ohýbání hraje zásadní roli. Tato dovednost se přenáší z generace na generaci a ne každý ji zvládne. V současné době má firma TON a.s. čtyři dvojice mistrů „ohýbačů“, kteří umí ohýbat dřevo ve třech rozměrech (ohýbači pracují ve dvojicích, protože dřevěný díl je nutné po vynášení z pařicí kádě rychle natvarovat, cca do jedné minuty, jinak by dřevo ztratilo teplotu a praskalo by). Totéž platí i pro strojní vybavení, které je v tomto odvětví velmi specifické.

8.5 Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů je možno označit jako vysokou. Zde je nutné vzít v potaz i další materiály jako je kov, plast, či dokonalé imitace přírodních materiálů. Zpracování těchto materiálů není tak náročné na technologii jako ohýbané bukové dřevo. Současným trendem jsou plastové židle v kombinaci s kovem. S technologickým vývojem plastů vznikají subtilní konstrukce, které si pevností a odolností nezádají s klasickou židlí. Plastové židle mají řadu výhod, mezi něž patří tvarová a barevná rozmanitost, dokonalá ergonomie, lehkost a snadná údržba.

8.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Porterova analýza patří mezi silné nástroje pro stanovování strategie firmy s ohledem na okolní prostředí, tedy ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům, stávající i nové konkurenci a existujícím substitutům. Na základě výše uvedených informací můžeme soudit, že vyjednávací síla zákazníků je poměrně vysoká. Velmi důležitou roli zde hraje kvalita výrobku, cena, pro-zákaznický přístup a nadstandardní servis. Naopak vyjednávací síla dodavatelů je nízká, proto ve stanovování strategie firmy nebude hrát klíčovou roli. Přímá konkurence je vysoká, tudíž je třeba posílit budování značky. Riziko vstupu nové konkurence do odvětví je naopak nízké z důvodu potřeby specifické technologie a dovedností. V neposlední řadě je významná také hrozba substitutů. Zejména plast si získává oblibu u zákazníků, proto je vhodné zařazení kvalitních plastových židlí do nabídky od prověřených dodavatelů.

9 ANALÝZA SORTIMENTU

V nabídce firmy TON a.s. bylo ještě v loňském roce více než 350 modelů židlí, židlových křesel, lavic a dalších doplňků. V letošním roce se firma rozhodla zredukovat nabídku sortimentu na polovinu. Každý výrobek lze dokončit v 15 odstínech moření dřeva, nebo v dalších 8 barvách pigmentových. Pokud by si zákazník nevybral z nabízených odstínů, je možno dodat židli v surovém stavu a zákazník si ji nechá dokončit u svého stolaře, tak aby ladila například s obložením interiéru.

Lze vyrobit židli hladkou, tedy s dřevěným sedákem překližkovým či masivním, nebo čalouněnou. Co se týče čalounických materiálů, zákazník může vybírat z téměř 100 potahových látek, koženek či pravých kůží. I zde je zákazníkovi dána možnost výběru. Pokud si nevybere z dané nabídky, může dodat vlastní látku a tou je mu jeho židle očalouněna.

Další specialitou je výběr sedadel z masivního dřeva, překližky, mořské trávy či rákosového výpletu. U překližkových sedadel a některých typů opěradel lze aplikovat tzv. reliéfy či ornamenty.

Když se vynásobí výše zmíněný počet modelů v produktové řadě možnostmi dokončení, výsledkem je více než půl milionu kombinací. Navíc je možné na přání zákazníka aplikovat do opěradlové části židle logo či typický znak, který učiní z židle jedinečný kousek. Logo se může aplikovat výřezem, gravírováním, vyšíváním či laserem. Další předností židlí TON je stohovatelnost vybraných modelů či spojovatelnost do řad.

Výrobky firmy TON a.s. jsou členěny do kolekcí HOME a HORECA, tyto pak jsou dále děleny na:

- Design & Wood.
- Design & Steel.
- Bentwood.
- Universal.
- Senior.
- Basic.
- Tables.
- Papatya.
- Chi Chairs.

V současné době se firma nespécializuje pouze na masovou výrobu ohýbaného nábytku pro profesionální použití v restauracích, hotelech apod., ale vyrábí také nábytek určený pro domácnosti, který svými vlastnostmi získává konkurenční výhodu.

9.1 Kolekce



Design & Wood – 15 modelů; jak název kolekce napovídá, jedná se o designové produkty, které jsou odrazem moderní doby. Design je důvod, proč si z desítek dalších produktů vybrat právě tento výrobek.



Design & steel – 15 modelů, které jsou kombinací dřeva a kovu. Jde o samonosný překližkový výlisek připevněný na kovovou podnož, což působí velmi nadčasově.



Bentwood – 33 modelů, mezi něž patří tzv. ohýbaná klasika. V této kolekci najdeme i legendární thonetku, židli č. 14, která se vyrábí a úspěšně prodává již 154 let. Byla to první židle navržená pro tovární výrobu a doposud jí bylo vyrobeno více než 80 milionů kusů.



Universal – 31 modelů, jak už název kolekce napovídá „univerzálních“, tedy hodících se pro každou příležitost. Tato kolekce obsahuje židle, židlová křesla, barové židle, lavice, divany, klubová křesla...



Senior – 6 modelů vyvzorovaných především pro starší populaci tak, aby co nejvíce vyhovovala jak samotným uživatelům, tak obsluhujícímu personálu v seniorských domech či nemocnicích. Vývoj této kolekce trval několik let a testování probíhalo přímo u „zákazníků“ z řad seniorů i obsluhujícího personálu v domovech pro seniory.



Basic – 13 modelů tzv. ekonomické třídy. Židle v této kolekci patří k subtilnějším modelům vhodným i do menších prostor.



Tables – 23 modelů stolů jídelních, kavárenských, barových i konferenčních. Dalšími možnostmi jsou stoly složené z jednotlivých podnoží a plátů různých velikostí dle přání zákazníka.



Papatya – 5 modelů plastových židlí určených do exteriérů i interiérů. Zde se snaží firma TON a.s. vyjít vstříc svým zákazníkům, kteří žádají tento druh sedacího nábytku tím, že nakupuje židle z plastu od renomovaných a prověřených firem. V tomto případě se jedná o dovoz z Turecka.



Chi Chairs – 11 modelů venkovních židlí a stolů určených především do exteriérů. Společnost opět uspokojuje své zákazníky, kteří zařizují např. dům či hotel sedacím nábytkem pro venkovní použití. Jedná se stejně jako v případě plastových židlí o dovoz ze zahraničí.

9.2 Šířka a hloubka sortimentu

Pro přehlednost byla sestavena tabulka šířky a hloubky sortimentu. Šířka sortimentu je dána jednotlivými kolekcemi, hloubku sortimentu představují jednotlivé modely (viz tab. 10).

Tabulka 11 Šířka a hloubka sortimentu TON a.s.

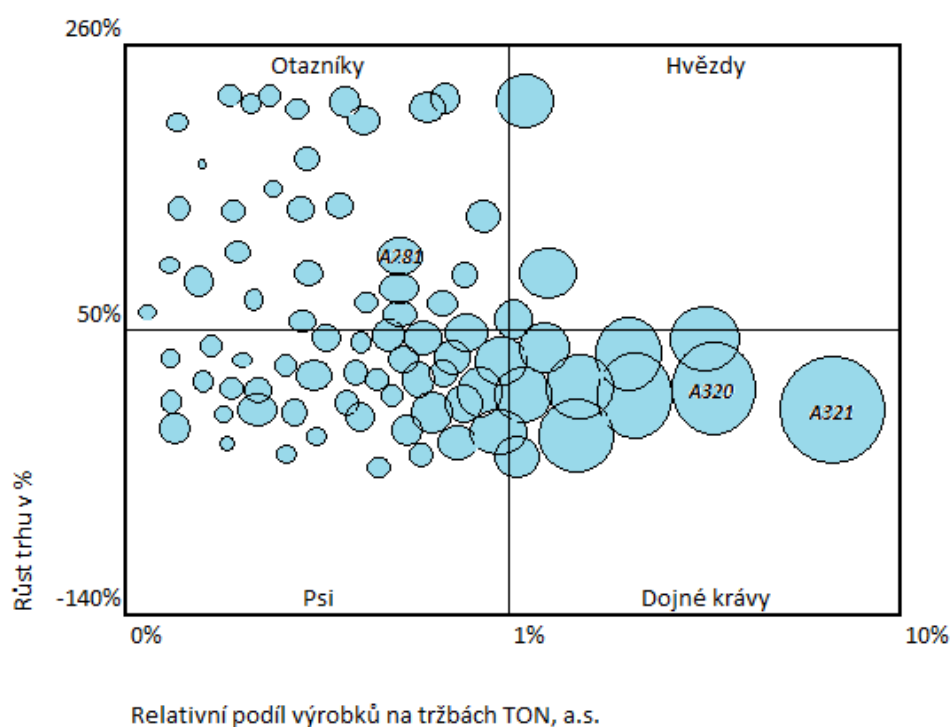
KOLEKCE a modelové řady								
Design and wood	Desing and steel	Bentwood	Universal	Senior	Basic	Tables	Papatya	Chi Chairs
911	Cocca	O77	Alicante	Židle Senior	Bimbi	Similda	Gyza	Rhodes
Calais	Bolt	Wave	Aragon	Křeslo Senior 1	Brno	Arco	Cool	Prag
Cognac	Boston	Banana	Barista	Křeslo Senior 2	Budweis	Block	X-tremes	Maui
Cordoba	Colton	Bruxeles	Bergamo	Lavice Senior 1	Ideal	Casablanca	X-tremeb	MDT 24
Champagne	Liberton	Dejavu	Bristol	Lavice senior 2	Ironica	Cordoba	Opal	Las Vegas
Katerina	Lina	Dondolo	Cabrio	Podnožka Senior	Jodel	Cubis		Dynamics
Lyon	Minny	Elizabeth	Capo		Mikulov	Emil		Koln
Masque	Nuton	Kontor	Casablanca		Ostrava	Emilia		Royal 10
Merano	Pala	Net	City		Pilsen	Gigant		Royal 7
Nancy	Starton	Nettie	Cortina		Porto	Ironica		Paris
Orly	Stratos	No 135	Coupe		Solo	Kelt		Kona
Paris	Tondo	No 14	Cubo		Tabor	Lapponia		
Punton	Tondone	No 150	Divan		Trenta	Liguria		
Rioja	Tulipan	No 16	Dolores			Net		
Udina	T-view	No 18	Era			Nuton		
		No 20	Grand			Paris		
		No 24	Limou			Simplon		
		No 25	Martino			Stockholm		
		No 30	Nona			Spritz		
		No 33	Norma			Taglio		
		No 4	Pozzo			Trentino		
		No 56	Riga			Umbria		
		No 60	Sedan			Jutland		
		No 62	Simple					
		No 73	Solitaire					
		No 763	Stockholm					
		No 811	Talin					
		Petit	Toledo					
		Petalo	Torino					
		Piano	Treviso					
		Stand by	Verona					
		Theatre						
		Theresia						

9.3 Model BCG

Jak bylo již uvedeno, společnost TON a.s. v letošním roce zredukovala nabídku sortimentu na polovinu. Model BCG matice je vypracován na základě informací za rok 2012 (viz příloha č. 3), kdy její výrobní portfolio obsahovalo přes 300 modelů.

Z důvodu ochrany obchodních dat nejsou v matici jednotlivé výrobky označeny a matice ukazuje rozložení sortimentu podle tržního potenciálu. Přílohou bakalářské práce je tabulka zdrojových dat, kde jsou typová čísla výrobků z výše uvedených důvodů nahrazena pořadovými čísly.

Z vypracované BCG analýzy vyplývá, že společnost investuje nemalé prostředky do vývoje nových produktů, které jsou znázorněny v kvadrantu otazníků. Na jejich uvedení na trh získává dostatečné finanční prostředky z nejprodávanějších modelů znázorněných v kvadrantu dojných krav. Zde zcela jasně vede model s náhradním označením A 321. Ve středu BCG matice se vyskytují modely z klasické kolekce, z nichž některé se prodávají více než 150 let.



Obrázek 14 Modifikovaná Bostonská matice pro výrobky TON a.s.

Nově představené modely, které mají úspěšný start a dynamický nárůst tržeb, mají šanci stát se hvězdami. Naopak výrobky nacházející se v levé části matice v kvadrantu psů jsou předurčeny k vyřazení z výroby. Dojné krávy jsou z pohledu životního cyklu výrobku na samém vrcholu. Tržby z nich pravděpodobně neporostou, spíše budou klesat, ale zato pro jejich zajištění nebude muset firma TON a.s. příliš mnoho dělat.

9.4 Kvalita

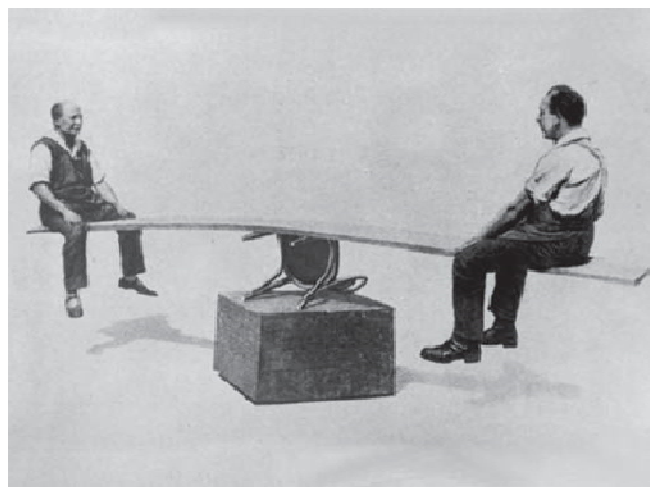
Výhodou společnosti TON a.s. je testování židlí ve vlastní zkušebně. Sedací nábytek vyráběný firmou TON a.s. podstupuje specifické testy na pevnost a životnost v souladu s Evropskou normou EN 15373:207.



Produkty prošly nejvyšší úrovní těchto testů, což znamená, že jsou vhodné pro použití na frekventovaných veřejných místech, jako jsou i noční kluby, kasina, policejní stanice, kasárna, apod. Je používán testovací stroj, který splňuje všechny požadavky spojené s touto normou. Z tohoto důvodu firma svým výrobkům věří natolik, že poskytuje u vybraných modelů pětiletou záruku na konstrukční soudržnost židle.

Obrázek 15 Zkušebna

Jen pro zajímavost, na obrázku níže je vyobrazen způsob, jakým se testovaly židle před 150 lety. Také se traduje, že pan Thonet zkoušel odolnost židlí tak, že je házel z okna kostelní věže. Jeho židle to vždy vydržely.



Obrázek 16 Historický test kvality

9.5 Cena

Cena výrobku je stanovena na základě kalkulace úplných vlastních nákladů a souvisejících administrativních nákladů. Od této základní ceny jsou pak odečítány poskytované slevy a rabaty. Výsledná cena je pak srovnávána s konkurenčními cenami jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Společnost TON a.s. má sestaven ceník pro tuzemský trh v Kč a pro zahraniční trhy v EUR.

9.6 Design

Společnost TON a.s. si je velmi dobře vědoma, jak velkou roli hraje při nákupním rozhodování zákazníků design. Proto spolupracuje s předními českými i zahraničními designéry a výsledkem bývá vždy výrobek nadčasový a do detailu propracovaný při zachované vysoké kvalitě. O úspěšnosti této spolupráce svědčí řada ocenění, jež společnost získala v posledních letech:

- Nábytek roku 2013 – za produkt MOJO.



Obrázek 17 Produkt MOJO

- Czech Grand Design 2012 pro prodejnu TON Karlovo náměstí Praha.
- Good Design 2012 za židlové křeslo MERANO.



Obrázek 18 Produkt MERANO

- Interior innovation award 2012 za věšák TEE a židli 002.
- Houpací křeslo Wave nábytkem roku 2011.



Obrázek 19 Produkt WAVE

- Red Dot Design Award 2011 za produkt MERANO.
- Red Dot Design Award Honourable Mention 2011 za němého sluhu PETALO.



Obrázek 20 Produkt MERANO a PETALO

- TON výrobcem roku 2010.
- Interior innovation award 2011 za produkt RIOJA.
- DESIGNBLOK 2010 1. místo v kategorii „Nejlepší nový nábytek“ za celou kolekci nových výrobků a „Nejlepší nový výrobek“ za sáňky v designu Olgoj Chorchoj.
- Diplom za vítězný výrobek v soutěži Nábytek roku 2010 za židlové křeslo 911.
- 100 obdivovaných firem ČR za rok 2005 se umístila mezi 100 obdivovanými firmami ČR.

Přihlašování designových modelů do prestižních soutěží je velmi nákladné, ale stojí za vynaložené prostředky, protože díky získanému ocenění se značka TON dostává od povědomí široké odborné i laické veřejnosti. Stejně tak pozvání italské ikony designu Rossany Orlandi, které firmu přišlo na cca 300.000 Kč. Tato světová galeristka, která vládne italskému designu, vyhledává talenty a určuje vyvolené. Její hodnocení je uznáváno po celém světě. V roce 2012 se zúčastnila slavnostního otevření zrekonstruované prodejny společnosti TON a.s. na Karlově náměstí a do své galerie si vybrala třetinu novinek, které firma představila na v té době probíhající výstavě Designblok v Praze. Rossanu Orlandi zaujala jedna z novinek, židle č. 002, a to nejen vzhledem, ale i příběhem.



Obrázek 21 Rossana Orlandi v Praze

9.6.1 Vlastní vývojové oddělení

Společnost TON a.s. má vlastní vývojové oddělení, ve kterém zpracovává návrhy spolupracujících designérů a po odstranění všech nedostatků se uvádí do života výrobek designově propracovaný, který splňuje náročné požadavky na kvalitu a v neposlední řadě i na ergonomii sedacího nábytku. Ne vždy se představa designéra slučuje s možnostmi výroby. Dnešní požadavek zní „méně je více“, proto se navrhují židle například jen ze tří dílů, ale na druhou stranu každý spoj navíc dodává židli na pevnosti. Proto musí vždy spolupracovat odborníci z výroby a designéři společně.

9.7 Distribuce

Společnost TON a.s. využívá celou řadu distribučních kanálů. Převážná většina výrobků (přes 80 %) míří do zahraničí, kde se sedací nábytek ke koncovým zákazníkům dostává přes síť importérů, velkoobchodníků a zprostředkovatelů. Pro přepravu zboží po Evropě je využívána kamionová přeprava, do zámoří se zboží transportuje námořní kontejnerovou dopravou.

9.7.1 Podnikové prodejny

Management společnosti si uvědomuje, že nejefektivnějším způsobem prezentace jsou vlastní podnikové prodejny. V České republice provozuje 15 podnikových prodejen. Jedna se nachází přímo v sídle firmy v nově zrekonstruované Vile Thonet, která slouží také jako vzorkovna. Své zastoupení má firma TON a.s. i v zahraničí, a to na Slovensku, v Němec-

ku, Rakousku, Maďarsku, Polsku, Gruzii, Bulharsku a Srbsku. Informace o prodejních místech nalezne zákazník na internetových stránkách.



Obrázek 22 Podniková prodejna Praha Karlovo náměstí

Prodejna roku 2012 – Ocenění Czech Grand Design od Akademie Designu ČR získala prodejna TON Karlovo náměstí v Praze.

Na bezproblémový chod podnikový prodejen dohlížejí regionální manažeři, kteří mají na starosti nejen samotné prodejny, ale také akvizici nových zákazníků.

9.7.2 Prodej přes e-shop

Své nezastupitelné místo má i E-SHOP, neboť jak ukazují studie, třetina českých domácností již nakupovala nábytek na internetu. Společnost TON a.s. provozuje e-shop na stránkách www.ton.cz a www.zidle.cz. Druhý zmíněný portál slouží spíše k výprodeji výběhových typů. Nevýhodou e-shopu společnosti TON a.s. je, že systém objednávek není provázán na skladové hospodářství. Objednávky se zadávají ručně. Prodejci z jednotlivých prodejen obdrží informaci o poptávce od asistentky, na kterou jsou všechny objednávky z e-shopu nasměrovány. Proces je zdlouhavý a zaměstná několik lidí najednou. Rovněž není v provozu e-shop pro zahraniční klienty z francouzsky a anglicky mluvících zemí.

K tomu, aby se židle a stoly dobře prodávaly, musí mít marketingovou podporu v podobě různých akcí, které přitáhnou pozornost k výrobkům TONu. Jedná se například o soutěže pro zákazníky, věrnostní program apod.

10 MARKETINGOVÁ PODPORA PRODEJE

10.1 Výstavy a veletrhy

Prezentaci na veletrzích v ČR i zahraničí věnuje společnost TON a.s. velkou pozornost. Díky této prezentaci získává nové kontakty, nové zákazníky a zároveň tímto způsobem prezentuje nové výrobky. Z prestižních zahraničních veletrhů jmenujme Salone del Mobile Milano, IMM Cologne, 100 % design London, Bratislava Design Week, z českých pak je významný veletrh Designblok v Praze či Mobitex v Brně. Nevýhodou těchto akcí jsou vysoké náklady. Tyto se však vyrovnají přidané hodnotě v podobě ocenění získaných na těchto akcích.

10.2 Event marketing

Spojení nezapomenutelného zážitku se značkou může ovlivnit vztah zákazníka ke značce a jeho důvěru v ní. „*Atmosféra je zabalené prostředí, které zesiluje rozhodnutí o koupi výrobku*“. [7]

- **Židle v ulici** – projekt, který se snaží podporovat a rozvíjet dětskou kreativitu a zároveň přispět na zlepšení zázemí chráněných dílen, dětských domovů či mateřských škol. Děti z těchto institucí výtvarně ztvárnily židle č. 14 a tyto pak byly vystaveny v průběhu několika následujících měsíců v ulicích českých měst. V závěru putovní výstavy byly židle vydraženy a výtěžek putoval vždy do konkrétního místa, kde se na ztvárnění židle děti podílely.
- **Prázdninové ohýbání** – akce na podporu značky pořádaná v období prázdnin, jejímž účelem je seznámit širokou veřejnost s unikátní výrobou ohýbaného nábytku. Účastníci exkurze jsou obeznámeni s historií i současností firmy a poté se samotnou výrobou židlí. O tyto akce je nebývalý zájem, což svědčí o tom, že pořádání podobných akcí je krok správným směrem.
- **Generální partner Hurvínka 3D** – společnost TON a.s. využila příležitosti podílet se na projektu prvního českého 3D animovaného filmu, protože Hurvínka a židle TON mají mnoho společného – jsou ze dřeva, mají dlouholetou tradici a jsou české.
- **Akce cihla** – celorepubliková sbírka na podporu důstojného života lidí s mentálním postižením. Společnost TON a.s. věnovala do tohoto projektu 10 ks židlí v surovém stavu k uměleckému ztvárnění známým osobnostem. Takto dekorované židle pak

byly vydraženy a výtěžek putoval na pomoc konkrétním lidem. Společnost TON a.s. vydražila 2 z nich.



Obrázek 23 Židle pro Akci cihla

10.3 Internetové stránky

Vlastní webové stránky jsou pro firmu TON a.s. významným komunikačním médiem. Na stránkách www.ton.cz je možno dovědět se všechny potřebné informace o společnosti, nabízeném sortimentu i o distribučních místech. Pro své zákazníky má společnost TON a.s. připravenou tzv. klientskou zónu, která pro autorizované zákazníky poskytuje další informace, fotografie v plné kvalitě či 3D modely židlí. Tato sekce je využívána převážně architekty a designéry, kteří využívají tyto materiály do svých návrhů interiérů. Jako doplňkové prezentační medium slouží sociální sítě. Společnost TON a.s. má velmi dobře zpracované stránky facebookové stránky, což přiláká mnoho mladých, kteří mají cit pro design.

10.4 Spolupráce s dalšími subjekty

Určité výhody pro společnost TON a.s. má i členství v asociacích a sdruženích jako je AHR ČR, AČN nebo občanské sdružení Czech Selection - Design & Export, které zaštiťuje české společnosti zaměřené na výrobu, kvalitní český design a export. Cílem tohoto sdružení je prezentovat českou designovou produkci na světových veletrzích a výstavách a získávat obchodní kontakty. AHR ČR – Asociace hotelů a restaurací České republiky sdružuje provozovatele hotelů, penzionů, restaurací, kaváren či vináren, a také řadu firem nabízejících své produkty pro ubytovací a restaurační provozy. Zákazníci z gastrosegmentu patří ve firmě TON a.s. ke klíčovým. Akce pořádané AHR jsou tedy pro firmu přínosem v podobě kontaktů na nové potenciální zákazníky. AČN – Asociace českých nábytkářů sdružuje české výrobce nábytku, kterým není lhostejný osud truhlářského řemesla v České republice. Výhoda členství v AČN spočívá v cenovém zvýhodnění na jednotlivých výstavách a akcích, které asociace pořádá. (Certifikát AČN – viz příloha č. 3)

11 LIDSKÉ ZDROJE

Lidé, tedy zaměstnanci, patří k cenným zdrojům, jsou nejhůře napodobitelná konkurenční výhoda. Vysoce kvalifikovaný, motivovaný a sebevědomý zaměstnanec pozvedá firemní kulturu každé společnosti na vysokou úroveň.

11.1.1 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je jedna z cest, jak zvýšit atraktivitu společnosti. Vzdělávání zaměstnanců napříč celou firmou – od nejvyššího managementu po řadového pracovníka – přináší ovoce v podobě efektivity všech procesů ve firmě, ať už výrobních, technologických, logistických, obchodních apod.

V minulých letech společnost získala dotace z Evropského sociálního fondu na vzdělávání zaměstnanců přes OP LZZ (Operační program lidské zdroje a zaměstnanost). Projekt nesl název „Specifické vzdělávání zaměstnanců k vyšší konkurenceschopnosti TON a.s.“ a byl zaměřen na rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců, kteří plánují a řídí výrobu pomocí specifických modulů vyvinutých přímo pro TON a.s.. Dílčím cílem bylo proškolení vybraných pracovníků v komunikaci, koučování a obchodních dovednostech.

V současné době v tomto trendu společnost TON a.s. nepokračuje, což se může v budoucnosti projevit jako nedostatek.

11.1.2 Motivace

Řízení pracovní motivace a efektivní práce s lidmi je strategickou oblastí. Vzhledem k rostoucím nákladům na lidskou práci je v konkurenčním prostředí nezbytné, aby společnost TON a.s. využívala veškerý potenciál svých zaměstnanců a motivovala je k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. Pro získání informací o spokojenosti zaměstnanců je možné použít anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a pomocí cílených otázek obdržet zpětnou vazbu týkající se pracovní spokojenosti, postojů k práci a potřeb zaměstnanců. Na základě rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti TON a.s. předpokládám, že výše zmíněné řešení by bylo přínosem pro nastavení efektivního motivačního programu.

12 ANALÝZA TRHU S NÁBYTKEM V ČR

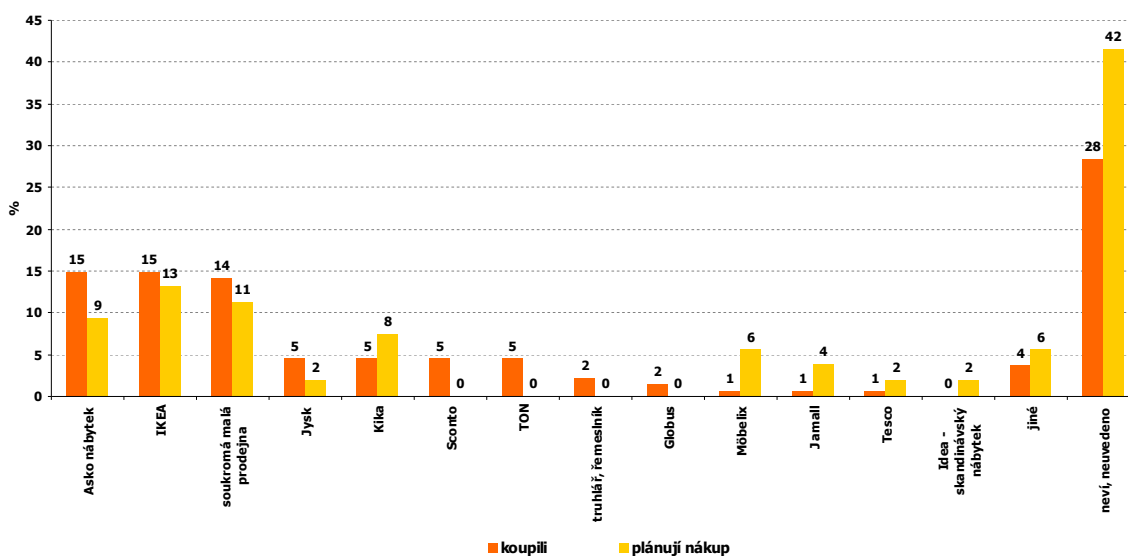
Podle studie INCOMA GfK – Furniture 2010 prošel trh s nábytkem v České republice od roku 1989 důležitými změnami. Na začátku 90. let proběhla privatizace maloobchodních prodejen a došlo k rozdrobení trhu, při němž vzniklo několik stovek malých prodejen nábytku vyrábějících v České republice i v zahraničí. Po roce 1989 došlo také k širší nabídce z kvalitnějších poskytovaných služeb.

V následujících letech otevřel svůj první obchod v ČR švédský řetězec IKEA, který přinesl na český trh novou koncepci prodeje tzv. „Vše pod jednou střechou“. Tento trend následovala společnost ASKO, SCANTO Nábytek, Europa Möbel, dánský Jysk, rakouská KIKa a XXXLutz.

Hypermarkety a nabídka velkých nákupních center zásadně ovlivnily charakter maloobchodní sítě a modely nákupního chování. Jsou nejvíce preferovanou formou prodeje na tuzemském trhu. Z malých a středně velkých prodejen nábytku působí na českém trhu společnost Jamall, Oresi a Jena nábytek.

12.1 Kde zákazník nakupuje

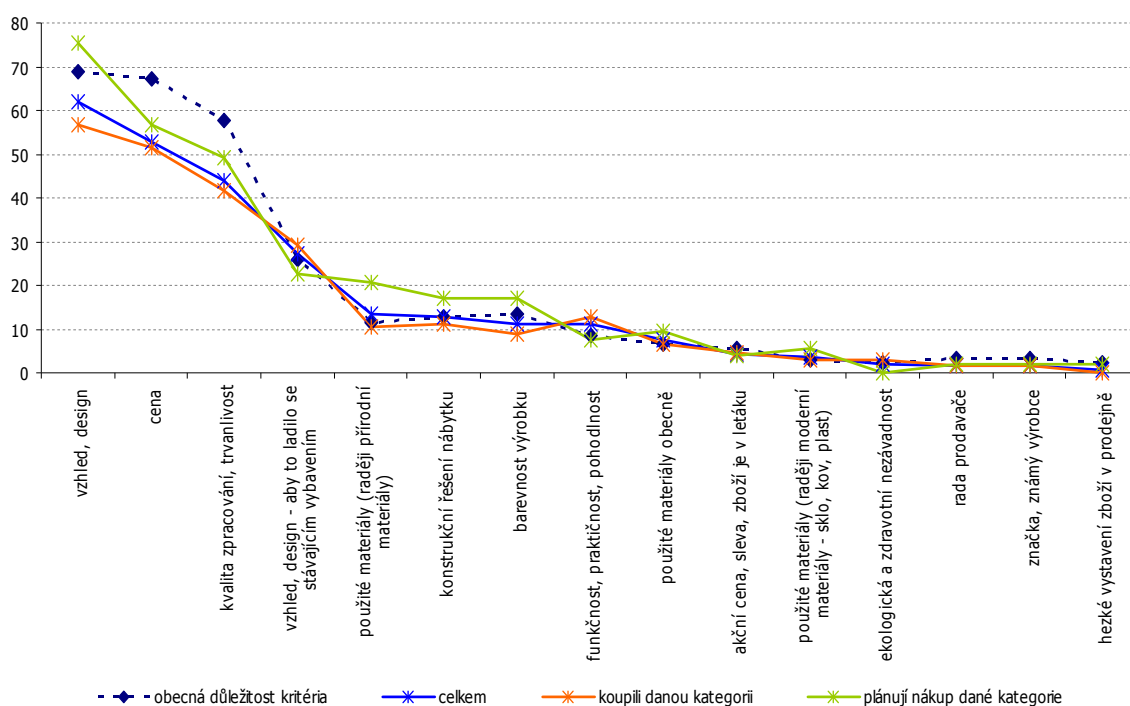
Na níže uvedeném grafu je znázorněno, kde český zákazník nejvíce nakupuje (a plánuje nakoupit) nábytek do jídelny, tedy židle a stoly. O prvenství se dělí ASKO Nábytek a IKEA. V prodejnách TON nakupovalo 5% zákazníků. Informace jsou převzaty ze studie INCOMA GfK – Furniture 2010.



Obrázek 24 Graf - Kde nakupují čeští zákazníci nábytek do jídelny

12.2 Rozhodovací proces zákazníka

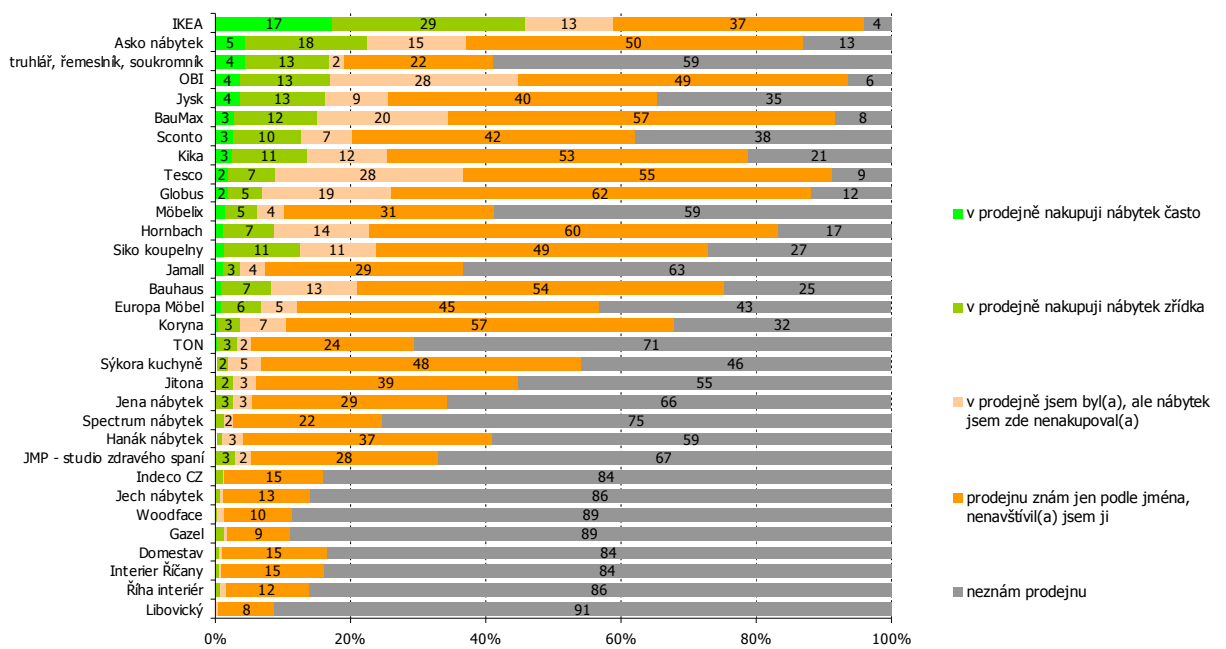
Zajímavé pro TON a.s. mohou být i výsledky studie Furniture 2010 v oblasti rozhodovacího procesu při výběru nábytku. Tedy podle čeho si český zákazník vybírá nebo bude vybírat nábytek do jídelny. Design, cena a kvalita zpracování jsou nejdůležitějšími kritérii nábytkářského sortimentu v prodejně. Z níže uvedeného grafu je patrné, že role designu a kvality je určující pro upoutání zákazníky. Cena pak musí odpovídat jeho představám, vnímání a hodnocení produktu.



Obrázek 25 Graf – Podle čeho vybírají zákazníci nábytek do jídelny

12.3 Znalost prodejen s nábytkem

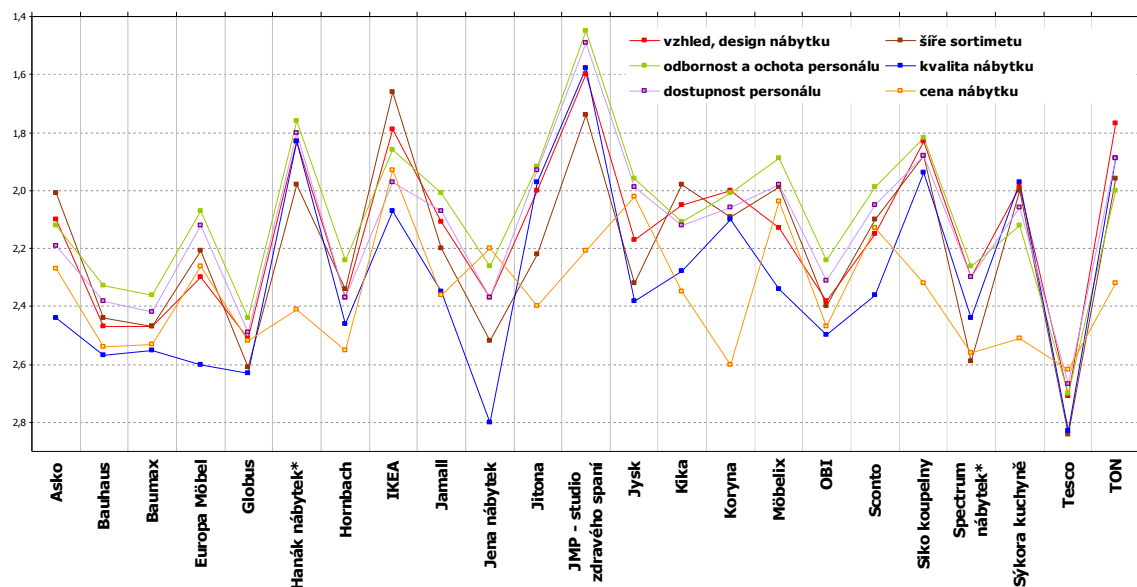
Co se týče povědomosti zákazníku o prodejnách TON, téměř třetina dotázaných respondentů uvedla, že nábytek TON zná. Viz. graf níže. Informace jsou převzaty ze studie INCOMA GfK – Furniture 2010.



Obrázek 26 Graf - Které prodejny nábytku zákazníci znají

12.4 Hodnocení maloobchodních prodejen s nábytkem

Studie Furniture 2010 poskytuje ucelený přehled, jak si stojí jednotlivé prodejny s nábytkem v hodnocení vzhledu a designu nábytku, kvality nábytku, ceny nábytku, širší sortimentu, odbornosti a ochoty personálu a v neposlední řadě dostupnosti personálu. Jak je patrné z níže uvedeného grafu, prodejny TON jsou hodnoceny poměrně vysoko.



Obrázek 27 Graf – Hodnocení vybraných maloobchodníků s nábytkem

Společnost INCOMA GfK má v současné době zpracovanou aktuální studii Furniture 2012, ze které vyplývá, že krize má relativně pozitivní vliv na spotřebitelské chování Čechů. Český zákazník nyní důkladně zvažuje nákup zboží dlouhodobé spotřeby a více porovnává nabídku na trhu a rozlišuje, zda cena zboží opravdu odpovídá kvalitě. Oproti minulým rokům klesl podíl zákazníků, kteří vybírají prodejnu především podle nízké cenové hladiny, a naopak velmi výrazně stoupl počet zákazníků, kteří prodejnu vybírají podle poměru mezi cenou a kvalitou nabízeného zboží. Tito zákazníci jsou velmi dobře informováni, před nákupem porovnávají zboží ve více prodejnách a prohlíží si jejich katalogy. Díky tomuto chování český zákazník už ví, co je kvalita, a při hodnocení prodejen z hlediska kvality nabízeného sortimentu se TON dostává do čela žebříčku. [32]

13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současnou pozici společnosti TON a.s., zhodnotit její silné a slabé stránky, zjistit nedostatky a rezervy, a navrhnout řešení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno několik nedostatků a úzkých míst.

- Dlouhá dodací lhůta – fungování procesů ve firmě.
- Vzdělávání zaměstnanců a rozvoj lidských zdrojů.
- Motivace zaměstnanců.
- Rezervy v obchodní činnosti - malý počet obchodních zástupců, absence měření obchodní úspěšnosti.
- Neefektivní E-shop.
- Rezervy v MKT oblasti – prezentace pro koncového zákazníka nedostatečná.

Hlavním výsledkem mé práce pro společnost TON a.s. je vyslovení případných doporučení při řešení zjištěných nedostatků a rezerv.

13.1 Doporučení v oblasti procesního řízení

Jednou ze slabých stránek společnosti TON a.s. je dlouhá dodací lhůta, která mnohdy zákazníka odradí. Jednou z možností, jak tento nedostatek řešit je optimalizace procesů ve firmě. Například pomocí procesního modelu může získat firma ucelený pohled na procesy napříč celou společností a tato pak může nastavit správně kompetence, jež povedou k optimalizaci a zefektivnění procesů ve firmě. Další možností jak zjistit, které procesy ve firmě tvoří přidanou hodnotu a které ne, je sestavení hodnotového řetězce, který je analyzou všech aktivit podniku.

13.2 Doporučení v oblasti lidských zdrojů

13.2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Ve vzdělávání zaměstnanců má společnost TON a.s. rezervy. Dávno pominula doba, kdy personální oddělení podniku přijalo nového pracovníka s doloženým ukončeným vzděláním a o jeho další růst se nestaralo. Vzdělávat zaměstnance a tak rozvíjet lidský potenciál se rozhodně vyplatí. Je pochopitelné, že vzdělávání zaměstnanců dočasně zvyšuje náklady, ale na druhé straně se prostředky investované do vzdělávání v dlouhodobějším horizontu

vyplatí. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, zlepši se interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Firma, která vzdělává své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, tak lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu.

13.2.2 Motivace zaměstnanců

Pracovníci firmy, kteří jsou správně motivováni, jsou ve firmě spokojeni a podávají lepší pracovní výkony. V konkurenčním boji jsou správně motivovaní zaměstnanci firmy klíčem k úspěchu na trhu. Efektivně motivovat zaměstnance je tedy velmi důležité. Management společnosti by měl vědět, jak jsou zaměstnanci spokojeni. Zpětnou vazbu získá například prostřednictvím anonymního dotazníku, který rozdává všem zaměstnancům společnosti TON a.s.. Vyhodnocení dotazníku může být základem pro nastavení fungujícího motivačního systému. Existuje mnoho funkčních i emočních motivačních faktorů, ale nejdůležitější jsou: dobrý vztah s přímým nadřízeným, důvěra ve vyšší management společnosti a hrdost na práci ve společnosti.

13.3 Doporučení v oblasti obchodu

V současné době je mnohem obtížnější získat nové zákazníky. Konkurence se zvyšuje a každý se snaží získat maximum z potenciálu, který na trhu ještě je. Uspěť mohou jen ti, kteří dovedou zefektivnit své postupy a nalézt cesty, jak být v očích zákazníků lepší než konkurence. Standardizované obchodní postupy, nepřetržité měření obchodní úspěšnosti a průběžný trénink obchodníků jsou aktivitami, které odlišují úspěšnou firmu od méně úspěšných.

Dalším doporučením je zvýšení počtu kvalifikovaných obchodních zástupců se zkušenostmi a dostatečnou praxí v obchodní činnosti, kteří budou aktivně vyhledávat nové obchodní příležitosti v České republice. V současné době jsou na území Čech a Moravy pouze tři regionální obchodní manažeři, kteří mají na starosti podnikové prodejny v daném regionu a na aktivní vyhledávání obchodních příležitostí nemají dostatečný prostor.

V oblasti zahraničního obchodu doporučuji rozšířit síť vlastních prodejen do bohatých zemí jako je například Velká Británie.

V případě e-shopu firmy TON a.s. doporučuji investovat do sofistikovaného systému, nedělat operace ručně, soustředit prodej přes e-shop do jednoho místa a netříštit jej na jednot-

livé prodejny. Rovněž otevření e-shopu pro zahraniční země jako je Francie a Velká Británie by mohlo být pro firmu TON a.s. přínosem.

13.4 Doporučení v oblasti marketingové strategie

Moderní marketing již není vnímán jako nezbytná nákladová položka zajišťující propagaci firmy. Už nestačí jen vydávání letáků a katalogů. Moderní marketing zvyšuje hodnotu značky a tedy celé firmy. Cílem společnosti TON a.s. je, aby její značka byla synonymem kvality a prestiže. Aby se zákazník mohl pochlubit, že vlastní výrobky TON. Přidanou hodnotou není jen to, že se na židli dá sedět, ale že vzbuzuje emoce. S tím je spojena i vyšší cena výrobků, protože nejlevnější může být jen jeden, ti ostatní musí budovat značku. V důsledku politiky prodeje luxusního zboží za vysoké ceny ztrácí však český „drobný“ zákazník kupní sílu. Proto na podporu prodeje tuzemským koncovým zákazníkům navrhuji připravit více akcí typu „Dny Marianne“ či „Nákupy s ONA DNES“, které jsou spojeny se slevovými kupony, jež mohou přilákat pozornost těchto koncových zákazníků.

ZÁVĚR

Společnost TON a.s. navázala na tradiční výrobu ohýbaného nábytku v Bystřici pod Hostýnem, která tu existuje už od roku 1861 a kterou založil Michael Thonet. Již v 19. století patřila Thonetova továrna k nejvýznamnějším výrobcům sedacího nábytku ve světě. Jedna z prvních židlí – thonetka - židle č. 14 se stala světovou legendou.

Úkolem současného vedení společnosti je proto udržet tuto již 150letou tradici firmy na vysoké úrovni i v budoucích letech. Toho lze dosáhnout jedině pomocí kritického pohledu na její současný stav, pozorným sledováním současného konkurenčního prostředí a včasným reagováním na neustále se měnící tržní prostředí. Celá moje bakalářská práce by měla být jakýmsi příspěvkem pro realizaci těchto úkolů.

V analytické části, která je těžištěm této bakalářské práce, se mi podařilo odhalit řadu rezerv, které ve své činnosti firma má.

Firma má dobrý výrobní program, léty propracované výrobní technologie a také vcelku vyhovující systém řízení výrobních zakázek a operativní evidence výrobního procesu. Určité rezervy v této oblasti jsou pouze v příliš dlouhých dodacích lhůtách některých speciálních výrobků, které odrazují některé důležité zákazníky. Je to velká škoda, protože právě tyto speciální výrobky jsou často největší chloubou firmy. V této oblasti bude nutné nastavit pravidla pro přijímání a realizaci zakázek tak, aby k tomuto jevu docházelo opravdu jen ve výjimečných případech.

Velké rezervy se nachází především v personální oblasti, kde si musí firma pro zachování své profesionální úrovně, vzhledem k současné absenci učňovského školství, sama vychovávat své nové pracovníky. Náklady vložené do této oblasti se firmě mnohonásobně vrátí, o čemž svědčí i rentabilita podobných vzdělávacích aktivit realizovaných firmami okolních vyspělých států. Další důležitá činnost, která s tím úzce souvisí a která pomůže tyto odborníky ve firmě stabilizovat, je promyšlený systém motivace odborných pracovníků a dobrá firemní kultura přispívající k jejich pocitu hrdosti na to, že ve firmě pracují.

Značné rezervy má firma také v oblasti obchodní činnosti a v oblasti marketingu. Zde se stejně jako u řady dalších podniků zatím nepodařilo vytvořit a stabilizovat výkonné a odborně způsobilé týmy prodejců, kteří by se vyrovnali obchodníkům ve státech s nepřetržitou tradicí tržního hospodářství.

Věřím, že opatření, která jsem na základě analýz navrhla, pomohou firmě k její prosperitě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-859-4341-7.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
- [3] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [4] PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 92 s. ISBN 80-716-9536-X.
- [5] TOMEK, Gustav. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
- [6] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [8] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [10] HRONKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [11] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [12] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [13] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

- [14] STEHLÍK, Eduard. *Základy marketingu*. 2. dotisk 1. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2002, 220 s. ISBN 80-707-9527-1.
- [15] UHLÍŘ, Jiří. *Thonet: Porýní, Vídeň, Morava : [Muzeum umění Olomouc 17. května - 16. září 2001]*. Vyd. 1. Olomouc: Muzeum umění, 2001, 195 s. ISBN 978-808-5227-451.

Elektronické zdroje:

- [15] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Konkurenceschopnost a její různá pojetí v marketingu konkurenceschopnosti*. [online]. [cit. 2013-06-16]. Dostupné z [www: <http://cichovsky.blog.vsem.cz/2011/02/28/konkurenceschopnost-a-jeji-ruzna-pojeti-v-marketingu-konkurenceschopnosti>](http://cichovsky.blog.vsem.cz/2011/02/28/konkurenceschopnost-a-jeji-ruzna-pojeti-v-marketingu-konkurenceschopnosti).
- [16] BENEŠ, Michal. Microsoft Word - wp2006-05-opraveno.doc - wp2006-05.pdf. [online]. [cit. 2013-06-15]. Dostupné z [www: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>](http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf).
- [17] STRATEG.cz - *Strategická situační analýza*. [online]. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z [www: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html).
- [18] Easy Freeware. *McKinsey 7S model*. [online]. 2012 [cit. 2013-07-07]. Dostupné z [www: <http://www.easyfreeware.com/mckinsey_7s_model_software-31759-image.html>](http://www.easyfreeware.com/mckinsey_7s_model_software-31759-image.html).
- [19] Středoevropské centrum pro finance a management [online]. [cit. 2013-07-06]. SWOT analýza. Dostupné z [www: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>](http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza).
- [20] SWOT analýza - příklady | Filozofie úspěchu. [online]. [cit. 2013-07-19]. Dostupné z [www: <http://www.filozofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>](http://www.filozofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/).
- [21] Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING. [online]. [cit. 2013-07-19]. Dostupné z [www: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>](http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03).
- [22] Synext.cz - Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu. [online]. [cit. 2013-07-19]. Dostupné z [www: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>](http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html).

- [23] BusinessInfo.cz - Specifické metody marketingové situační analýzy [online]. [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html#b3>>.
- [24] Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING. [online]. [cit. 2013-07-27]. Dostupné z: <<http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=08>>.
- [25] TON a.s. - židle a stoly. [online]. [cit. 2013-07-07]. Dostupné z: <<http://www.ton.cz/>>.
- [26] TON a.s. - židle a stoly. [online]. [cit. 2013-07-07]. Dostupné z: <<http://www.ton.cz/profil-spolecnosti1.html>>.
- [27] Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a177820&typ=full&klic=z20214html>>.
- [28] Marketingový mix - Sun Marketing. [online]. [cit. 2013-07-29]. Dostupné z: <<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/marketingovy-mix>>.
- [29] BusinessInfo.cz. - Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP [online]. [cit. 2013-06-29]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html#b1>>.
- [30] Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING. [online]. [cit. 2013-07-29]. Dostupné z: <<http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html#b1>>.
- [31] Better Explained. Learn right, not rote. [online]. [cit. 2013-06-16]. Understanding the Pareto Principle (The 80/20 Rule). Dostupné z WWW: <<http://betterexplained.com/articles/understanding-the-pareto-principle-the-8020-rule/>>.
- [32] Incoma GfK: Tiskové zprávy. [online]. [cit. 2013-08-06]. Dostupné z: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1201&lng=CZ&ctr=203>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TON	Továrny ohýbaného nábytku
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky
AČN	Asociace českých nábytkářů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model hodnotového řetězce [17].....	14
Obrázek 2 7 S model [18].....	17
Obrázek 3 Marketingový mix [28].....	19
Obrázek 4 Model - SWOT analýza [20].....	23
Obrázek 5 BCG matice [21]	24
Obrázek 6 Životnost výrobku [24].....	25
Obrázek 7 Porterova teorie pěti konkurenčních sil [6].....	27
Obrázek 8 Faktory ovlivňující chování spotřebitele [30].....	28
Obrázek 9 Logo společnosti TON a.s. [25].....	31
Obrázek 10 Historická fotografie.....	31
Obrázek 11 Organizační schéma společnosti TON a.s.	33
Obrázek 12 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2012	34
Obrázek 13 Graf - SWOT analýza firmy TON a.s.....	42
Obrázek 14 Modifikovaná Bostonská matice pro výrobky TON a.s.	53
Obrázek 16 Historický test kvality.....	54
Obrázek 15 Zkušebna	54
Obrázek 17 Produkt MOJO	55
Obrázek 18 Produkt MERANO	55
Obrázek 19 Produkt WAVE	56
Obrázek 20 Produkt MERANO a PETALO.....	56
Obrázek 23 Rossana Orlandi v Praze.....	57
Obrázek 21 Podniková prodejna Praha Karlovo náměstí.....	58
Obrázek 22 Židle pro Akci cihla.....	60
Obrázek 24 Graf - Kde nakupují čeští zákazníci nábytek do jídelny.....	62
Obrázek 25 Graf – Podle čeho vybírají zákazníci nábytek do jídelny	63
Obrázek 26 Graf - Které prodejny nábytku zákazníci znají	64
Obrázek 27 Graf – Hodnocení vybraných maloobchodníků s nábytkem.....	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza – vlivy prostředí	22
Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2012.....	34
Tabulka 3 Majetková struktura společnosti TON a.s.....	35
Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury spol. TON a.s.....	35
Tabulka 5 Finanční struktura společnosti TON a.s.....	36
Tabulka 6 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury spol. TON a.s.....	37
Tabulka 7 Ukazatele rentability společnosti TON a.s.	37
Tabulka 8 Ukazatele rentability společnosti TON a.s.....	38
Tabulka 9 Ukazatele likvidity společnosti TON a.s.....	39
Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury spol. TON a.s.	39
Tabulka 11 Šířka a hloubka sortimentu TON a.s.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Akcie společnosti TON a.s. v nominální hodnotě 1.000,- Kč

PŘÍLOHA Č. 2: Certifikace – ISO 9001:2008, ISO 14001:2004

PŘÍLOHA Č. 3: Certifikát – Osvědčení o členství AČN

PŘÍLOHA Č.4: Sestava ziskovosti výrobku za období 2012

PŘÍLOHA Č. 1: Akcie společnosti TON a.s. v nominální hodnotě 1.000,- Kč



PŘÍLOHA Č. 2: Certifikace – ISO 9001:2008, ISO 14001:2004





Certifikát CH100885

System managementu organizace



Michaela Thoneta 148, 758 61 Bystřice pod Hostjínem, Česká republika



byl prověřen a certifikován jako splňující požadavky

ISO 14001:2004

pro následující činnost

Výroba nábytku a nábytkových děl

Tento certifikát je platný od 29. června 2010 do 28. června 2013
a zůstává platný v případě úspěšného spinění dohledového auditu
Recertifikační audit musí proběhnout do 16. června 2013
Vydání 1. – organizace je certifikována od června 2010

Schválí



SGS Societe Generale de Surveillance SA Systems & Services Certification
Technoparkstrasse 1 8005 Zurich Switzerland
T +41 (0)44 440-16-50 F +41 (0)44 440-16-58 www.sgs.com

Accreditation No. SCESm 017

Strana 1 z 1



sgs.com

PŘÍLOHA Č. 3: Certifikát – Osvědčení o členství AČN



ačn asociace
českých nábytkářů

CERTIFIKÁT

S platností pro rok: **2012** Osvědčení o členství
Číslo: **2012-049**

Asociace českých nábytkářů

Založená dle zákona č. 83/1990 Sb. O sdružování občanů (ve znění pozdějších předpisů), registrovaný dne 9. 4. 1997 MVČ R pod č. II/s - E - OVS /32532/97.

Opravňuje svého člena:

TON a.s.

ICO: 49970585

používat dle stanov asociace označení:
Člen Asociace českých nábytkářů.


Ing. Martin Čudka
prezident

PŘÍLOHA Č.4: Sestava ziskovosti výrobku za období 2012

Sestava: Ziskovost výrobku za období		Strana 1/6							
TON a.s.									
Filtry:	Kód skupiny zboží: 300..429, Kód kategorie zboží: V01, Účto skupina zboží: VÝROBKY,								
Filtr data: 01.01.12..31.12.12.									
Položka	Množství	Částka prodej	Částka nákladů	Hrubá marže	Hrubá marže (%)	Podíl na obratu (%)	Růst prodeje R/R	Kumulovaná marže	
A321	40 412	51 361 498	33 868 409	17 493 089	51,7%	9,89	-13,0%	12,85%	
A319	11 840	14 532 992	10 278 257	4 254 735	41,4%	2,80	42,3%	15,97%	
A311	6 382	10 028 402	5 779 711	4 248 691	73,5%	1,93	6,8%	19,09%	
A318	1 951	12 220 637	8 474 414	3 746 223	44,2%	2,35	55,7%	21,84%	
A305	3 517	7 133 243	3 903 860	3 229 383	82,7%	1,37	10,9%	24,21%	
A316	10 456	11 920 075	8 735 463	3 184 612	36,5%	2,30	-0,5%	26,55%	
A308	5 042	8 229 148	5 227 290	3 001 858	57,4%	1,58	15,8%	28,75%	
A313	10 309	10 571 988	7 926 614	2 645 374	33,4%	2,04	-21,8%	30,70%	
A310	10 518	8 845 590	6 604 160	2 241 430	33,9%	1,70	26,4%	32,34%	
A315	13 644	11 894 112	9 677 650	2 216 462	22,9%	2,29	-10,4%	33,97%	
A301	3 556	6 096 547	3 898 566	2 197 981	56,4%	1,17	2,3%	35,59%	
A304	5 572	6 914 453	4 895 604	2 018 849	41,2%	1,33	21,4%	37,07%	
A302	5 061	6 439 376	4 432 525	2 006 851	45,3%	1,24	-29,1%	38,54%	
A294	2 297	4 380 860	2 425 095	1 955 765	80,6%	0,84	100,0%	39,98%	
A299	4 940	5 814 294	3 956 940	1 857 354	46,9%	1,12	250,0%	41,34%	
A293	1 726	4 350 963	2 543 011	1 807 952	71,1%	0,84	-18,8%	42,67%	
A317	9 763	12 181 144	10 390 686	1 790 458	17,2%	2,35	0,9%	43,98%	
A297	3 365	4 956 359	3 266 729	1 689 630	51,7%	0,95	-24,8%	45,22%	
A312	8 397	10 280 489	8 640 047	1 640 442	19,0%	1,98	-6,8%	46,43%	
A291	2 608	4 065 867	2 461 710	1 604 157	65,2%	0,78	250,0%	47,61%	
A282	3 166	3 228 225	1 874 794	1 353 431	72,2%	0,62	-44,6%	48,60%	
A303	4 311	6 840 971	5 540 694	1 300 277	23,5%	1,32	7,2%	49,56%	
A309	10 371	8 274 090	7 003 473	1 270 617	18,1%	1,59	13,0%	50,49%	
A279	1 765	2 934 727	1 729 791	1 204 936	69,7%	0,57	103,9%	51,37%	
A258	753	2 075 158	938 702	1 136 456	121,1%	0,40	91,2%	52,21%	
A266	1 244	2 279 700	1 163 100	1 116 600	96,0%	0,44	-12,8%	53,03%	
A288	3 005	3 872 139	2 797 046	1 075 093	38,4%	0,75	-21,1%	53,82%	
A290	3 418	3 932 309	2 872 996	1 059 313	36,9%	0,76	-13,0%	54,60%	
A261	732	2 126 487	1 096 355	1 030 132	94,0%	0,41	-35,1%	55,35%	
A296	5 586	4 506 625	3 481 426	1 025 199	29,4%	0,87	-0,7%	56,10%	
A280	2 080	2 952 316	1 939 600	1 012 716	52,2%	0,57	-11,2%	56,85%	
A281	1 011	3 003 037	1 990 532	1 012 505	50,9%	0,58	98,5%	57,59%	
A277	2 601	2 723 288	1 724 463	998 825	57,9%	0,52	223,7%	58,33%	
A259	1 450	2 086 823	1 095 950	990 873	90,4%	0,40	250,0%	59,05%	
A267	1 327	2 283 393	1 305 624	977 769	74,9%	0,44	-12,8%	59,77%	
A295	4 175	4 477 134	3 524 135	952 999	27,0%	0,86	38,7%	60,47%	
A298	5 848	5 685 072	4 736 633	948 439	20,0%	1,09	0,7%	61,17%	
A268	1 578	2 310 332	1 376 970	933 362	67,8%	0,44	1,0%	61,85%	
A271	1 188	2 577 653	1 659 571	918 082	55,3%	0,50	17,0%	62,53%	
A274	1 324	2 643 398	1 734 576	908 822	52,4%	0,51	25,3%	63,19%	
A252	607	1 919 491	1 021 192	898 299	88,0%	0,37	162,0%	63,85%	
A286	3 538	3 680 539	2 823 684	856 855	30,3%	0,71	-6,0%	64,48%	
A306	11 837	7 590 052	6 736 096	853 956	12,7%	1,46	14,2%	65,11%	
A244	679	1 619 768	776 770	842 998	108,5%	0,31	127,2%	65,73%	
A263	1 819	2 198 275	1 371 209	827 066	60,3%	0,42	2,8%	66,34%	
A240	797	1 504 320	736 369	767 951	104,3%	0,29	-35,7%	66,90%	
A262	1 480	2 193 493	1 429 192	764 301	53,5%	0,42	-19,6%	67,46%	

Sestava:	Ziskovost výrobku za období							Strana 2/6	
	TON a.s.								
Filtry:	Kód skupiny zboží: 300.429, Kód kategorie zboží: V01, Účto skupina zboží: VÝROBKY,								
	Filtr data: 01.01.12, 31.12.12.								
Položka	Množství	Částka prodej	Částka nákladů	Hrubá marže	Hrubá marže (%)	Podíl na obratu (%)	Růst prodeje R/R	Kumulovaná marže	
A249	932	1 847 867	1 089 918	757 949	69,5%	0,36	100,0%	68,02%	
A272	2 198	2 593 416	1 840 814	752 602	40,9%	0,50	250,0%	68,57%	
A283	3 265	3 349 565	2 600 618	748 947	28,8%	0,64	-10,9%	69,12%	
A256	850	2 021 637	1 285 270	736 367	57,3%	0,39	-29,0%	69,66%	
A248	1 180	1 835 017	1 105 189	729 828	66,0%	0,35	-53,9%	70,20%	
A254	1 341	1 985 847	1 261 630	724 217	57,4%	0,38	-23,8%	70,73%	
A270	1 837	2 402 790	1 703 322	699 468	41,1%	0,46	-0,3%	71,24%	
A242	1 032	1 579 793	883 285	696 508	78,9%	0,30	203,7%	71,75%	
A255	1 658	2 008 770	1 321 259	687 511	52,0%	0,39	-29,3%	72,26%	
A284	1 985	3 364 732	2 680 822	683 910	25,5%	0,65	27,3%	72,76%	
A307	12 716	7 680 986	7 005 417	675 569	9,6%	1,48	38,0%	73,26%	
A275	1 263	2 651 290	1 978 168	673 122	34,0%	0,51	49,0%	73,75%	
A257	1 826	2 047 426	1 415 665	631 761	44,6%	0,39	-40,2%	74,22%	
A247	1 466	1 780 845	1 168 407	612 438	52,4%	0,34	-23,2%	74,67%	
A241	836	1 562 686	956 860	605 826	63,3%	0,30	37,7%	75,11%	
A245	695	1 642 332	1 054 958	587 374	55,7%	0,32	-42,2%	75,54%	
A219	557	1 087 066	499 710	587 356	117,5%	0,21	-47,8%	75,97%	
A234	769	1 385 175	798 934	586 241	73,4%	0,27	-55,2%	76,40%	
A265	2 010	2 248 810	1 670 120	578 690	34,6%	0,43	-6,0%	76,83%	
A253	592	1 949 398	1 376 073	573 325	41,7%	0,38	95,2%	77,25%	
A229	374	1 254 923	686 593	568 330	82,8%	0,24	105,4%	77,67%	
A269	2 043	2 378 274	1 820 407	557 867	30,6%	0,46	8,7%	78,08%	
A264	1 930	2 218 282	1 672 172	546 110	32,7%	0,43	28,6%	78,48%	
A228	618	1 242 892	705 185	537 707	76,3%	0,24	32,5%	78,87%	
A214	525	1 037 640	499 973	537 667	107,5%	0,20	-31,9%	79,27%	
A224	568	1 161 470	627 314	534 156	85,1%	0,22	244,5%	79,66%	
A287	4 482	3 719 703	3 192 985	526 718	16,5%	0,72	-12,6%	80,05%	
A292	4 425	4 282 971	3 761 754	521 217	13,9%	0,82	-3,1%	80,43%	
A243	1 653	1 597 365	1 078 073	519 292	48,2%	0,31	13,7%	80,81%	
A251	2 312	1 916 228	1 411 715	504 513	35,7%	0,37	3,7%	81,18%	
A289	2 829	3 914 943	3 432 244	482 699	14,1%	0,75	21,6%	81,53%	
A226	173	1 197 766	723 400	474 366	65,6%	0,23	54,7%	81,88%	
A193	265	743 463	289 109	454 354	157,2%	0,14	-5,6%	82,22%	
A213	406	1 032 764	591 756	441 008	74,5%	0,20	183,2%	82,54%	
A205	540	932 716	499 018	433 698	86,9%	0,18	-56,9%	82,86%	
A233	676	1 380 995	963 642	417 353	43,3%	0,27	-16,9%	83,17%	
A273	3 257	2 610 342	2 208 225	402 117	18,2%	0,50	-26,0%	83,46%	
A239	1 722	1 479 751	1 079 717	400 034	37,0%	0,28	175,1%	83,75%	
A285	3 989	3 399 996	3 002 284	397 712	13,2%	0,65	3,0%	84,05%	
A237	1 379	1 426 531	1 036 449	390 082	37,6%	0,27	44,4%	84,33%	
A220	596	1 092 451	702 986	389 465	55,4%	0,21	224,8%	84,62%	
A227	1 084	1 225 330	837 542	387 788	46,3%	0,24	250,0%	84,90%	
A320	19 975	19 160 883	18 788 883	372 000	2,0%	3,69	57,0%	85,18%	
A210	536	988 392	635 327	353 065	55,6%	0,19	-45,0%	85,44%	
A300	6 366	5 952 726	5 602 135	350 591	6,3%	1,15	77,1%	85,69%	
A206	465	956 868	609 383	347 485	57,0%	0,18	31,2%	85,95%	
A211	677	997 355	652 506	344 849	52,9%	0,19	-29,9%	86,20%	
A235	278	1 401 645	1 063 300	338 345	31,8%	0,27	135,5%	86,45%	
A215	553	1 046 449	710 249	336 200	47,3%	0,20	-22,4%	86,70%	
A276	4 417	2 672 932	2 342 840	330 092	14,1%	0,51	-42,6%	86,94%	
A191	397	737 409	420 039	317 370	75,6%	0,14	-37,8%	87,17%	
A278	3 070	2 803 893	2 494 870	309 023	12,4%	0,54	1,1%	87,40%	
A196	412	815 099	514 924	300 175	58,3%	0,16	25,8%	87,62%	
A221	232	1 107 885	812 807	295 078	36,3%	0,21	-18,7%	87,84%	
A171	350	573 380	279 750	293 630	105,0%	0,11	114,6%	88,05%	

Sestava:	Ziskovost výrobku za období							Strana 3/6	
	TON a.s.								
Filtry:	Kód skupiny zboží: 300..429, Kód kategorie zboží: V01, Účto skupina zboží: VÝROBKY,								
	Filtr data: 01.01.12..31.12.12.								
Položka	Množství	Částka prodej	Částka nákladů	Hrubá marže	Hrubá marže (%)	Podíl na obratu (%)	Růst prodeje R/R	Kumulovaná marže	
A192	457	738 120	455 520	282 600	62,0%	0,14	-84,3%	88,26%	
A230	1 414	1 287 326	1 007 247	280 079	27,8%	0,25	-14,0%	88,47%	
A223	874	1 153 045	873 306	279 739	32,0%	0,22	72,4%	88,67%	
A201	720	874 608	596 014	278 594	46,7%	0,17	250,0%	88,88%	
A217	1 019	1 061 394	784 772	276 622	35,2%	0,20	-63,7%	89,08%	
A218	730	1 074 651	802 040	272 611	34,0%	0,21	250,0%	89,28%	
A212	743	1 018 772	754 132	264 640	35,1%	0,20	129,7%	89,47%	
A216	459	1 051 686	787 457	264 229	33,6%	0,20	25,8%	89,67%	
A164	281	531 341	277 250	254 091	91,6%	0,10	-60,3%	89,85%	
A182	81	665 680	418 775	246 905	59,0%	0,13	-19,8%	90,04%	
A178	255	621 937	384 144	237 793	61,9%	0,12	100,0%	90,21%	
A161	301	515 669	297 258	218 411	73,5%	0,10	-21,0%	90,37%	
A195	143	781 991	566 000	215 991	38,2%	0,15	86,0%	90,53%	
A200	773	866 103	654 114	211 989	32,4%	0,17	131,6%	90,68%	
A139	132	343 942	133 574	210 368	157,5%	0,07	-10,9%	90,84%	
A250	2 359	1 906 644	1 696 717	209 927	12,4%	0,37	-16,7%	90,99%	
A246	2 489	1 687 544	1 478 176	209 368	14,2%	0,32	82,0%	91,15%	
A166	235	535 500	327 022	208 478	63,8%	0,10	-38,0%	91,30%	
A170	308	546 436	339 135	207 301	61,1%	0,11	186,8%	91,45%	
A140	98	344 190	141 447	202 743	143,3%	0,07	-45,6%	91,60%	
A156	167	453 256	253 144	200 112	79,1%	0,09	-24,4%	91,75%	
A175	606	601 849	402 227	199 622	49,6%	0,12	51,5%	91,89%	
A143	123	368 263	169 928	198 335	116,7%	0,07	82,3%	92,04%	
A172	323	579 016	382 084	196 932	51,5%	0,11	-35,8%	92,18%	
A146	130	383 592	188 379	195 213	103,6%	0,07	100,0%	92,33%	
A186	1 004	694 646	502 692	191 954	38,2%	0,13	-53,1%	92,47%	
A167	358	538 907	356 758	182 149	51,1%	0,10	-47,5%	92,60%	
A231	2 003	1 304 496	1 123 683	180 813	16,1%	0,25	-52,2%	92,74%	
A149	222	412 750	232 520	180 230	77,5%	0,08	100,0%	92,87%	
A202	730	876 798	700 194	176 604	25,2%	0,17	98,7%	93,00%	
A174	334	589 392	413 413	175 979	42,6%	0,11	232,6%	93,13%	
A169	355	545 281	371 607	173 674	46,7%	0,10	-17,6%	93,25%	
A187	889	696 035	523 867	172 168	32,9%	0,13	-60,7%	93,38%	
A163	353	520 302	357 385	162 917	45,6%	0,10	-36,5%	93,50%	
A162	432	517 353	355 044	162 309	45,7%	0,10	-3,5%	93,62%	
A153	228	441 365	285 460	155 905	54,6%	0,08	-54,8%	93,73%	
A185	449	669 201	516 139	153 062	29,7%	0,13	-34,1%	93,85%	
A184	468	667 415	514 698	152 717	29,7%	0,13	6,6%	93,96%	
A199	696	858 745	706 470	152 275	21,6%	0,17	110,1%	94,07%	
A238	1 103	1 455 421	1 303 333	152 088	11,7%	0,28	82,1%	94,18%	
A177	109	608 693	460 600	148 093	32,2%	0,12	34,8%	94,29%	
A159	383	487 422	339 488	147 934	43,6%	0,09	-42,0%	94,40%	
A176	500	605 623	458 154	147 469	32,2%	0,12	-13,9%	94,51%	
A148	398	403 766	258 381	145 385	56,3%	0,08	-52,4%	94,61%	
A204	1 289	918 370	777 280	141 090	18,2%	0,18	8,7%	94,72%	
A151	462	428 421	288 980	139 441	48,3%	0,08	-65,2%	94,82%	
A181	734	659 967	526 342	133 625	25,4%	0,13	6,4%	94,92%	
A136	273	333 217	201 025	132 192	65,8%	0,06	-45,9%	95,02%	
A125	108	254 295	124 621	129 674	104,1%	0,05	250,0%	95,11%	
A189	531	702 270	573 121	129 149	22,5%	0,14	57,0%	95,21%	
A155	354	448 168	322 017	126 151	39,2%	0,09	77,6%	95,30%	
A158	93	458 993	334 200	124 793	37,3%	0,09	-30,5%	95,39%	
A208	1 174	966 975	842 926	124 049	14,7%	0,19	51,0%	95,48%	
A188	747	699 858	579 615	120 243	20,7%	0,13	118,3%	95,57%	
A179	615	652 740	533 751	118 989	22,3%	0,13	11,6%	95,66%	

Sestava:	Ziskovost výrobku za období TON a.s.							Strana 4/6	
Filtry:	Kód skupiny zboží: 300.429, Kód kategorie zboží: V01, Účto skupina zboží: VÝROBKY, Filtr data: 01.01.12..31.12.12.								
Položka	Množství	Částka prodej	Částka nákladů	Hrubá marže	Hrubá marže (%)	Podíl na obratu (%)	Růst prodeje R/R	Kumulovaná marže	
A123	131	246 959	128 115	118 844	92,8%	0,05	-62,6%	95,74%	
A154	359	443 961	326 747	117 214	35,9%	0,09	-21,6%	95,83%	
A260	3 260	2 125 084	2 009 926	115 158	5,7%	0,41	40,7%	95,91%	
A203	382	914 119	800 015	114 104	14,3%	0,18	-17,4%	96,00%	
A168	457	542 215	428 979	113 236	26,4%	0,10	-59,6%	96,08%	
A132	140	311 281	198 952	112 329	56,5%	0,06	-63,2%	96,16%	
A160	103	500 245	389 300	110 945	28,5%	0,10	199,0%	96,25%	
A122	56	245 962	135 295	110 667	81,8%	0,05	-35,4%	96,33%	
A137	188	337 437	228 108	109 329	47,9%	0,06	-32,3%	96,41%	
A131	213	302 405	194 394	108 011	55,6%	0,06	80,8%	96,49%	
A129	131	298 379	194 443	103 936	53,5%	0,06	250,0%	96,56%	
A194	1 084	777 633	673 898	103 735	15,4%	0,15	-27,6%	96,64%	
A232	1 616	1 304 812	1 205 791	99 021	8,2%	0,25	-37,4%	96,71%	
A198	890	848 473	755 461	93 012	12,3%	0,16	-21,4%	96,78%	
A236	2 325	1 405 801	1 312 887	92 914	7,1%	0,27	-26,8%	96,85%	
A098	99	188 566	97 578	90 988	93,2%	0,04	-39,2%	96,92%	
A142	200	366 023	277 161	88 862	32,1%	0,07	-34,8%	96,98%	
A102	150	194 347	105 900	88 447	83,5%	0,04	66,4%	97,05%	
A121	129	238 704	150 310	88 394	58,8%	0,05	100,0%	97,11%	
A152	260	439 979	354 206	85 773	24,2%	0,08	40,9%	97,17%	
A100	28	191 251	106 200	85 051	80,1%	0,04	-14,1%	97,24%	
A084	54	149 081	66 522	82 559	124,1%	0,03	45,2%	97,30%	
A150	519	422 069	339 524	82 545	24,3%	0,08	250,0%	97,36%	
A112	132	213 067	130 970	82 097	62,7%	0,04	100,0%	97,42%	
A111	91	208 007	126 574	81 433	64,3%	0,04	-55,1%	97,48%	
A190	1 132	703 785	624 561	79 224	12,7%	0,14	-24,7%	97,54%	
A120	235	228 028	149 139	78 889	52,9%	0,04	-24,2%	97,59%	
A133	318	316 018	237 546	78 472	33,0%	0,06	168,4%	97,65%	
A141	339	344 539	269 432	75 107	27,9%	0,07	-37,1%	97,71%	
A114	118	215 834	141 745	74 089	52,3%	0,04	35,0%	97,76%	
A093	86	176 014	107 816	68 198	63,3%	0,03	100,0%	97,81%	
A225	876	1 188 057	1 119 898	68 159	6,1%	0,23	100,0%	97,86%	
A110	80	207 518	139 727	67 791	48,5%	0,04	-53,0%	97,91%	
A116	36	220 448	152 700	67 748	44,4%	0,04	-41,3%	97,96%	
A087	43	156 486	88 883	67 603	76,1%	0,03	244,2%	98,01%	
A099	84	190 922	124 000	66 922	54,0%	0,04	-84,7%	98,06%	
A097	161	188 137	121 915	66 222	54,3%	0,04	-54,6%	98,11%	
A135	35	328 050	262 600	65 450	24,9%	0,06	100,0%	98,16%	
A082	87	147 763	83 124	64 639	77,8%	0,03	100,0%	98,20%	
A128	274	265 099	200 918	64 181	31,9%	0,05	100,0%	98,25%	
A183	534	667 364	603 673	63 691	10,6%	0,13	-32,7%	98,30%	
A081	58	147 733	88 281	59 452	67,3%	0,03	-40,8%	98,34%	
A060	56	105 107	45 922	59 185	128,9%	0,02	-31,7%	98,38%	
A088	67	157 015	97 836	59 179	60,5%	0,03	-34,8%	98,43%	
A119	239	227 386	171 219	56 167	32,8%	0,04	100,0%	98,47%	
A130	328	300 715	244 552	56 163	23,0%	0,06	-0,3%	98,51%	
A095	31	184 369	129 700	54 669	42,2%	0,04	100,0%	98,55%	
A124	287	250 401	195 801	54 600	27,9%	0,05	-31,9%	98,59%	
A078	85	137 381	83 423	53 958	64,7%	0,03	-83,3%	98,63%	
A073	82	125 936	72 032	53 904	74,8%	0,02	-68,0%	98,67%	
A070	32	121 491	67 797	53 694	79,2%	0,02	100,0%	98,71%	
A173	1 019	589 105	535 756	53 349	10,0%	0,11	-53,5%	98,75%	
A106	139	200 392	147 613	52 779	35,8%	0,04	250,0%	98,79%	
A050	36	91 474	38 978	52 496	134,7%	0,02	-71,6%	98,83%	
A103	253	194 960	143 289	51 671	36,1%	0,04	-7,8%	98,86%	

Sestava:	Ziskovost výrobku za období TON a.s.							Strana 5/6	
Filtry:	Kód skupiny zboží: 300.429, Kód kategorie zboží: V01, Účto skupina zboží: VÝROBKY,								
	Filtr data: 01.01.12. 31.12.12.								
Položka	Množství	Částka prodej	Částka nákladů	Hrubá marže	Hrubá marže (%)	Podíl na obratu (%)	Růst prodeje R/R	Kumulovaná marže	
A180	928	653 809	602 994	50 815	8,4%	0,13	153,9%	98,90%	
A085	147	150 857	100 344	50 513	50,3%	0,03	100,0%	98,94%	
A145	501	381 887	333 665	48 222	14,5%	0,07	-46,6%	98,97%	
A046	37	80 744	32 941	47 803	145,1%	0,02	-26,2%	99,01%	
A096	124	184 705	138 321	46 384	33,5%	0,04	-64,6%	99,04%	
A118	45	225 599	179 700	45 899	25,5%	0,04	11,1%	99,08%	
A066	30	118 242	72 374	45 868	63,4%	0,02	247,0%	99,11%	
A083	126	148 475	102 616	45 859	44,7%	0,03	-86,3%	99,14%	
A053	78	94 354	49 270	45 084	91,5%	0,02	100,0%	99,18%	
A105	400	199 859	155 200	44 659	28,8%	0,04	100,0%	99,21%	
A147	428	403 173	358 648	44 525	12,4%	0,08	-67,2%	99,24%	
A113	89	214 117	170 243	43 874	25,8%	0,04	100,0%	99,27%	
A117	138	223 958	180 938	43 020	23,8%	0,04	250,0%	99,31%	
A076	84	134 993	92 939	42 054	45,2%	0,03	100,4%	99,34%	
A067	21	119 570	77 700	41 870	53,9%	0,02	-6,3%	99,37%	
A126	254	259 256	219 710	39 546	18,0%	0,05	-52,4%	99,40%	
A108	171	203 329	163 929	39 400	24,0%	0,04	100,0%	99,43%	
A104	132	198 134	159 072	39 062	24,6%	0,04	-33,0%	99,45%	
A157	538	458 896	419 970	38 926	9,3%	0,09	109,1%	99,48%	
A052	58	93 550	55 222	38 328	69,4%	0,02	-54,2%	99,51%	
A075	93	130 796	92 522	38 274	41,4%	0,03	-21,6%	99,54%	
A109	142	203 759	166 117	37 642	22,7%	0,04	-16,9%	99,57%	
A091	273	165 088	127 501	37 587	29,5%	0,03	-13,0%	99,59%	
A044	40	78 479	40 899	37 580	91,9%	0,02	-80,6%	99,62%	
A062	27	106 817	69 454	37 363	53,8%	0,02	110,2%	99,65%	
A061	108	105 433	69 876	35 557	50,9%	0,02	100,0%	99,68%	
A059	108	101 919	66 397	35 522	53,5%	0,02	100,0%	99,70%	
A068	45	120 375	85 000	35 375	41,6%	0,02	128,0%	99,73%	
A072	120	125 836	91 440	34 396	37,6%	0,02	250,0%	99,75%	
A036	20	57 008	24 346	32 662	134,2%	0,01	-50,8%	99,78%	
A035	17	56 535	25 090	31 445	125,3%	0,01	100,0%	99,80%	
A090	164	161 979	130 612	31 367	24,0%	0,03	-49,5%	99,82%	
A094	27	182 679	151 700	30 979	20,4%	0,04	250,0%	99,85%	
A086	23	156 039	125 100	30 939	24,7%	0,03	100,0%	99,87%	
A092	263	167 182	136 882	30 300	22,1%	0,03	-38,2%	99,89%	
A037	17	60 391	31 611	28 780	91,0%	0,01	-63,2%	99,91%	
A138	700	339 081	312 457	26 624	8,5%	0,07	-15,7%	99,93%	
A074	16	129 575	103 200	26 375	25,6%	0,02	100,0%	99,95%	
A049	10	88 490	64 000	24 490	38,3%	0,02	100,0%	99,97%	
A115	46	216 194	191 800	24 394	12,7%	0,04	100,0%	99,99%	
A055	100	98 995	74 700	24 295	32,5%	0,02	100,0%	100,00%	
A031	30	48 158	25 468	22 690	89,1%	0,01	-98,9%	100,02%	
A064	103	110 205	88 716	21 489	24,2%	0,02	-23,4%	100,04%	
A024	17	37 400	16 515	20 885	126,5%	0,01	-52,9%	100,05%	
A047	9	82 871	62 100	20 771	33,4%	0,02	100,0%	100,07%	
A127	237	263 715	243 028	20 687	8,5%	0,05	-49,3%	100,08%	
A034	55	55 068	34 896	20 172	57,8%	0,01	100,0%	100,10%	
A033	7	52 579	33 200	19 379	58,4%	0,01	100,0%	100,11%	
A079	26	141 796	122 500	19 296	15,8%	0,03	100,0%	100,13%	
A042	28	74 570	57 483	17 087	29,7%	0,01	38,6%	100,14%	
A077	30	136 771	119 700	17 071	14,3%	0,03	100,0%	100,15%	
A065	62	113 756	96 761	16 995	17,6%	0,02	-45,5%	100,16%	
A038	62	63 938	47 252	16 686	35,3%	0,01	23,1%	100,18%	
A051	19	92 046	75 369	16 677	22,1%	0,02	250,0%	100,19%	
A056	73	99 119	82 526	16 593	20,1%	0,02	-85,1%	100,20%	

Sestava: Ziskovost výrobku za období TON a.s.							Strana 6/6		
Filtrovat: Kód skupiny zboží: 300..429, Kód kategorie zboží: V01, Účto skupina zboží: VÝROBKY, Filtr data: 01.01.12..31.12.12.									
Položka	Množství	Částka prodej	Částka nákladů	Hrubá marže	Hrubá marže (%)	Podíl na obratu (%)	Růst prodeje R/R	Kumulovaná marže	
A022	20	34 561	18 106	16 455	90,9%	0,01	-87,6%	100,21%	
A043	56	76 864	60 785	16 079	26,5%	0,01	100,0%	100,22%	
A026	20	39 295	23 560	15 735	66,8%	0,01	100,0%	100,24%	
A144	119	372 940	357 325	15 615	4,4%	0,07	250,0%	100,25%	
A027	4	40 575	25 300	15 275	60,4%	0,01	100,0%	100,26%	
A101	212	191 864	177 566	14 298	8,1%	0,04	123,7%	100,27%	
A023	21	36 258	24 414	11 844	48,5%	0,01	-50,0%	100,28%	
A032	18	50 215	38 451	11 764	30,6%	0,01	-75,2%	100,29%	
A045	27	79 038	67 850	11 188	16,5%	0,02	114,1%	100,29%	
A017	2	22 938	12 200	10 738	88,0%	0,00	-67,9%	100,30%	
A025	7	39 266	29 400	9 866	33,6%	0,01	-84,6%	100,31%	
A018	18	25 679	16 379	9 300	56,8%	0,00	-90,6%	100,32%	
A054	12	96 985	87 750	9 235	10,5%	0,02	199,3%	100,32%	
A039	45	66 566	57 356	9 210	16,1%	0,01	-85,6%	100,33%	
A089	222	158 105	148 944	9 161	6,2%	0,03	-71,4%	100,34%	
A057	150	99 765	90 750	9 015	9,9%	0,02	-14,9%	100,34%	
A021	17	29 259	20 625	8 634	41,9%	0,01	-84,8%	100,35%	
A008	1	13 817	5 400	8 417	155,9%	0,00	9,5%	100,36%	
A028	48	44 902	36 816	8 086	22,0%	0,01	-88,1%	100,36%	
A063	122	107 655	100 528	7 127	7,1%	0,02	-30,5%	100,37%	
A012	13	18 546	11 859	6 687	56,4%	0,00	-91,7%	100,37%	
A080	127	142 107	135 702	6 405	4,7%	0,03	-65,6%	100,38%	
A011	2	18 217	12 200	6 017	49,3%	0,00	100,0%	100,38%	
A009	8	15 481	9 640	5 841	60,6%	0,00	-59,5%	100,38%	
A003	2	10 566	5 320	5 246	98,6%	0,00	-37,0%	100,39%	
A019	13	26 065	20 973	5 092	24,3%	0,01	-82,2%	100,39%	
A005	1	10 933	5 900	5 033	85,3%	0,00	100,0%	100,40%	
A058	153	100 736	95 947	4 789	5,0%	0,02	228,9%	100,40%	
A010	12	16 002	11 482	4 520	39,4%	0,00	-97,6%	100,40%	
A007	7	12 725	8 512	4 213	49,5%	0,00	23,8%	100,41%	
A029	30	45 581	41 400	4 181	10,1%	0,01	100,0%	100,41%	
A002	6	10 375	6 246	4 129	66,1%	0,00	-94,6%	100,41%	
A030	42	47 499	44 058	3 441	7,8%	0,01	-82,1%	100,41%	
A004	7	10 782	7 664	3 118	40,7%	0,00	-19,7%	100,42%	
A006	10	12 527	9 616	2 911	30,3%	0,00	100,0%	100,42%	
A040	82	68 668	65 880	2 788	4,2%	0,01	-86,5%	100,42%	
A015	4	22 147	20 600	1 547	7,5%	0,00	100,0%	100,42%	
A069	140	121 067	120 128	939	0,8%	0,02	-59,1%	100,42%	
A016	27	22 538	21 683	855	3,9%	0,00	-77,9%	100,42%	
A020	11	28 186	27 600	586	2,1%	0,01	88,2%	100,42%	
A048	100	84 734	84 338	396	0,5%	0,02	250,0%	100,42%	
A001	10	10 307	9 984	323	3,2%	0,00	-99,8%	100,42%	
A071	36	124 958	128 300	-3 342	-2,6%	0,02	100,0%	100,42%	
A014	44	20 167	24 200	-4 033	-16,7%	0,00	-90,2%	100,42%	
A013	14	20 047	25 046	-4 999	-20,0%	0,00	46,0%	100,42%	
A041	56	72 731	77 740	-5 009	-6,4%	0,01	-46,4%	100,41%	
A165	915	532 693	564 801	-32 108	-5,7%	0,10	15,1%	100,39%	
A197	1 253	827 429	860 862	-33 433	-3,9%	0,16	30,3%	100,36%	
A107	103	202 772	237 500	-34 728	-14,6%	0,04	100,0%	100,34%	
A134	85	327 395	362 750	-35 355	-9,7%	0,06	100,0%	100,31%	
A314	17 243	10 639 742	10 697 107	-57 365	-0,5%	2,05	18,2%	100,27%	
A207	1 044	964 883	1 037 595	-72 712	-7,0%	0,19	-24,0%	100,22%	
A209	264	983 156	1 069 700	-86 544	-8,1%	0,19	250,0%	100,15%	
A222	694	1 129 593	1 338 242	-208 649	-15,6%	0,22	100,0%	100,00%	