

# **Analýza potenciálu vstupu firmy TON a. s. na trh Velké Británie**

Tereza Urbancová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Urbancová**  
Osobní číslo: **M120392**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza potenciálu vstupu firmy TON a.s. na trh Velké Británie**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte dostupné literární zdroje týkající se vstupu firem na zahraniční trh.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte společnost TON a.s.**
- **Zanalyzujte trh Velké Británie, vymezte konkurenci a zákazníky.**
- **Na základě provedených analýz a získaných dat zpracujte konkrétní projekt na založení pobočky.**
- **Stanovte finanční plán projektu.**
- **Zhodnoťte přínosy a rizika založení pobočky.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing: an introduction. 7th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2005. ISBN 0131424106.**

**BENEŠ, Vlastislav. Zahraniční obchod: Ipříručka pro obchodní praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 328 s. ISBN 8024705583.**

**BUCHTA, Miroslav. Mezinárodní management a marketing: pro kombinovanou formu studia. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 123 s. ISBN 9788073951092.**

**MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 200 s. ISBN 9788024729862.**

**MACHKOVÁ, Hana, Petr KRÁL a Markéta LHOTÁKOVÁ. International marketing: theory, practices and new trends.**

**1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010, 191 s. ISBN 9788024516431.**

**SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 272 s. ISBN 8024704226.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Juza**

Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015



Mgr. Pavel Hýl

ředitelka



Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.

ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a, v případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4. 2015

Terona Urbanová

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou potenciálu vstupu společnosti TON a.s. na zahraniční trh. Vstup na nové trhy je podmíněn kvalitní a správnou přípravou a samozřejmě je nutné splňovat určité podmínky. Pro úspěšnost je nutné pochopit, že každý trh je individuální a má svá specifika. V teoretické části jsou definovány pojmy, které se vážou ke vstupu na trh a k analýze vnitřního prostředí podniku. V praktické části se nejdříve tato práce zabývá informacemi o společnosti TON a.s., dále je zde analyzován trh Velké Británie a poté je klasifikována konkurence a zákazníci na daném trhu. Díky SWOT analýze je vyhodnocena společnost TON a.s. V druhé půli projektové části je řešena problematika zakládání pobočky. Na základě zjištěných informací je v závěru stanoveno, zda je pro společnost výhodné založit v této zemi pobočku.

Klíčová slova: Analýza, zahraniční trh, konkurence, pobočka.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the analysis of the potential entry of the company TON a. s. into the foreign market. Entering new markets is conditioned by quality and proper preparation and of course must meet certain conditions. For success it is important to understand that each market is individual and has its own specifics. The theoretical part defines terms that bind to the entry into the market and to analysis of the internal environment of the company. The practical part of this work firstly deals with the information about the company TON a. s., secondly there is analysed the UK market and then classified competitors and customers in the market. Thanks to SWOT analysis the company TON a. s. is evaluated. In the second half of the project it's dealt with the problem of establishing a branch. Based on the information found is at the end defined, whether it is advantageous for the company to establish a branch in this country.

Keywords: Analysis, foreign market, competition, branch.

Mé poděkování patří panu Ing. Petrovi Krenarovi za jeho konzultační přístup a rady, které mi byly velice přínosné při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem pracovníkům společnosti TON a.s., konkrétně svému vedoucímu práce Mgr. Janu Juzovi a především Josefovi Cigánkovi, za jejich vstřícný přístup, pomoc, ohleduplnost, ochotu a čas, který mi věnovali.

„Rybář ví, že moře je nebezpečné a bouřlivé. To jej však neodradí, aby vyplul.“

Vincent van Gogh

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH</b> .....	<b>11</b>
1.1 PŘÍMÝ A NEPŘÍMÝ EXPORT .....	11
1.1.1 Nepřímý export.....	12
1.1.2 Přímý export.....	12
<b>2 VÝZKUM ZAHRANIČNÍHO TRHU</b> .....	<b>15</b>
2.1 ANALÝZA KONKURENCE.....	17
2.2 ANALÝZA MAKROUKAZATELŮ.....	17
<b>3 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU</b> .....	<b>19</b>
3.1 FINANČNÍ ANALÝZA .....	20
<b>4 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>22</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>23</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>24</b>
5.1 HISTORICKÉ MILNÍKY PODNIKU .....	24
5.2 SOUČASNOST .....	26
<b>6 ANALÝZA TRHU VELKÉ BRITÁNIE</b> .....	<b>27</b>
6.1 VŠEOBECNÉ INFORMACE O TRHU .....	27
6.1.1 Obchodování ve Velké Británii.....	27
6.1.2 Daňový systém .....	28
6.1.3 Dovošní podmínky.....	29
6.1.4 Kontakt na úřady .....	30
6.1.5 Obchodně-ekonomický úsek Ministerstva zahraničních věcí.....	31
6.2 ANALÝZA VYBRANÝCH MAKROUKAZATELŮ TRHU VELKÉ BRITÁNIE .....	31
6.2.1 Hospodářský vývoj.....	32
6.2.2 Příjem domácností.....	33
6.2.3 Obchodní výměna mezi ČR a VB .....	33
6.2.4 Stabilita kurzu.....	34
6.3 ANALÝZA KONKURENCE VE VELKÉ BRITÁNII.....	35
6.3.1 Společnosti vlastníci pobočku v Londýně:.....	35
6.3.2 Společnosti bez své pobočky v Londýně: .....	36
6.4 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ .....	38
6.5 CÍLOVÉ SKUPINY .....	38
<b>7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ TON A. S.</b> .....	<b>39</b>
7.1 MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ .....	39
7.2 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ .....	40
7.3 FINANČNÍ ODDĚLENÍ.....	41
7.3.1 Finanční analýza.....	41
7.4 ODDĚLENÍ PRODEJE .....	44
7.5 VÝROBNÍ ODDĚLENÍ .....	46
<b>8 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>48</b>

8.1	SHRNUTÍ SWOT ANALÝZY .....	48
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZALOŽENÍ POBOČKY V LONDÝNĚ .....</b>	<b>50</b>
9.1	STANOVENÍ CÍLŮ .....	50
9.2	PRÁVNÍ FORMA .....	51
9.3	UMÍSTĚNÍ POBOČKY .....	52
9.4	MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ POBOČKY .....	52
9.5	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	53
9.6	FINANČNÍ PLÁN.....	53
	9.6.1 Předpokládané náklady.....	53
9.7	PŘÍNOSY A RIZIKA ZALOŽENÍ POBOČKY .....	56
	9.7.1 Přínosy .....	56
	9.7.2 Rizika.....	57
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>



## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá především potenciálem trhu Velké Británie, kam chce společnost TON a.s. v Bystřici pod Hostýnem díky globalizaci určitým způsobem vstoupit. Vstup na zahraniční trh se uskuteční formou založení dceřiné společnosti v hlavním městě Londýně. Mezi dnešní světové trendy v zakládání podniku se řadí zjednodušování, což domácí firmy vybízí k realizacím podnikatelských kroků. Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit potenciál trhu Velké Británie a následně předložit způsob založení pobočky v Londýně.

V analýze trhu Velké Británie jsou zahrnuty základní podmínky a charakteristiky trhu. Nejprve bude nastíněn způsob obchodování v Anglii, předpoklady daňového systému a dovozní podmínky. Poté budou vypsány kontakty, které by mohly být v případě realizace zakládání pobočky užitečné. Trh Velké Británie bude vyhodnocen z hlediska hospodářského vývoje, což je důležité pro zjištění celkového zdraví země, politické či ekonomické stability. V práci bude z důvodu obchodování v cizí měně zobrazena i stabilita kurzu. Na trhu je silná konkurence, která bude podle stanovených kritérií identifikována.

Před vstupem do zahraničí je potřeba zanalyzovat nejen trh, ale také možnosti a potenciál firmy. Podnik bude komplexně představen ze všech možných pohledů. Na základě získaných teoretických poznatků bude společnost vyhodnocena pomocí finanční analýzy. Poznání vlastních předností a nedostatků je základním předpokladem pro úspěch. Pro pochopení silných a slabých stránek podniku je důležité zmapovat si příležitosti, které se na trhu mohou naskytnout. Nelze opomenout skutečnosti skryté v hrozbách, které mohou firmě snížit poptávku nebo ohrozit ekonomickou stabilitu firmy.

Poslední část bakalářské práce bude zaměřena na samotný proces zakládání pobočky v Londýně. Hlavní krok spočívá ve stanovení cílů a následném rozhodnutí o právní formě podniku. Do klíčových předpokladů vstupu na trh je zahrnut finanční plán obsahující předpokládané náklady. Ty budou pro představy podniku vyčísleny a popsány. Pro uvědomění si náročnosti založení dceřiné společnosti budou vyjmenovány přínosy a hrozby s tím spojené.

V závěru bude určeno, zda je výhodné vstoupit na trh stanoveným způsobem nebo využít jiné možnosti vstupu do zahraničí. Bude též nastíněno, jestli má management podniku do celého procesu investovat finanční prostředky a svůj čas nebo se zaměřit na jiný způsob vstupu na trh.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH

<sup>1</sup>Pokud se společnost rozhodla nabízet své výrobky v cizí zemi, nejprve si musí determinovat, která forma vstupu na zahraniční trh je pro ni nejlepší. (Armstrong, Kotler, s. 491)

Rozhodnutí o formě vstupu firmy na trh je řazeno mezi nejdůležitější. „Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména faktory týkající se investiční náročnosti vstupu na zahraniční trhy, zdrojů, které má podnik k dispozici, potenciálu cílového trhu, možností kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovosti podnikání na cílovém zahraničním trhu a celkové konkurenceschopnosti firmy v mezinárodním prostředí.“ (Machková, 2009, s. 74). Dle kapitálové náročnosti vstupu na zahraniční trh je rozlišeno několik forem. Machková (2009, s. 75) tyto formy člení do tří velkých skupin – vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Vstup na trh lze vymežit na kapitálové a bezkapitálové formy:

### **Bezkapitálové vstupy**

- export – přímý, nepřímý, ostatní,
- smlouvy – licence, aliance, franchising, R&D smlouvy, ostatní.

### **Kapitálové vstupy**

- join ventures – minoritní, majoritní, 50% podíl,
- plně vlastněné podniky – greenfield, brownfield, akvizice, fúze, ostatní. (Štrach, 2009, s. 36)

### **1.1 Přímý a nepřímý export**

Společnost TON a.s. chce využít tuto nejjednodušší a tradiční formu vstupu na zahraniční trh. Tato forma je často chápána jako vstup, který nevyžaduje velké investice. Pokud ovšem chce podnik na trhu uspět, musí investovat mj. do průzkumu trhu a přizpůsobit svou marketingovou strategii zahraničním podmínkám. Podnik má možnost využít různé obchodní metody. Vývoz může být nepřímý, kdy jsou využíváni domácí prostředníci, anebo přímý k zahraničnímu zákazníkovi. (Machková, 2009, str. 74)

---

<sup>1</sup> Once a company has decided to sell in a foreign country, it must determine the best mode of entry.

### **1.1.1 Nepřímý export**

Jedná se o takovou situaci, kdy podnik vstupuje na zahraniční trh prostřednictvím jiných obchodních firem v tuzemsku, které přebírají funkci prostředníka mezi ním a zahraničním zákazníkem. Podnikatelský subjekt je ve styku se zahraničním trhem pouze nepřímo a nejsou uskutečňovány žádné zahraničně obchodní operace. (Buchta, 2008, s. 13) Prostředníci jsou například exportní makléři, společnosti, provizní zástupci či specializovaní exportéři nebo zahraniční nákupní organizace. Předností nepřímého exportu je jednoznačně jednoduchý vstup na zahraniční trh, kde není potřeba velkého kapitálu, je zde nízké riziko investice, není potřeba navazovat kontakty se zahraničím a zodpovědnost za prodej výrobků je přenesena na prostředníky. Do nevýhod nepřímého exportu se řadí nulový kontakt se zahraničním zákazníkem a tím je způsobena i nízká informovanost o situaci na trhu, anonymita výrobce a velice nízká kontrola při prodeji produktů. (Štrach, 2009, s. 37)

### **1.1.2 Přímý export**

Díky přímému exportu si společnost vytváří přímý kontakt se zahraničním zákazníkem, čímž se vyřazuje domácí zprostředkovatel. Do výhod přímého exportu lze zařadit například větší potenciál návratnosti investic, kontrolu nad distribucí, cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie a přímé vztahy, které působí pozitivně na loajalitu zákazníků. Mezi nevýhody patří větší riziko a vyšší investice než při nepřímém exportu, potřeba znalosti trhu, daňová opatření a možné distribuční obtíže. Podnikatelský subjekt má možnost využít několik typů distribučních kanálů, jako například domácí exportní oddělení, zahraniční pobočku, zastoupení či distributora anebo obchodního zástupce, který cestuje přímo po zahraničním trhu. (Štrach, 2009, s. 37-38) S distribučními kanály jiných nezávislých zahraničních objektů může podnik uzavřít smlouvu. Pro tuto bakalářskou práci je vhodné uvést následující nejčastější typy, které jsou rozděleny podle Buchty (2008, s. 13).

#### **Smlouva o výhradním prodeji**

Podnik má možnost vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji, v níž se dodavatel zavazuje, že zboží, které je ve smlouvě určeno, nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli čili výhradnímu prodejci. (Machková, 2009, s. 74) Výhradní prodejní smlouva má mít písemnou formu, časovou omezenost a měla by obsahovat podmínky a způsob prodlužování. (Beneš a kol., 2004, s. 269) Mezi výhody se

řadí rychlý vstup na zahraniční trh díky možnosti prodeje výrobků v již vybudovaných distribučních cestách a možnost proniknutí i na vzdálenější trhy či trhy s menším předpokládaným obratem. Pokud se potom zjistí, že trh je pro společnost atraktivním, uskutečňuje podnikatelský subjekt po ukončení smlouvy o výhradním prodeji jiné podnikatelské aktivity, např. zřizuje si vlastní dceřiné společnosti nebo investuje do výrobních činností v dané zemi. Nevýhodou opět zůstává ztráta kontaktu se zákazníky a trhem a blokáce vstupu na trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávané objemy prodeje. Výhradní distributor je totiž jediná osoba, která může zboží na daný trh dovážet. (Machková, 2009, s. 75)

### **Smlouva o obchodním zastoupení**

Obchodní zástupce neuzavírá sám smlouvy, ale zavazuje se k vykonávání podnikatelských aktivit směřujících k uzavírání určitého druhu smluv nebo domluv a uzavírání obchodů jménem zastoupeného na svůj účet. Zástupci plní důležitou informační funkci. Pokud není ve smlouvě uvedeno jinak, jedná se většinou o nevýhradní zastoupení, což znamená, že zastoupený může využívat služby jiných zástupců a zástupce zastupovat jiné osoby. Zvláštním typem smlouvy je smlouva o výhradním obchodním zastoupení. Zastoupený je na daném území pro určitý okruh obchodů povinen nevyužívat jiného obchodního zástupce a zástupce nemá oprávnění v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby. Smlouva o výhradním zastoupení vytváří velice úzkou vazbu mezi obchodním zástupcem a zastoupeným. (Machková, 2009, s. 75-76)

### **Komisionářská smlouva**

„Komisionář zařizuje vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost. Komitent se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Komisionář se zavazuje přímo k uzavření konkrétní smlouvy, prodává přitom za ceny určené komitentem.“ (Buchta, 2008, s. 13) Do výhod použití služeb komisionáře lze zařadit možnost kontroly nad cenami a využití jeho obchodních kontaktů a zároveň i distribučních cest. V nevýhodách je zahrnuta přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu. (Machková, 2009, s. 76)

### **Založení pobočky**

Vedení firmy TON a.s. zajímá možnost založení pobočky. Ta bude více rozepsána, jelikož založení dceřiné společnosti se řadí do možností přímého vývozu. Zahraniční pobočka je považována za část mateřské společnosti s omezenou pravomocí při rozhodování. Většinou

nese pobočka stejný název jako mateřská společnost a rozvaha pobočky je zařazena do celkové rozvahy firmy. (Štrach,2009, s. 36) Založení zahraniční dceřiné společnosti je považováno za první ze tří kroků internacionalizace. V internacionalizaci se zjišťuje, zda je firma orientovaná na domácí trh nebo zda své rozhodování zaměřuje na zahraniční trhy. Na dceřinou společnost jsou přenášeny určité výkonné provozní činnosti, většina firem nejdříve přenáší prodej a vytvoří si zde vlastní velkoobchod a vlastní distribuční kanály. Přizpůsobení se zahraničnímu trhu spočívá hlavně v prodejním marketingu. (Zadrazilová, 2004 s. 66)

Zřízení vlastní pobočky je pro mateřskou společnost nákladné, a proto se vyplatí detailní rozbor právních, obchodních, daňových podmínek a mj. i podmínek zaměstnávání zaměstnanců. Analýza obchodních podmínek je velmi klíčová pro docílení předpokládaného obratu firmy. (Beneš a kolektiv, 2004, s. 271)

## 2 VÝZKUM ZAHRANIČNÍHO TRHU

Analýzu zahraničního trhu lze definovat jako popis povahy daného trhu. Při procesu rozhodování firmy o vstupu do zahraničí by měl být výzkum zahraničního trhu prováděn jako první. Díky tomu lze eliminovat rizika, která jsou mnohonásobně vyšší než na tuzemském trhu. Na zahraničních trzích se totiž firma setkává s neznámými riziky a jejich zvládnutí závisí na dovednosti vedení firmy. Na většině trhů existuje velice silná mezinárodní konkurence. (Svatoš a kolektiv, 2009, s. 149-150)

Podnikatelské aktivity na mezinárodní úrovni jsou ovlivňovány ekonomickými, politickými, legislativními, sociálně kulturními, demografickými a technologickými faktory. Pokud chce podnik vstoupit na zahraniční trh, musí být jeho marketingová strategie podložena průzkumy zabývajícími se podnikatelským prostředím. (Machková, 2015, 28)

<sup>2</sup>Výzkum, který se týká obecné charakteristiky cílového trhu, poskytuje informace o jeho potenciálu a také o budoucím vývoji, dále o mezerách na trhu a o rizicích spojených se vstupem na zahraniční trh. Tyto informace jsou zásadní, jelikož slouží při odhadu výše tržeb, finančním plánování a při odhadu návratnosti investic. Tyto informace jsou užitečné při volbě strategie vstupu na trh.

Výrobek, který obtojí na zahraničním trhu, se prodává lépe než ten, který má uspokojit pouze domácí trh. Důležité je dát produktu správný design, obal, návod k použití a další aspekty. Dříve, než vývozce začne své zboží vyvážet do zahraničí, je důležité provést řadu průzkumů, jejichž zhodnocením lze rizika při vstupu eliminovat či zcela vyloučit. V rámci předkontrakční přípravy se dle Beneše a kol. (2004, s. 133) provádí celá řada průzkumů. V této bakalářské práci jsou využity analýzy týkající se následujících průzkumů:

---

<sup>2</sup>Research regarding the general characteristics of the target market should provide information about the potential of the target and its future development, potential market niches and about the risks connected with market entry. This information is crucial for the estimations of future sales and their development over time, for financial planning and for estimations of return on investment.

This information is useful when deciding whatever the company should enter the market and about the mode of entry. (Machková, Král, Lhotáková a kolektiv, 2010, s. 42)

- **Teritoriální průzkum**

Tento průzkum je důležitý především tehdy, pokud společnost chce v dané zemi založit vlastní pobočku nebo vyvést investiční celky. Teritoriální informace v dnešní době poskytují o svých trzích téměř všechny státy světa pomocí analýz obchodních komor, národních či obchodních bank, různých ministerstev a specializovaných agentur. Mezi hlavní cíle tohoto průzkumu se řadí např. sběr základních informací o teritoriu, průzkum hospodářské politiky státu, průzkum makroekonomických a demografických ukazatelů. (Svatoš, 2009, s. 154-155)

- **Komoditní průzkum**

Zabývá se studiem pozice zboží, které bude vyváženo do zahraničí. Komoditní průzkum je soustředěn zejména na údaje o produktu, informace související se zahraničním obchodem daného produktu, celní a daňové zatížení a zabírá se také analýzou konkurence. (Svatoš, 2009, s. 153-154)

- **Obchodně-politický průzkum**

Týká se především zahraničního obchodu. Zkoumá překážky nebo případné výhody, kterým je exportované zboží vystaveno. Řešena jsou zde především cla či omezení, například z kvantitativních důvodů. Při zakládání filiálky nebo afilace je důležitá analýza administrativně-právních problémů. (Svatoš, 2009, s. 156)

- **Technický průzkum**

Aby byl zahraniční obchod možný, musí firma prokázat shodu výrobku s platnými normami, což znamená, že z technického hlediska musí odpovídat normám dovozní země. Technické normy jsou dokumenty, díky nimž lze dokázat shodu s příslušnými technickými předpisy, v případě Česka to jsou české státní normy ČSN. Mezi další nejznámější formy norem patří mezinárodní normy ISO či mezinárodní technické normy IEC. (Svatoš, 2009, s. 159)

- **Daňový průzkum**

Daňový průzkum je pro exportéry zajímavý v souvislosti s daní z přidané hodnoty, jelikož tato hodnota zvyšuje cenu produktu na trhu a tím ovlivňuje jeho prodej. (Svatoš, 2009, s. 162)



## 2.1 Analýza konkurence

Firma musí sledovat nejen své zákazníky, ale především svoji konkurenci, aby byla na daném trhu úspěšná. Je nutné zjistit, kdo jsou naši konkurenti, jaké jsou jejich hlavní cíle, zdroje, silné a slabé stránky ve srovnání s naší firmou. (Svatoš, 2009, s. 156)

Cílem výzkumu konkurence je získat co nejvíce dostupných informací. Čím více informací je o konkurenci nashromážděno, tím lépe je firma připravena na její chování zareagovat. Kotler (2007, s. 568) tvrdí, že je potřeba zjišťovat a porovnávat ceny konkurence, produkty, jejich marketingové strategie, dále distribuční kanály a komunikaci s ostatními konkurenty.

Machková (2015, s. 44) ještě dodává a rozvádí, jaké další informace jsou cílem analýzy konkurence:

- informace o postavení tuzemské i zahraniční konkurence na cílovém trhu,
- informace o postavení jednotlivých značek,
- informace o strategii konkurenčních firem,
- informace o positioningu konkurence,
- informace o segmentační strategii konkurence,
- informace o výrobní, cenové a distribuční politice konkurence,
- informace o komunikačním mixu, který konkurence používá.

## 2.2 Analýza makroukazatelů

### Hrubý domácí produkt

„Hrubý domácí produkt je tok zboží a služeb, vyrobených v určité ekonomice za určité období.“ (Holman, 2000 s. 212) Je to ukazatel, díky němuž lze posoudit výkonnost ekonomiky a také životní úroveň v zemi, která je vyjádřena v penězích. Růst HDP ukazuje, jak se domácí produkt zvýšil oproti minulému období. Při porovnávání HDP daného roku s minulým je porovnáván růst produkce i cen. Pokud je potřeba znát pouze růst produkce, měříme domácí produkt ve stálých cenách, což jsou ceny minulého období. (Holman, 2000, s. 216)

### Nezaměstnanost

Nezaměstnanost lze označit za stav trhu, kdy lidé jsou ekonomicky neaktivní a nejsou schopni najít si zaměstnání. Hledání nové práce je totiž nezbytným znakem

nezaměstnaného. Proto se nezaměstnaní lidé hledající práci registrují na úřadu práce, který podává informace o počtu nezaměstnaných. (Holman, 2000, s. 148)

### **Inflace**

Inflaci lze definovat jako nárůst cenové hladiny neboli pokles kupní síly peněžní jednotky v určitém časovém období. Díky inflaci se snižuje počet získaného zboží a služeb, které lze koupit za určitou peněžní jednotku. Inflace zvyšuje totiž nejen cenu statků a zboží, ale také například cenu mezd, úroků či nájemného. Míra inflace udává změnu cenové hladiny. (Holman, 2000, s. 285)

### **Obchodní bilance**

Obchodní bilance je definována jako rozdíl mezi vývozem a dovozem zboží a služeb. Lze ji označit jako čistý vývoz a je zahrnuta v běžném účtu platební bilance. Obchodní bilance je závislá na změnách měnového kurzu, kdy depreciace (znehodnocení) domácí měny ji vůči zahraničním změnám zlepšuje a naopak apreciacce (zhodnocení) ji zhoršuje, a na změnách cenových hladin doma i v zahraničí. Při spojení obou těchto vlivů se dochází k závěru, že obchodní bilance je závislá na reálném měnovém kurzu. (Holman, 2000, s. 316)

### **Měnový kurz**

Měnový kurz je cena jedné měny, která je vyjádřena v druhé měně. Změna měnového kurzu vzniká díky změnám cenových hladin. Měnový kurz také ovlivňuje ekonomická a politická situace státu, nabídka a poptávka po měně či výše úrokových sazeb.

### 3 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Vnitřní prostředí je prostředí podniku, kde základním prvkem je sám podnik. Pro organizaci je důležité vědět, jak budou na její budoucí podnikatelské aktivity působit vnitřní vlivy podniku. To znamená, že podnik se musí na základě rozboru vnitřní vlivů rozhodnout, zda využije svých možností či nikoli. Analýza vnitřního prostředí podniku směřuje především ke zjištění zdrojů a schopností podniku. (Synek, 2002 s. 160)

Sedláčková a Buchta (2006, s. 74) definují analýzu vnitřního prostředí jako “diagnózu, audit, či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její výkon do budoucna“. Pokud bude analýza pojata z komplexního hlediska, dospívá podnik k identifikaci vlastních předností jako základ pro konkurenční výhody. (Synek a kol., 2002, s. 160) Mezi hlavní vnitřní vlivy, které je nutné zanalyzovat, se řadí (Soukalová, 2004, s. 68):

- **marketingová síla firmy**

Zahrnuje firemní identitu, neboli corporate identity, podíl firmy na trhu, inovace výrobků či služeb, úroveň propagace a marketingové komunikace. Firma TON a.s. v rámci marketingového oddělení používá ke komunikaci se zákazníky a veřejností tyto nástroje: Public relations – budování vztahů firmy s veřejností, díky které si firma vytváří dobré jméno nebo odvrací fámy. (Kotler, 2007, s. 888) Direct marketing – přímý kontakt mezi zákazníky s cílem získání jeho okamžité reakce. (Kotler, 2007, 928) Do direct marketingu se řadí online marketing, což je strategie propagující svůj produkt na internetu. (Kotler, 2007, 182)

- **personální faktory**

Zde se vyhodnocuje fluktuace zaměstnanců, kvalifikovanost a motivace pracovníků, ochota zdokonalovat se aj.

- **financování**

Poukazuje na finanční stabilitu podniku, rentabilitu, dosažitelnost finančních zdrojů, velikost vlastních zdrojů financování aj.

- **výrobní zařízení a technologie**

Analýza se týká především vybavenosti podniku, stáří strojů, kapacity výroby či používané technologie.

V této bakalářské práci je zanalyzováno i oddělení prodeje, které zahrnuje analýzu portfolia podniku, ceny, kvality a rozsahu distribuce.

### 3.1 Finanční analýza

Veškeré finanční rozhodování by mělo být podloženo finanční analýzou. Ta identifikuje finanční situaci podniku, která je důležitá pro rozhodování řízení financí, oběžných aktiv či investic aj. Díky finanční analýze je zjištěno, zda je podnik ziskový, zda využívá svých aktiv či kapitálu. Při analýze je vycházeno z interních finančních výkazů, jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát či výkaz o cash flow, dále z výročních zpráv, různých statistických šetření atd. K identifikaci finanční situace firmy slouží následující analýzy, které jsou v bakalářské práci použity podle Synka (2002, s. 244-245) a ManagementMania.com (©2011-2013):

**Analýza likvidity** - ukazatel solventnosti, který měří schopnost firmy splácet své závazky. Hodnoty u běžné likvidity jsou doporučovány v mezích 1,5 až 2,5; u rychlé likvidity 0,2 až 0,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad \text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

**Analýza zadluženosti** - ukazatel dlouhodobé finanční stability podniku, který měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhu cizí zdroje. Doporučená zadluženost je 30-60%, úrokové krytí 3-5.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad \text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Krytí úroků} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}}$$

**Analýza aktivity** - ukazatel, jenž identifikuje efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy.

$$\text{Doba obratu zásob z tržeb} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 \quad \text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}} \times 360$$

$$\text{Doba obratu závazků z tržeb} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{doporučená hodnota je minimálně } 1)$$

**Analýza rentability** - ukazatelé výnosnosti či ziskovosti poměřující zisk se zdroji.

Rentabilita tržeb = ROS =  $\frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby}}$  - ukazuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Rentabilita aktiv = ROA =  $\frac{\text{zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{aktiva}}$  - identifikuje, zda podnik dokáže využít svoji majetkovou strukturu. Zde je poměřován zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování.

Rentabilita vlastního kapitálu = ROE =  $\frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$  - klíčový ukazatel pro akcionáře, společníky a ostatní investory. Označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

Rentabilita investovaného kapitálu = ROCE =  $\frac{\text{zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{investovaný kapitál}}$  - ukazuje, jaké výše hospodářského výsledku podnik dosáhl před zdaněním z jedné koruny, kterou investovali akcionáři a věřitelé.

## 4 SWOT ANALÝZA

Literatura uvádí několik definic SWOT analýzy. Pro tuto práci je nejvhodnější vysvětlení od Sedláčkové a Buchty (2006, s. 91-93). Jedná se o jednoduchý nástroj, který zjišťuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). SWOT analýza navazuje na předchozí analýzy a následně je podnik komplexně hodnocen. Díky tomuto vyhodnocení je možné nalézt konkurenční výhody, problémy nebo například nové možnosti růstu. Interní prostředí firmy je zanalyzováno pomocí silných a slabých stránek, pro externí prostředí podniku slouží analýza příležitostí a hrozeb. Výsledky SWOT analýzy lze využít jako podklad pro strategické plánování společnosti, ve kterém by měly být využity silné stránky, maximalizované příležitosti, odstraněny slabé stránky a zneutralizované hrozby.

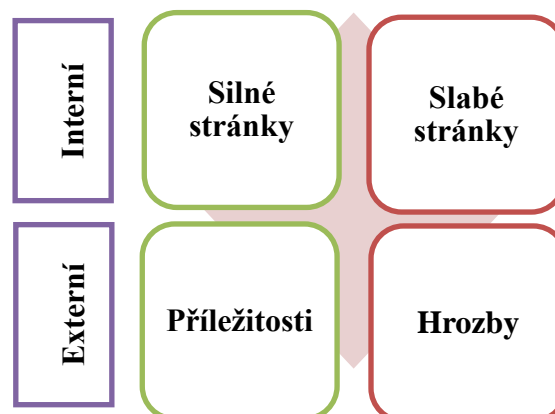
Kotler (2007, s. 97-99) definuje 4 aspekty SWOT analýzy následujícími tvrzeními:

### **Silné a slabé stránky**

V této části analýzy jsou zahrnuty charakteristické rysy, které jsou orientovány na kritické faktory úspěchu. Není potřeba vypisovat dlouhý seznam slabých či silných stránek, je lepší určit si, co je opravdu důležité. Slabé a silné stránky podniku jsou relativní, nikoli absolutní. Silné stránky musí být založeny na faktech. Obě stránky podniku mají vliv na úspěšnost a jsou měřeny ve srovnání s konkurencí.

### **Příležitosti a hrozby**

Analýza vnějšího prostředí podniku je zaměřena na faktory, které jsou mimo kontrolu podniku. Příležitosti i hrozby podniku se neustále mění, proto je vhodné je sledovat. Pro manažera podniku je důležité předvídat trendy, které by mohly mít dopad na firmu, což je cílem analýzy příležitostí a hrozeb.



## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI



Zdroj: Interní

*Obrázek 1 – Logo společnosti – pozitivní varianta*



Zdroj: Interní

*Obrázek 2 – Logo společnosti – negativní varianta*

### 5.1 Historické milníky podniku

Zakladatelem firmy THONET je Michael Thonet, narozen 2. června 1796 v Bopardu nad Rýnem († 3. 3. 1871). Michael Thonet byl truhlář, vynálezce a také návrhář, který dokázal využít bukové dřevo, které doposud nebylo zpracováváno. Své první pokusy s ohýbáním prováděl roku 1830 technologií ohýbaných klížených dých. Nejprve vařil svazek dýchových pásů v tekutém klišu a poté jednoduchým přípravkem formoval. Tato technologie však nebyla příliš efektivní, byla velice náročná a nákladná. Začal se tedy zabývat ohýbáním masivních dřevěných tyčí. Dřevo několik hodin napařoval nebo vařil ve vroucí vodě a poté na vnější plochu ohybu tyče přiložil železný pás, aby nešlo k rozrušení a popraskání dřeva.



Tato technologie se ukázala jako správná, a tak v následujících letech začal budovat své podniky.

Jeho první firma na výrobu nábytku byla založena v roce 1849 ve Vídni. O sedm let později postavil svou první továrnu v Koryčanech na Moravě. Toto místo bylo vybráno díky jeho strategické poloze, šikovné místní pracovní síle a hlavně díky hojnosti bukového dřeva. Z těchto důvodů byla celá výroba přesunuta na Moravu, kam se Michael Thonet se svojí rodinou přestěhoval. Roku 1861 založil svou druhou továrnu v Bystřici pod Hostýnem. V jeho podnicích se poprvé objevila dělba práce v dřevařském průmyslu. Společnost TON je jedinečná v tom, že dodnes vyrábí dle principu svého zakladatele. S manželkou Annou Marií měl celkem 14 dětí, ale jen 5 synů se dožilo dospělosti. Kvůli nim roku 1853 přejmenoval firmu na „Gebrüder Thonet“.

Jeho principy ohýbání převzala po změně vlastnických struktur v roce 1953 společnost TON, zkratka slov Továrny Ohýbaného Nábytku. Díky politické situaci v České republice v roce 1989 byla změněna organizační struktura na státní podnik. Od roku 1994 už firma vystupuje na trhu jako akciová společnost. Dnes je TON v Bystřici pod Hostýnem nejstarším podnikem na světě, v němž se tradiční technologie výroby používá více než 150 let.



Zdroj: vlastní

*Obrázek 3 – Boppardská židle*

## 5.2 Současnost

Společnost TON je akciovou společností, která se zabývá výrobou a prodejem ohýbaného nábytku a dodnes používá tradiční výrobní postupy. Inovuje své zboží díky novým tvarům, aniž by to bylo znát na pověstné kvalitě zboží TONu.

Posláním firmy TON je propojovat jedinečné technologie s ruční prací a zároveň s nápady českých či zahraničních designerů. Kombinaci tradičních postupů a práce moderních designérů oceňuje komise různorodých významných designových soutěží. Během posledních let byla udělena ocenění Reddot design award a Good design pro křeslo Merano, Reddot Honourable mention pro němého sluhu Petalo, Interiorinnovation award pro barovou židli Rioja, věšák Tee a židli 002, Nábytek roku pro křesla Wave i Mojo a Výrobce roku 2010 v rámci Czech Grand Design.



**MERANO**  
design: Alexander Gufler (A/I)



reddot design award  
winner 2011

Zdroj: Interní

*Obrázek 4 – Křeslo Merano*

## **6 ANALÝZA TRHU VELKÉ BRITÁNIE**

Oficiální název státu je Spojené království Velké Británie a Severního Irska, které zahrnuje Velkou Británii, kam patří Anglie, Skotsko a Wales, poté Severní Irsko a další přilehlé ostrovy. Tato bakalářská práce je zaměřena na trh konstituční monarchie Velké Británie, jelikož firma TON a.s. chce svojí pobočku zakládat v hlavním městě Londýně.

### **6.1 Všeobecné informace o trhu**

Pro jakékoli podnikatelské aktivity v zahraničí je důležité si nejprve zmapovat celý trh. Zjistit co nabízí, jaké jsou možnosti uplatnění a zda má nějaký trh pro firmu nějaký potenciál.

#### **Domácnosti a firmy**

Dle zjištěných dat Office for National Statistics (2015) žije ve Velké Británii zhruba 64 milionů obyvatel, z toho 52,5 milionů bydlí v Anglii. V Londýně žije zhruba 7 milionů lidí. Office for National Statistics (2015) uvádí, že ve Velké Británii je 18,6 milionů domácností, z nich 12,5 milionů jsou manželské rodiny, což je nejběžnější typ rodiny.

#### **Počet firem**

Podle dostupných informací národního statistického úřadu GOV.UK (2015) působilo na začátku roku 2014 5,2 milionů firem v rámci soukromého sektoru. V tomto roce (2014) byla poprvé překročena pětimilionová hranice. Ve srovnání s předešlým rokem došlo k nárůstu o 330 000 firem, jelikož v roce 2013 jich bylo pouze 4,9 milionů. V Londýně sídlí cca 88 % firem z celkového počtu podniků, což představuje zhruba 934 000 firem. Z celkového počtu 5,2 milionů podniků byla v roce 2014 nově založena 3 % restauračních zařízení. V roce 2014 byla nově založená 3 % restauračních zařízení z 5,2 milionů firem v UK.

#### **6.1.1 Obchodování ve Velké Británii**

Britové jsou houževnatí, trpěliví, klidní, pořádkumilovní, disciplinovaní, respektují pravidla a zákony. Říká se, že Angličané jsou příliš chladní, jelikož nepříliš často projevují navenek své emoce. Jejich odstup je spojen s určitým druhem ostychu, protože Brit by velice nerad někoho nevědomky urazil. Anglický humor, který je také typický pro obchodní jednání, je suchý, inteligentní a sebeironizující. (Světlík, 2003, s. 213)

K obchodování ve Velké Británii patří určité zvyklosti, které je vhodné dodržovat. V první řadě se jedná především o dochvilnost, pak následuje upravený vzhled. Převládá spíše konzervativní móda tmavších odstínů a čistá kvalitní obuv. Pokud má dojít k jednání, je příprava předem brána jako samozřejmost, při jednání je očekávána věcnost a přímot. Používání mobilního telefonu při obchodním jednání je bráno za neslušnost. Další věc, která je při komunikaci považována za důležitou, je okamžitá reakce na písemnou korespondenci a dodržování zásad „fair play“. Do těchto zásad se řadí dodržování sjednaných podmínek a dodacích lhůt. Při komunikaci v obchodním styku je běžné oslovování křestním jménem. (BusinessInfo, 2011)

Pracovní doba na úřadech a firmách je obvykle od 9:00 do 18:00 hod. V sobotu je většinou otevřeno stejně jako ve všední den. V neděli bývá otevřeno od 12:00 do 18:00 hod.

Se vstupem na trh Velké Británie jsou spojena specifická rizika. Je známo, že britský trh má vysoké požadavky na kvalitu výrobků a na úroveň podnikatelské etiky. Slovo má v obchodním jednání hodnotu podepsané smlouvy. (mzv, 2015)

Na stránkách BusinessInfo (2014) se lze dočíst, že mezi perspektivní položky českého vývozu do Velké Británie je zahrnut mimo jiné nábytek. Dále lze zjistit, že v roce 2013 bylo vyřizováno obchodně ekonomickým úsekem v Londýně nejvíce poptávek po nábytku. Tímto úsekem byl zaznamenán také zvýšený zájem o služby zaměřené na design.

### **6.1.2 Daňový systém**

„Spojené království Velké Británie a Severního Irska (UK) je zemí s relativně nízkou mírou zdanění ve srovnání s průměrem EU. Mezi největší výhody britského daňového systému patří množství daňových úlev a nízké odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění. Daně a odvody na sociální a zdravotní pojištění vybírá vládní úřad HM Revenue & Customs (HMRC),“ uvádí BusinessInfo (2009). Založená pobočka zdaňuje pouze zisky vzniklé na území UK.

V současném exportním stavu společnosti TON a.s. je zboží vyváženo bez DPH. Pokud je anglický zákazník plátcem DPH ve Velké Británii, nemusí společnost odvádět DPH za tento obchod v České Republice. Jestliže zákazník není plátcem DPH ve Velké Británii, firma TON a.s. prodává své produkty včetně DPH.

**Corporation tax – daň ze zisku právnických osob**

Sazba daně	Roční zisk právnických osob
20 %	do 300 000 £
21 %	Nad 1 500 000 £

*Tabulka 1 – Sazby daně ze zisku právnických osob*

Daň ze zisku právnických osob je jednou z nejnižších v evropských zemích. Na stránkách Ministerstva zahraničních věcí (2015) se lze dočíst, že daň je splatná 9 měsíců a 1 den po konci účetního roku. Většině firem v UK končí účetní rok 31.3. Malé firmy (zisk do 1,5 mil. GBP) platí corporation tax dne 1.1. Velké firmy (zisk nad 1,5 mil. GBP) musí tuto daň platit dříve, a to ve čtvrtletních splátkách. Společnosti se ziskem mezi 300 tisíci GBP a 1,5 mil. GBP platí sazbu daně nastavenou dle výpočtu.

**National insurance – odvody sociálního a zdravotního pojištění**

Ve srovnání s Českou republikou jsou odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění mnohem nižší. Pokud týdenní mzda převyšuje 149 GBP týdně, je zaměstnavatel povinen odvádět 13,8% z hrubé mzdy zaměstnance na sociální a zdravotní pojištění. Jestliže zaměstnanec vydělává v rozmezí 149 – 797 GBP týdně, odvádí 12%. Pokud vydělává více než 797 GBP týdně, jsou odváděna navíc 2% ze mzdy. (BusinessInfo.cz, 2015)

**Valued added tax – daň z přidané hodnoty**

V UK existují tři sazby VAT: 0%, 5% a 20%. VAT podléhá většina obchodních transakcí na území Velké Británie a Isle of Man. Od VAT jsou osvobozeny základní potraviny, léky, zdravotní a ochranné pomůcky, knihy, noviny a časopisy, dětská obuv a oblečení. Snížená 5% sazba daně je uplatněna např. na elektřinu, autosedačky či plyn. Pokud je obrat vyšší než 79 000 GBP za uplynulých 12 měsíců či kratší dobu, musí se podnikatelský subjekt zaregistrovat jako plátcе VAT. Výslednou daň platí konečný spotřebitel. (finance.cz, 2015)

**6.1.3 Dovození podmínky**

Velká Británie je členem Evropské unie, což znamená, že mezi státy EU probíhá intrakomunitární obchod bez celních hranic. Vývozci i dovozci, kteří jsou registrováni jako plátcи DPH, musí vyplňovat formuláře pro Intrastat kvůli sledování obchodu mezi zeměmi.

#### 6.1.4 Kontakt na úřady

Webový portál BusinessInfo (1997–2015) nabízí užitečné kontakty, které mohou být přínosné při podnikání ve Velké Británii.

**Generální honorární konzulát Edinburgh:** 12a Riselaw Crescent; Edinburgh EH10 6HL; tel/fax: 0044 (0)131 447 9509; e-mail: Edinburgh@honorary.mzv.cz; Paul Millar - generální honorární konzul.

**Honorární konzulát Belfast:** PO Box 8; 20 ComberRoad; Newtownards BT 23 4RX; tel: 0044 (0)28 9182 3643; fax: 0044 (0)28 9181 8009; e-mail: Belfast@honorary.mzv.cz; Milan Mládek - honorární konzul.

**České centrum (Czech Centre):** 116 Long Acre; London WC2E 9PA; tel: 0044 (0)20 7836 3669; e-mail: porybna@czechcentre.org.uk; www.czechcentres.cz/london.

**CzechTrade, CzechInvest:** 26 KensingtonPalaceGardens; London W8 4QY; tel: 0044 (0)20 7221 9663; fax: 0044 (0)20 7221 5537; e-mail: london@czechinvest.org, london@czechtrade.cz; www.czechinvest.org, www.czechtrade.cz; Michal Mravinač - ředitel CzechInvest; Martin Macourek - ředitel CzechTrade.

Specifické informace k britskému trhu poskytuje rovněž UK Trade & Investment Britského velvyslanectví v Praze.

**British Embassy:** UK Trade & Investment; Thunovská 14; 118 00 Praha 1; tel: +420 257 402 700; fax: +420 257 402 296; e-mail: tradeinvest.prag@fco.gov.uk.

#### Restaurace, hotely a distribuční kanály

Tak jako v České Republice slouží k vyhledávání firem Zlaté stránky, existuje v UK pro tyto účely portál yell.com. Zde lze nalézt rozsáhlý a neustále aktualizovaný adresář firem, který je možno podle zadaných parametrů snadno filtrovat. Po použití tohoto vyhledávače bylo nalezeno 1 475 hotelů a 9 288 restaurací pouze v Londýně, což představuje počet potenciálních zákazníků, kteří by do svých podniků mohli zakoupit nový sedací nábytek či stoly.

Další kontakty na britské firmy lze získat z elektronických firemních adresářů, některé služby mohou být ovšem zpoplatněné. K nejvyužívanějším vyhledávačům patří webový portál kompaas.co.uk, který vyhledává podle výrobků i nabízených služeb.

Pro zahraniční firmy je výhodné využít místních prodejních zástupců, tzv. sales agents. Jedná se o rozšířenou metodu, která napomáhá zahraničním firmám prosadit se na britském trhu. Sales agents jsou registrováni v British Agents Register – BAR, který je mimo jiné přístupný na [agentregister.com](http://agentregister.com). Tato největší databáze profesionálních prodejních zástupců v UK uvádí u každého zástupce region, v němž působí a odvětví, na něž se specializuje. České firmy mohou najít svého prodejního zástupce buď v on-line databázi, nebo pomocí inzerce v časopise British Commercial Agents Review. Dále lze získat podstatné informace o firmách v obchodním rejstříku, který vede britské Ministerstvo obchodu a průmyslu prostřednictvím své instituce Companies House. (mzv, 2015)

### **6.1.5 Obchodně-ekonomický úsek Ministerstva zahraničních věcí**

Obchodně-ekonomický úsek (OEÚ) je součástí Velvyslanectví České republiky v Londýně. Jeho hlavním úkolem je podpora českého exportu a prezentace ČR jako vhodného místa pro podnikání a investice. Dále nabízí základní informace o ekonomickém a podnikatelském prostředí Velké Británie, kontakty na potenciální obchodní partnery, obchodní komory, představitele státní správy atd. V neposlední řadě eviduje poptávky po českém zboží a službách, nabídky služeb britských firem pro české firmy a nabídky zboží a služeb českých firem pro britské firmy. (mzv, 2015)

Kontaktní informace:

Pavel Bobek - vedoucí OEÚ

Karel Bartošík - researcher

Embassy of the Czech Republic; 26 Kensington Palace Gardens; London W8 4QY

tel: 020-7243-7900; fax: 020-7727-9654; e-mail: [oeu.london@embassy.mzv.cz](mailto:oeu.london@embassy.mzv.cz)

### **6.2 Analýza vybraných makroukazatelů trhu Velké Británie**

Podle dostupných informací z webu [Czechtrade.cz](http://Czechtrade.cz) (©2009–2014) je ekonomika Velké Británie největší v Evropě a zároveň pátou největší na světě. Na konci roku 2007 došlo ve Velké Británii díky úvěrové krizi k výraznému zpomalení ekonomického růstu. Dle budoucích výhledů by měla být ekonomika Velké Británie druhou nejrychleji rostoucí ekonomikou ze zemí G7. (BusinessInfo, 2015)

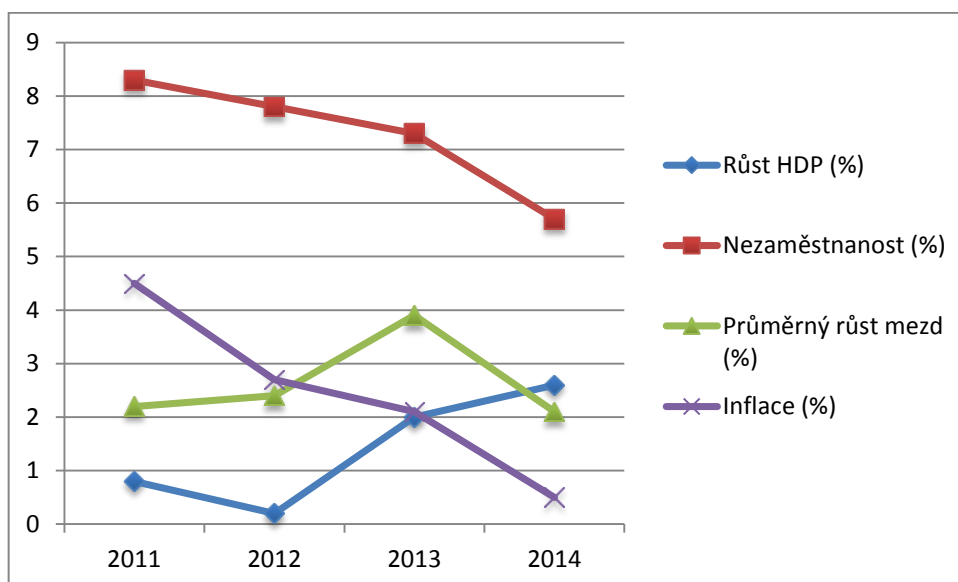
### 6.2.1 Hospodářský vývoj

Mezi základní ukazatele hospodářského vývoje je zařazen růst HDP, nezaměstnanost, průměrný růst mezd a inflace. Konkrétní hodnoty získané z Office for National Statistics (2015) jsou uvedeny v následující tabulce:

	2011	2012	2013	2014
Růst HDP (%)	0,8	0,2	2	2,6
Nezaměstnanost (%)	8,3	7,8	7,3	5,7
Průměrný růst mezd (%)	2,2	2,4	3,9	2,1
Inflace (%)	4,5	2,7	2,1	0,5

Tabulka 2 – Hospodářský vývoj Velké Británie

V následujícím grafu jsou znázorněny ekonomické veličiny z předchozí tabulky. Je zde patrné, že se veličiny navzájem ovlivňují. S růstem HDP je spojen pokles nezaměstnanosti. S mzdami je propojená inflace, jak lze vidět v grafu, při růstu mezd je inflace klesající.



Obrázek 5 – Grafické znázornění hospodářského vývoje Velké Británie



### 6.2.2 Příjem domácností

Průměrný hrubý příjem běžné domácnosti ve Velké Británii činí 38 809,38 £. Tohoto průměru dosahuje zhruba 19,9% z celkového počtu domácností. Z výše uvedených příjmů lze vyčíst, že platy jsou mnohonásobně vyšší než v České Republice. Typická domácnost se skládá z manželské rodiny, čili rodiče a dvě děti. Další údaje o počtu domácností rozdělené dle příjmu, získané z GOV.UK (2015), jsou uvedeny v následující tabulce:

Roční průměr příjmu domácností	Počet domácností	% vyjádření
£ 6 000 - 12 999	3 709	14,3
£ 13 000 - 18 999	3 851	14,8
£ 19 000 - 25 999	4 018	15,5
£ 26 000 - 31 999	2 627	10,1
£ 32 000 - 47 999	5 171	19,9
£ 48 000 - 63 999	2 817	10,8
£ 64 000 - 95 999	2 495	9,6
více než £96 000	1 321	5,1

Zdroj: gov.uk

*Tabulka 3 – Příjem domácností*

### 6.2.3 Obchodní výměna mezi ČR a VB

Dle dostupných statistik z Ministerstva průmyslu a obchodu, Českého statistického úřadu a Národních statistik Velké Británie byly zjištěny následující údaje o obchodní výměně mezi Českou republikou a Velkou Británií.

UK je 4. největším exportním trhem pro ČR (po Německu, Slovensku, Polsku) a 14. největším importním trhem. Podle velikosti obrátu vzájemného obchodu je UK na 9. místě. Na celkovém českém exportu se UK podílí 4,9 % a na celkovém importu 2,1 %. V roce 2014 byla Česká republika 20. největším importním trhem Velké Británie (1,2 % britského dovozu) a 27. největším exportním trhem (0,7 % britského vývozu).

Následující tabulka ukazuje vývozní a dovozní operace mezi oběma zeměmi. (BussinesInfo, 2014)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Vývoz (mld. Kč)	112,6	129,6	148,6	152,6	183,3
Dovoz (mld. Kč)	48,4	50,5	53,6	52,9	67,6
Obrat (mld. Kč)	171	181,1	202,2	205,5	251
Bilance (mld. Kč)	74,2	79,1	95,0	99,6	115,7

Zdroj: Ministerstvo obchodu a průmyslu

#### *Tabulka 4 – Obchodní výměna mezi Českou republikou a Velkou Británií*

Z nashromážděných informací z ČSÚ, které publikuje portál BussinesInfo.cz (2014), vyplývá, že nábytek není obsažen v souhrnu třiceti nejvýznamnějších položek českého dovozu. Za to je zahrnut v perspektivních položkách českého exportu, kam se řadí také zboží pro stavebníky, potraviny, kovové výrobky, textil, papírenské zboží, elektronické součástky, bezpečnostní a signalizační zařízení, autodíly a zdravotnické výrobky.

#### **6.2.4 Stabilita kurzu**

V současnosti společnost fakturuje veškeré zboží vyvážené do zahraničí v eurech. Předpokládá se, že zboží pro dceřinou společnost bude od firmy TON a.s. dodáváno také v eurech. Pobočka poté bude zboží prodávat zákazníkům ve Velké Británii v librách. Proto je nutné zjistit stabilitu mezi těmito dvěma měnami.

V následujícím grafu lze vidět vývoj EUR/GBP v průběhu pěti let. V tomto období byla nejnižší hodnota 1 EUR = 0,7035 GBP a nejvyšší 1 EUR = 0,9050 GBP. Průměrný kurz za zvolené období činí 1 EUR = 0.8296 GBP, V grafu lze vidět první oslabení v roce 2010, dále v roce 2012 a nejvýraznější je v současnosti. Aktuálně dne 22. 4. 2015 dosahuje britská libra vůči euru vzájemného kurzu 0,7133 GBP za 1 EUR v trendu momentálního posilování britské libry. (kurzy.cz, ©2000–2015) Vývoj eura vůči libře je momentálně v poklesu. Při pohledu na graf lze označit vývoj vzájemného kurzu obou měn jako stabilní.



Zdroj: kurzy.cz

Obrázek 6 – Graf vývoje kurzu EUR/GBP

### 6.3 Analýza konkurence ve Velké Británii

Informace o podílech konkurence na trhu Velké Británie nejsou dostupné, nicméně je možné udělat si představu o struktuře konkurenčního odvětví z návštěv veletrhů. Pro analýzu konkurence jsou stanovena následující kritéria: existence pobočky v Londýně, rok založení, národnost, zaměření firmy, rozpětí ceny.

#### 6.3.1 Společnosti vlastníci pobočku v Londýně:

##### Calligaris

Jedná se o italskou společnost, která byla založena v roce 1923. Své prodejny má rozmístěny po celém světě, především v městech jako Řím, Barcelona, Paříž, Londýn, Istanbul, Moskva, Peking, Šanghaj, Soul, New York, Washington, Miami a Toronto. Společnost exportuje do 60 zemí světa. V Londýně jsou tři pobočky této italské firmy. Produkty Calligaris jsou zaměřeny na kvalitu, moderní a flexibilní design. Dle internetového obchodu Calligarisinteriors.com (2015) se ceny židlí pohybují v rozmezí £110–£588.

**Hay**

Tato dánská společnost vznikla v roce 2002. Je velice ambiciózní na poli inovací a moderních technologií. Snaží se o jednoduchý design a vysokou kvalitu za přijatelnou cenu. Své obchody má v Dánsku, Norsku, Německu, Belgii a Nizozemsku, Francii, Číně. Ve Velké Británii má dvě pobočky, z toho jedna je v Londýně. Rozpětí ceny nabízených produktů na internetovém obchodu Nest.co.uk (2015) se pohybuje v mezích £129–£405.

**Ikea**

Historie švédské společnosti Ikea sahá do roku 1943. Její nabídka zahrnuje širokou škálu výrobků pro vybavení domácnosti, mimo jiné i židle. Nábytek společnosti je typickým skandinávským stylem, který je vyráběn v určité kvalitě a prodáván za velmi přijatelné ceny. Jedná se o automatizovanou výrobu, kdy zboží je vyráběno ve velkých objemech. V Londýně má čtyři prodejní místa. Podle stránek IKEA (2015) je nejnižší cena za židli £11 a nejdražší židle stojí £100.

**Thonet**

Firma, která byla založena v roce 1819 v německém Frankenbergu Michaelem Thonetem, je průkopníkem světového designu. Firma Thonet spojuje ohýbané bukové dřevo společně s ocelovými trubkami. Nabízí produkty od věhlasných designerů a renomovaných architektů. Společnost Thonet má svůj showroom v Londýně. Na stránkách Nest.co.uk (2015) lze nalézt židle od této společnosti v cenovém rozmezí £307–£996.

**Vitra**

Tato švýcarská společnost, jejíž vznik je datován do roku 1950, v současnosti pracuje s předními světovými návrháři. Jedná se o jednu z předních světových nábytkářských firem, která vyrábí nadčasové produkty se špičkovým průmyslovým zpracováním. V Londýně spravuje jeden showroom. Cenové rozpětí je dle zdroje Nest.co.uk (2015) od £175 do £4,972.

**6.3.2 Společnosti bez své pobočky v Londýně:****ALKI**

Francouzská firma ALKI vznikla v roce 1981. Při výrobě svých produktů se zabývá otázkami životního prostředí, a proto využívá přírodní a ekologické materiály. Díky vlastnímu designérovi se tato značka stává synonymem elegance a stylu. ALKI vytváří

autentické kousky s vysokou kvalitou. Na Domesticoshop.com (2015) se cena pohybuje v tomto rozmezí: €348–€785 = £251–£785.

### **Andreu World**

Tato španělská společnost, založená roku 1955, věří v design. Andreu World je jednou z předních společností v oblasti designu nábytku. Díky 50 leté zkušenosti je vedoucí společností v oblasti vývozu stolů a židlí s moderním, špičkovým designem. Andreu World získala silný opěrný bod na trzích v USA, Evropě a Asii, své produkty prodává ve více než v 70 zemích po celém světě. Dle webových stránek Domesticoshop.com (2015) je udávána cena v mezích €122,1–€1 343,1 = £88–£967.

### **Muuto**

Firma Muuto byla založena v roce 2006 v Kodani. Inspirovala se finským slovem muutos, což znamená nová perspektiva, a právě o to je jejím cílem. Obohacuje skandinávský design o nové a originální pohledy a nabízí kvalitu za přijatelnou cenu. Muuto vyrábí nábytek, svítidla i doplňky s nápaditým designem. V Londýně pobočku zatím nemají, ovšem existuje zde devět míst, kde lze produkty Muuto zakoupit. Cena dle Nest.co.uk (2015) činí £249 až £850.

### **Paged**

Historie společnosti Paged sahá až do roku 1881. Produkty firmy jsou založené na vynálezu Michaela Thoneta - židle číslo 14, která se stala základem pro celosvětový úspěch bukového nábytku. Její nábytek se vyznačuje unikátním a inovativním designem či různými povrchovými úpravami. Nejdůležitější je pro společnost vysoký poměr pečlivě vybraných dřev a přírodní dýhy. Nábytek společnosti je znám ve více než 50 zemích po celém světě. Internetový obchod na stránkách Twojemeble.pl (2015) udává cenu v rozmezí 239 zł až 890 zł = £43–£160.

### **Pedrali**

Italská společnost, jejíž založení se datuje do roku 1963, využívá moderní materiály, například plast, sklo či plexisklo. Základní konstrukce bývá většinou kovová, v jejich nabídce nechybí však ani tradiční dřevo. Společnost dbá na funkčnost a design produktů. Jejich nábytek je využíván pro veřejné prostory, kanceláře či domácnosti. Cena za produkty firmy Pedrali se pohybuje dle Designicons.co.uk (2015) v mezích £67 až £596.

## **Tonon**

Italská společnost s tradicí od roku 1926 se řadí mezi odborníky v oblasti výroby židlí a stolů. Je charakterizována kvalitním propracováním svých výrobků a používáním stále nových a moderních materiálů. Důraz je kladen na elegantní design, který může být zpracován v romantickém, klasickém, trendy či inovativním stylu. Ve Velké Británii má spoustu distributorů a několik autorizovaných prodejen. Podle dostupných informací na internetových stránkách Sedarreda.com (© 2000-2015) cena činí €160 až €2633, 60 = £115 až £1 895.

### **6.4 Analýza zákazníků**

Každý zákazník má typické spotřební chování, při kterém rozhoduje na základě dvou kritérií, racionálního (cena, technická data, užitek, logické vysvětlení atd.) a emočního (pocit, intuice, inspirace, víra atd.). V závislosti na vlastnostech a dané situaci člověka převažuje u jednoho chování racionální, u druhého zase emoční.

Současné zákazníky společnosti TON a.s. na trhu Velké Británie lze rozdělit na soukromé a firemní odběratele. Do skupiny soukromých zákazníků se řadí jednotlivci či domácnosti. Ačkoli tito jednotlivci nevytváří firmě vysoký obrát, společnost se k nim chová stejně jako k velkým odběratelům a vždy se jim snaží vyjít vstříc a naplnit jejich přání. Do sektoru firemních odběratelů jsou řazeni především velkoobchodníci a distributoři.

### **6.5 Cílové skupiny**

Do cílových skupin, na něž se chce firma TON a.s. zaměřit při vstupu na trh Velké Británie, jsou řazeni především architekti a bytoví designéři. Ti mohou produkty společnosti v případě zájmu doporučit do projektů. Dále to jsou developéři a také majitelé gastronomických zařízení, kteří jsou zaměřeni na designové produkty. Firma TON dnes svými produkty primárně cílí na zákazníky, kteří hledají výrobky „s přidanou hodnotou“, rozhodují se tedy v zásadě na základě emočních kritérií (luxus, prestiž, značka, aktuální móda, různé bonusy, předchozí pozitivní zkušenosti atd.).

## **7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ TON A. S.**

### **7.1 Marketingové oddělení**

#### **Image firmy**

Společnost má danou firemní identitu, jež vytváří jednotný vizuální styl. Pro potřeby corporate identity byl vytvořen design manuál, ten je souborem předpisů a zásad, které jednoznačně vymezují způsob užívání prvků jednotného vizuálního stylu, jako jsou písmo, barva, doplňkové vizuální prvky a způsob jejich užití.

#### **Propagace firmy**

Značka TON je budována v globálním měřítku, proto se pravidelně vyskytuje inzerce v magazínech s celosvětovou distribucí, dále je využíván on-line marketing, direct marketing, public relations. V neposlední řadě se TON a.s. účastní světových výstav. Cílem propagace je, aby zákazníci začali značku TON vnímat jako spolehlivou, prestižní.

#### **Veletrhy**

TON je pravidelným účastníkem světových i domácích výstav. Na těchto výstavách získává nové kontakty, zákazníky, představuje novinky a zároveň si buduje své jméno a prestiž. Mezi nejdůležitější a nejprestižnější veletrhy patří Salone Internazionale del Mobile v italském Milánu. Dále se zúčastňuje německých veletrhů IMM Cologne a Orgatecu, polského Łódź Design Festivalu a dalších výstav v Londýně, Berlíně či Paříži. V zastoupení český veletrhů je navštěvován Designblok v Praze a Mobitex v Brně. Společnost si zakládá na vzhledu stánků na veletrzích, proto je vždy navržen designérem. Mezi nevýhody těchto veletrhů se řadí vysoké náklady, ty jsou však vykompenzovány získáním nových zákazníků a samozřejmě získáním ocenění.

#### **Práce s designery**

Společnost si je vědoma, že pokud chce vybudovat značku, prestiž a být v souladu se svojí filozofií, je nezbytná spolupráce s designéry. Management firmy TON a.s. si nadále přeje vyrábět produkty tradičního řemesla, ale nechce, aby to vedlo jen k asociaci ikony modelu číslo 14. Do budoucích záměrů firmy je možné zařadit oslovení další generace populace novými tvary produktů. Proto využívají spolupráci s předními českými i zahraničním designéry, kteří dokáží propojit požadovaný design společně s unikátní technologií ohýbání. Výsledkem jsou produkty, které se k zákazníkovi dostanou v nadčasovém

propracovaném vzhledu a neztrácí ani trochu na své kvalitě či funkčnosti. Důkazem správnosti počínání firmy jsou ocenění v mezinárodním měřítku, které produkty TONu sbírají.



Zdroj: Interní

*Obrázek 7 – Židle č. 14*

## **7.2 Personální oddělení**

### **Organizační struktura firmy**

V čele TONu stojí generální ředitel Ing. Milan Dostalík. Za společnost jednají vždy dva členové představenstva. Podnik je rozdělen na následující odborné úseky:

- úsek prodeje – řízený obchodními řediteli,
- úsek nákupu – řízený ředitelem nákupu,
- úsek marketingu – řízený marketingovým ředitelem,
- finanční úsek – řízený finančním ředitelem,
- úsek ICT – řízený ředitelem ICT,
- výrobně technický úsek – řízený výrobně technickým ředitelem,
- další oddělení řízená generálním ředitelem – sekretariát generálního ředitele, oddělení řízení jakosti, personální a mzdové oddělení.



### Počet zaměstnanců

Z následující tabulky je na první pohled zřejmé, že v roce 2009 byl propad počtu zaměstnanců téměř o třetinu. Důvodem k propuštění zaměstnanců byla světová krize v roce 2008, kvůli které byl přerušen obchod s americkým odběratelem GRAND RAPIDS. Díky tomu byl podnik donucen uzavřít jeden ze svých výrobních závodů. V dalších letech lze pozorovat zřejmou stabilizaci počtu zaměstnanců.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	1234	806	847	842	810	821	828

Tabulka 5 – Údaje o počtu zaměstnanců

## 7.3 Finanční oddělení

V této části bakalářské práce je provedena finanční analýza podniku za období 2009–2013. Veškeré údaje, se kterými je disponováno, jsou získané z výročních zpráv podniku dostupných na webové stránce justice.cz. Minulý rok 2014 zde není zahrnut, jelikož výroční zpráva ještě není odevzdána.

### 7.3.1 Finanční analýza

#### Analýza rentability

Ukazatelé rentability zobrazují ziskovost firmy, jak lze sledovat v následující tabulce. Rentabilita tržeb má rostoucí tendenci, což je pro firmu výhodné. Lze vidět generování zisku z tržeb, jelikož z každé koruny tržeb je vyšší zisk. Rentabilita celkového kapitálu by se měla postupně zvyšovat, tuto podmínku podnik až na výjimku v roce 2012 splňuje. Ukazatel ROE hodnotí výnosnost vloženého kapitálu vlastníky. Ideální hodnoty jsou samozřejmě opět ty vyšší, což se podniku v průřezu pěti let víceméně daří.

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb = ROS=EAT/tržby	-1,55%	0,88%	4,66%	3,88%	4,85%
Rentabilita celkového kapitálu ROA = EBIT/A	-0,97%	1,72%	6,72%	6,23%	6,47%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE = EAT/VK	-2,55%	1,43%	7,20%	7,12%	7,79%
Rentabilita investovaného kapitálu ROCE=EBIT/investovaný kapitál	-1,51%	2,63%	9,85%	9,29%	9,58%

*Tabulka 6 – Analýza rentability podniku*

### **Analýza aktiv**

Následující ukazatelé představují hospodaření podniku se svými aktivy. Obrat celkových aktiv by měl mít hodnotu minimálně 1, což firma dokázala. Z tohoto výsledku vyplývá, že firma umí využívat svůj majetek. V roce 2013 podnik držel své zásoby jen 68 dní. Platební schopnost odběratelů byla nejlepší podle průměrné doby inkasa v roce 2009. Po zvýšení platební morálky v roce 2011 je doba inkasa opět klesající.

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	1,03	1,04	1,01	1,03	1,2
Průměrná doba inkasa	33	39	51	41	40
Doba obratu zásob z tržeb	96	87	89	78	68
Doba obratu závazků z tržeb	41	42	41	46	35

*Tabulka 7 – Analýza aktiv*

### **Analýza likvidity**

Tato analýza poukazuje na schopnost firmy hradit své závazky. Je důležité být dostatečně likvidní kvůli včasnému placení svým věřitelům. Běžná likvidita vypovídá, že podnik by byl schopen v roce 2013 1,16krát zaplatit svým věřitelům, kdyby byla veškerá oběžná aktiva přeměněna na finance. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5, čehož firma zatím nedosáhla. U rychlé likvidity se používají nejlíkvidnější aktiva, která

firma vlastní. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 až 0,5. Těchto hodnot firma dosuje každý rok. Z toho vyplývá, že firma zadržuje tolik finančních prostředků, kolik je potřeba.

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,06	1,11	1,30	1,18	1,16
Rychlá likvidita	0,29	0,38	0,51	0,48	0,48

*Tabulka 8 – Analýza likvidity*

### **Analýza zadluženosti**

Vše nelze financovat z vlastního kapitálu, proto firma využívá i cizí zdroje. Obecně je samozřejmě lepší držet více vlastního kapitálu než cizího. Pro sledování výše zadluženosti slouží následující ukazatelé. Doporučená zadluženost se pohybuje v rozmezí 30–60 %. Firma TON a.s. se drží u spodní hranice 30 %. Míra zadluženosti je důležitá pro rozhodování bank při žádání o úvěr. Lze vidět, že hodnoty se povětšinou snižují. Poslední ukazatel krytí úroků představuje schopnost hrazení úroků ze svého zisku. Rozmezí hodnot pro úrokové krytí je 3–5. Od roku 2011 společnost dosahuje vyšších výsledků, což je velice příznivý faktor.

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
Zadluženost	37,51 %	36,08 %	34,15%	34,73 %	35,64 %
Míra zadluženosti	60,27%	56,62%	51,98%	53,38 %	55,70 %
Krytí úroků	- 0,98	2,43	10,30	16,92	12,99

*Tabulka 9 – Analýza zadluženosti*

### **Výsledek hospodaření po zdanění**

Z následující tabulky lze vyčíst, že společnost dosahuje zisku od roku 2010. Dokázala se vzchopit po světové krizi roku 2008 a svůj zisk v období 2010–2013 několikanásobně navýšila.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Výsledek hospodaření	- 10 298	5 865	31 364	31 132	34 902

*Tabulka 10 – Výsledek hospodaření po zdanění*

## 7.4 Oddělení prodeje

### Distribuční soustava

Většina vyrobených produktů je vyvážena do zahraničí pomocí několika distribučních kanálů. Koncový zákazník se ke zboží dostane přes síť importérů, velkoobchodníků a zprostředkovatelů. Zboží je přepravováno kamionovou přepravou, v případě vývozu do zámoří je využívána námořní kontejnerová doprava.

Společnost vyrábí v nynější době zhruba 8000 ks židlí týdně. Do Velké Británie je exportováno zhruba 2,6% produktů, což činí cca 208 ks židlí týdně. Za 51 pracovních týdnů je do Velké Británie vyváženo zboží v celkové výši 10 608 ks. V současnosti má společnost TON a.s. ve Velké Británii několik obchodních partnerů. Jedná se o 3 autorizované prodejce a cca 50 distributorů.

### Prodejny

Společnost si je vědoma, že pro prodej zboží je prodejna důležitá jako prezentace svého zboží a novinek. TON disponuje vlastní sítí 19 prodejen. Jedna z prodejen se nachází přímo v sídle firmy v Bystřici pod Hostýnem. Je vybudována ve vile rodiny Thonetů. V České republice je firma zastoupena dalšími 12 pobočkami. Zahraniční pobočky jsou situovány v Německu, Rakousku, Polsku a na Slovensku. Vzhled těchto poboček je v souladu s celou filozofií společnosti. Management chce v budoucnu aplikovat tuto filozofii i na ostatní prodejní místa. Informace o dalších prodejních místech, které se nachází po celém světě, se zákazník dozví z internetových stránek společnosti. Důležitou roli při prodeji hraje e-shop a je provozován na portálu [www.ton.cz](http://www.ton.cz). Cizinec může jeho prostřednictvím nakupovat, ale prozatím je zboží doručováno pouze po Česku, Slovensku, Německu a Rakousku. Na stránkách [zidle.cz](http://zidle.cz) nebo také [alternativebyton.eu](http://alternativebyton.eu) prozatím prodává společnost produkty z katalogu „Alternative by TON“.

Výrobní doba činí zhruba 3–4 týdny. Společnost má na skladě oblíbené produkty ve standardních barvách, které jsou připraveny pro rychlou expedici čili k okamžitému odběru. To firmě umožňuje pružně reagovat na poptávku. Aktuální stavy skladových zásob lze zjistit na internetových stránkách nebo u prodejce.

### Portfolio

V roce 2013 zredukovala firma svoji nabídku produktů, nyní čítá zhruba 260 modelů židlí, lavic, stolů a věšáků. V tomto období je aktuální katalog pro rok 2014/2015. Firma

přednostně prezentuje svůj „Katalog TON 2014/2015“ s prémiovými produkty. V tomto katalogu jsou zahrnuty klasické ohýbané židle a také designové produkty. Další katalog obsahuje zboží „Alternative by TON“, kde jsou prezentovány tradiční a běžné produkty, které se například vyráběly ještě před převratem a které nyní vyrábí konkurence v Bulharsku, Rumunsku či Polsku.

Produkty lze nabídnout v 19 odstínech moření dřeva, popřípadě v dalších 8 pigmentových barvách. Možná je i kombinace některých mořených barev. Pokud by si zákazník nevybral z široké škály odstínů, lze zboží dodat i v surovém stavu a je určeno pro vlastní dokončení. Lze vyrobit židli hladkou, se sedákem z masivu či překližky, s rákosovým výpletem nebo čalouněnou. K čalounění se nabízí škála 75 druhů potahových látek, 10 koženek a 10 kůží. Zákazník má možnost dodat i látku svoji, kterou mu bude židle očalouněna. V současné době není zpracováván pouze buk, nýbrž u exkluzivních typů lze použít i dub, americký ořech a nově i jasan.

U překližkových sedadel z klasické kolekce lze nabídnout místo hladkého sedadla sedák s vylisovaným ozdobným reliéfem. Dále u vybraných modelů lze vyřezat či gravírovat ornamenty pomocí laserových paprsků. Ornamenty a výřezy mohou být opět vytvořeny dle přání zákazníka.

Podle výše zmíněných údajů je k dispozici více než půl milionu kombinací, jak lze produkt zhotovit. Je evidentní, že společnost naslouchá svým zákazníkům, pečuje o ně a vždy se jim snaží vyjít vstříc.

Z hlediska novinek je neprodávanější křeslo Merano, z pohledu stálic v katalogu je nejprodávanější židle Ironica.



Zdroj: Interní

*Obrázek 8 – Židle Ironica*

## **Cena**

Společnost TON a.s. prezentuje své produkty jako zboží vyššího středu a zboží nepředražené vzhledem k ruční výrobě, která je na židlích evidentní. Společnost má sestaven ceník pro tuzemský trh a poté ceník pro zahraničí, který je v jednotné měně – euro. V současnosti je zboží prodávané do Velké Británie fakturováno v eurech. Cena za zboží se pohybuje v rozmezí od €65 do €2060. V porovnání se zjištěnými a uvedenými cenami konkurence je cena přepočtena na kurz GBP/EUR, tzn. £47– 1482£.

## **7.5 Výrobní oddělení**

Společnost využívá technologii ohýbání v nezměněné podobě už více než 150 let. Nejdříve jsou hranolky napařovány v pařících kádích a poté ručně ohýbány. Ruční ohýbání je prováděno kvůli 3D ohybům, které žádný stroj nezvládne. Pro jednoduché 2D ohyby jsou používány vysokofrekvenční lisy. Další výrobní kroky, např. obrábění, jsou prováděny na CNC strojích, broušení na širokopásové brusce. Zbývající výrobní procesy, jako je kompletování, moření, lakování, čalounění, balení, je nutné dělat ručně. Do nových povrchových úprav lze zařadit využívání pigmentových barev, hluboký mat a olejování. V současnosti je vyráběno zhruba 7200 ks židlí týdně. Při maximálním využití strojů a možností pracovníků lze vyrobit 8 200 ks za týden.

Generální ředitel trvá na tom, že výrobek v jiné než nejvyšší jakosti nesmí z firmy odejít. Proto každý výrobek na každém výrobním kroku prochází pečlivou kontrolou či podstupuje specifické testy, které musí být v souladu s evropskou normou EN16139 Nábytek – Pevnost, životnost a bezpečnost – Požadavky pro nebytový sedací nábytek. Díky neustálé kontrole při výrobě získala společnost certifikát ISO 9001:2008 (viz příloha č. 2), který stanovuje požadavky na řízení kvality. Společnost se zaměřuje i na životní prostředí, což potvrzuje udělení certifikátu ISO 14001:2004 (viz příloha č. 1).

## **Reklamace**

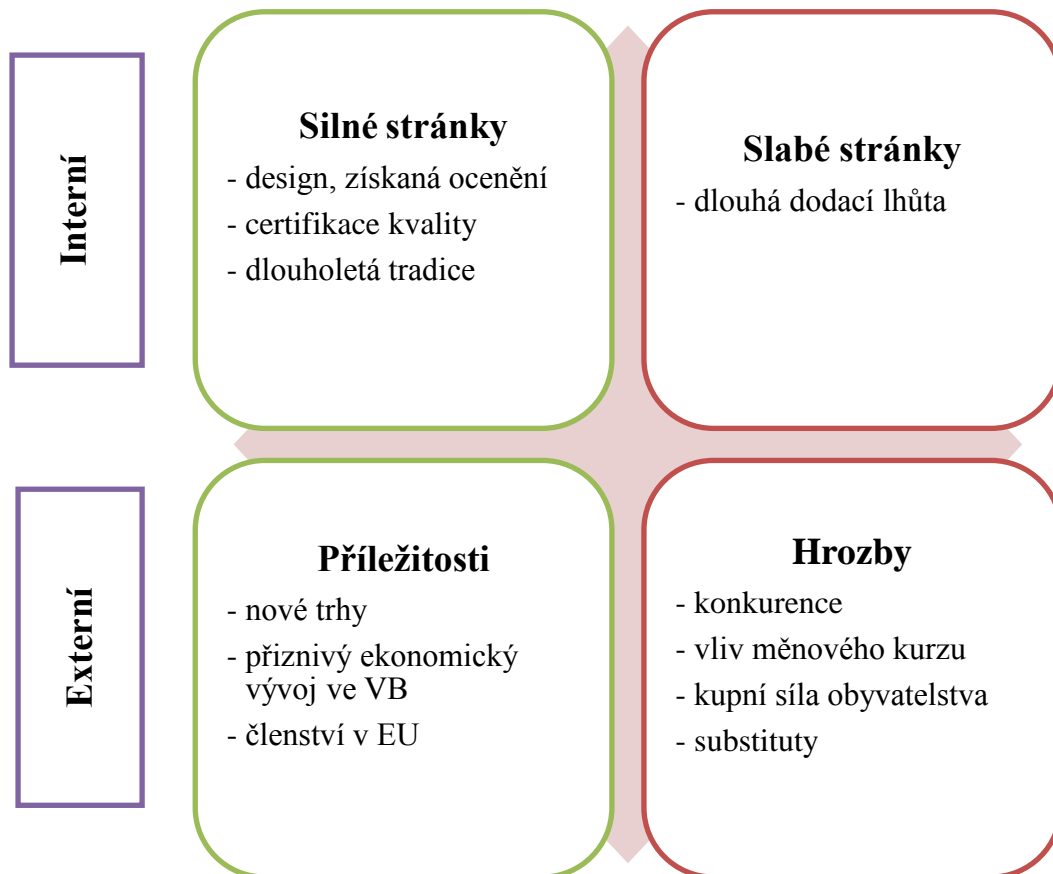
Mezi klíčové ukazatele výkonnosti firmy se řadí kvalita výrobků a procesů probíhajících ve firmě. Společnost TON a.s. dlouhodobě sleduje procentuální vývoj reklamací u prodaných kusů. Pro firemní cíle jakosti je přirozené neustále snižovat hodnotu procenta reklamací. V následující tabulce je uveden počet reklamací celkem v období 2012–2014. (NAŠE NOVINY TON, 2015)

	2012	2013	2014
Reklamace celkem	634	372	299
Uznané reklamace celkem	472	255	187
% neuznaných	25,55%	31,45%	37,46%

*Tabulka 11 – Počet reklamací celkem*

Z tabulky lze vidět, že se společnost neustále zlepšuje, jelikož počet reklamací má klesající tendenci. V porovnání reklamací v období 2012–2014 se hodnota snížila téměř o polovinu. Podniku se také úspěšně daří snižovat počet reklamací, které byly uznány. TON a.s. si zakládá si na kvalitě a preciznosti vyrobených produktů. Každý rok si stanovuje nižší hodnotu povolených reklamací. Kvalitu produktů vyráběných ve firmě sleduje oddělení technické kontroly.

## 8 SWOT ANALÝZA



### 8.1 Shrnutí SWOT analýzy

Společnost disponuje několika silnými stránkami. Největší předností společnosti jsou její designové produkty, které jsou oceňovány v mezinárodním měřítku. Tato silná stránka je podpořena spoluprací s designéry, kteří mohou posunout firmu o další krok dopředu. Další plus firmy spočívá v dlouholeté tradici, které trvá již více než 150 let, což může být považováno jako konkurenční výhoda. Vše je podpořeno získáním certifikátů oceňujících kvalitu produktů a vztah k přírodě. Slabé stránky podniku spočívají v dlouhých dodacích termínech. Výrobní lhůta činí 3–4 týdny, jelikož proces nelze z technologického hlediska nijak urychlit. Pokud by byly naplněny kapacity výroby, může se výrobní lhůta prodloužit o týden. V případě objednávky zákazníkem na pobočce v Londýně, je nutné přičíst ještě



dodací lhůtu, která může být vzhledem k vzdálenosti i 2 týdny. Pro odběratele tudíž nemusí být vhodné a příjemné čekat skoro 7 týdnů na objednané zboží. V této záležitosti slabých stránek je pouze možné navrhnout optimalizace výrobních procesů či většího naskladnění nejprodávanějšího zboží.

Vstupem na nové trhy si společnost získá pozici na trhu, firemní image a samozřejmě i nové zákazníky. Do příležitostí lze zahrnout i příznivý ekonomický vývoje ve Velké Británii. Z předchozích analýz lze vyčíst, že země má velký potenciál, stabilní ekonomiku, nejsou zde žádné extrémní výkyvy v měnovém kurzu. V posledních letech lze sledovat i rostoucí vývoz českého zboží do Velké Británie. Mezi poslední výhody zahraničního vývozu do Anglie je řazeno členství Velké Británie v Evropské Unii, díky čemuž jsou zrušeny celní hranice.

Podnik se musí při vstupu na zahraniční trh připravit i na možné hrozby. Možnou hrozbu představuje konkurence na trhu, která může přijít s lepšími produkty nebo se zbožím cenově výhodnějším. Ohrožení může přijít i ze strany substitutů, kterými může být například plastový nábytek. Trh může také ohrozit zvýšení cenové hladiny, což je úzce spjato s kupní silou obyvatelstva a následnou sníženou poptávkou. Vývoz zboží mohou také ohrozit změny měnového kurzu. Pokud by česká koruna posílila vůči zahraniční měně, zapříčinilo by to zvyšování cen produktů. V rámci ohrožení ze strany konkurence by bylo možné pouze zapracovat na marketingové propagaci, která by informovala zákazníky o výhodách produktů společnosti TON a.s.

## 9 PROJEKT ZALOŽENÍ POBOČKY V LONDÝNĚ

Společnost TON a.s. chce zjistit, zda je trh Velké Británie bonitní pro založení vlastní dceřiné společnosti. Cílem projektové části bakalářské práce je vytvořit postup k založení pobočky v Londýně, podle kterého bude společnost postupovat.

Ve Velké Británii je zakládání i zrušení firmy velice jednoduchý proces a zároveň nejlevnější v celé EU. U společnosti Ltd., což je ekvivalent pro české s.r.o., je možné díky nulové byrokracii mít zaregistrovanou firmu v řádu několika hodin. (BusinessInfo,2009)) Existuje spousta českých agentur, které nabízí kompletní založení podniku, a to již od 6830 Kč (Firmavanglii.cz, 2015). V případě zakládání firmy přes agenturu stačí vyplnit online formulář, zaplatit poplatky, agentura připraví veškeré dokumenty, které jsou potřebné k registrování firmy v Anglii a předloží je britskému obchodnímu rejstříku (Companies House), který vede Ministerstvo pro obchod, podnikání a hospodářskou soutěž (Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform). Agentura dokončí registraci a na email jsou zaslány zakládací dokumenty v elektronické verzi. Tímto registrováním společnost začíná existovat jako podnikatelský subjekt. Dále následuje pouze podepsání čestného prohlášení a převzetí registrované firmy. (Firmavanglii.cz, 2015) Firma má ze zákona povinnost předkládat do britského obchodního rejstříku údaje o účetnictví a výkazy ročního obrátu. Využití agentur pro zakládání firmy je výhodné a nejjednodušší řešení, poplatky nejsou vzhledem k ostatním investicím vysoké a ušetří to firmě spoustu času.

### 9.1 Stanovení cílů

Stanovení cílů při zakládání pobočky je stěžejní povinností, neboť firmě napomáhá k ujasnění si činností, které dovedou společnost k podnikatelským aktivitám, jež musí být provedeny, aby byly cíle splněny.

Firma si vytyčila cíl stabilizovat prodejnu na trhu do tří let. Do té doby by měla být minimalizována ztráta, která vznikla při založení. Během dvou let chce pobočka dosahovat zisku, jenž bude dostatečný na její chod. Z časového hlediska jsou stanovené cíle rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé.

#### Mezi dlouhodobé cíle patří:

- dosahování zisku,
- vybudování a udržení prestiže značky TON,

- stabilizace pozice na trhu do tří let,
- minimalizace ztrát ze založení,
- udržování pozitivních vztahů se zákazníky, architekty či designovými studii.

**Krátkodobé cíle jsou definovány následovně:**

- získání nových zákazníků a jejich loajality,
- poskytování informací potenciálním zákazníkům,
- zvýšení povědomí o společnosti TON a.s. a jejich produktech.

## **9.2 Právní forma**

Pro založení dceřiné společnosti firmy TON a.s. je doporučeno využít obdobu české společnosti s ručením, která se v Anglii označuje jako Limited Company - Ltd. Jedná se o privátní společnost, v níž ručení může být omezené buď majetkovým podílem (by shares) anebo zárukou (by guarantee). Formu ručení zárukou obvykle využívají neziskové organizace. (mzv.cz, 2015)

Celková délka procesu založení je zhruba 12 dní a náklady se pohybují přibližně okolo 170 GBP, což je 6 500 Kč.

V případě samostatného zakládání bez pomoci speciální agentury je potřeba umět dobře anglicky a vyznat se v britském obchodním právu. Svépomocí se lze zaregistrovat přes stránky obchodního rejstříku.

Založení Ltd. je shrnuto dle BusinessInfo (1997–2015) do následujících kroků:

1. Ověření, zda je požadovaný název společnosti dostupný. Ověřování je zdarma a lze jej provést online na stránkách Companies House.
2. Přípravení společenské smlouvy, vyplnění a podepsání formuláře 10 (detailní informace o ředitelích apod., včetně adresy registrované kanceláře) a formuláře 12 (místopřísežné prohlášení, že při vzniku společnosti byly dodrženy všechny právní normy) v přítomnosti notáře nebo právního zástupce. Cena činí zhruba 140 GBP.
3. Založení společnosti přes webové stránky gov.uk a zaregistrování dokumentů o založení společnosti v registru společností u Companies House. Cena činí 30 GBP.

4. Registrování k daním u HM Revenue Customs (HMRC), kontaktování daňového úřadu a registrace k PAYE „Pay As You Earn“, tedy k dani z příjmu a odvodům státního pojištění. Tyto činnosti jsou bezplatné.
5. Nahlášení se zdarma k pojištění zákonné odpovědnosti (The Employers Liability insurance), jež je možné přes pojišťovací společnosti na stránkách [www.abi.org.uk](http://www.abi.org.uk).
6. Založení bankovního účtu. (companyexperts.cz, 2014)

Základní kapitál při založení společnosti Ltd. není stanoven. Daňové přiznání je podáváno do 12 měsíců po skončení roku, daň z příjmů je odváděna do 9 měsíců po skončení roku. Podání daňového přiznání z příjmů se provádí do 12 měsíců po skončení roku. Hranicí pro povinnou registraci k plátcí DPH je obrat vyšší než 67 000 GBP za uplynulých 12 měsíců. Firmy odvádí DPH státu až ze zaplacené faktury. (firmavanglii.cz, 2014)

### 9.3 Umístění pobočky

TON a.s. chce dceřinou společnost umístit do centrální oblasti Londýna v městské části Clerkenwell. Tato část je přezdívána jako londýnské průmyslové srdce. I to může být důvod, proč zde má většina konkurence vlastní showroom.

Pobočka musí vypadat podle zvyklostí společnosti TON a.s. a rovněž být v souladu s filozofií společnosti. Z tohoto důvodu je pro showroom optimální prodejna v přízemí o velikosti minimálně 150 m<sup>2</sup>.

K vyhledání příhodných prostor pro showroom společnosti lze oslovit realitní kancelář, která podle zadaných podmínek vyhledá tu nejlepší a nejvhodnější nabídku. Dle dostupných informací o cenách na internetu se nájem za prostory v dané lokalitě pohybuje zhruba 3 700 GBP za měsíc.

### 9.4 Materiální zabezpečení pobočky

Dceřiná společnost si musí na svou prodejnu nakoupit z produktového portfolia TON a.s. vzorky k sebe prezentaci. Výběr modelů provádí určený pracovník dceřiné společnosti společně s referentem marketingu TON a. s. Expozice musí splňovat corporate identity TON a.s.

Dále pro činnost obchodníka je potřeba zakoupit automobil, pro každého zaměstnance mobilní telefon a notebook. A samozřejmě je nutno pořídit i další věci potřebné k fungování společnosti, jako jsou například psací a kancelářské potřeby, papíry, tiskárna,

kávovar, rychlovarná konvice či skřín pro odložení věcí prodejce. Židle či stoly k užitku prodejců bývají dodány mateřskou společností.

## 9.5 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků lze považovat za jednu z klíčových činností. Jeden pracovník zpravidla zůstává na prodejně a druhý pracuje v terénu jako obchodní zástupce. Pro oba obchodníky je samozřejmostí upravený vzhled, příjemné vystupování, obchodní duch a perfektní znalost anglického jazyka. Není vyloučeno, že by jedním z pracovníků nemohla být osoba jiné národnosti než anglické, rodilý mluvčí je ovšem díky znalosti mentality trhu vhodnější.

Dále je nutné sehnat agenturu, která by se starala o finance a vedla firmě účetnictví. Pro tuto činnost lze využít i česky mluvících účetních v etablovaných společnostech, jako je například společnost W.I.T.B.I.

## 9.6 Finanční plán

Finanční plán je řazen mezi nejdůležitější předpoklady pro systematické finanční řízení firmy. Pro založení dceřiné společnosti, která funguje jako samostatný subjekt, je nutné vlastnit finanční prostředky, které si půjčí od své mateřské společnosti a následně jí je bude splácet.

V této kapitole budou vzhledem k teoretickému zakládání pobočky stanoveny pouze hrubé předpokládané náklady. Předpokládaný obrat je velice individuální záležitostí, která je i nyní u každé dceřiné společnosti firmy TON a.s. zcela odlišná, jelikož záleží na počtu zakázek či získaných projektů.

### 9.6.1 Předpokládané náklady

V následujících odstavcích a tabulkách jsou vyčísleny předpokládané náklady, které vznikají při zakládání dceřiné společnosti a následně jejím chodu v prvním roce. Ceny jsou dostupné na internetu nebo se jedná o průměry na trhu Velké Británie. Ceny v jiné měně byly převedeny denním kurzem na librovou měnu.

### Náklady na založení společnosti Ltd.

První náklady, které je nutno uhradit budou administrativního charakteru. Vzhledem k ostatním nákladům nejsou příliš vysoké. Dalším atributem založení dceřiné společnosti firmy TON a.s. je úprava prodejny podle daných požadavků, které musí naplňovat filozofii podniku. Do této přestavby jsou zahrnuty i vzorky, které je nutné na prodejnu zakoupit. Firma počítá se vstupním nákladem na úpravu a vybavení pobočky zhruba 2,5 mil Kč, což je 65 974£.

Druh nákladu	Cena (GBP)
Založení Ltd. přes agenturu	184
Úprava a vybavení prodejny	65 790
Celkem	65 974

*Tabulka 12 – Náklady na založení Ltd.*

### Personální náklady

V následující tabulce je uvedena mzda obou zaměstnanců dceřiné společnosti. Je vypočítána za předpokladu týdenní pracovní doby 37,5 hodin. Zaměstnanci jsou starší 21 let, takže mají nárok na minimální mzdu 6,31 GBP/hod. Týdenní mzda dosahuje více než 149 GBP, takže odvody za sociální a zdravotní pojištění jsou odváděny ve výši 13,8 %.

Druh nákladu	Cena (GBP)/rok
Mzdy obou zaměstnanců	25 082,25
Odvody celkem za soc. a zdrav. pojištění	3 462
Celkem	28 544,25

*Tabulka 13 – Personální náklady*

### Provozní náklady

Provozní náklady se přímo týkají chodu pobočky. Je vycházeno z průměrných cen za poskytnutí služeb, jako je vedení účetnictví, služby na úklid, pojištění či nájem prostor, které jsou účtovány na trhu Anglie. Ceny za mobilní telefony, notebooky a auto jsou také stanoveny dle cen na anglickém trhu.

Automobil bude odepisován účetními odpisy po dobu 5 let. Silniční daň je rozdělena do skupin dle emisí CO<sub>2</sub>. Je doporučeno zakoupit automobil, který má emise nižší

než 130g/km, jelikož se v tomto případě silniční daň platit nemusí. Vůz s tímto požadavkem lze sehnat například za 4000 GBP. Vedení běžného účtu je pro začínající firmy u většiny bank první rok zdarma. Služby za úklid jsou vypočítány z průměru 10 GBP za hodinu, za předpokladu, že úklid probíhá jednou týdně dvě hodiny. U cen za dopravné a cestovné je vycházeno především ze zkušeností z ostatních poboček firmy TON a.s.

Druh nákladu	Cena GBP
Firemní vůz – odpisy 1. rok	800
Komplexní pojištění auta – rok	591
2x notebook	700
2x mobilní telefon	500
Vedení účetnictví – rok	2 040
Nájem – rok	44 400
Služby za úklid – rok	1 060
Celkem	50 091

*Tabulka 14 – Provozní náklady*

### **Přímé náklady**

Jelikož dceřiná společnost nakupuje zboží od mateřské společnosti, musí hradit dopravné z Bystřice pod Hostýnem do Londýna. Zde je vycházeno z dopravného, které platí pobočka v Berlíně za rok, což činí přibližně 5 000 euro. Pro výpočet ceny jednoho kilometru je dělena částka 5000 euro počtem kilometrů z Bystřice pod Hostýnem do 459 km vzdáleného Berlína, což je zhruba 10,9 euro/km/rok. Londýn je od Bystřice vzdálen 1 559 km.

Druh nákladů	Cena GBP
Dopravné	12233

*Tabulka 15 – Přímé náklady*

Všechny výše uvedené náklady jsou zjistitelné, dostupné a zřejmě nejdůležitější, ačkoli jsou pouze orientační. Některé ostatní náklady jsou buď méně významné vzhledem k jejich

výši, např. náklady na psací potřeby, nebo jsou vypočitatelné pouze na základě obratu. Dále lze do nákladů řadit:

- náklady na reklamu (tisk, billboardy),
- náklady na poštovní služby,
- náklady na paušál mobilního telefonu,
- náklady na cestovné, což zahrnuje pohonné hmoty, parkovné, mytí auta, servis auta, ubytování, jízdenky, stravné,
- rekonstrukce prodejny dle představ mateřské společnosti,
- kancelářské, psací potřeby,
- náklady na prezentaci, kam se řadí občerstvení pro návštěvy prodejny, květiny atd.,
- úroky z půjčky od mateřské společnosti.

Předpokládané roční náklady, které jsou zde vyčísleny, dosahují částky 91 052,25 £, což je zhruba 3,5 milionu Kč.

## **9.7 Přínosy a rizika založení pobočky**

Každá mince má dvě strany a to lze obecně říci i při zakládání pobočky, které má pozitivní přínosy a samozřejmě i negativní rizika, jimž bude muset firma čelit.

### **9.7.1 Přínosy**

Vstup na zahraniční trh a založení pobočky má jistá pozitiva, která jsou jak finančního, tak nefinančního charakteru. Přínosy lze shrnout do následujících bodů:

- získání nových zákazníků,
- spolupráce s novými architekty,
- možnost práce na nových projektech,
- posílení pozice TON a.s.,
- rozšíření svého působení na trhu Velké Británie.

Všechny uvedené přínosy lze společně propojit. Díky vstupu na nový trh získá společnost nové zákazníky, ať už soukromé či různé hotely, haly, restaurace a dále také kontakty na designéry. Ti si mohou v prodejně prohlédnout dosavadní portfolio firmy, načerpat novou inspiraci a následně může architekt doporučit do projektu právě firmu TON a.s. Zakázky na nových projektech může firma využívat jako reference. Nové zakázky s sebou



přirozeně přináší tržby a následně i zisk. Vzhledem ke konkurenci si může firma zajistit silnější postavení na trhu, jako podnik, který neustále roste a expanduje na zahraniční trhy.

### **9.7.2 Rizika**

Při zakládání je velice důležité brát ohledy na možná rizika, která při vstupu na zahraniční trh vznikají. Ve většině případů má podnik možnost rizika minimalizovat, diverzifikovat nebo přenést na jiný podnikatelský subjekt. Pro předvídání rizik je důležitý informační průzkum.

Hlavní riziko spočívá v možnosti nedosažení potřebných výnosů k existenci dceřiné společnosti nebo ve výskytu nepředvídatelných výdajů. Další rizika mohou být specifická ve spojení s tamní kulturou, obchodními podmínkami, právními předpisy nebo se sociálně ekonomickými faktory. Může být špatně odhadnuta situace na trhu, proto je v tomto případě vhodné pravidelně sledovat poptávku. Možným východiskem tohoto rizika je sledování změn a neustálé mapování trhu.

Vzhledem k rostoucímu potenciálu britského trhu je vysoká pravděpodobnost vstupu nové konkurence. Příchod nového podnikatelského subjektu snižuje počet potenciálních příležitostí a objednávek. V tomto případě je možné vytvářet si vztah se zákazníkem, nabízet doplňkové služby, poskytovat prodlouženou záruku či servis, aby se stáli zákazníci vraceli a potenciální objevovali.

Dalším možným rizikem je stabilita kurzu. Je potřeba vývoj kurzu neustále sledovat, aby se zmenšily kurzové rozdíly, jelikož ovlivňují firemní hospodaření s penězi. Protože Londýn je vzdálený od Bystřice pod Hostýnem zhruba 1500 km, objevují se i silniční a lodní rizika při přepravě. Tuto skutečnost lze eliminovat pomocí různých typů pojištění.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit potenciál vstupu firmy TON a.s. na trh Velké Británie a rozhodnout, zda má firma předpoklady na trh vstoupit. Firma se ocitla v situaci, kdy přemýšlí nad založením své dceřiné společnosti v Londýně.

Každá země má pro podnikání specifické podmínky, proto byla Velká Británie zhodnocena z hlediska vstupu na trh. Začátek praktické části se zabýval obchodními předpoklady. Bylo ukázáno, že Velká Británie disponuje nízkou daní z příjmu právnických osob. Z pohledu hospodářského vývoje byl zjištěn návrat k růstu, většina ekonomických ukazatelů naznačuje zlepšení. Pro ekonomiku Velké Británie je tahounem export, který se neustále zvyšuje. Důležitým aspektem při rozhodování o založení je také stabilita měnového kurzu. Měnový kurz byl vyhodnocen jako dlouhodobě stálý, bez extrémních výkyvů. Z celkového pohledu lze ekonomiku země hodnotit jako stabilní, s velkým potenciálem k růstu. Navíc vláda Velké Británie podporuje všechny podnikatelské subjekty razantními kroky, proto je zřejmý neustálý nárůst počtu firem. Ze strany konkurence může být pocíťován určitý tlak, jelikož spousta konkurentů má v Londýně svojí pobočku. To nemusí být na škodu, protože to bude pravděpodobně nutit firmu posunout se zase o krok vpřed.

Na základě východisek z teoretické části bakalářské práce byly provedeny finanční analýzy, které od ztrátového roku 2009 signalizují stabilizaci firmy a zlepšení.

Poslední a stěžejní částí práce bylo sestavení projektu na založení pobočky. Finance na založení pobočky ve výši 2,5 milionu by byly postačující, díky zkušenostem firmy se zakládáním jiných poboček. Vzhledem k tomu, že založení Ltd. ve Velké Británii je možné velice levně, s nulovým základním kapitálem a rychle, je doporučeno firmě založit pobočku přes agenturu. Ta nabízí kompletní služby, týkající se procesu zakládání. Předpokládané roční náklady jsou vyčísleny na 91 052,25 £, což je zhruba 3,5 milionu Kč. Negativa založení dceřiné společnosti jsou viditelná ve vysokých cenách služeb a platech zaměstnanců.

Pokud by se firma rozhodla nezakládat pobočku právě kvůli těmto vysokým nákladům, je možné použít jiný způsob vstupu na trh. Dle teoretických poznatků v první části bakalářské práce může společnost využít smlouvu o výhradním obchodním zastoupení. Obchodní zástupce by prodával pouze zboží značky TON a.s. Společnost by mu dodala celé své obchodní know-how, tím pádem by prodejce získal kompletní podporu od firmy a on by se mohl zaměřit na rozvíjení svého podnikání. TON a.s. má zaveden program TON

AMBASSADOR, který celý tento způsob prodeje popisuje. Jako druhou variantu vstupu na trh bych tudíž volila tuto.

Velká Británie je považována za bránu na světový trh, což je další důvod pro založení pobočky v Londýně. Na konci bakalářské práce byly shrnuty přínosy a rizika vstupu na trh.

Společnost již prošla procesem zakládání dceřiné společnosti v jiných zemích, takže určité zkušenosti již má. Tato bakalářská práce jí má napomoci s hodnocením potenciálu trhu Velké Británie.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Alki. *US* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://alki.fr/en/us/>

Andreuworld.com. *Showrooms* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.andreuworld.com/en/company/showrooms>

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2005. *Marketing: anintroduction*. 7th edition. UpperSaddle River, NJ: Pearson/PrenticeHall. ISBN 0131424106.

Bank of England. *Overview of the Inflation Report February 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.bankofengland.co.uk/publications/Pages/inflationreport/infrep.aspx>

BENEŠ, Vlastislav, 2004. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1.vyd. Praha: Grada, 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

BUCHTA, Miroslav. 2008, *Mezinárodní management a marketing: pro kombinovanou formu studia*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 123 s. ISBN 978-807-3951-092.

BusinessInfo. *Velká Británie: Ekonomická charakteristika země* [online]. 30. 9. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.BusinessInfo/cs/clanky/velka-britanie-ekonomicka-charakteristika-zeme-19073.html>

BusinessInfo. *Britská ekonomika bude druhou nejrychleji rostoucí ekonomikou G7* [online]. 19.3.2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.BusinessInfo/cs/zahranicni-obchod-eu/zpravodajstvi-pro-export/informacni-servis/aktuality/britska-ekonomika-bude-druhou-nejrychleji-rostouci-31328.html>

BusinessInfo. *Etiketa obchodního jednání ve Velké Británii* [online]. 18. 3. 2011 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.BusinessInfo/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-ve-vb-7108.html>

BusinessInfo. *Pravidla pro podnikání ve Velké Británii* [online]. 8. 1. 2009 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.BusinessInfo/cs/clanky/pravidla-pro-podnikani-ve-velke-britanii-7097.html>

BusinessInfo. *Velká Británie: Finanční a daňový sektor* [online]. 30. 9. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.BusinessInfo/cs/clanky/velka-britanie-financni-a-danovy-sektor-19074.html>

BusinessInfo. *Velká Británie: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. 30. 9. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.BusinessInfo/cs/clanky/velka-britanie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-19076.html>

BusinessInfo. *Velká Británie: Zahraniční obchod země* [online]. 30. 9. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.BusinessInfo/cs/clanky/velka-britanie-zahranicni-obchod-zeme-19075.html>

BusinessInfo. *Velká Británie: Základní informace o teritoriu* [online]. 30. 9. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.BusinessInfo/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-informace-o-teritoriu-19032.html>

BusinessInfo. *Založení firmy v Británii. Zn.: Rychle a levně* [online]. 31. 7. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.BusinessInfo/cs/clanky/velka-britanie-zalozeni-firmy-zn-rychle-a-levne-54249.html>

Calligaris. *Company-about us* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.calligaris.co.uk/company-about-us>

Calligaris. *Skin chair, stackable by archirivolto* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://calligarisinteriors.com/skin-chair-stackable-by-archirivolto-p-31045.html>

Calligaris. *The Showrooms* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://calligarisinteriors.com/the-showrooms-i-45.html>

Confused.com. *Car insurance price index* [online]. ©2008 - 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.confused.com/car-insurance/price-index>

CzechTrade: Partner pro Váš export. *Velká Británie* [online]. © 2009-2014 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/velka-britanie/>

Designicons.co.uk. *Pedrali* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.designicons.co.uk/by-collection/pedrali>

Domesticoshop.com. *Alki* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.domesticoshop.com/marcas/alki>

Domesticoshop.com. *Andreu World* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.domesticoshop.com/marcas/andreu-world-1>

Finance.cz. *Daňový systém ve Velké Británii: Daně ve Velké Británii* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-v-cr-a-v-eu/dane-v-eu/dane-ve-velke-britanii/>

Firma-ltd.cz. *Firma v Anglii a Irsku: Nejrozšířenější typ společností ve světě* [online]. © 2014 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://firma-ltd.cz/ltd-anglie/nejrozsirenejsi-typ-spolecnosti-ve-svete/>

Firmavanglii.cz. *Formulář k založení firmy v Anglii: Firma v Anglii od 6830 Kč* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.firmavanglii.cz/objednavka/zalozit-firmu>

GOV.UK. *Business population estimates for the UK and regions* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/377934/bpe\\_2014\\_statistical\\_release.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/377934/bpe_2014_statistical_release.pdf)

GOV.UK. *Incorporated companies in the United Kingdom — July 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/369426/Incorporated-Companies-in-the-United-Kingdom-July-2014.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/369426/Incorporated-Companies-in-the-United-Kingdom-July-2014.pdf)

GOV.UK. *Increasing business with the Czech Republic* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/priority/increasing-business-with-the-czech-republic>

Gumtree.com. *Amazing 700 sq ft space in heart of Shoreditch. Gallery, showroom, studio* [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.gumtree.com/p/retail-office-space/amazing-700-sq-ft-space-in-heart-of-shoreditch.-gallery-showroom-studio-/1107136534>

HAY. *Profile* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://hay.dk/#/site/about/profile>

HAY. *Stores* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://hay.dk/#/site/contact/storeint>

HOLMAN, Robert, 2000. *Základy ekonomie pro studenty vyšších odborných škol a neekonomických fakult VŠ*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 360 s. ISBN 8071794341.

IKEA London. *Find Your Local IKEA London Store* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22].

Dostupné z: [http://www.ikea.com/gb/en/campaigns/ikea\\_london.html](http://www.ikea.com/gb/en/campaigns/ikea_london.html)

IKEA. *DINING CHAIRS: Easy to sit on (and to look at)* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22].

Dostupné z: <http://www.ikea.com/gb/en/catalog/categories/departments/dining/25219/>

Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-04-23].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=188731>

KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 228 s. ISBN 978-80-247-3396-8.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Kurzy.cz. *EUR / GBP, Kurzy měn Online, Forex, Graf* [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/EUR-GBP/>

Kurzy.cz. *Graf EUR / GBP od 21. 4. 2010 do 22. 4. 2015, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/GBP-EUR/od-21.4.2010/>

Ltd-companies.co.uk. *Ltd Companies Formations* [online]. © 2004- 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.ltd-companies.co.uk/companyformations/ltd-company-formation.asp?logid=>

MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Petr KRÁL a Markéta LHOTÁKOVÁ, 2010. *International marketing: theory, practices and new trends*. 1. vyd.. Praha: Oeconomica, 191 s. ISBN 9788024516431.

Managementmania.com. *Finanční analýza* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>

ManagementMania.com. *Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed)* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investovaneho-kapitalu>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Archiv - Statistika zahraničního obchodu* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistika-zahr-obchod/archiv.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Výsledky českého průmyslu v roce 2013 v kontextu trhu EU a výhled na rok 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument148881.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zahraníční obchod 1-2/2015* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144563.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Výsledky českého průmyslu v roce 2011 a výhled na rok 2012* [online]. 2012 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument104123.html>

Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky. *Velká Británie: ekonomika* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/velka\\_britanie/ekonomika/index.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/velka_britanie/ekonomika/index.html)

Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky. *Velká Británie: Zahraniční obchod země* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/velka\\_britanie/ekonomika/zahranicni\\_obchod\\_zeme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/velka_britanie/ekonomika/zahranicni_obchod_zeme.html)

Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky. *Velká Británie: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/velka\\_britanie/ekonomika/zakladni\\_podminky\\_pro\\_uplatneni\\_ceskeho.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/velka_britanie/ekonomika/zakladni_podminky_pro_uplatneni_ceskeho.html)

Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky: Velvyslanectví České Republiky v Londýně. *Obchodně-ekonomický úsek* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/london/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/obchodne\\_ekonomicky\\_usek/](http://www.mzv.cz/london/cz/obchod_a_ekonomika/obchodne_ekonomicky_usek/)

Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky: Velvyslanectví České Republiky v Londýně. *Podnikání ve Velké Británii* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/london/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/podnikani\\_ve\\_velke\\_britanii/](http://www.mzv.cz/london/cz/obchod_a_ekonomika/podnikani_ve_velke_britanii/)

Muuto.com. *Shops* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.muuto.com/shops/united%20kingdom>



Nest.co.uk. *Chairs* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:  
<http://www.nest.co.uk/chairs?brand=22-48-50-35-50>

Nest.co.uk. *Chairs*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:  
<http://www.nest.co.uk/chairs?brand=22-48>

Office for National Statistics. *Consumer Price Inflation, December 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/cpi/consumer-price-indices/december-2014/stb---consumer-price-indices---november-2014.html>

Office for National Statistics. *Families* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z:  
<http://www.ons.gov.uk/ons/taxonomy/index.html?nscl=Families>

Office for National Statistics. *Families and Households, 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/family-demography/families-and-households/2014/index.html>

Office for National Statistics. *Gross Domestic Product Preliminary Estimate, Q4 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/gva/gross-domestic-product--preliminary-estimate/q4-2014/stb-gdp-preliminary-estimate--q4-2014.html>

Office for National Statistics. *Income household* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21].  
Dostupné z:  
<http://www.ons.gov.uk/ons/search/index.html?pageSize=50&sortBy=none&sortDirection=none&newquery=income+household>

Office for National Statistics. *Index of Production, January 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/iop/index-of-production/january-2015/stb-iop-jan-2015.html#tab-GDP-Impact-and-Components>

Office for National Statistics. *Second Estimate of GDP, Q4 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/naa2/second-estimate-of-gdp/q4-2014/index.html>

Paged.pl. *About us* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:  
<http://www.pagedmeble.pl/en/about-us>

Pedrali.it. *Company profile* [online]. © 2014 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:  
<http://www.pedrali.it/en/company/company-profile/>

Propertylink.estatesgazette.com. *Commercial properties for rent in Clerkenwell, London, UK* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

<http://propertylink.estatesgazette.com/commercial-property-for-rent/clerkenwell-london>

Rightmove.co.uk. *Clerkenwell commercial property: Find commercial property to let in Clerkenwell.* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

<http://www.rightmove.co.uk/commercial-property-to-let/Clerkenwell.html?index=10>

Rightmove.co.uk. *Serviced Office to rent* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

<http://www.rightmove.co.uk/commercial-property-to-let/property-49493783.html?premiumA=true>

Sediarreda.com. *Chairs and tables by sediarreda.com* [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

[https://www.sediarreda.com/en/index.php?pPar%5Bsearch\\_set%5D=1&pSearch=tonon](https://www.sediarreda.com/en/index.php?pPar%5Bsearch_set%5D=1&pSearch=tonon)

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 118 s. ISBN 80-731-8177-0.

SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 8024704226.

SYNEK, Miloslav, 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

THONET. *The new showroom London* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

<http://en.thonet.de/about-us/showrooms-stores/thonet-showroom-london.html>

Tononitali.com. *Welcome to Tonon* [online]. © 2004/2014 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

<http://www.tononitalia.com/tonon/en/395/welcome-to-tonon.html>

Twojemeble.pl. *Krzesło A-1840 buk* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

[http://www.twojemeble.pl/krzeslo\\_a\\_1840\\_buk\\_a\\_1840\\_paged,mebel26551.html](http://www.twojemeble.pl/krzeslo_a_1840_buk_a_1840_paged,mebel26551.html)

Vitra. *Showroom* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.vitra.com/en-cz/corporation/contact/showrooms>

Witbi.co.uk *Accountants, Business Advisory Services* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.witbi.co.uk/services.php>

Yell.com. *Hotels & Inns in London* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.yell.com/ucs/UcsSearchAction.do?keywords=hotel&location=London&scrambleSeed=146061743>

Yell.com. *Restaurants in London* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.yell.com/ucs/UcsSearchAction.do?keywords=restaurant&location=London&scrambleSeed=146061743>

ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2004. *Mezinárodní management*. 1.vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BAR	British Agents Register
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
HDP	Hrubý domácí produkt
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
OEÚ	Obchodně-ekonomický úsek
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita tržeb
ROS	Rentabilita vlastního kapitálu
TON	Továrna ohýbaného nábytku
UK	United Kingdom
VAT	Valued added tax
VB	Velká Británie

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Logo společnosti – pozitivní varianta .....	24
Obrázek 2 – Logo společnosti – negativní varianta.....	24
Obrázek 3 – Boppardská židle .....	25
Obrázek 4 – Křeslo Merano .....	26
Obrázek 5 – Grafické znázornění hospodářského vývoje Velké Británie .....	32
Obrázek 6 – Graf vývoje kurzu EUR/GBP.....	35
Obrázek 7 – Židle č. 14.....	40
Obrázek 8 – Židle Ironica .....	45

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Sazby daně ze zisku právnických osob.....	29
Tabulka 2 – Hospodářský vývoj Velké Británie.....	32
Tabulka 3 – Příjem domácností .....	33
Tabulka 4 – Obchodní výměna mezi Českou republikou a Velkou Británií .....	34
Tabulka 5 – Údaje o počtu zaměstnanců .....	41
Tabulka 6 – Analýza rentability podniku .....	42
Tabulka 7 – Analýza aktiv .....	42
Tabulka 8 – Analýza likvidity .....	43
Tabulka 9 – Analýza zadluženosti .....	43
Tabulka 10 – Výsledek hospodaření po zdanění .....	43
Tabulka 11 – Počet reklamací celkem .....	47
Tabulka 12 – Náklady na založení Ltd. ....	54
Tabulka 13 – Personální náklady.....	54
Tabulka 14 – Provozní náklady .....	55
Tabulka 15 – Přímé náklady .....	55

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I Certifikát 14001:2004

P II Certifikát 9001:2008

# PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT 14001:2004

# SGS

Certifikát CH10/0885

Systém managementu organizace



**TON a.s.**

Michaela Thoneta 148, 768 61 Bystřice pod Hostýnem, Czech Republic



byl prověřen a certifikován jako splňující požadavky

## ISO 14001:2004

pro následující činnosti

**Výroba nábytku a nábytkových dělů.**

Tento certifikát je platný od 29. června 2013 do 28. června 2016  
a zůstává platný v případě úspěšného splnění dohledových auditů  
Recertifikační audit musí proběhnout do 16. června 2016  
Vydání 2. – organizace je certifikována od června 2010

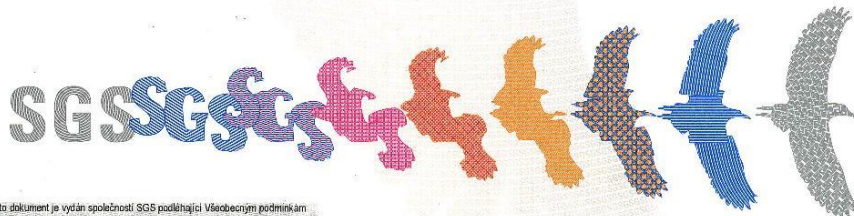
Schválil

SGS Société Générale de Surveillance SA Systems & Services Certification  
Technoparkstrasse 1 8005 Zurich Switzerland  
t +41 (0)44 445-16-80 f +41 (0)44 445-16-88 www.sgs.com



Accreditation No. SCEsm 017

Strana 1 z 1



Tento dokument je vydán společností SGS podléhající všeobecným podmínkám certifikčních služeb dostupných na [www.sgs.com/terms\\_and\\_conditions.htm](http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm).  
Pozornost je věnována omezení odpovědnosti, odškodnění a otázkám příslušnosti v nich stanovených. Právo tohoto dokumentu může být ovládnuto na [http://www.sgs.com/clients/online\\_clients.htm](http://www.sgs.com/clients/online_clients.htm). Jakékoli neoprávněné změny, padělení nebo falšování obsahu nebo vzhledu tohoto dokumentu je protiprávní a pachatelé mohou být stíháni v plném rozsahu dle zákona.



# PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT 9001:2008



Certifikát CH09/1004

Systém managementu organizace



**TON a.s.**

Michaela Thoneta 148, 768 61 Bystřice pod Hostýnem, Czech Republic

byl prověřen a certifikován jako splňující požadavky

## ISO 9001:2008

pro následující činnosti

**Výroba nábytku a nábytkových děl.**

Tento certifikát je platný od 16. července 2012 do 15. července 2015  
a zůstává platný v případě úspěšného splnění dohledového auditu  
Recertifikační audit musí proběhnout do 3. července 2015  
Vydání 2. – organizace je certifikována od července 2009

Schválil

SGS Société Générale de Surveillance SA Systems & Services Certification  
Technoparkstrasse 1 8005 Zurich Switzerland  
t +41 (0)44 445-16-80 f +41 (0)44 445-16-88 www.sgs.com



Accreditation No. SCESm 017

Strana 1 z 1



Tento dokument je vytvářen společností SGS podle jejího Všeobecných podmínek certifikačních služeb dostupných na [www.sgs.com/terms\\_and\\_conditions.htm](http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm).  
Pozornost je věnována omezení odpovědnosti, odškodnění a otázkám příslušnosti v nich stanovených. Právo tohoto dokumentu může být ověřeno na [http://www.sgs.com/clients/certified\\_clients.htm](http://www.sgs.com/clients/certified_clients.htm). Jakékoli neoprávněné změny, padělení nebo falšování obsahu nebo vzhledu tohoto dokumentu je protiprávní a pachatelé mohou být stíháni v plném rozsahu dle zákona.