

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Obchodní strategie podniku

Business strategy of a company

Natálie Kopáčiková

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Obchodní strategie podniku“

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

Plzeň dne 23.04.2022

v. r. Natálie Kopáčiková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Veronice Zemanové za cenné rady, které mi byly poskytnuty při zpracování mé bakalářské práce. Další poděkování patří obchodnímu manažerovi Františku Čtvrtníkovi, DiS., který mi poskytl interní informace o společnosti, které byly použity pro praktickou část.

Obsah

Úvod.....	9
1 Podnikání.....	10
1.1 Podnikatel.....	10
1.2 Podnik.....	10
1.2.1 Kategorie velikosti podniku.....	11
1.2.2 Právní formy podnikání.....	12
2 Obchodní strategie podniku.....	14
2.1 Strategie.....	14
2.2 Strategické myšlení.....	15
2.3 Strategické řízení.....	16
2.4 Strategická analýza.....	17
2.4.1 Externí analýza.....	18
2.4.2 Interní analýza.....	21
2.4.3 SWOT analýza.....	24
2.5 Formulace strategie.....	25
2.5.1 Mise.....	26
2.5.2 Vize.....	26
2.5.3 Strategické cíle.....	27
2.5.4 Alternativní směry strategického rozvoje.....	29
2.5.5 Výběr nejlepší strategie.....	30
2.6 Implementace, hodnocení a kontrola strategie.....	32
3 Představení společnosti.....	33
3.1 Historie.....	33
3.2 Současnost.....	34

3.3	Kategorie velikosti podniku.....	37
3.4	Právní forma podnikání	37
4	Strategická analýza vybraného podniku.....	38
4.1	Analýza vlivu makroprostředí.....	38
4.1.1	Politické faktory.....	38
4.1.2	Ekonomické faktory	38
4.1.3	Sociální faktory.....	41
4.1.4	Technologické faktory.....	41
4.1.5	Legislativní faktory	42
4.1.6	Environmentální faktory.....	43
4.2	Analýza vlivu mikroprostředí	44
4.3	Interní analýza.....	46
4.3.1	Faktory vědecko – technického rozvoje	47
4.3.2	Marketingové a distribuční faktory	47
4.3.3	Faktory výroby a řízení výroby.....	48
4.3.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	48
4.3.5	Faktory finanční a rozpočtové	49
4.4	SWOT analýza	54
4.4.1	Hodnocení faktorů SWOT analýzy.....	57
4.4.2	Vyhodnocení SWOT analýzy	59
5	Zhodnocení obchodní strategie.....	60
5.1	Alternativy strategického rozvoje	60
5.2	Návrh na zlepšení obchodní strategie.....	61
	Závěr	65
	Seznam použitých zdrojů	67

Seznam tabulek.....	70
Seznam obrázků	71
Seznam použitých zkratek a značek	72
Seznam příloh.....	73

Úvod

Obchodní strategie je pro každý podnik velmi důležitou položkou. Každá firma chce být úspěšná a mít co největší zisk. Proto je nutné, aby měla správně zvolenou strategii. Základním podkladem pro stanovení vhodné obchodní strategie je strategická analýza a její výsledky, které obsahují okolí, ve kterém se daný podnik nachází.

Cílem bakalářské práce je analyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti Dřevostroj Čkyně, a. s., zjistit její obchodní strategii, zhodnotit ji a navrhnout možná zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část nejdříve popisuje, co je podnik, jeho druhy a právní formy podnikání. Dále definuje obchodní strategii podniku, misi, vizi, její cíle a co vůbec strategie je. Poté popisuje strategické řízení a strategickou situační analýzu, do které se řadí externí a interní analýza podniku a SWOT analýza. Do externí analýzy jsou řazeny vlivy makrookolí (PESTLE analýza) a mikrookolí (Porterův model 5 sil). V interní analýze jsou zmapovány interní faktory firmy, které ovlivňují rozhodování o jejich obchodní strategii.

V praktické části je nejprve popsán podnik Dřevostroj Čkyně, a. s. Dále je analyzováno externí a interní prostředí podniku a SWOT analýza. Následující část představuje a zhodnocuje obchodní strategii zvoleného podniku. Na závěr jsou navržena možná opatření pro zlepšení. Informace, které byly poskytnuty ke zpracování praktické části, pochází od obchodního manažera firmy Dřevostroj Čkyně, a. s., poté z firemních prospektů a materiálů.

1 Podnikání

Synek, Kislingerová, & kolektiv (2010) uvádí, že podnikání je charakterizováno několika podstatnými rysy:

1. základem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu,
2. svými výrobky a službami podnikatel uspokojuje potřeby zákazníků, což směřuje k tomu, že musí čelit daným rizikům, většina podnikatelských subjektů se snaží hlavně o minimalizaci rizik,
3. do začátku podnikání vkládá podnikatel do podniku vlastní nebo vypůjčený kapitál.

1.1 Podnikatel

Úspěšný podnikatel by měl mít vysokou kvalifikaci, odbornost, informovanost a cílevědomé úsilí, schopnost řídit a být vůdčí osobnost. Podnikatel rozhoduje a také odpovídá za svá rozhodnutí, která se týkají například:

- předmětu podnikání,
- jaké produkty se budou nabízet a proč,
- pro koho budeme vyrábět a v jakém množství,
- jak podnikat (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2019).

1.2 Podnik

Jednoduše lze podnik charakterizovat jako instituci, která slouží k přeměně vstupů na výstupy (Taušl Procházková, Jiřincová, Jelínková, & Lišková, 2017).

Obchodní zákoník před svým zrušením podnik definoval jako: „*soubor hmotných jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit*“ (Zákon č. 513/1991 Sb.).

Hlavním cílem podniku je tvorba hodnoty, je plněn pomocí dílčích cílů. Ty mohou mít mezi sebou vzájemné vztahy, které jsou navzájem komplementární, nezávislé či protichůdné (Tyll, 2014).

1.2.1 Kategorie velikosti podniku

Směrnice vydaná Evropskou komisí 2003/361/ES, platná od 1. 5. 2005, určuje pravidla pro určení velikosti podniku. Na základě této směrnice se podniky člení na mikro, malé, střední a velké.

Pro určení velikosti podniku se sledují **základní kritéria**:

- počet zaměstnanců,
- roční obrat nebo roční bilanční suma (součet všech aktiv nebo pasiv podniku),
- kritérium nezávislosti (Skálová, 2008).

Podnik musí používat údaje, které uvedl v poslední schválené roční účetní závěrce. Pokud je společnost nově založená, měla by se řídit svým reálným posouzením, které se bude hlavně týkat příslušnými odhady během účetních období. V případě překročení počtu zaměstnanců nebo jakéhokoli jiného ukazatele se jeho situace nezmění. Uchová si své postavení v MSP, jaké měl na začátku roku. Postavení lze ztratit, pokud tyto ukazatele překročí ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích (Taušl Procházková a kol., 2017).

Tabulka 1 definuje kritéria k určení velikosti podniku.

Tab. 1: Definice mikro, malých a středních podniků

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat (v mil. euro)	Nebo	Roční bilanční suma (v mil. euro)
Mikro	< 10		≤ 2	≤ 2
Malý	< 50		≤ 10	≤ 10
Střední	< 250		≤ 50	≤ 43

Zdroj: Taušl Procházková a kol. (2017), zpracováno autorkou

Nelze opomenout i kritérium nezávislosti, které určuje, zda je podnik nezávislý, partnerský nebo propojený. Podnik, který nemá žádné podíly v jiných podnicích a jiné podniky nemají podíly v tomto podniku, je považován za nezávislý (Taušl Procházková a kol., 2017).

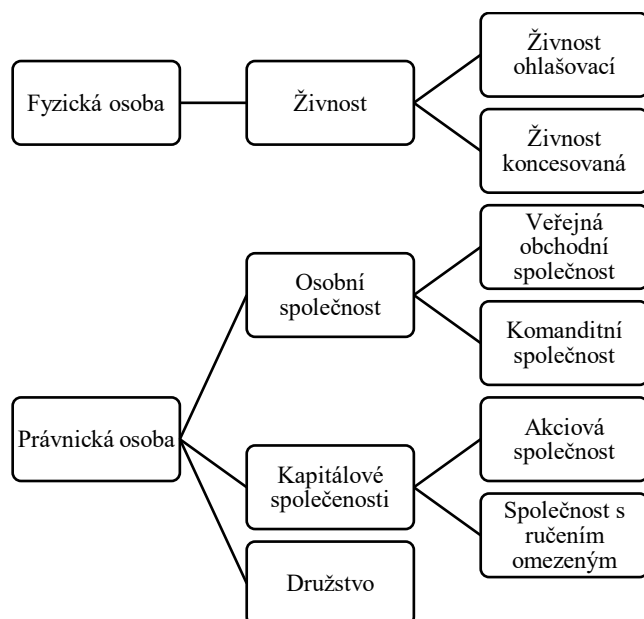
1.2.2 Právní formy podnikání

Důležitým rozhodnutím, které dlouhodobě určuje charakter podnikání, je volba právní formy. Právní formy se odlišují počtem zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, účastí společníků na zisku, administrativní náročností, finančními možnostmi, daňovým zatížením, ručením, oprávněním k řízení a povinností zveřejňovat (Skálová, 2008).

Podle živnostenského zákona může podnikat fyzická nebo právnická osoba. Pokud fyzická osoba získá živnostenské oprávnění, stává se osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ), podniká pod svým osobním jménem a příjmením. Právnickou osobou se rozumí organizovaný útvar, který má právní osobnost, může mít práva a povinnosti, vystupuje pod tzv. obchodní firmou a její název je zapsán v obchodním rejstříku (Klínský, Münch, Frydryšková, & Čechová, 2015).

Na Obrázku 1 jsou zaznamenány základní právní formy podnikání. Do obchodního rejstříku se poté zapisuje vybraná forma.

Obr. 1: Formy podnikání



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Podnik Dřevostroj Čkyně, jehož obchodní strategie je popisována v praktické části, je akciovou společností.

Akciová společnost (a. s., akc. spol.) se zakládá na základě zakladatelské smlouvy nebo zakladatelské listiny. Nejmenší počet společníků je jedna fyzická nebo jedna

právnícká osoba, maximální počet společníků je neomezený. Nejvyšším orgánem je valná hromada. Základní kapitál je alespoň 2 miliony Kč nebo 80 000 euro a je rozdělený na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě (Taušl Procházková a kol., 2017).

Akcie je cenný papír, který znázorňuje určitý vložený majetek, nejčastěji peníze. Vlastník dané akcie získává, stejně jako společník ve společnosti, právo podílet se na řízení, na zisku a v případě likvidaci na likvidačním zůstatku. Dle převoditelnosti členíme akcie na akcie na jméno (seznam majitelů akcií) a na majitele (držitel akcie). Akcie jsou obchodovány za tržní cenu, rozdíl mezi tržní cenou a jmenovitou hodnotou se nazývá emisní ážio (Skálová, 2008).

Akciová společnost za své závazky ručí celým svým majetkem, akcionář neručí za žádné závazky společnosti. Při zániku společnosti přijde akcionář o své akcie. (Klínský a kol., 2015).

Výhody akciové společnosti jsou:

- akcionář neručí za závazky společnosti,
- dobrý přístup ke kapitálu,
- vyplacená dividenda nepodléhá pojistnému sociálnímu pojištění,
- dobré vnímání obchodními partnery (Veber, Srpová, & kolektiv, 2012).

Do **nevýhod** akciové společnosti jsou řazeny:

- nutnost vysokého základního kapitálu,
- nelze založit společnost jednou fyzickou osobou,
- účetní závěrku je nutné ověřovat auditorem,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob (Veber a kol., 2012).

2 Obchodní strategie podniku

Červený, Hanzelková, & Keřkovský (2016, s. 18) uvádí, že: „pro každou vymezenou SBU je formulována jedna business strategie, vyjadřující základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení.“

Obchodní strategie podniku lze definovat jako spojení podnikových subjektů, které mají odlišné existující trhy, samostatné cíle a jim odpovídající strategii (Mallya, 2007).

Obchodní strategie vstěpuje na konkrétním trhu danému podnikání jeho specifický charakter (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

2.1 Strategie

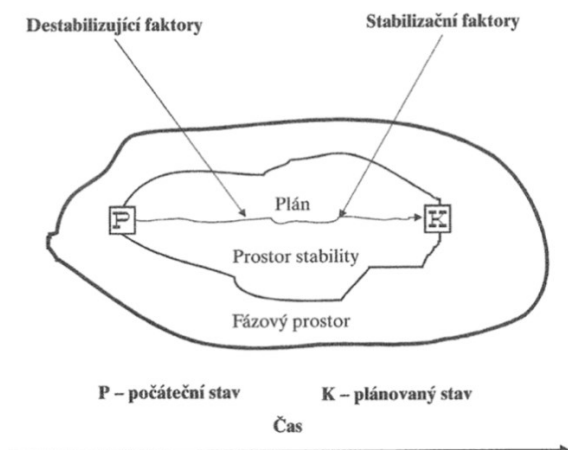
Tradiční definice se na strategii dívá jako na dokument, ve kterém jsou popsány dlouhodobé cíle firmy. Moderní definice označuje strategii jako připravenost na budoucnost (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Způsob, kterým podnik dodrží poslání podniku, dosáhne vize a stanovených cílů, lze definovat jako strategii podniku (Taušl Procházková a kol., 2017).

Strategie souvisí s cíli, které firma sleduje. Vyjadřuje základní představy o tom, jak budou vytyčeny a dosaženy firemní cíle. Strategie vyjadřuje budoucnost společnosti. Pokud se podnik bude řídit danou strategií, dojde k naplnění strategického cíle (Hanzelková a kol., 2017).

Při formulování nové strategie se firma nebo jen její část nachází ve výchozím stavu „P“, strategie dále vytyčuje její přeměnu do stavu „K“, vymezení pojmu strategie lze vidět na Obrázku 2. Vzdálenost mezi těmito body vytyčuje časový horizont strategie. Strategie by měla být sestavena tak, aby měla stabilní vývoj. Během její realizace firmu ovlivňují destabilizující faktory, proti nim je potřeba mít stabilizační faktory např. rezervy, pojištění nebo strategické partnery (Keřkovský, Novák, & kolektiv, 2015).

Obr. 2: Vymezení pojmu strategie



Zdroj: Červený, Ficbauer, Hanzelková, & Keřkovský (2014, s. 17)

2.2 Strategické myšlení

Strategické myšlení je důležitým prvkem při vytváření postupů strategického managementu. Strategický management má tři základní části: formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Většina lidí nemá strategické myšlení vrozené, má ho naučené. Pro životní plánování člověka jako jednotlivce je strategické myšlení cenná pomoc, naopak pro podnik je nezanedbatelnou částí podnikové koncepce. Strategické myšlení lze brát jako pomocný prostředek, který ale nenahradí tvůrčí schopnost člověka. Strategie musí být pružná, měla by se přizpůsobit dynamickému okolí. Není vhodné se upínat pouze na jedinou nalezenou strategii. Pokud byla včera strategie úspěšná, neznamená to, že bude i dnes. Pro podniky je strategické myšlení velmi důležitou složkou k tomu, aby byl podnik úspěšný (Mallya, 2007).

Přínos strategického myšlení se projeví především:

- lepší zpětnou vazbou,
- vyšší efektivností a produktivitou,
- menší nutností krizového řízení,
- zlepšením týmové práce,
- rychlejší návratností vložených prostředků a dosažením zisku (Jakubíková, 2013).

2.3 Strategické řízení

Grasseová, Dubec, & Řehák (2012, s. 16) uvádí: „*strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.*“

Strategické řízení lze popsat jako soubor manažerských rozhodnutí, která ovlivňují dlouhodobou výkonnost firmy. Objevují se stále nové příležitosti v důsledku obecných vývojových trendů, jako je internacionalizace, globalizace, informatizace, ekologizace aj. Aby došlo nejen k zachycení trendů, ale i k dlouhodobému využití ve prospěch firmy, je vhodné uplatnit správné strategické řízení (Srpková a kol., 2011).

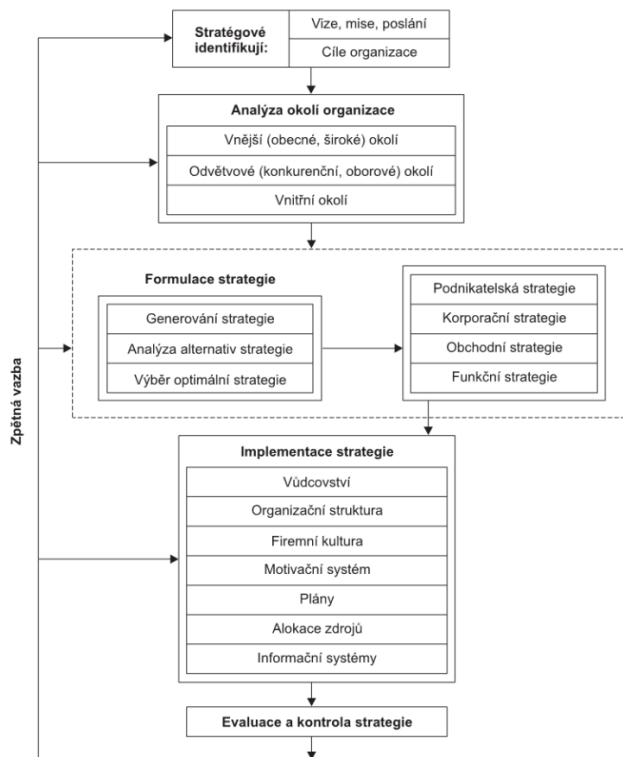
Přínosy strategického řízení pro danou společnost:

- možnost podílet se na vývoji budoucnosti firmy,
- porozumění všech stakeholderů,
- zvýšení prodeje výrobků a služeb,
- řízení finanční i nefinanční výkonnosti,
- pochopení prováděných změn,
- podpora disciplíny při řízení firmy (Fotr a kol., 2017).

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategický cyklus je tvořen **pěti fázemi**, které jsou znázorněny na Obrázku 3:

- **první fáze** má na starosti současné podnikatelské mise a cíle, jejím úkolem je zjistit skutečný stav strategického řízení a přesně určit, čeho chce firma dosáhnout a jaký je hlavní důvod její existence,
- **druhá fáze** se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí organizace,
- **třetí fáze** má za úkol zhodnotit dosavadní mise a cíle organizace, stanovit nápravu, pokud došlo k odchylce od původního očekávání,
- **čtvrtá fáze** implementuje strategii, která se zabývá sladěním organizační struktury systémů, procesů atd. se zvolenou strategií,
- **pátá fáze** je evaluace neboli hodnocení a kontrola strategie, jejím úkolem je kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie a iniciovat nápravný krok, pokud to bude nutné (Mallya, 2007).

Obr. 3: Fáze strategického řízení



Zdroj: Mallya (2007, s. 28)

2.4 Strategická analýza

Úkolem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a hodnotit všechny faktory, u kterých je možné, že budou mít vliv na finální podobu cílů a strategií podniku (Taušl Procházková a kol., 2017).

Sedláčková (2000, s. 3) popisuje: „analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“

Podnikatelské prostředí se člení na **dvě části**, a to na:

- externí prostředí,
- interní prostředí (Fotra a kol., 2017).

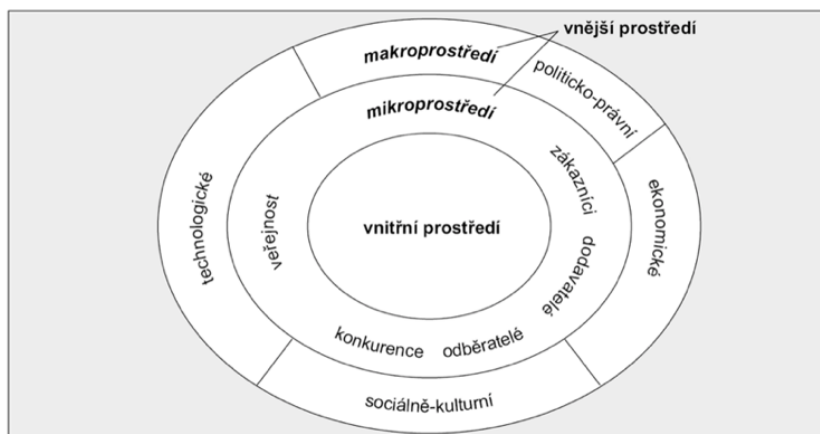
2.4.1 Externí analýza

Měla by být převážně zaměřena na odhalení vývojových trendů působících v externím prostředí (společnost, ekonomika, trh firmy), které mohou firmu v budoucnosti značněji ovlivňovat. Doporučuje se, aby byla uskutečněna ve **třech základních, navazujících krocích**:

1. analýza dosavadního vývoje,
2. vyhodnocení současného stavu a předpověď vývoje okolí,
3. ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn (Hanzelková a kol., 2017).

Obrázek 4 ukazuje, jak se podle Jakubíkové dělí vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí.

Obr. 4: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 98)

Makroprostředí

Mezi analýzu makrookolí je řazen celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se daný podnik pohybuje. Vlivy, jako jsou politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v oblasti, významně působí na efektivnost a úspěšnost společnosti. Zahrnuje vlivy a podmínky mimo oblast podniku bez ohledu na jejich chování. Podnik nemá možnost toto okolí ovlivňovat, může na něj ale reagovat pomocí svého rozhodování, připravit se na určité alternativy a tím může změnit směr svého vývoje (Sedláčková, 2000).

Analýza PESTLE se zabývá jednotlivými částmi makrookolí:

- **P** – za politické faktory lze považovat např. legislativu monopolů, daňovou politiku, omezení zahraničního obchodu a stabilitu vlády (Johnson & Scholes, 2000),
- **E** – k ekonomickým faktorům patří např. míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace (Sedláčková, 2000),
- **S** – mezi sociální faktory se řadí např. sociálně – ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy a majetek spotřebitelů, životní styl, životní úroveň a úroveň vzdělání (Jakubíková, 2013),
- **T** – technologické faktory zahrnují např. nové technologie, vyšší výdaje na výzkum, nové objevy a vynálezy, obecnou technologickou úroveň (Grasseová a kol., 2012),
- **L** – k legislativním faktorům patří např. předpisy, vyhlášky a právní normy (Sedláčková, 2000),
- **E** – environmentální faktory se zabývají např. předpisy v oblasti ochrany životního prostředí, odpadů apod. (Tyll, 2014).

Někdy se místo PESTLE uvádí jiné názvy např. SLEPTE, STEP nebo PEST. Změna názvu neovlivní podobu a fungování analýzy (Mallya, 2007).

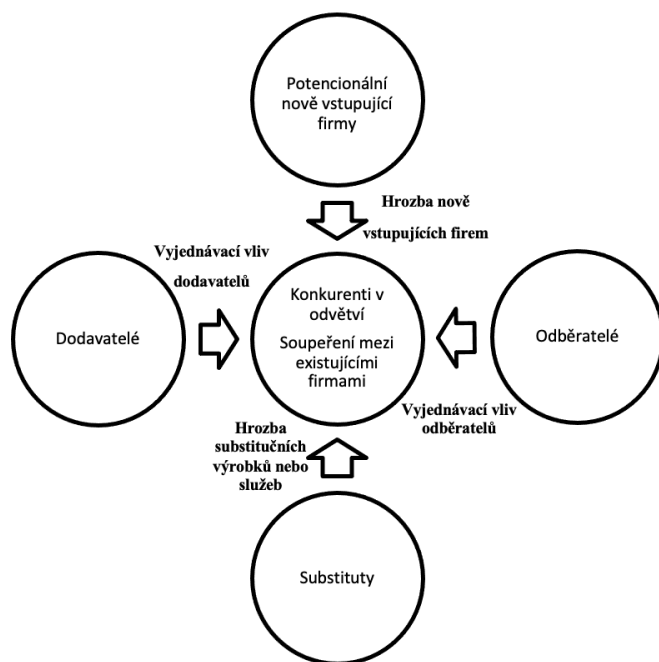
Mikroprostředí

Při analýze mikroprostředí se podnik zaměřuje zejména na následující hlediska:

- struktura odvětví,
- trendy v odvětví,
- míra ziskovosti dosahovaného odvětví,
- klíčové faktory způsobující změny v odvětví (Srpková a kol., 2011).

Analýza mikroprostředí má za cíl identifikovat hybné síly, které působí na podnik a ovlivňují jeho činnost. Chování podniku nelze určit jen pomocí konkurence, ale taky je potřeba znát chování dodavatelů a odběratelů, substituční zboží a nové potencionální konkurenty. Tyto faktory lze najít v Porterově modelu pěti sil, který je zobrazen na Obrázku 5 (Jakubíková, 2013).

Obr. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pokud jsou na trhu firmy, které nabízejí totožné nebo velmi podobné produkty či služby, nazývají se konkurenty. Dochází k **soupeření mezi existujícími firmami**. Míra konkurence mezi firmami je závislá na těchto faktorech: počet a velikost subjektů v odvětví, disponibilní výrobní kapacita, vysoké fixní náklady, nízká míra diferenciacce a vysoké náklady na výstup z odvětví (Tyll, 2014).

Hrozba nově vstupujících firem do odvětví řeší tyto otázky: Jak složité je pro potencionální konkurenty vstoupit na tento trh? Jaké jsou náklady na vstup nových firem na trh? Jsou nějaké legislativní nebo technologické překážky? (Taušl Procházková a kol., 2017).

Vyjednávací vliv odběratelů se projeví, pokud odběratelé chtějí snížit cenu, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, zisk prodávajícího se zmenšuje. Pokud mají odběratelé velkou a rostoucí moc při vyjednávání, tak trh není přitažlivý (Grasseová a kol., 2012).

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb se ptá, jestli je pro podnikání hrozbou, že zákazníci a jejich potřeby jsou uspokojeni jinými produkty či službami. Dále se otázka týká množství, kvality a parametrů substitutů apod. (Taušl Procházková a kol., 2017).

Vyjednávací vliv dodavatelů popisuje hodnotící podmínky, na které mají dodavatelé značný vliv. Řadí se mezi ně např. vysoká diferencovanost dodavatelů v odvětví, ve kterém podnikáme apod. (Srpková a kol., 2011).

2.4.2 Interní analýza

Interní analýza se zabývá pochopením vnějšího prostředí, které je zdrojem potenciačních příležitostí, ohrožení a dopadů na vliv strategie podniku. Strategie by měla vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností, struktury. K tomu by měla reagovat na podmínky dané odvětvím (Sedláčková, 2000).

Hanzelková a kol. (2017, s. 112) používají poněkud jiné členění výrobních faktorů, které jsou bližší potřebám strategického řízení:

- faktory vědecko – technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Faktory vědecko – technického rozvoje přispívají k vytvoření konkurenčních výhod podniku. Vylepšují výrobní proces, díky kterému se zkvalitní současný výrobek. Vedení podniku by mělo vydat směrnici, která popisuje roli a vývoj výzkumu, podrobně musí být stanoveny:

- oblasti základního výzkumu,
- oblasti, ve kterých jsou prostředky výzkumu a vývoje,
- cíle pro nové výrobky a procesy (Mallya, 2007).

Marketingové a distribuční faktory analyzují základní faktory, jako jsou fáze životního cyklu, patentová ochrana, účinnost reklamy, účinnost prodejní síly, názory zákazníků, kvalita výrobků a služeb apod. (Červený a kol., 2014).

U **faktorů výroby a řízení výroby** management hledá odpovědi na otázky nebo faktory, které jsou předmětem analýzy v dané oblasti. Příklady otázek jsou: Jak moc mají být továrny automatizovány? Má kapacita následovat poptávku nebo má být raději o krok vpřed? Mezi faktory se řadí dostupnost surovin a polotovarů, náročnost na

seřizování a údržbu, velikost kapacity k uspokojení tržní poptávky apod. (Mallya, 2007).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů mohou výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku. K těmto faktorům se řadí image a prestiž podniku, vztahy s odbory, kvalifikace zaměstnanců, motivace pracovníků, schopnost pracovat v týmu apod. (Červený a kol., 2014).

Faktory finanční a rozpočtové sledují finanční zdraví podniku. Analýza těchto faktorů by měla probíhat v pravidelných intervalech, její výstupy poskytují informace o průběhu minulého hospodaření podniku a také o jeho současném stavu. K této analýze jsou využívány čtyři základní poměrové ukazatele **aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti** (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Ukazatel aktivity popisuje počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu. Dává odpověď na otázku, jak je hospodařeno s aktivy a jejich jednotlivými složkami (Růčková & Roubíčková, 2012).

$$\text{obratovost aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (1)$$

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{365}{\text{obratovost aktiv}} \quad (2)$$

Ukazatel likvidity sleduje, v jaké míře je podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky v předem daných termínech. Vychází se zde z činitele oběžného majetku, který je uspořádán od nejméně likvidních zásob po nejvíce likvidní oběžná aktiva. Rozlišují se tři stupně likvidity: běžná, pohotová, okamžitá (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Běžná likvidita záleží na oboru, ve kterém podnik pracuje (Jindřichovská, 2013).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Pohotová likvidita ukazuje, kolik korun likvidního majetku náleží 1 Kč krátkodobých závazků (Landa, 2007).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Okamžitá likvidita popisuje jen to nejužší vymezení likvidity, nachází se zde jen ty nejlikvidnější položky z celé rozvahy (Růčková & Roubíčková, 2012).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{ř}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (5)$$

Ukazatel rentability měří, jak je podnik schopný dosahovat svého zisku, když využije investovaný kapitál. Rozlišují se tři ukazatele rentability: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Rentabilita aktiv formuluje návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv (Nývtlová & Marinič, 2010).

$$ROA = \frac{\text{\u010d}ist\acute{y} zisk}{\text{aktiva celkem}} \quad (6)$$

Rentabilita vlastního kapitálu porovnává čistý zisk s vlastním kapitálem a hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci (Hrdý & Krechovská, 2016).

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (7)$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje výnosnost tržeb. Výsledek ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

$$ROS = \frac{\text{\u010d}ist\acute{y} zisk}{\text{tržby}} \quad (8)$$

Ukazatel zadluženosti sleduje, jak podnik používá k financování svých aktiv nejen vlastní zdroje ale i cizí, tedy dluhy. Ukazatel zadluženosti se dělí na ukazatel celkové zadluženosti a koeficient samofinancování (Růčková & Roubíčková, 2012).

Ukazatel celkové zadluženosti formuluje, jak je podnik zadlužený vůči bilanční sumě (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

$$\text{ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

Koeficient samofinancování se používá k vyjádření poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům (Růčková & Roubíčková, 2012).

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (10)$$

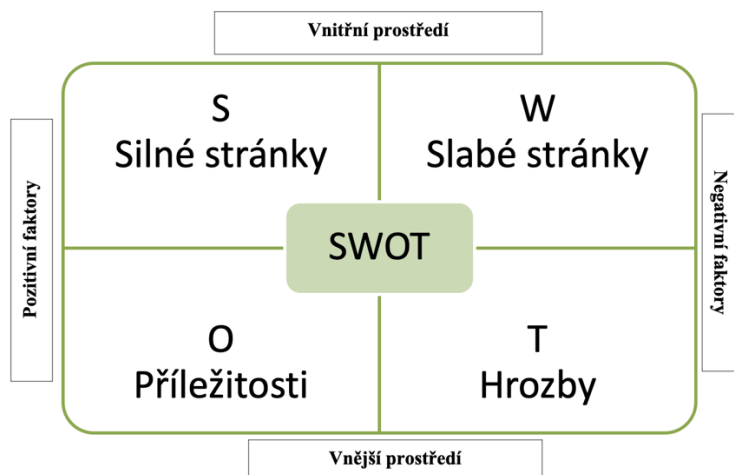
2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýzu je možné brát jako nástroj, který se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů, které mohou ovlivnit strategické postavení podniku (Sedláčková, 2000).

SWOT analýza je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější prostředí se zabývá příležitostmi a riziky, naopak vnitřní prostředí řeší silné a slabé stránky (Kotler & Keller Lane, 2013).

Grasseová a kol. (2012, s. 295) uvádí: „SWOT je zkratka z anglického originálu: *Strenghts* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti), *Threats* (hrozby).“ Na Obrázku 6 je uvedena SWOT analýza.

Obr. 6: SWOT analýza



Zdroj: Tyll (2014), zpracováno autorkou

Mezi **silné stránky** se zapisují skutečnosti, které jsou pro zákazníka i pro firmu výhodou. Ke **slabým stránkám** se řadí ty, které ostatní firmy dělají lépe, nebo daná firma nedělá dobře. Zvýšení poptávky nebo lepší uspokojení zákazníků přináší firmě úspěch, je řazeno mezi **příležitosti**. **Hrozby** jsou fakta, která snižují poptávku nebo způsobují nespokojenost zákazníků (Jakubíková, 2013).

Každá firma má slabé a silné stránky, které je důležité správně popsat a využít. Posléze je také nutné vědět o příležitostech, o hrozbách a s nimi umět dále pracovat (Charvát, 2006).

Vyhodnocení SWOT analýzy

Faktory SWOT analýzy jsou hodnoceny na základě výkonnosti, důležitosti a následné výsledné hodnoty. Výkonnost určuje, jestli podnik zvládá daný faktor a jak je v něm silný. Je hodnocena číslicemi od 1 do 5. Důležitost udává, jak je daný faktor pro společnost důležitý. Faktorům jsou přiřazena čísla od 0 do 1. Součet všech důležitostí v daném kvadrantu musí dát číslo 1. U každého faktoru se vynásobí výkonnost a důležitost, následně se sečtou s ostatními hodnotami v kvadrantu. Každý kvadrant bude mít svou výslednou číselnou hodnotu. Čím vyšší vyjde výsledná hodnota, tím větší důraz by se na něj a na jeho faktor měl brát (Ekospace, 2012).

Vycházející strategie ze SWOT analýzy

Silné a slabé stránky s kombinací důležitých příležitostí a hrozeb umožňují zvážit čtyři základní situace:

- přístup SO – použití silných stránek k využití příležitostí, zaměřuje se na docílení vedoucí pozice,
- přístup ST – využití silných stránek k eliminování rizik,
- přístup WO – odstranění či minimalizování slabých stránek, aby mohl podnik využít příležitostí,
- přístup WT – vyhnout se hrozbám a snížení slabých stránek (Taušl Procházková a kol., 2017).

2.5 Formulace strategie

Ve formulaci strategie jsou zpracována strategická východiska, kde je popsán cíl firmy v předem daném časovém horizontu a předpokládané postupy, které povedou k jeho dosažení. Jako první se formulace strategie zabývá posláním firmy, od něj se odvíjí vize a na základě toho jsou popsány strategické cíle (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

2.5.1 Mise

Lošťáková (2005, s. 20) popisuje, že: „*mise je představa vrcholového managementu podniku o smyslu podnikání společnosti, o tom, v kterých oblastech se společnost bude angažovat a čím se chce stát v dlouhodobém časovém horizontu.*“

Podle Mallya (2007) by **mise měla**:

- definovat současný stav společnosti,
- být stanovena na klíčové kompetence společnosti,
- soustředit se na hlavní aktivity společnosti,
- obsahovat sociopolitické potřeby, kterých chceme dosáhnout, včetně reakce na ně,
- určit klíčové stakeholdery,
- vyplývat z filozofie, hodnot, etiky a kultury,
- obsahovat přednosti,
- obsahovat plány, jak dosáhnout strategické výhody.

Mise by si měla **odpovědět na otázky**: Kdo jsou naši zákazníci? Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem? Kde působí? Jaké jsou přednosti firmy? (Jakubíková, 2013).

2.5.2 Vize

Vize nám dává odpověď na otázku, jaký bude podnik v budoucnosti. Musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná. Porovnáním firmou definované vize s výsledky situační analýzy a předvídáním vývoje prostředí je zjištěno, zda byla vize opravdu realistická. Pokud bude mezera příliš velká, je nutné vizi předělat, naopak když bude malá, stačí ji jen doladit (Jakubíková, 2013).

Základní parametry, že je vize dobře stanovena:

- představitelnost – jasně ukazuje na žádoucí budoucí vývoj firmy a její tržní pozici,
- žádoucnost – obsah a realizace vize by měly uspokojit všechny stakeholdery,
- dosažitelnost – zohledňuje schopnosti a zdroje firmy,
- specifičnost – vyhnout se obecným proklamacím, spíše se zaměřit na budoucí kroky firmy a konkrétní faktory úspěchu,
- flexibilita – přizpůsobovat se měnícím podmínkám na trhu,

- sdělitelnost – musí být dobře komunikovatelná a její vysvětlení by se mělo pohybovat v rozmezí 10 až 15 minut (Tyll, 2014).

Občas se naskytnou **bariéry**, při kterých je těžké vizi určit např.:

- podceňování, přeceňování a nedostatek informací,
- nedostatečné znalosti v oblasti strategického plánování,
- vedení firmy nechce vylézt z rutiny,
- vrcholový management nemá důvěru k tomuto plánovacímu dokumentu,
- stakeholderi se angažují do vývoje firmy (Fotr a kol., 2017).

Dle Jakubíkové (2013, s. 19) má vize **tři základní cíle**:

1. vyjasnit obecný směr,
2. motivovat lidi k vykročení správným směrem,
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

2.5.3 Strategické cíle

Dlouhodobé strategické cíle by měly přímo navazovat na zpracovanou vizi, kde zpřesňují měřitelné, dlouhodobé a předpokládané výsledky, které uspokojují aspirace stakeholderů. Rozdělují se na obecné cíle organizace, které vyplývají z poslání organizace, a dlouhodobé strategické cíle. Ty popisují plánovaný konečný stav, k němuž zpracovaná vize směřuje. Na základě strategických cílů se iniciuje vlastní realizace strategie, orientuje se na následující oblasti, které mají zásadní dopad na tvorbu hodnot:

- finanční výkonnosti organizace,
- růstu podniku,
- trhu,
- výzkumu a vývoje,
- kvality zaměstnanců,
- životního prostředí a jiné (Fotr a kol., 2017).

Podle Keřkovského & Vykypěla (2000) je vhodné cíle definovat ve **třech postupových krocích**:

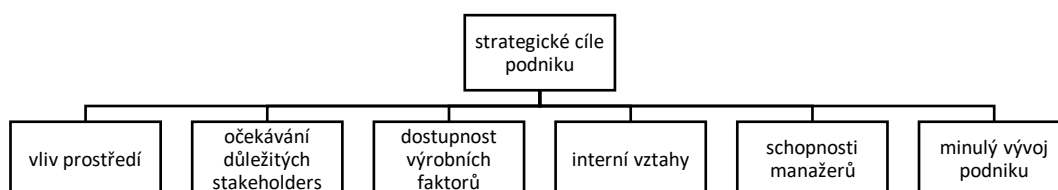
1. formulace obecných cílů,
2. formulace specifických cílů (cílů pro jednotlivé oblasti činnosti, případně úrovně řízení),
3. stanovení priorit (vzájemné) významnosti cílů.

Ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem **SMART**. Každé písmeno vyjadřuje konkrétní vlastnosti cílů:

- **S** (specific) – cíl by měl být specifický (konkrétní),
- **M** (measurable) - cíl by měl být měřitelný,
- **A** (achievable) - cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders, patří sem vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy,
- **R** (realistic) - reálné, dosažitelné,
- **T** (timely) - určené v čase (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, & Valsa, 2013).

Hanzelková a kol. (2017, s. 12) uvádí, že: „rozhodování o strategických cílech je ovlivněno nejrůznějšími faktory, které by měly být před vytyčením/formulací strategických cílů objasněny formou zpracování příslušných analýz.“ Faktory, které rozhodování ovlivňují, jsou na Obrázku 7.

Obr. 7: Faktory, které ovlivňují rozhodování o strategických cílech



Zdroj: Hanzelková a kol. (2017), zpracováno autorkou

Vliv prostředí, ve kterém se podnik nachází, je jedním z faktorů. Cíl tohoto faktoru je ovlivněn především okolím, nabídkou, poptávkou, konkurencí apod. (Keřkovský & Drdla, 2003).

Ve faktoru **očekávání důležitých stakeholderů** jsou strategické cíle diktovány důležitými stakeholders, kteří působí v okolí daného podniku (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Dostupnost výrobních faktorů je brán jako důležitý faktor, jelikož velký podnik s vysokými zisky má možnost na okolí podniku reagovat, bránit se mu a případně ho i ovlivnit (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Interní vztahy si při formulování cílů pokládají otázky: Jak formulování cílů bude ovlivněno existujícími vztahy mezi vrcholovými řídicími pracovníky? Mají strategové při formulování cílů plnou podporu akcionářů? (Keřkovský & Vykypěl, 2000).

Schopnosti manažerů, dle jejich postojů a vlastností k vytyčování a realizaci cílů, se rozdělují do několika skupin např. bojovný, hrající na jistotu, sledující osobní cíle, sledující cíle vlastníků apod. (Keřkovský & Drdla, 2003).

Minulý vývoj podniku je poslední faktor, který ovlivňuje rozhodování o strategických cílech, je brán jako zkušenost z realizace minulých let. Strategové i lidé mají přirozeně sklon k zachování návaznosti (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

2.5.4 Alternativní směry strategického rozvoje

Dle Hanzelkové a kol. (2017, s. 151) se směry strategického rozvoje rozdělují na **čtyři základní druhy alternativ:**

- strategii stability (stability strategy),
- strategii expanze (expansit strategy),
- strategii omezení (retrenchment strategy),
- kombinovanou strategii (combination strategy).

Strategie stability

Strategii stability si volí takový subjekt, který je se svým postavením spokojený, nepotýká se s žádnými hrozbami. Podnik dosáhl svých cílů a snaží se udržet si konkurenceschopnost (Taušl Procházková a kol., 2017).

Při strategii stability podnik plynule pokračuje ve svém podnikání. Pokud nastanou změny v prostředí, uskuteční drobné opravy. Jestliže je prostředí stabilní a mění se pomalu, je strategie stability vhodná a efektivní. V tomto případě bude strategie stability uplatňována dlouhodobě, povede k zvýhodnění krátkodobých efektů (Lošťáková, 2005).

Strategie expanze

Podniky/SBUs, jejichž výrobky a trhy jsou ve fázi před stadiem zralosti, případně na začátku životního cyklu, používají zpravidla strategii expanze. Strategie napomáhá ke změnám v oblasti podnikání, jako jsou nové výrobky a nové trhy. Je u ní předpokládána vyšší investice a vyšší rizika při jejich financování (Hanzelková a kol., 2017).

Strategie omezení

Strategie omezení se využívá, pokud jsou výrobky a trh podniku v klesajícím stádiu životního cyklu. Stává se to při rušení výroby vybraných výrobků, při opuštění některých trhů, při redukci podnikových funkcí apod. (Taušl Procházková a kol., 2017).

Kombinovaná strategie

Kombinovaná strategie vychází ze změn prostředí v daném sledovaném období. Je kombinací dvou nebo více typů strategií, které jsou uvedené výše. Pro jednotlivé časové úseky lze volit různé typy strategií, které umožňují očekávaný vývoj změn v prostředí (Lošťáková, 2005).

2.5.5 Výběr nejlepší strategie

Jedná se o složitý rozhodovací proces, dochází při něm k selekci možných strategických alternativ a variant k výběru strategie. Poskytuje dosažení vytyčených strategických cílů a záruky. Vrcholový management vybere vhodnou budoucí strategii a zajistí její realizaci. Doporučuje se, aby předložené návrhy strategie byly posouzeny z těchto **tří hledisek**:

- vhodnost (suitability),
- přijatelnost (acceptability),
- uskutečnitelnost (feasibility) (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Vhodnost strategie

Vhodnost strategie se zabývá tím, jak zvolená strategie těží ze silných stránek společnosti, jak využívá příležitosti a jak zdolá slabé stránky a ohrožení (Tyll, 2014).

Pokud je strategie vhodná, návrh strategie by měl **splňovat tyto požadavky**:

- hodnocení strategie je soudržné s misí,
- návrh vyplývá ze strategické analýzy,

- byl brán zřetel na všechny faktory a skutečnosti při tvorbě strategické analýzy a návrhu strategie,
- využití klíčových schopností,
- dodržuje ekonomické zákonitosti (Keřkovský & Vykypěl, 2000).

Přijatelnost strategie

Projednává především o poměru mezi neseným rizikem a výkonem společnosti (Tyll, 2014).

Přijatelnost strategie má za úkol uspokojit všechny zainteresované stakeholders a další subjekty, jako jsou:

- zákazníci,
- vlastníci,
- management a ostatní pracovníci firmy,
- stát,
- orgány místní správy,
- banky,
- obchodní partneři,
- konkurenti firmy (Keřkovský & Drdla, 2003).

V této fázi by měla být strategie posuzována z pohledu kritérií, které se převážně týkají výše uvedených stakeholderů. Jedná se o **tato hlediska:**

- reálnost uvažované tržní ceny výrobku,
- uspokojení tržní poptávky,
- vytvoření distribučních kanálů,
- podíl firmy na trhu,
- ziskovost,
- vývoje nákladů,
- mzdy (Hanzelková a kol., 2017).

Uskutečnitelnost strategie

Uskutečnitelnost strategie zajišťuje výrobní faktory a zdroje potřebné pro provedení strategie. Počítají se mezi ně: kapitál, technologie, pracovní síla, energie, suroviny a materiál, licence a informace. Potřebné výrobní faktory a zdroje musí být k dispozici v pravý čas, proto by měla být součástí této analýzy i analýza strategického cash flow

a seznam dostupných výrobních faktorů, které jsou potřebné pro realizaci strategie v daném časovém období (Keřkovský & Drdla, 2003).

Poslední důležitý faktor, který je potřeba zvážit, je stabilní vývoj organizace, která se bude strategií řídit. Vhodnou stabilitu si podniky zajistí využitím tzv. **stabilizačních faktorů**:

- rezervy výrobních zdrojů v potřebné výši,
- strategická aliance,
- diverzifikace,
- pojištění proti možným rizikům (Keřkovský & Vykypěl, 2000).

2.6 Implementace, hodnocení a kontrola strategie

Implementace strategie má za úkol převést zvolenou strategii do praxe. Při plánování implementace se objeví okruh důležitých otázek: Kdo je zodpovědný za úspěšné uvedení strategie do praxe? Jaké změny v organizační struktuře a designu jsou pro to potřebné? Za co budou příslušná oddělení zodpovědná? Bude zapotřebí najmout nové lidi nebo přeškolit staré pracovníky? (Johnson & Scholes, 2000).

Hodnocení strategie se má uplatňovat v celém průběhu strategického řízení. Strategické postupy, které firma využívá, by neměly být neměnné, protože prostředí, kde se strategie odehrává, se mění. Je potřeba na to reagovat tím, že se sledují externí i interní faktory, vyhodnocují se dosažené výsledky a navrhuje se nutná korekce (Fotr a kol., 2017).

Kontrola by měla probíhat průběžně, aby sloužila jako nástroj včasné identifikace změn v okolním prostředí. Manažeri mají možnost včas reagovat a provést opravu vůči těmto změnám. Díky kontrole je získávána zpětná vazba pro předcházející fáze. Mezi hlavní úkoly kontroly patří porovnání skutečného stavu vývoje s plánovaným. Pokud se předešlé rozhodnutí ukáže jako nesprávné, je potřeba ho změnit, zjistit odchylky a jejich příčiny (Taušl Procházková a kol., 2017).

3 Představení společnosti

3.1 Historie

Historie Dřevostroje ve Čkyni se datuje od roku 1951, kdy došlo ke znárodnění národní správy firmy Bublík, továrny na hospodářské stroje Volyně. V roce 1948 byl závod pod národní správou přemístěn do Čkyně a po znárodnění v roce 1951 byl přesunut do objektu n. p. Šumavské pily v Bohumilicích, kde byla předtím zrušena výroba dřevité vlny. V roce 1955 až 1981 byl součástí Jihočeských dřevařských závodů, n. p. České Budějovice (Nuska, 2020).

V roce 1982 byl založen národní podnik Dřevostroj Čkyně, který byl později přeměněn na státní podnik. Na Obrázku 8 je fotografie podniku v tomto roce. V roce 1992, kdy nastal proces privatizace, byl státní podnik Dřevostroj Čkyně přetvořen na akciovou společnost. Lesní společnost Ledec nad Sázavou, a. s. se v roce 1997, kdy došlo ke stabilizaci vlastnických práv, stala majoritním vlastníkem akcií (Dřevostroj, 2022).

V prvních letech se podnik zabýval převážně generálními opravami parních strojů a rámových pil. K běžným opravám pilařských linek se od počátku šedesátých let minulého století postupně začali více zabývat modernizací pilařských provozů. Ze začátku se jednalo pouze o dodávky samostatných strojů, poté o ucelené strojně technologické linky včetně ovládací elektroinstalace a později i elektroniky. Výroba a generální opravy byly do devadesátých let značnou součástí výrobního programu (Dřevostroj, 2022).

Obr. 8: Dřevostroj Čkyně v roce 1982



Zdroj: Dřevostroj (2022)

3.2 Současnost

V současné době společnost poskytuje svým zákazníkům komplexní služby v oboru dodávek strojů a zařízení pro prvotní zpracování dřevní hmoty (Dřevostroj, 2022). Obrázek 9 představuje současný areál podniku.

Obr. 9: Dřevostroj Čkyně v současnosti



Zdroj: Nuska (2020, s. 90)

Dřevostroj Čkyně, a. s. je schopen **svým zákazníkům nabídnout:**

- poradenskou činnost v oblasti dřevozpracujících technologií zkušenými techniky s mnohaletými zkušenostmi v dřevozpracujícím průmyslu,
- zpracování individuálních technologických řešení dle požadavků zákazníka,
- projekční práce včetně stavebních podkladů, ocelových konstrukcí, projektů elektroinstalace a řídicího systému, skutečného stavu po ukončení realizace projektu,
- samotnou výrobu zařízení ve vlastním závodě s více jak 70 kvalifikovanými pracovníky,
- montáž dodávaných technologií „na klíč“ včetně uvedení do provozu,
- záruční a pozáruční servis,
- dodávky náhradních dílů,
- výrobu přesných svařovaných dílců včetně obrábění na CNC strojích dle externí dokumentace (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 12.02.2022).

Hlavními technologickými celky dodávanými Dřevostrojem Čkyně, a. s. jsou:

- manipulační linky dlouhé kulatiny,
- třídící a odkorňovací linky výřezů,
- kompletní pořezové linky ke zpracování slabé hmoty do průměru 45 cm a výkonu 200 m³ za směnu, složených z vlastních technologických zařízení,
- kompletní mechanizace pro pořezové linky s výkonem do 1 mil. m³/rok,
- technologie odsunu řeziva od pořezových linek s výkonem 5 000 – 1 mil. m³/rok,
- třídící linky řeziva,
- linky rozebírání a třídění hran řeziva ze sušáren,
- odsuny a zpracování dřevního odpadu,
- třídění štěpek a pilin (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 12.02.2022).

Manipulační linky dlouhé kulatiny

Tento produkt byl vybrán, protože tvoří značnou část všech poptávek. Manipulační linku vyrobil Dřevostroj Čkyně, a. s. například pro firmu Ikea, Dřevotrem apod. Na Obrázku 10 je manipulační linka pro společnost Ikea, která je veřejnosti velmi známá.

Manipulační linky dlouhé kulatiny slouží pro zpracování dlouhé hmoty dovezené z lesa v celých délkách přímo v areálech manipulačních skladů, popř. v areálech pilařských provozů. Tyto linky umožňují svým provozovatelům optimální využití dlouhého kmenu dle potřeb dalšího zpracování. Linky pracují zcela automaticky pouze pod dohledem obsluhy, která kontroluje celý výrobní proces. Dlouhá hmota je automaticky roztříděna, změřena a řídicí systém automaticky dle přednastavených priorit (délka, průměry, kvalita, finanční zhodnocení) určí pořezové schéma daného kusu (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 12.02.2022).

Obr. 10: Manipulační linka pro Ikeu



Zdroj: Drevostroj (2022)

Během posledního desetiletí se firma významným způsobem podílela na výstavbě převážné části největších dřevozpracujících kapacit vybudovaných v ČR. S pilařskými linkami se můžeme setkat i v zahraničí, především na Slovensku, Polsku, Ukrajině, Maďarsku, Francii, Švýcarsku apod. (Drevostroj, 2022).

Od roku 2011 je společnost Drevostroj zastupovaná v západní Evropě společností SCANTEC Industrieanlagen GmbH, který sídlí u Mnichova. Spolupráce se neustále rozšiřuje, v roce 2015 vznikla aliance pod tzv. chráněnou značkou **Drevotec** (Drevostroj, 2022).

Scantec spolupracoval s Drevostrojem na velkém množství projektů, jako jsou např. manipulační linky kulatiny Steico a PagedSklejka (Polsko), mechanizace pro dopravu a třídění řeziva ROBETA Holzindustrie (Německo), odsun pilin a štěpek Ziegler Holzindustrie (Německo). V roce 2020 Scantec implementoval rozsáhlou mechanizaci pro přesuny řeziva u firmy BINDERHOLZ (Německo) s celou dopravníkovou technologií od Drevotecu. Zde bylo nutné napojit tři stávající třídící systémy řeziva na novou pilovou linku Linck (Drevostroj, 2021).

3.3 Kategorie velikosti podniku

Tabulka 2 ukazuje kritéria pro určení velikosti vybraného podniku.

Tab. 2: Určení velikosti podniku Dřevostroj Čkyně, a. s., v roce 2020

Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
69	7,41	9,88

Zdroj: vlastní terénní výzkum, 2022

Roční obrat (2020) = 180 858 000 Kč = 7 406 142,51 euro (24,420 Kč/euro)

Roční bilanční suma (2020) = 241 163 000 Kč = 9 875 634,73 euro (24,420 Kč/euro)

Na základě zjištěných údajů je podnik zařazen mezi malý, i když má více zaměstnanců, než je pro malý podnik definováno.

3.4 Právní forma podnikání

Tab. 3: Právní forma Dřevostroje Čkyně, a. s.

Typ společnosti	Akciová společnost
Základní kapitál	28 500 000 Kč
Jeden akcionář	Lesní společnost Ledeč nad Sázavou, a. s.
Druh akcií	Na majitele v listinné podobě
Počet akcií	57
Nominální hodnota	500 000 Kč

Zdroj: vlastní terénní výzkum, 2022

Do roku 2020 byl základní kapitál 102 015 000 Kč. Rozhodnutím jediného akcionáře snížit základní kapitál o částku 73 515 000 Kč, byl základní kapitál snížen v únoru 2020 na částku 28 500 000 Kč (Justice, 2022). V Tabulce 3 je popsána právní forma podniku.

4 Strategická analýza vybraného podniku

V této kapitole je popsáno okolí podniku, které je rozděleno na dvě části, a to na makroprostředí a mikroprostředí.

4.1 Analýza vlivu makroprostředí

Makroprostředí obklopuje podnik zvenku. V této části budou níže postupně popsány politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory, které se řadí do analýzy PESTLE.

4.1.1 Politické faktory

Do politických faktorů lze zařadit **politickou stabilitu** se zaměřením na všechny země, kam daná společnost exportuje.

Jako dalším faktorem je zde zmíněna **vládní podpora sektoru**, která poskytuje různé dotace. Společnost tuto podporu nevyužívá, jelikož žádné dotace nečerpá a o žádné ani ne žádá (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 19.02.2022).

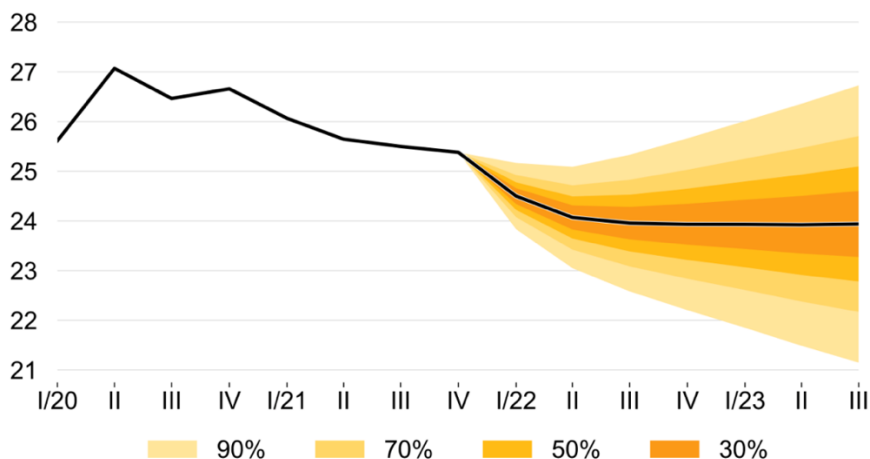
4.1.2 Ekonomické faktory

Z důvodu vývozu produktů do zahraničí je společnost ovlivněna **kurzovými změnami**. Řídí se daným kurzem, který určuje Česká národní banka (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 19.02.2022).

Na Obrázku 11 lze vidět prognózu měnového kurzu, kde v reakci na strmý nárůst domácích úrokových sazeb se kurz koruny k euru nejprve zpevní a poté se ustálí pod hladinu 24 CZK/EUR (Česká národní banka [ČNB], 2022).

Pokud by společnost ve druhém čtvrtletí roku 2020 uzavřela smlouvu s dodavatelem, ve které je uvedena doba splatnosti faktury tři měsíce, zaplatila by ji podle této smlouvy ve třetím čtvrtletí. To byl kurz nižší než v době, kdy byla smlouva uzavřena. Tato situace by byla pro firmu jistě výhodná. Na druhou stranu, když podnik uzavře smlouvu za stejných podmínek s odběratelem, to pro něj bude nevýhodné, protože kurz klesne a tím dostane méně finančních prostředků.

Obr. 11: Prognóza měnového kurzu



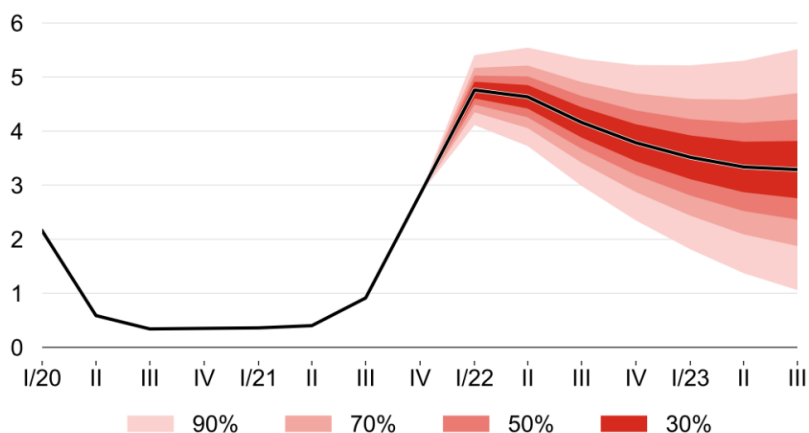
Zdroj: ČNB (2022)

Dalším ukazatelem jsou **úrokové sazby**. Firma se nachází v takzvaném holdingu, kde si firmy navzájem pomáhají. Společnost Dřevostroj Čkyně půjčuje jiným společnostem (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 19.02.2022).

Na obrázku uvedeném níže lze vidět stálý nárůst tržních úrokových sazeb od druhé poloviny roku 2022. Dále následuje jejich postupný pokles, který by se dle predikce ČNB mohl v druhé polovině roku 2023 dostat pod úroveň 4 % (ČNB, 2022).

Tato prognóza bude mít na společnost negativní vliv. Pokud si od ní půjčí jiná firma a úroková sazba klesne, tak peníze, které by dostala firma navíc ke splátkám, budou nižší.

Obr. 12: Prognóza úrokových sazeb 3M PRIBOR



Zdroj: ČNB (2022)

Firma se potýká také s **mírou nezaměstnanosti**. V Tabulce 4 je uvedena míra nezaměstnanosti v České republice. Největším dlouhodobým problémem firmy je získání zaměstnanců v oboru zámečnick, montér, svářeč, technik a podobně. Společnost se snaží přes různé náborové získat nové zaměstnance do všech profesí, potýká se s nepříznivou věkovou strukturou. Nové zaměstnance se pokouší sehnat různými formami, nabízí nadstandardní náborové příspěvky a stipendia, poskytuje širokou škálu benefitů a zlepšuje mzdové podmínky zaměstnanců.

Tab. 4: Míra nezaměstnanosti

Ukazatel	4. čtvrtletí 2020	1. čtvrtletí 2021	2. čtvrtletí 2021	3. čtvrtletí 2021	4. čtvrtletí 2021
Míra nezaměstnanosti (%)	3,0	3,4	3,0	2,7	2,2

Zdroj: ČSÚ (2022), zpracováno autorkou

Důležitý ekonomický faktor, který nelze opomenout, **je výše mezd**. Na konci roku 2021 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda v národním hospodářství na přepočtené počty zaměstnanců o 4,0 % oproti stejnému období v roce 2020, ale reálně klesla o 2,0 %. Medián mezd činil 34 460 Kč. Tedy průměrná hrubá měsíční nominální mzda ve 4. čtvrtletí roku 2021 činila 40 135 Kč (ČSÚ, 2022).

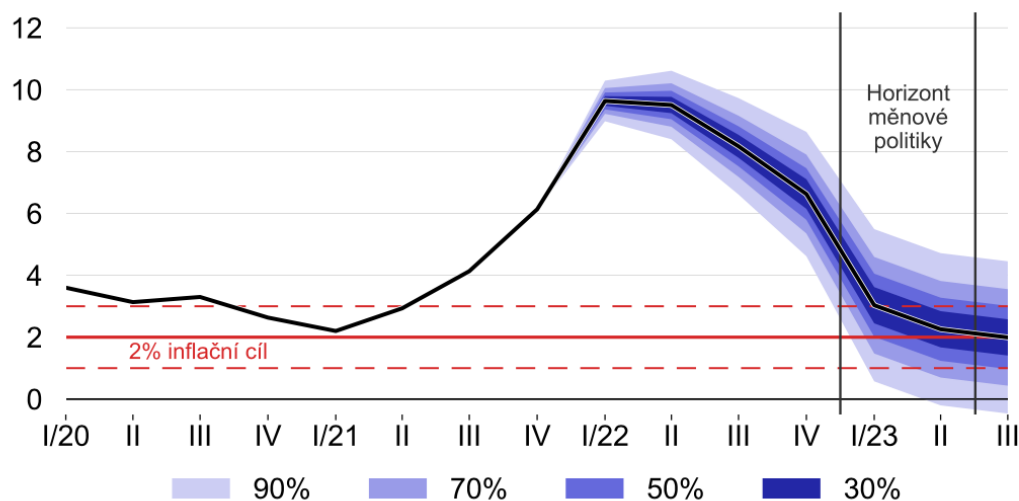
Společnost, např. při růstu inflace, mzdy svým pracovníkům nezvedla.

Dřevostroj se také musel vypořádat s **pandemií COVID-19** a to zejména při kontaktu se zákazníky. Společnost se potýkala s omezeným cestováním zaměstnanců do zahraničí na montáže a na technický dohled nad zakázkami, dále s karanténami a izolacemi. Podnik v roce 2020 chránil své zaměstnance nákupem dezinfekčních gelů na ruce ve výši 12 357 Kč, ochranných roušek za 8 000 Kč a teploměřů na měření teploty zaměstnancův hodnotě 2 948 Kč (Justice, 2020).

Dalším ukazatelem, který je do ekonomických faktorů řazen, je **míra inflace**. Na Obrázku 13 je vidět, že inflace na počátku roku 2022 vzrostla a tím překročila 9 %. Pro Dřevostroj to má negativní vliv, zvednou se ceny materiálu, ceny najímaných externistů. Celkově je tedy možné konstatovat, že se zvýší celkové náklady. Dle prognózy v prvním pololetí roku 2022 bude inflace kulminovat a následně bude

postupně zvolňovat. Posílení kurzu a stabilizace vlivu měnové politiky skrze domácí poptávku přispěje k tomu, aby inflace opravdu kulminovala a následně zvolnila. Předpokládá se snížení do blízkosti 2 % (ČNB, 2022).

Obr. 13: Prognóza míry inflace



Zdroj: ČNB, 2022

4.1.3 Sociální faktory

Do sociálních faktorů lze zařadit **využívání informačních technologií**. O společnosti se zákazníci mohou dozvědět z webových stránek.

Úroveň vzdělání je další položkou v sociálních faktorech. U zaměstnanců je požadován výuční list a odborná způsobilost, které jsou pro firmu dle jejich požadavků na volné pracovní pozice plně dostačující. Z důvodu velké pořizovací ceny obráběcích strojů, která se pohybuje v řádech milionů, je na pozici obráběče požadována i praxe (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 19.03.2022).

4.1.4 Technologické faktory

Do těchto faktorů jsou jako první řazeny **inovace**, firma by neměla ignorovat technologické změny. V roce 2020 firma nakoupila nový software pro elektroprojektanty, ve kterém se dělají návrhy elektroinstalace pro daný produkt (Justice, 2022).

Jako další jsou do těchto faktorů řazeny **nové technologie**. Společnost pravidelně modernizuje výrobní zařízení. Staré technologie vyměňují za modernější, které jsou efektivnější, ušetří čas i náklady. Nové technologie přinášejí i nutná školení pracovníků. Pokud zaměstnanec bude mít vyšší kvalifikaci, společnost si tím zkvalitňuje svůj lidský kapitál (Drevostroj, 2022).

4.1.5 Legislativní faktory

Akciová společnost Dřevostroj Čkyně je certifikovanou společností, podléhá systému řízení jakostí a certifikaci CE. Společnost dále vlastní Osvědčení k výrobě a montáži stavebních ocelových konstrukcí podle EN 1090-2 + A1: 2011, které lze vidět na Obrázku 14 (Drevostroj, 2022).

Obr. 14: Osvědčení k výrobě a montáži stavebních ocelových konstrukcí



Zdroj: Drevostroj (2022)

Certifikovaná společnost

Dřevostroj Čkyně, a. s., aby mohla být certifikovanou společností, musí být držitelem platného osvědčení o certifikaci systému řízení podle norem:

- ISO 9001,
- ISO 14001,
- OHSAS 18001,
- ISO 27001,

- ČSN 732601,
- apod. (Drevostroj, 2022).

Systém řízení jakosti

Je zárukou, že společnost produkuje kvalitní výrobky a služby. Zajišťuje důvěryhodný vztah se zákazníky i dodavateli. Největší pozornost společnost věnuje právě jakosti produktu. Jejím cílem je plně uspokojit požadavky a očekávání zákazníků. Proto jsou veškeré činnosti společnosti prováděny podle systému řízení jakosti (Tsu, 2022).

Certifikace CE

Kontroluje, zda jsou výrobky hodnoceny podle příslušných směrnic a v souladu se směrnicemi nového přístupu z hlediska požadavků na bezpečnost, ochranu zdraví a životního prostředí (Ceisaret, 2022).

4.1.6 Environmentální faktory

Ochrana životního prostředí je jeden z environmentálních faktorů. Společnost se musí řídit předpisy k likvidaci odpadů, nebezpečných látek (oleje, chladicí kapaliny), dále likvidací plynů, které vznikají při svařování a tříděním odpadů. Firma se nachází v těsné blízkosti řeky Spůlky, během roku 2020 vynaložila 1 930 000 Kč na rekonstrukci čističky odpadních vod a 345 000 Kč na nový odlučovač ropných látek (Justice, 2022).

V tabulce uvedené níže lze vidět, že celkové investice v České republice na ochranu životního prostředí rostou. Nejvyšší vynaložená investice byla v roce 2017. Investice, které Drevostroj vložil v roce 2020 na ochranu životního prostředí, tvořila přibližně 0,0073 % z celkových investic v České republice.

Tab. 5: Investice na ochranu životního prostředí

Roky	2016	2017	2018	2019	2020
v mil. Kč	25 476	35 423	31 028	29 997	31 133

Zdroj: ČSÚ (2022), zpracováno autorkou

4.2 Analýza vlivu mikroprostředí

V tomto prostředí bude popsán Porterův model pěti konkurenčních sil. Jako první je zmíněno soupeření mezi existujícími firmami, poté následuje hrozba nově vstupujících firem, vyjednávací vliv odběratelů, a nakonec vyjednávací vliv dodavatelů.

Soupeření mezi existujícími firmami

V České republice firma nemá konkurenční firmu, zahraniční konkurence se nachází na Slovensku a v Rakousku. Příklady konkurenčních firem:

- M – Tec, s. r. o.,
- DI MECHANIK, s. r. o.,
- Springer Maschinenfabrik (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 11.03.2022).

M – TEC, s. r. o.

Společnost s ručením omezeným se nachází v Martině na Slovensku. Hlavní činnost je orientovaná na dodávky kompletních technologií pro dřevozpracující průmysl a výrobu dopravních systémů podle požadavků zákazníka pro různé průmyslové aplikace (Mtec, 2022).

DI MECHANIK, s. r. o.

Firma DI MECHANIK, s. r. o. je soukromou strojírenskou firmou, která se v minulých letech jmenovala Drevoindustria, š. p. Výrobní proces společnosti je ve městě Žilina na Slovensku, kde se nacházejí čtyři velkoplošné výrobní haly. Společnost vyvážá do západní Evropy, Ameriky či Asie (Dimechanik, 2011).

Springer Maschinenfabrik

Rodinná firma se sídlem ve Friesachu v Rakousku plánuje, vyvíjí a vyrábí stroje a dopravníkové systémy na míru pro dřevařský průmysl. Veškeré činnosti souvisí s dopravou, tříděním a kvalitací dřeva. Historie sahá do roku 1952 (Springer, 2022).

Tab. 6: Porovnání konkurence s Dřevostrojem

Položky k porovnání	Společnosti			
	Dřevostroj Čkyně, a. s.	M-TEC, s. r. o.	DI MECHANIK, s. r. o.	Springer Maschinenfabrik
Dlouholetá tradice (nad 30 let)	X			X
Česká firma	X			
Zakázková výroba	X	X	X	X
Fotky výrobků	X	X	X	X
Webové stránky	X	X	X	X
Internetové stránky v AJ, NJ	X	X	X	X
Vývoz do zahraničí	X	X	X	X
Poskytování dalších služeb (montáž, servis strojů)	X	X	X	X

Zdroj: vlastní terénní výzkum, 2022

V Tabulce 6 je možné vidět, že Dřevostroj je česká firma, která má výhodu v dlouholeté tradici. Konkurenční společnosti splňují zbývající položky, které má ale i Dřevostroj.

Hrozba nově vstupujících firem

Pro společnost Dřevostroj Čkyně je hrozba nově vstupujících firem velmi nízká. Vstup do odvětví je doprovázen vysokými pořizovacími náklady ke koupi prostoru pro výrobu, pro vybavení daného prostoru a v neposlední řadě k nákupu strojů. Tyto náklady představují limitaci pro nově vstupující firmy do odvětví.

Vyjednávací vliv odběratelů

Zákazníci neovlivňují cenu produktu, který si u firmy objednali. Odběratelé akceptují cenovou nabídku vypracovanou obchodním manažerem. Z tohoto důvodu je možné konstatovat, že vyjednávací síla je velmi nízká.

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Dřevostroj Čkyně se s touto hrozbou nesetkává, jelikož se zabývá zakázkovou výrobou, kde jsou výrobky vyrobeny na míru. Zákazníci nemají zájem o sériové produkty. Zakázková výroba je pro firmu výhodou, společnost má snahu reagovat na trh a podle toho také upravovat svoji výrobu.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele společnost řadí:

- Feron, a. s.,
- Elektropohony SEW – Eurodrive (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 11.03.2022).

Feron, a. s.

Společnost se zabývá nákupem, skladováním, úpravou, logistikou a prodejem hutních výrobků, hutních druhovýrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu. Působí v České republice, na Slovensku a v Polsku (Feron, 2022).

Elektropohony SEW – Eurodrive

SEW – Eurodrive dodává frekvenční měniče, převodovky, převodové motory, řídicí techniky a další. Sídlo společnosti se nachází v Bruchsalu v Německu (Sew-eurodrive, 2022).

Obě zmíněné firmy mají střední vyjednávací vliv. V případě potřeby rychlého plnění závazků k zákazníkům zažádá Dřevostroj Čkyně o rychlejší dodání. V těchto případech dochází k navýšení ceny obvykle o 20–30 %, což firma akceptuje, protože je to pro ně výhodnější než platit penále (Dřevostroj Čkyně, a. s., 2022).

4.3 Interní analýza

V charakteristice interní analýzy budou popsány faktory, které již byly zmíněny v teoretické části této práce.

4.3.1 Faktory vědecko – technického rozvoje

Akciová společnost Dřevostroj Čkyně investuje z hlediska vědecko – technického vývoje do nových technologií a výrobních zařízení, které zrychlí a zefektivní celý výrobní proces jednotlivých linek (Dřevostroj, 2022).

V roce 2020 společnost nakoupila nové hydraulické nůžky, pásové pily na kov, 6 kusů svářecích zdrojů a rekonstruovala odlučovač olejů (Justice, 2022).

4.3.2 Marketingové a distribuční faktory

Podnik působí na trhu v celé Evropě. Mezi služby, které nabízí ke svým produktům, patří montáž stroje a jeho uvedení do provozu, zaškolení obsluhy, následný záruční a pozáruční servis a dodávky náhradních dílů a příslušenství.

Na obrázku uvedeném níže je vidět **logo**, kterým se společnost nejvíce prezentuje.

Obr. 15: Logo společnosti



Zdroj: Dřevostroj, 2022

Za další marketingový a distribuční nástroj je považována **webová stránka**, na které zákazníci najdou:

- historii a současnost společnosti,
- recenze zákazníků,
- dřevařské technologie,
- produkty s popisem a obrázky,
- reference,
- kontakty,

- novinky, které se ve společnosti dějí (Dřevostroj, 2022).

Společnost se účastní různých **veletrhů**, kde prezentují své výrobky pomocí fotografií a videí. V minulých letech se firma zúčastnila několika veletrhů jak v České republice, tak v Polsku. V současnosti se účastní veletrhů jednou za dva roky v Hannoveru v Německu a v Poznani v Polsku (Dřevostroj, 2022).

V roce 2014 vyšel v **německém časopise Holzkurier** článek, který informoval o spojení firem Scantec a Dřevostroj Čkyně. Uzavřené partnerství úspěšně trvá i v současnosti (Dřevostroj, 2022).

4.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Dřevostroj Čkyně je výrobním podnikem, který má jedno pracoviště, kde jsou vykonávány všechny úkony. Každý pracovník firmy je odpovědný za jinou část výroby v průběhu realizace projektu. Finální produkt se při výrobě pohybuje mezi jednotlivými výrobními zařízeními. Lze tedy konstatovat, že se jedná o **kontinuální výrobní proces**. Podnik se zabývá **kusovou výrobou**, každý jejich výrobek se odlišuje. Doba, která je potřeba na výrobní proces, je závislá na velikosti zakázky. Menší zakázka je plánována na 3-6 měsíců, za větší zakázku lze považovat výrobu linky, která trvá v průměru 1,5 roku (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 11.03.2022).

Obchodní manažeři mají na starosti komunikaci se zákazníkem. Navrhují mu, dle jeho požadavků a potřeb, nejvhodnější řešení dřevozpracující technologie. **Projektanti stavby** připraví podklady pro realizaci stavebních úprav a vyřizují případné stavební povolení. **Konstruktéři** zpracují samotnou výrobní dokumentaci jednotlivých pozic projektu. Na základě této dokumentace jsou v oddělení výroby zpracovány úkolové listy pro jednotlivá střediska oddělení výroby. **Svářeči** svaří potřebné díly k sobě, **obráběči** obrábí rotační díly. **Elektrikáři** zodpovídají za správnou elektroinstalaci. **Lakýrníci** jednotlivé díly nalakují, **montéři** zkompletují celé zařízení.

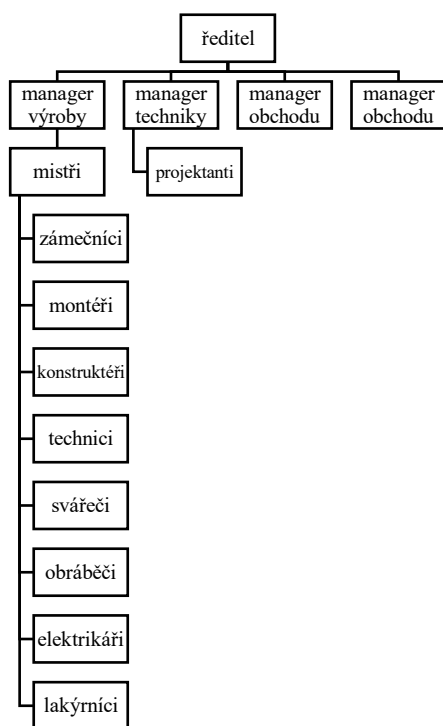
4.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Do těchto faktorů se řadí **technické vybavení společnosti**. Dřevostroj vlastní 9 služebních osobních automobilů a 5 dodávkových automobilů, které jsou využívány ke služebním cestám techniků za zákazníky, popř. v průběhu realizace projektů u zákazníků (montáže, servis). Dalším majetkem firmy jsou mobilní telefony a počítače.

Konstruktéři mají pevný počítač v kanceláři a zaměstnanci na vedoucích pozicích pracují na firemních notebookech. Jednotlivé výrobní úseky jsou vybaveny moderním nářadím, svařovacími agregáty a manipulační technikou usnadňující výrobu zařízení.

Firma Dřevostroj Čkyně používá **liniovou organizační strukturu**, která je společností ověřená a pro ni prospěšná. Na obrázku níže lze vidět, že na vrcholu společnosti je ředitel (předseda představenstva), který je brán jako nejdůležitější. Ředitel spolupracuje se čtyřmi manažery, které lze považovat za vedoucí zaměstnance. Tito manažeři mají na starost řízení práce zaměstnanců jednotlivých technických úseků, kteří se nachází v organizační struktuře pod nimi. Společnost využívá externí pracovníky na ekonomické poradenství, popř. auditu. Zbytek pracovníků je kmenových s dlouholetými zkušenostmi v tomto odvětví (F. Čtvrtník, osobní komunikace, 11.03.2022).

Obr. 16: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní terénní výzkum, 2022

4.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Jako první je zde popsán vývoj hospodářského výsledku. Obrázek 17 ukazuje, že v roce 2019 se výsledek hospodaření zvýšil o 20,35 % oproti roku 2018. Následně v roce 2020 klesl o 1,5 %. Společnost má vývoj hospodářského výsledku velmi příznivý.

Obr. 17: Vývoj hospodářského výsledku (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro porovnání tohoto faktoru byly vybrány tři po sobě uzavřené kalendářní roky 2018-2020. Údaje z roku 2021 nebyly při tvorbě bakalářské práce k dispozici, protože ještě nebyly zveřejněny na internetové stránce Justice. Rozvahy a výkazy zisků a ztrát těchto let jsou v příloze A, B, C přiložené k této práci.

Ukazatel aktivity

Výpočet ukazatele aktivity nám ukáže, jestli je správně hospodařeno s aktivy firmy. V Tabulce 7 jsou hodnoty, které jsou potřebné k výpočtu obratovosti a doby obratu aktiva. Výsledky tohoto ukazatele lze vyčíst z Tabulky 8.

Tab. 7: Položky potřebné k výpočtu ukazatele aktivity (v mil. Kč)

Druh	2018	2019	2020
Tržby	126,35	169,53	180,86
Aktiva	237,04	260,53	241,16

Zdroj: Justice (2022), zpracováno autorkou

K výpočtům byly použity vzorce (1), (2), které jsou zmíněny v teoretické části. Dle odborné literatury by měla být hodnota obratovosti aktiv na úrovni 1. Doba obratu aktiv udává průměrný počet dní, za který dojde k obratu aktiv v tržbách. Nejvýhodnější je samozřejmě nejkratší doba.

Tab. 8: Výsledky ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity	2018	2019	2020
Obratovost aktiv	0,53	0,65	0,75
Doba obratu aktiv	688,68 dní	561,54 dní	486,67 dní

Zdroj: vlastní výpočty, 2022

Obratovost aktiv se v podniku od roku 2018 výrazně zvětšila. Z výsledku vyplývá, že podnik má nízkou hodnotu tohoto ukazatele, má neúměrnou majetkovou vybavenost a aktiva neefektivně využívá. Do budoucna by společnost měla nižší výnosy, než by mohla mít.

Doba obratu aktiv každým rokem klesala, firma začala lépe hospodařit s aktivy.

Ukazatele likvidity

U této položky se ověřuje, jestli je podnik schopný uhradit své krátkodobé závazky. Jsou zde vypočítány 3 druhy likvidity: běžná, pohotová a okamžitá. Aby bylo možné tento ukazatel vykalkulovat, je potřeba znát oběžná aktiva, krátkodobé závazky a další údaje, které jsou i s jejichmi hodnotami znázorněny v Tabulce 9.

Tab. 9: Položky potřebné k výpočtu ukazatele likvidity (v mil. Kč)

Druh	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	197,31	221,32	198,84
Krátkodobé závazky	95,44	104,28	122,67
Finanční majetek	138,37	160,78	134,49
Pohotové platební prostředky	46,60	11,26	39,19
Dluhy s okamžitou platností	95,44	104,28	122,67

Zdroj: Justice (2022), zpracováno autorkou

Následně byly použity vzorce (3), (4), (5), na jejich základě byly zjištěny výsledky tohoto ukazatele. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky společnosti. Její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Ukazatel pohotové likvidity má doporučené rozmezí mezi 1 až 1,5. Jako poslední je uvedena okamžitá likvidita, její rozmezí se pohybuje mezi 0,6 až 1,1.

Tab. 10: Výsledky ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity	2018	2019	2020
Běžná likvidita	2,07	2,12	1,62
Pohotová likvidita	1,45	1,54	1,09
Okamžitá likvidita	0,49	0,11	0,32

Zdroj: vlastní výpočty, 2022

Ve vybrané společnosti se **běžná likvidita** pohybuje v doporučeném rozmezí, což lze z Tabulky 10 potvrdit. Firma nemá problém s přeměnou majetku na likvidní prostředky. Je zde nízká pravděpodobnost, že se dostane do rizika, kdy nebude schopna plnit své závazky.

U společnosti Dřevostroj Čkyně lze vidět, že v roce 2018 a 2020 se hodnoty **pohotové likvidity** v tomto rozmezí pohybují, ale v roce 2019 byla horní hranice doporučeného rozmezí překročena. Podnik má dostatek likvidních prostředků na úhradu svých závazků. Oproti běžné likviditě je pohotová likvidita výrazně nižší, firma má nadměrnou hodnotu zásob ve struktuře oběžného majetku. Pro společnost je nadměrná hodnota zásob nevýhodná, protože na sebe váže mnoho finančních prostředků, se kterými firma nemůže disponovat jinak.

Okamžitá likvidita je ve všech třech letech menší než doporučená hranice. Firma má nedostatek platebních prostředků, protože je má vložené do zásob.

Ukazatel rentability

Otázku, zda je podnik způsobilý k dosahování zisku, když využije investovaný kapitál, řeší ukazatel rentability. Položky k výpočtu ukazatele jsou v Tabulce 11.

Tab. 11: Položky potřebné k výpočtu ukazatele rentability (v mil. Kč)

Druh	2018	2019	2020
Čistý zisk	9,12	11,45	11,27
Aktiva	237,04	260,53	241,16
Vlastní kapitál	121,68	132,98	92,47
Tržby	126,35	169,53	180,86

Zdroj: Justice (2022), zpracováno autorkou

V Tabulce 12 jsou uvedeny hodnoty, které vyšly z použití vzorců (6), (7), (8). Rentabilita aktiv ukazuje výnosnost kapitálu. Její vývojová hodnota by měla růst, její výsledek by neměl být nižší než 5 %. Hodnoty rentability vlastního kapitálu by měly být vyšší než 0,08.

Tab. 12: Výsledky ukazatele rentability

Ukazatelé rentability	2018	2019	2020
Rentabilita aktiv	3,85 %	4,39 %	4,67 %
Rentabilita vlastního kapitálu	0,07	0,09	0,12
Rentabilita tržeb	0,07	0,07	0,06

Zdroj: vlastní výpočty, 2022

V letech 2018-2020 byla **rentabilita aktivu** společnosti nižší než doporučených 5 %. Firma není schopna svou činností zhodnotit veškeré své investované prostředky. Meziročně se hodnoty mění v průměru o 4 %.

Rentabilita vlastního kapitálu má v roce 2018 a 2019 malou hodnotu. Oproti tomu dochází v roce 2020 ke zvýšení tohoto indexu, což je způsobeno snížením základního kapitálu. Tento růst je velmi příznivý pro investory společnosti. Společnost má jednoho investora, a to Lesní společnost Ledeč nad Sázavou, a. s.

Posledním z ukazatelů rentability je **rentabilita tržeb**. Výsledky tohoto ukazatele mají klesající tendenci, firma dosahuje poměrně velkých tržeb, ale zisk je potom v průměru o 7 % nižší. Lze tedy konstatovat, že firma bude mít nižší zisk z 1 koruny tržeb.

Ukazatel zadluženosti

Posledním výpočtem v interní analýze je ukazatel zadluženosti, který určuje, jestli podnik používá vlastní nebo cizí zdroje k financování svých aktiv. K určení jsou nutné údaje z Tabulky 13.

Tab. 13: Položky potřebné k výpočtu ukazatele zadluženosti (v mil. Kč)

Druh	2018	2019	2020
Celkové dluhy	115,33	127,54	148,70
Aktiva	237,04	260,53	241,16
Vlastní kapitál	121,68	132,98	92,47

Zdroj: Justice (2022), zpracováno autorkou

Celková zadluženost a koeficient samofinancování jsou vypočteny pomocí vzorce (9), (10). Hodnoty celkové zadluženosti by se měly pohybovat v rozmezí 30–60 %. Doporučená hodnota koeficientu samofinancování by neměla klesnout pod 30 %.

Tab. 14: Výsledky ukazatele zadluženosti

Ukazatelé aktivity	2018	2019	2020
Celková zadluženost	48,65 %	48,95 %	61,66 %
Koeficient samofinancování	51,33 %	51,04 %	38,34 %

Zdroj: vlastní výpočty, 2022

Podnik je v rozmezí 49 % až 62 % zadlužen. To znamená, že firma využívá ke svému financování dluhy, to ukázal ukazatel **celkové zadluženosti** v Tabulce 14. Roky 2018 a 2019 se pohybují v tomto rozmezí, ale rok 2020 překročil tuto hranici o 1,66 %, společnosti se zvedly rezervy a závazky.

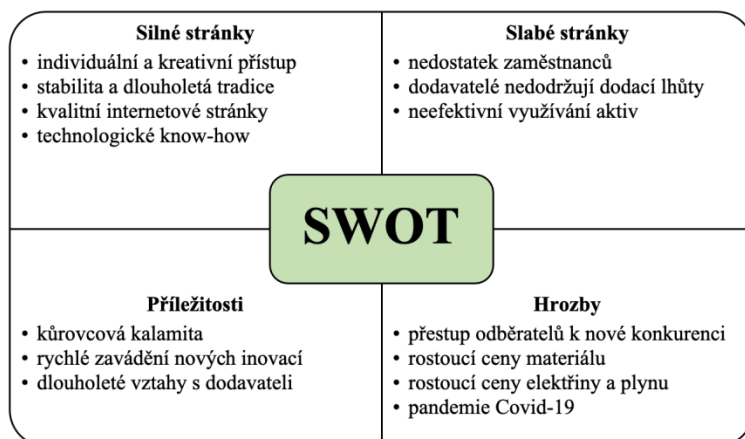
U **koeficientu samofinancování** v roce 2018 a 2019 je možné vyzorovat, že podnik je v průměru ze 47 % soběstačný. V roce 2020 tato hodnota klesla o 12,70 %. Ukazatel ani v jednom roce nepřekročil doporučenou hranici.

Koeficient samofinancování je opakem celkové zadluženosti, který ukazuje, že podnik z 51 % pokrývá v letech 2018, 2019 své potřeby z vlastních zdrojů. V roce 2020 koeficient samofinancování klesl o 13 %, to zapříčinilo snížení základního kapitálu.

4.4 SWOT analýza

Na základě zjištěných informací při analyzování externí a interní analýzy podniku byla následně vypracována SWOT analýza, tedy silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby Dřevostroje. SWOT analýza daného podniku je uvedena na Obrázku 18.

Obr. 18: SWOT analýza společnosti Dřevostroj Čkyně, a. s.



Zdroj: vlastní terénní výzkum, 2022

Silné stránky

1. Individuální a kreativní přístup

Společnost dokáže uspokojit všechna přání zákazníků, což je její konkurenční výhoda. Firma se zabývá zakázkovou výrobou, ze které vyplývá, že podnik musí mít individuální přístup. Ke každému zákazníkovi firma přistupuje jednotlivě, protože každý má jiné požadavky a potřeby.

2. Stabilita a dlouholetá tradice

Dřevostroj Čkyně je stabilní společnost rozšířená po celé Evropě. Na trhu působí více jak 30 let. Během této doby získal podnik mnoho zkušeností, na jejichž základě může neustále zdokonalovat své výrobky. Vybudoval si na trhu stálou klientelu a její odběratelé se rádi vracejí.

3. Kvalitní internetové stránky

Webové stránky společnosti jsou přehledné, mají moderní design. Zákazníci na nich najdou potřebné informace, kontakty na zaměstnance na vyšších pozicích, fotky a popisy produktů.

4. Technologické know-how

Společnost má výrobně technické a obchodní poznatky, znalosti a dlouhodobé zkušenosti s dodávkou strojů a zařízení pro prvotní zpracování dřevní hmoty. Svým zákazníkům nabízí komplexní řešení, které se opírá o dlouholeté zkušenosti.

Slabé stránky

1. Nedostatek zaměstnanců

Společnost má velké množství zakázek a jen dva zaměstnance na pozici obchodního manažera, kteří pracují na zakázce od prvních konzultací se zákazníkem až do začátku výroby objednaného produktu. Postrádají zaměstnance na pozici svářeč a elektrikář. Pro firmu by tento nedostatek mohl do budoucna představovat značné problémy se stíháním plnění zakázek. Mohlo by se i stát, že by museli nějaké objednávky odmítnout a tím přijdou o část zisku.

2. Dodavatelé nedodržují dodací lhůty

Firma se potýká s nedodržováním dodacích lhůt objednaných produktů od dodavatelů, dodavatelé občas chtějí prodloužit dodací lhůtu. Veliký vliv na to má současná politická situace v Evropě a situace kolem pandemie Covid-19. Dřevostroj má u svých zakázek domluvené termíny dodání a nechce platit sankce.

3. Neefektivní využívání aktiv

Společnost zhodnocuje a využívá svá aktiva neefektivně, má neúměrnou majetkovou vybavenost. Společnost vykazuje vyšší náklady, než kterých by mohla dosáhnout při vyrovnání této slabé stránky.

Příležitosti

1. Kůrovcová kalamita

Za posledních pět let se s takovou situací firma nesetkala. Kůrovcová kalamita zvýšila poptávku odběratelů na zařízení pro zpracování napadeného a vytěženého dřeva. Pro společnost je kůrovcová kalamita obrovská příležitost k získání nových zakázek.

2. Rychlé zavádění nových inovací

Pokud bude firma inovovat stroje pro výrobu, bude to pro ni efektivnější, méně nákladné. Bude mít lepší konkurenční pozici na trhu, získá více zákazníků a stálých odběratelů.

3. Dlouholeté vztahy s dodavateli

Dodržení smluv mezi Dřevostrojem a dodavateli je na velmi dobré úrovni. Společnost Dřevostroj pracuje na udržení dobrých vztahů tím, že s dodavateli pravidelně komunikuje, platí faktury v době splatnosti. Pokračovat v nastaveném partnerství je pro firmu důležitou výzvou.

Hrozby

1. Přestup odběratelů k nové konkurenci

Pokud by do odvětví přišla firma, která by se zabývala stejnou výrobou jako Dřevostroj, mohla by být hrozbou pro společnost. Nově vzniklá firma by mohla některé odběratele přetáhnout.

2. Rostoucí ceny materiálu

Rostoucí ceny materiálu potřebné pro výrobu zakázek znamenají zdražení výsledných produktů společnosti. Výše inflace v roce 2022 zvětšuje riziko této hrozby.

3. Zvýšení ceny elektřiny a plynu

Od začátku roku 2022 se zvyšují ceny elektřiny a plynu. Důvodem tohoto zvýšení jsou u elektřiny vysoké nákupní ceny energií na burzách, drahé emisní povolenky, omezení jaderných elektráren v Německu. U plynu je zvýšení cen zapříčiněno malými zásobami a snížením dodávek z Norska.

4. Pandemie Covid-19

Z hlediska pandemie je narušována plynulost výroby z důvodu izolace nebo karantény zaměstnanců. Společnost tuto situaci nahrazuje přesčasy ostatních. Pro společnost to není z dlouhodobého hlediska udržitelné, pomohlo by jim posílit svůj lidský kapitál.

4.4.1 Hodnocení faktorů SWOT analýzy

Analýza SWOT je vyhodnocena na základě jejich výkonnosti, důležitosti a výsledné hodnoty. Výkonnost faktorů je ohodnocena 1-5. Nejslabší faktor je označen číslem 1 a nejsilnější číslem 5. Důležitost je také hodnocena číselně 0-1, čím více se číslo přibližuje 1, tím je daný faktor důležitější oproti ostatním (Ekospace, 2012).

Tab. 15: Hodnocení silných stránek podniku

Číslo faktoru	Silné stránky	Výkonnost	Důležitost	Celkový index
1.	Individuální a kreativní přístup	5	0,25	1,25
2.	Stabilita a dlouholetá tradice	4	0,20	0,80
3.	Kvalitní internetové stránky	3	0,10	0,30
4.	Technologické know-how	5	0,50	2,50
Suma			1	4,85

Zdroj: vlastní terénní výzkum, 2022

Z Tabulky 15 vyplývá, že nejsilnější stránkou je technologické know-how, individuální a kreativní přístup.

Tab. 16: Hodnocení slabých stránek podniku

Číslo faktoru	Slabé stránky	Výkonnost	Důležitost	Celkový index
1.	Nedostatek zaměstnanců	5	0,60	3,00
2.	Dodavatelé nedodrží dodací lhůty	4	0,30	1,20
3.	Neefektivní využívání aktiv	2	0,10	0,20
Suma			1,00	4,40

Zdroj: vlastní terénní výzkum, 2022

Největší slabou stránkou se v Tabulce 16 ukázal nedostatek zaměstnanců. Další podstatnou slabou stránkou je, že dodavatelé nedodrží dodací lhůty.

Tab. 17: Hodnocení příležitostí podniku

Číslo faktoru	Příležitosti	Výkonnost	Důležitost	Celkový index
1.	Kůrovcová kalamita	5	0,65	3,25
2.	Rychlé zavádění nových inovací	4	0,20	0,80
3.	Dlouholeté vztahy s dodavateli	3	0,15	0,45
Suma			1,00	4,50

Zdroj: vlastní terénní výzkum, 2022

Tabulka 17 poukázala na kůrovcovou kalamitu, která je obrovskou příležitostí pro Dřevostroj.

Tab. 18: Hodnocení hrozeb podniku

Číslo faktoru	Hrozba	Výkonnost	Důležitost	Celkový index
1.	Přestup odběratelů k nové konkurenci	2	0,15	0,30
2.	Rostoucí ceny materiálu	4	0,50	2,00
3.	Zvýšení ceny elektřiny a plynu	3	0,30	0,90
4.	Pandemie Covid-19	1	0,05	0,05
Suma			1,00	3,25

Zdroj: vlastní terénní výzkum, 2022

Nejsilnější hrozbou je rostoucí cena materiálu. Nejméně významná hrozba pro společnost je pandemie Covid-19, to lze vyčíst z Tabulky 18.

4.4.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Největší indexy vyšly u silných stránek a příležitostí. Silné stránky vykazují celkový index ve výši 4,85 a příležitosti 4,50. Bylo by vhodné použít strategii SO, kde se silné stránky využívají k využití příležitostí. Jako třetí největší index vyšly slabé stránky, které by se daly vhodně eliminovat. Jak toho docílit je popsáno v návrhu na zlepšení obchodní strategie.

5 Zhodnocení obchodní strategie

Obchodní strategii Dřevostroj Čkyně nemá jasně definovanou. Společnost této oblasti nevěnuje až tak velikou pozornost.

Strategický cíl byl firmou definován, dále je následně upraven, aby splňoval všechny vlastnosti metody SMART. Společnost nemá jasně stanovenou misi a vizi. Na základě získaných poznatků při tvorbě praktické části této práce jev návrhu na zlepšení navrženo, jak by daná mise, vize mohla vypadat.

Jejími zákazníky jsou obvykle právnické osoby, které pomocí strojů dodávaných od Dřevostroje zpracovávají dřevo. Díky osobnímu přístupu se snaží vyhovět požadavkům a přáním zákazníků. U všech výrobků je dbáno na bezpečnost, na splnění všech technických parametrů a na kvalitu.

Firma působí na tuzemském i zahraničním trhu. Vyváží své produkty na Slovensko, do Polska, Ukrajiny, Maďarska, Francie, Švýcarska apod.

Externí faktory, které byly výše popsány, nemůže firma nějakým způsobem ovlivnit. V **interních faktorech** jsou položky, na kterých by mohla společnost zapracovat. Postupy, jak toho lze docílit, jsou popsány níže v kapitole 5.3.

Na základě silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které vyplývají ze **SWOT analýzy**, je hodnocena situace podniku kladně. Pozitivní u společnosti je, že má velmi vysoké postavení na trhu. Pokud se jí podaří udržet tempo plnění zakázek, bude ještě více úspěšná. Negativním faktorem je, že mají nedostatek zaměstnanců, dochází ke zvyšování ceny materiálu, elektřiny, plynu a neefektivně využívají svá aktiva.

5.1 Alternativy strategického rozvoje

V neposlední řadě je důležité definovat alternativu strategického rozvoje. Na základě čtyř základních druhů alternativ, které jsou popsány v teoretické části, je pro Dřevostroj Čkyně nejvíce vhodná **strategie stability**.

Společnost je se svým postavením spokojená, je stabilní a udržuje si svou současnou pozici. Dřevostroj se snaží stále zlepšovat, modernizuje výrobní zařízení, účastní se veletrhů, spravuje své webové stránky apod.

5.2 Návrh na zlepšení obchodní strategie

Díky vyhodnocení současné situace a SWOT analýzy akciové společnosti Dřevostroj Čkyně jsou navržena zlepšení, která by mohla firmě pomoci minimalizovat slabé stránky a hrozby.

1. Zlepšení ekonomického prospěchu firmy – v tabulce uvedené níže lze pozorovat, že firma vykazuje vysoké tržby, ale čistý zisk je tvořen jen 6,6 % z tržeb. Ve výkazu zisku a ztrát, které jsou přiloženy v příloze, je možné vidět, že největší podíl na nákladech má výkonová spotřeba.

Tab. 19: Porovnání čistého zisku a tržeb společnosti (v mil. Kč)

Druh	2018	2019	2020
Čistý zisk	9 116	11 445	11 269
Tržby	126 348	169 531	180 858

Zdroj: Justice (2022), zpracováno autorkou

Jak by měl podnik postupovat:

- snížit výkonovou spotřebu: lze doporučit lepší využití odpadu, který vzniká při výrobě, omezit najímání externistů na potřebné služby (společnosti byla poskytnuta v letech 2018–2020 služba manažerského a ekonomického poradenství ve výši 300 000 Kč, zde lze zvážit zaměstnání stálého pracovníka) a vyhledání levnějších tarifů pro služební mobilní telefony,
- zvýšit výnosy: podnik by mohl navýšit své tržby tím, že zvýší cenu svých výrobků, a to o 2 % (zvýšení cen u svých produktů by firma odůvodnila např. zvýšením cen materiálu, rostoucí inflací apod.). V průměru by se tržby zvedly o 3 000 000 Kč.

2. Nábor nových zaměstnanců – více zaměstnanců by přineslo splnění většího počtu zakázek a větší tržby, tím by se zvětšila i rentabilita.

Jak by firma mohla získat nové zaměstnance:

V okolí působí odborná škola Nerudovka Vimperk, která vyučuje budoucí svářeče a elektrikáře. Podnik by mohl studentům nabídnout absolvování odborné praxe a po ukončení studia je zaměstnat.

Dále v blízkých Strakonících sídlí svářečská škola, kde by mohli zaměstnanci absolvovat školení a svářečské zkoušky.

3. Předejít nedodržování dodacích lhůt ze strany dodavatelů – podnik může požadovat za zpožděné dodávky sankci nebo slevu. V případě uplatnění nároku na slevu či sankci bude pozitivně ovlivněn ekonomický prospěch společnosti.

4. Lepší využívání aktiv – společnosti by pomohlo zvýšení tržeb nebo odprodání některých aktiv. Každý rok podnik vykazuje v průměru 155 000 Kč na servis a opravy osobních a dodávkových automobilů. Bylo by vhodné zvážit prodej starších vozů, které jsou poruchové a potřebují větší opravy. Pokud podnik získá více zaměstnanců, může zavést dvousměnný provoz, tím budou aktiva lépe využívána.

5. Zamezit zvyšování ceny elektřiny a plynu – tuto situaci by firma mohla vyřešit tím, že se domluví s dodavatelem na dodací smlouvě na delší období, kde bude cena ustálená, nebude se měnit.

6. Zabránit přestupu odběratelů k nové konkurenci – tato hrozba by byla ošetřena získáním nových zaměstnanců, protože by se stíhalo více zakázek a snížili by možnost přetažení stávajících zákazníků. Předejít přestupu odběratelů k nové konkurenci může Dřevostroj tím, že uzavře s odběrateli smlouvu, kde se zákazníci zaváží, že po určitou dobu budou objednávat výrobky pouze od nich. Společnost jim za to garantuje možnou slevu.

7. Omezení Covidu-19 na pracovišti – zde lze zavést:

- práci z domova pro zaměstnance, u kterých je to možné,
- omezení kontaktu mezi zaměstnanci na pracovišti,
- při pohybu po areálu dodržovat hygienická opatření (respirátor, dezinfekce, odstup),
- dvousměnný provoz,
- nákup samoměřících přístrojů na teplotu při vchodu do areálu.

8. Přeformulování cíle

Po rozhovoru s obchodním manažerem byl cíl popsán takto:

„Naším cílem je zůstat ve špičce ve dřevařském průmyslu, kde umíme uspokojit všechny požadavky zákazníka. Poté snížit náklady, aby byl vyšší čistý zisk.“

Strategický cíl by měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a určený v čase. Z Tabulky 20 lze vidět, že cíl není měřitelný a určený v čase.

Tab. 20: Splňuje cíl společnosti pravidlo SMART?

SMART	ANO/NE
S	ANO
M	NE
A	ANO
R	ANO
T	NE

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dle doporučení by nyní mohl cíl znít takto:

„Naším cílem je zůstat ve špičce ve dřevařském průmyslu, kde umíme uspokojit všechny požadavky zákazníka. Poté v druhém pololetí roku 2022 snížit náklady o 2 %, aby byl vyšší čistý zisk.“

Nyní je cíl měřitelný (snížení nákladů o 2 %) a i omezený v čase (v druhém pololetí roku 2022).

Cíl nyní splňuje všechny požadavky, aby mohl být SMART. Společnost by tohoto cíle mohla v budoucnosti dosáhnout.

9. Návrh mise a vize

Jak bylo popsáno výše, společnost nemá jasně definovanou misi ani vizi. Autorka navrhuje:

Mise

„Patříme mezi tradiční dlouholeté výrobce hlavních strojů pro prvotní zpracování dřevní hmoty, působíme po celé Evropě. Naší předností je osobní přístup ke každému zákazníkovi, máme ty nejlepší znalosti v oboru, které nám umožňují vyrobit daný výrobek přesně podle požadavků našich odběratelů. Námi vyrobené stroje dodáváme s prohlášením o shodě a v plné míře odpovídající platným bezpečnostním předpisům. K samotné výrobě nabízíme montáž stroje a jeho uvedení do provozu, zaškolení obsluhy, následný záruční a pozáruční servis a dodávku náhradních dílů.“

Vize

„Naše schopnosti a znalosti z nás dělají ty nejlepší odborníky pro výrobu strojů ke zpracování dřevní hmoty. Chceme v budoucnosti plnit co nejvíce zakázek, udržet si svoji

zásadní pozici na trhu v Česku, Polsku a na Slovensku, zdokonalovat více své technologické know-how.“

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti Dřevostroj Čkyně, a. s., zjistit její obchodní strategii, zhodnotit ji a navrhnout možná zlepšení. Strategická analýza byla zjištěna pomocí PESTLE analýzy, Porterova modelu 5 sil, interní analýzy a SWOT analýzy.

Teoretická část obsahuje dvě základní kapitoly – Podnikání a Obchodní strategie podniku. První kapitola definuje, co podnikání je, kdo je považován za podnikatele a co je podnik (kategorie velikosti podniku a právní normy podnikání). Druhá kapitola obchodní strategie podniku už je rozsáhlejší, obsahuje vysvětlení pojmů strategie, strategické myšlení, strategické řízení a strategická analýza, která je tvořena externí, interní analýzou a SWOT analýzou.

Praktická část vychází z poznatků, které byly zjištěny z odborné literatury při vypracování teoretické části a plně s ní koresponduje. Byly zde popsány externí a interní faktory společnosti, které ovlivňují vybranou společnost. Poté je charakterizována SWOT analýza Dřevostroje, konkrétně její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Při zpracování praktické části bylo zjištěno, že společnost má velmi dobré postavení na českém trhu díky zakázkové výrobě, technologickému know-how a dlouholeté tradici. Tyto skutečnosti lze považovat za velmi dominantní před konkurenčními zahraničními firmami (M-Tec, s. r. o., DI MECHANIK, s. r. o. a Springer Maschinenfabrik). Z této části bakalářské práce byly také zjištěny potřebné podklady pro zhodnocení obchodní strategie.

Závěr práce pojednává o případném doporučení, které vychází z poměrových ukazatelů a ze SWOT analýzy. Doporučení obsahuje devět postupů: zlepšení ekonomického prospěchu firmy, nábor nových zaměstnanců, předcházení nedodržování dodacích lhůt ze strany dodavatelů, lepší využívání aktiv, zamezení zvyšování ceny elektřiny a plynu, zabránit přestupu odběratelů k nové firmě, omezení Covidu-19 na pracovišti, upravení určeného cíle obchodním manažerem, aby byl specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a určený v čase. Posledním postupem je, jak by mohla daná mise, vize vypadat.

Pokud popisovaná společnost využije doporučené návrhy na zlepšení strategie, mohlo by dojít ke zlepšení vývoje podniku. Náklady se sníží, výnosy se zvýší. Náborem nových zaměstnanců splní podnik více zakázek, tím budou i větší tržby. Při dodržování dodacích lhůt ze strany dodavatelů nebude Dřevostroj platit sankce svým zákazníkům za nedodržení domluveného termínu dodání vyrobeného zařízení.

Seznam použitých zdrojů

- Červený, R., Ficbauer, J., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2014). *Business plán: krok za krokem*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck
- Červený, R., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2016). *Korporátní strategie: krok za krokem*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, M. (2020). *Tvorba strategie a strategického plánování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. (2. vyd.). Brno, Česko: BizBooks
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (3. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M., & Valsa, O. (2013). *Business strategie: krok za krokem*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck
- Hrdý, M., & Krechovská, M. (2016). *Podnikové finance v teorii a praxi*. (2. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha, Česko: Grada Publishing
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- Jindřichovská, I. (2013). *Finanční management*. Praha, Česko: C. H. Beck
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. (1. vyd.). Praha, Česko: Computer Press
- Keřkovský, M., & Drdla, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2000). *Strategické řízení*. (3. vyd.). Brno, Česko: PC-DIR Real
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck
- Keřkovský, M., Novák, P., & kol. (2015). *Finanční strategie: krok za krokem*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck
- Klínský, P., Münch, O., Frydryšková, Y., & Čechová, J. (2015). *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. (1. vyd.). Praha, Česko: Eduko
- Kotler, P., & Keller Lane, K. (2013). *Marketing managementu*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- Landa, M. (2007). *Finanční plánování a likvidita*. Brno, Česko: Computer Press
- Lošťáková, H. (2005). *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytvoření tržních příležitostí*. Praha, Česko: Professional Publishing

- Mallya, T., (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada Publishing
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- Nuska, J. (2020). *Šichtovna – vznik a rozvoj závodu*. Vimperk, Česko: Akcent
- Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha, Česko: C. H. Beck
- Skálová, P. (2008). *Podniková ekonomika I*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada
- Synek, M., Kislíngerová, E., & kol. (2010). *Podniková ekonomika*. (5. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha, Česko: Calamarus
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha, Česko: C. H. Beck
- Veber, J., Srpová, J., & kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- Zákon č. 513/1991 Sb

Webové stránky

- Česká národní banka (2022). *Cnb*. Dostupné 12. 3. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Český statistický úřad (2022). *Czso*. Dostupné 12. 3. 2022 z https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- Český statistický úřad (2022). *Czso*. Dostupné 12. 3. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021>
- DI MECHANIK (2011). *Dimechanik*. Dostupné 14. 3. 2022 z <https://www.dimechanik.sk/?page=spolocnost>
- Dřevostroj Čkyně (2022). *Drevostroj*. Dostupné 20. 2. 2022 z <https://www.drevostroj.cz>
- Ekospace (2012). *Ekospace*. Dostupné 19. 4. 2022 z <http://www.ekospace.cz/19-strategicky-management/678-strategicky-management-18-swot-analyza-prirazovani-cisel>

Elektropohony Sew – Eurodrive (2022). *Sew-eurodrive*. Dostupné 25. 2. 2022 z <https://www.sew-eurodrive.cz/domu.html>

Ferona (2022). *Ferona*. Dostupné 25. 2. 2022 z www.ferona.cz

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2022). *Justice*. Dostupné 20.02.2022 z <https://www.justice.cz>

M – TEC (2022). *Mtec*. Dostupné 14. 3. 2022 z www.mtec.sk

Springer (2022). *Springer*. Dostupné 25. 2. 2022 z <https://www.springer.eu/unternehmen/darum-springer/jafjd>

TSÜ (2022). *Tsu*. Dostupné 12. 3. 2022 z https://www.tsu.cz/sluzby/certifikat-iso-9001?gclid=CjwKCAiA6seQBhAfEiwAvPqu11H-EgUciujIrZRO6tttahReP_MpKr9eap7py_ooHfSlzqAc7_Vn7xoCMY4QAvD_BwE

Turcert (2022). *Ceisaret*. Dostupné 13. 3. 2022 z <https://www.ceisaret.com/cs/certifikasi-nedir/>

Seznam tabulek

Tab. 1: Definice mikro, malých a středních podniků	11
Tab. 2: Určení velikosti podniku Dřevostroj Čkyně, a. s., v roce 2020	37
Tab. 3: Právní forma Dřevostroje Čkyně, a. s.....	37
Tab. 4: Míra nezaměstnanosti	40
Tab. 5: Investice na ochranu životního prostředí	43
Tab. 6: Porovnání konkurence s Dřevostrojem.....	45
Tab. 7: Položky potřebné k výpočtu ukazatele aktivity (v mil. Kč).....	50
Tab. 8: Výsledky ukazatele aktivity	51
Tab. 9: Položky potřebné k výpočtu ukazatele likvidity (v mil. Kč)	51
Tab. 10: Výsledky ukazatele likvidity	52
Tab. 11: Položky potřebné k výpočtu ukazatele rentability (v mil. Kč).....	52
Tab. 12: Výsledky ukazatele rentability	53
Tab. 13: Položky potřebné k výpočtu ukazatele zadluženosti (v mil. Kč)	53
Tab. 14: Výsledky ukazatele zadluženosti.....	54
Tab. 15: Hodnocení silných stránek podniku	57
Tab. 16: Hodnocení slabých stránek podniku.....	58
Tab. 17: Hodnocení příležitostí podniku	58
Tab. 18: Hodnocení hrozeb podniku	58
Tab. 19: Porovnání čistého zisku a tržeb společnosti (v mil. Kč).....	61
Tab. 20: Splňuje cíl společnosti pravidlo SMART?.....	63

Seznam obrázků

Obr. 1: Formy podnikání	12
Obr. 2: Vymezení pojmu strategie	15
Obr. 3: Fáze strategického řízení	17
Obr. 4: Vnější a vnitřní prostředí firmy.....	18
Obr. 5: Porterův model pěti sil.....	20
Obr. 6: SWOT analýza	24
Obr. 7: Faktory, které ovlivňují rozhodování o strategických cílech.....	28
Obr. 8: Dřevostroj Čkyně v roce 1982	33
Obr. 9: Dřevostroj Čkyně v současnosti.....	34
Obr. 10: Manipulační linka pro Ikeu.....	36
Obr. 11: Prognóza měnového kurzu.....	39
Obr. 12: Prognóza úrokových sazeb 3M PRIBOR	39
Obr. 13: Prognóza míry inflace.....	41
Obr. 14: Osvědčení k výrobě a montáži stavebních ocelových konstrukcí.....	42
Obr. 15: Logo společnosti.....	47
Obr. 16: Organizační struktura společnosti	49
Obr. 17: Vývoj hospodářského výsledku (v mil. Kč)	50
Obr. 18: SWOT analýza společnosti Dřevostroj Čkyně, a. s.....	55

Seznam použitých zkratek a značek

Zkratka	Význam
AJ	anglický jazyk
akc. spol.	akciová společnost
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cm	centimetr
CNC	Computer Numerical Control
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
Kč	Česká koruna
kol.	kolektiv
m ³	metr krychlový
mil.	milion
MSP	malé a střední podniky
n. p.	národní podnik
např.	například
NJ	německý jazyk
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
popř.	popřípadě
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SBU	Strategická obchodní jednotka
SBU _s	Strategické obchodní jednotky
š. p.	štátny podnik
tzv.	takzvaný

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2018

Příloha B: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2019

Příloha C: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2020

Příloha A: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2018

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

Rozvaha 2018 v plném rozsahu

ke dni **31.12.2018**
(v celých tisících Kč)

IČ
45021112

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Dřevostroj Čkyně, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Společně 25

384 81 Čkyně

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	353 718	-116 679	237 039	176 509
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	155 056	-115 614	39 442	34 039
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 748	-1 748		100
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	1 748	-1 748		100
B.I.2.1.	Software	007	1 748	-1 748		100
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	153 308	-113 866	39 442	33 939
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	69 798	-43 626	26 172	26 707
B.II.1.1.	Pozemky	016	213		213	213
B.II.1.2.	Stavby	017	69 585	-43 626	25 959	26 494
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	82 664	-70 240	12 424	7 232
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	846		846	
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	846		846	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Zdroj: Justice, 2022

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	198 376	-1 065	197 311	142 113
C.I.	Zásoby	038	58 943		58 943	21 724
C.I.1.	Materiál	039	6 933		6 933	5 230
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	49 994		49 994	16 494
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	2 016		2 016	
C.I.3.1.	Výrobky	042				
C.I.3.2.	Zboží	043	2 016		2 016	
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	92 834	-1 065	91 769	97 639
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	1 772		1 772	200
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	1 772		1 772	200
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056	1 772		1 772	200
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	91 062	-1 065	89 997	97 439
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	8 731	-1 065	7 666	8 931
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	75 957		75 957	85 490
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	6 374		6 374	3 018
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	3 526		3 526	737
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	2 714		2 714	2 207
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	134		134	74
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	46 599		46 599	22 750
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	124		124	165
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	46 475		46 475	22 585
D.	Časové rozlišení aktiv	078	286		286	357
D.1.	Náklady příštích období	079	286		286	357
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080				
D.3.	Příjmy příštích období	081				

Zdroj: Justice, 2022

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	082	237 039	176 509
A.	Vlastní kapitál	083	121 680	112 603
A.I.	Základní kapitál	084	102 015	102 015
A.I.1.	Základní kapitál	085	102 015	102 015
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	086		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	088		
A.II.1.	Ážio	089		
A.II.2.	Kapitálové fondy	090		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096	60	
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098	60	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	10 489	-551
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	10 489	-551
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	9 116	11 139
A.VI.	Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	115 326	63 906
B.	Rezervy	105	17 418	23 586
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	9 447	15 718
B.4.	Ostatní rezervy	109	7 971	7 868
C.	Závazky	110	97 908	40 320
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	2 473	2 297
C.I.1.	Vydané dluhopisy	112		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	114		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	120		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	121	2 473	2 297

Zdroj: Justice, 2022

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.9.	Závazky - ostatní	122		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	123		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	124		
C.I.9.3.	Jiné závazky	125		
C.II.	Krátkodobé závazky	126	95 435	38 023
C.II.1.	Vydané dluhopisy	127		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	129		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	72 632	21 422
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	14 590	11 309
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135		
C.II.8.	Závazky ostatní	136	8 213	5 292
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	33	111
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	1 646	1 351
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	2 160	1 753
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	121	48
C.II.8.7.	Jiné závazky	143	4 253	2 029
D.	Časové rozlišení pasiv	147	33	
D.1.	Výdaje příštích období	148	33	
D.2.	Výnosy příštích období	149		

Pozn:

Sestaveno dne: 27.06.2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou. Dřevostroj Čkyně, a.s. Společně 25 (3) 384 81 Čkyně DIČ: CZ45021112
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro dřevařský průmysl

Zdroj: Justice, 2022

Výkaz zisku a ztráty 2018 v plném rozsahu

ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)

IČ
45021112

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Dřevostroj Čkyně, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Společně 25

384 81 Čkyně

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	126 348	128 003
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	112 736	79 828
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	62 580	48 942
A.3.	Služby	06	50 156	30 886
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-33 500	7 520
C.	Aktivace (-)	08	-2 083	-1 034
D.	Osobní náklady	09	37 527	30 937
D.1.	Mzdové náklady	10	26 693	22 109
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	10 834	8 828
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	9 172	7 552
D.2.2.	Ostatní náklady	13	1 662	1 276
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	3 467	3 584
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	3 952	3 620
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	3 952	3 620
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-485	-36
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 005	913
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	157	29
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	621	572
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	227	312
F.	Ostatní provozní náklady	24	-4 602	-4 373
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Prodaný materiál	26	54	88
F.3.	Daně a poplatky	27	302	294
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-6 168	-5 233
F.5.	Jiné provozní náklady	29	1 210	478
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	13 808	12 454

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	930	308
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	115	
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	815	308
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	637	1 936
K.	Ostatní finanční náklady	47	3 957	2 185
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-2 390	59
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	11 418	12 513
L.	Daň z příjmů	50	2 302	1 374
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	2 126	1 264
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	176	110
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	9 116	11 139
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	9 116	11 139
*	Čistý obrat za účetní období	56	128 920	131 160

Pozn:

Sestaveno dne: 27.06.2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Dřevostroj Čkyně, a.s. Společnost 384 81 Čkyně (3) IČ: CZ45021112
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro dřevařský průmysl

Zdroj: Justice, 2022

Příloha B: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2019

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

Rozvaha 2019 v plném rozsahu

ke dni **31.12.2019**
(v celých tisících Kč)

IČ
45021112

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Dřevostroj Čkyně, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Společně 25

384 81 Čkyně

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	380 226	-119 700	260 526	237 039
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	154 921	-116 032	38 889	39 442
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 784	-1 748	36	
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	1 748	-1 748		
B.I.2.1.	Software	007	1 748	-1 748		
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011	36		36	
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	36		36	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	153 137	-114 284	38 853	39 442
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	70 417	-45 256	25 161	26 172
B.II.1.1.	Pozemky	016	213		213	213
B.II.1.2.	Stavby	017	70 204	-45 256	24 948	25 959
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	82 720	-69 028	13 692	12 424
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024				846
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				846
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Zdroj: Justice, 2022

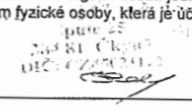
Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	224 988	-3 668	221 320	197 311
C.I.	Zásoby	038	60 543		60 543	58 943
C.I.1	Materiál	039	5 869		5 869	6 933
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	52 658		52 658	49 994
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	2 016		2 016	2 016
C.I.3.1.	Výrobky	042				
C.I.3.2.	Zboží	043	2 016		2 016	2 016
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	153 181	-3 668	149 513	91 769
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	1 428		1 428	1 772
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	1 428		1 428	1 772
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	056	1 428		1 428	1 772
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	057	151 753	-3 668	148 085	89 997
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	20 397	-3 668	16 729	7 666
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	125 097		125 097	75 957
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	6 259		6 259	6 374
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	1 138		1 138	3 526
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	4 185		4 185	2 714
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	342		342	134
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	594		594	
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	11 264		11 264	46 599
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	78		78	124
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	11 186		11 186	46 475
D.	Časové rozlišení aktiv	078	317		317	286
D.1.	Náklady příštích období	079	317		317	286
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080				
D.3.	Příjmy příštích období	081				

Zdroj: Justice, 2022

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	082	260 526	237 039
A.	Vlastní kapitál	083	132 984	121 680
A.I.	Základní kapitál	084	102 015	102 015
A.I.1.	Základní kapitál	085	102 015	102 015
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	086		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	088		
A.II.1.	Ážio	089		
A.II.2.	Kapitálové fondy	090		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096	20	60
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098	20	60
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	19 504	10 489
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	19 504	10 489
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	11 445	9 116
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	127 540	115 326
B.	Rezervy	105	20 568	17 418
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	11 290	9 447
B.4.	Ostatní rezervy	109	9 278	7 971
C.	Závazky	110	106 972	97 908
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	2 695	2 473
C.I.1.	Vydané dluhopisy	112		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	114		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	120		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	121	2 695	2 473

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.9	Závazky - ostatní	122		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	123		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	124		
C.I.9.3.	Jiné závazky	125		
C.II.	Krátkodobé závazky	126	104 277	95 435
C.II.1.	Vydané dluhopisy	127		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	129		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	87 106	72 632
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	11 834	14 590
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	45	
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135		
C.II.8.	Závazky ostatní	136	5 292	8 213
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	27	33
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	1 273	1 646
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	1 765	2 160
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	147	121
C.II.8.7.	Jiné závazky	143	2 080	4 253
D.	Časové rozlišení pasiv	147	2	33
D.1.	Výdaje příštích období	148	2	33
D.2.	Výnosy příštích období	149		

Pozn:

Sestaveno dne: 22.06.2020	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro dřevařský průmysl

Zdroj: Justice, 2022

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

Výkaz zisku a ztráty 2019 v plném rozsahu

ke dni 31.12.2019
(v celých tisících Kč)

IČ
45021112

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Dřevostroj Čkyně, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Společně 25

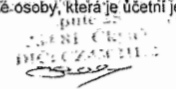
384 81 Čkyně

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	169 531	126 348
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	109 495	112 736
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	55 782	62 580
A.3.	Služby	06	53 713	50 156
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-2 665	-33 500
C.	Aktivace (-)	08	-513	-2 083
D.	Osobní náklady	09	41 762	37 527
D.1.	Mzdové náklady	10	29 601	26 693
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	12 161	10 834
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	10 103	9 172
D.2.2.	Ostatní náklady	13	2 058	1 662
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	7 025	3 467
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 422	3 952
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	4 422	3 952
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	2 603	-485
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 065	1 005
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	7	157
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	614	621
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	444	227
F.	Ostatní provozní náklady	24	3 748	-4 602
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Prodaný materiál	26	80	54
F.3.	Daně a poplatky	27	313	302
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	3 151	-6 168
F.5.	Jiné provozní náklady	29	204	1 210
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	11 744	13 808

Zdroj: Justice, 2022

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 963	930
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1 868	115
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	95	815
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	3 131	637
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 137	3 957
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	2 957	-2 390
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	14 701	11 418
L.	Daň z příjmů	50	3 256	2 302
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	3 034	2 126
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	222	176
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	11 445	9 116
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	11 445	9 116
*	Čistý obrát za účetní období	56	175 690	128 920

Pozn:

Sestaveno dne: 22.06.2020	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro dřevařský průmysl

Zdroj: Justice, 2022

Příloha C: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2020

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		Rozvaha 2020 v plném rozsahu		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Dřevostroj Čkyně, a.s.			
		ke dni 31.12.2020		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště			
		(v celých tisících h Kč)		Společně 25			
		IČ		384 81 Čkyně			
		45021112					

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	363 078	-121 915	241 163	260 526
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	158 239	-116 199	42 040	38 889
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 154	-1 748	406	36
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	2 154	-1 748	406	
B.I.2.1.	Software	007	2 154	-1 748	406	
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				36
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				36
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	156 085	-114 451	41 634	38 853
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	73 919	-46 620	27 299	25 161
B.II.1.1.	Pozemky	016	213		213	213
B.II.1.2.	Stavby	017	73 706	-46 620	27 086	24 948
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	80 163	-67 831	12 332	13 692
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	2 003		2 003	
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	2 003		2 003	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Zdroj: Justice, 2022

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	204 559	-5 716	198 843	221 320
C.I.	Zásoby	038	64 356		64 356	60 543
C.I.1.	Materiál	039	8 069		8 069	5 869
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	56 199		56 199	52 658
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	88		88	2 016
C.I.3.1.	Výrobky	042	88		88	
C.I.3.2.	Zboží	043				2 016
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	101 012	-5 716	95 296	149 513
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	1 244		1 244	1 428
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	1 244		1 244	1 428
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056	1 244		1 244	1 428
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	99 768	-5 716	94 052	148 085
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	7 614	-5 716	1 898	16 729
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	85 350		85 350	125 097
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	6 804		6 804	6 259
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	2 845		2 845	1 138
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	3 903		3 903	4 185
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	56		56	342
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067				594
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	39 191		39 191	11 264
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	114		114	78
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	39 077		39 077	11 186
D.	Časové rozlišení aktiv	078	280		280	317
D.1.	Náklady příštích období	079	280		280	317
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080				
D.3.	Příjmy příštích období	081				

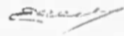
Zdroj: Justice, 2022

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	082	241 163	260 526
A.	Vlastní kapitál	083	92 465	132 984
A.I.	Základní kapitál	084	28 500	102 015
A.I.1.	Základní kapitál	085	28 500	102 015
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	086		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	088	21 796	
A.II.1.	Ážio	089		
A.II.2.	Kapitálové fondy	090	21 796	
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091	21 796	
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096	100	20
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098	100	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	30 800	19 504
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	30 800	19 504
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	11 269	11 445
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	148 698	127 540
B.	Rezervy	105	25 631	20 568
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	14 205	11 290
B.4.	Ostatní rezervy	109	11 426	9 278
C.	Závazky	110	123 067	106 972
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	396	2 695
C.I.1.	Vydané dluhopisy	112		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	114		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	120		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	121	396	2 695

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.9.	Závazky - ostatní	122		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	123		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	124		
C.I.9.3.	Jiné závazky	125		
C.II.	Krátkodobé závazky	126	122 671	104 277
C.II.1.	Vydané dluhopisy	127		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	129		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	102 714	87 106
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	13 492	11 834
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		45
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135		
C.II.8.	Závazky ostatní	136	6 465	5 292
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137	134	
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	11	27
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	1 420	1 273
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	1 624	1 765
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	2	147
C.II.8.7.	Jiné závazky	143	3 274	2 080
D.	Časové rozlišení pasiv	147		2
D.1.	Výdaje příštích období	148		2
D.2.	Výnosy příštích období	149		

Pozn:



Sestaveno dne: 22.06.2021	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky, nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  IČ: 248102112
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro dřevařský průmysl

Zdroj: Justice, 2022

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

Výkaz zisku a ztráty 2020 v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020
(v celých tisících Kč)

IČ
45021112

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Dřevostroj Čkyně, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Společně 25

384 81 Čkyně

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	180 858	169 531
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	120 941	109 495
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	61 836	55 782
A.3.	Služby	06	59 105	53 713
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-3 629	-2 665
C.	Aktivace (-)	08	-5 259	-513
D.	Osobní náklady	09	43 411	41 762
D.1.	Mzdové náklady	10	31 005	29 601
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	12 406	12 161
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	10 386	10 103
D.2.2.	Ostatní náklady	13	2 020	2 058
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	6 629	7 025
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 581	4 422
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	4 581	4 422
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	2 048	2 603
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 352	1 065
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	459	7
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	540	614
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	353	444
F.	Ostatní provozní náklady	24	5 797	3 748
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Prodaný materiál	26	24	80
F.3.	Dané a poplatky	27	266	313
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	5 063	3 151
F.5.	Jiné provozní náklady	29	444	204
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	14 320	11 744

Zdroj: Justice, 2022

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	837	1 963
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	794	1 868
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	43	95
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2 928	3 131
K.	Ostatní finanční náklady	47	4 908	2 137
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-1 143	2 957
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	13 177	14 701
L.	Daň z příjmů	50	1 908	3 256
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	4 207	3 034
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-2 299	222
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	11 269	11 445
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	11 269	11 445
*	Čistý obrát za účetní období	56	185 975	175 690

Pozn:



Sestaveno dne: 22.06.2021	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 254810112 DÍČ: 024503112
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba strojů a zařízení pro dřevařský průmysl

Zdroj: Justice, 2022

Abstrakt

Kopáčiková, N. (2022). *Obchodní strategie podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: podnikání, obchodní strategie, strategická analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, mise, vize

Tato bakalářská práce popisuje obchodní strategii podniku. V teoretické části práce je popsána teorie podnikání a teorie obchodní strategie. Výstupy teoretické části jsou aplikovány na společnost Dřevostroj Čkyně, a. s., která poskytuje svým zákazníkům komplexní služby v oboru dodávek strojů a zařízení pro zpracování dřevní hmoty. Praktická část obsahuje základní informace o společnosti a její strategickou analýzu. Zanalyzováním obchodní strategie podniku Dřevostroj Čkyně, a. s., jsou získané informace sepsány do SWOT analýzy a následně předloženy konkrétní návrhy na zlepšení obchodní strategie společnosti.

Abstract

Kopáčiková, N. (2022). *Business strategy of a company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: business, business strategy, strategic analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces, SWOT analysis, mission, vision

This bachelor thesis describes the business strategy of a company. The theoretical part of the thesis describes the theory of business and business strategy. Results of the theoretical part are applied to the company Dřevostroj Čkyně, a. s., which provides services in the field of delivery of machines and equipment for wood processing. The practical part contains basic information about the company and its strategic analysis. The practical part also creates a SWOT analysis based on the information obtained by analyzing the business strategy of the company Dřevostroj Čkyně, a. s., and submits specific improvements to the business strategy of the company.