

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku metodou benchmarkingu

Bc. Tomáš Ulrich

Diplomová práce

2023

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Ulrich**
Osobní číslo: **E21120**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Hodnocení výkonnosti vybraného podniku metodou benchmarkingu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti vybraného podniku prostřednictvím metody benchmarkingu, dále návrhy a doporučení pro zlepšení výkonnosti v problémových oblastech.

Osnova:

- Základní pojmy z oblasti výkonnosti podniku.
- Metody měření výkonnosti podniku.
- Charakteristika vybraného podniku a benchmarkingového partnera.
- Analýza výkonnosti vybraného podniku pomocí zvolené metody.
- Vyhodnocení, doporučení a formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-033-2.
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
RICE, Anthony. Accounts demystified: how to understand financial accounting and analysis. 4th ed. London: Pearson Education, c2003. ISBN 0-273-66334-8.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3124-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení výkonnosti vybraného podniku metodou benchmarking, jsem vypracoval samostatně.

Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které nevytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.4.2023

Bc. Tomáš Ulrich v.r.

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, a také mé rodině, přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Anotace

První část DP je věnována teoretické části. V praktické části je nejprve popsána zvolená metoda benchmarkingu. Poté je popsána vybraná společnost a její benchmarkingový partner. Poté bude provedena finanční analýza obou podniků, která její součástí benchmarkingů a závěru diplomové práce budou na základě výsledků této provedené finanční analýzy jsou autorem představeny návrhy na zlepšení současné situace podniků.

Klíčová slova

Benchmarking, Finanční analýza, TDK, Siemens

Title

Evaluation performance selected company method of benchmarking

Annotation

The first half of the thesis include theoretical definition. In the next part of this thesis is described selected method of benchmarking. Next part include introduction selected companies a then was performed financial analyse which is part of benchmarking. Last part of this thesis include results this financial analyse a then was suggested proposals for improving current situation both of the companies.

Keywords

Benchmarking, Financial analysis, TDK, Siemens

SEZNAM ZKRATEK

EAT	Zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
VK	Vlastní kapitál
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
ROA	Ukazatel rentability aktiv
ROE	Ukazatel rentability vlastního kapitálu
ÚK	Ukazatel úrokového krytí
ER	Equity ratio
ROCE	Ukazatel celkového investovaného kapitálu
ROC	Ukazatel rentability nákladů
OL	Okamžitá likvidita
BL	Běžná likvidita
PL	Pohotová Likvidita
ROS	Ukazatel tržeb
CA	Celková aktiva
ČPK	Čistý pracovní kapitál
CK	Celkový kapitál
NÚ	Nákladové úroky
Z	Zisk
NZ	Nerozdělený zisk
A	Aktiva
RO	Rychlost obratu
DO	Doba obratu
OCA	Obrat celkových aktiv
OA	Oběžná aktiva
PZ	Peněžní závazky
KZ	Krátkodobé závazky
DOZ	Doba obratu závazků
DOP	Doba obratu zásob
PP	Produktivita práce
BSC	Metoda Balanced Scorecard

Obsah

1	Definice benchmarkingu	2
1.1	Typy benchmarkingu	3
1.1.1	Funkcionální benchmarking	4
1.1.2	Procesní benchmarking	4
1.1.3	Externí benchmarking	4
1.1.4	Interní benchmarking	5
1.1.5	Modely benchmarkingu	6
1.2	Model APQC	6
1.2.1	Model EFQM	8
1.3	Iniciační fáze benchmarkingu	9
1.3.1	Plánovací fáze benchmarkingu	9
1.3.2	Analytická fáze benchmarkingu	10
1.3.3	Realizační fáze	11
2	Výkonnost podniku	11
2.1	Udržitelnost podniku	11
2.1.1	Enviromentální výkonnost	12
2.1.2	Ukazatelé enviromentální výkonnosti	13
2.1.3	Sociální výkonnost	13
2.1.4	Ekonomická výkonnost	14
2.2	BSC	15
2.2.1	Strategické cíle BSC	16
2.2.2	Strategická mapa BSC	16
3	Finanční analýza	18
3.1	Finanční ukazatelé	19
3.1.1	Uživatelé finanční analýzy	19
3.1.2	Analýza poměrovými ukazateli	21
3.2	Likvidita a ukazatelé z ní plynoucí	21
3.2.1	Okamžitá likvidita (OL)	22
3.2.2	Pohotová likvidita	23

3.2.3	Běžná likvidita.....	23
3.3	Ukazatelé rentability.....	23
3.3.1	ROA.....	24
3.3.2	ROE.....	24
3.3.3	Rentabilita tržeb	24
3.3.4	ROC (rentabilita nákladů).....	24
3.3.5	Ukazatelé aktivity.....	24
3.3.6	Ukazatel obratu celkových aktiv	25
3.3.7	Další ukazatelé aktivity	25
3.4	Ukazatelé zadluženosti	25
3.4.1	Koeficient samofinancování (Equity ratio).....	26
3.4.2	Ukazatel úrokového krytí.....	26
3.5	Altmanův model	26
4	Představení společnosti TDK Electronics, s.r.o.	28
4.1	Historie TDK Electronics s.r.o.	29
4.1.1	Historie po zahájení výroby v ČR.....	29
4.1.2	Organizační struktura TDK Electronics, s.r.o.....	30
4.1.3	Představení benchmarkingového partnera	31
4.1.4	Historie společnosti Siemens s.r.o.	31
4.1.5	Organizační struktura	32
5	Analýza výkonnosti vybraného podniku pomocí zvolené metody	33
5.1	Ukazatelé likvidity.....	34
5.1.1	Běžná likvidita.....	34
5.1.2	Okamžitá likvidita	35
5.1.3	Pohotová likvidita	37
5.2	Ukazatelé rentability.....	38
5.2.1	Obrat aktiv	40
5.2.2	Obrat zásob.....	40
5.2.3	Obrat dlouhodobého majetku.....	41
5.2.4	Obrat závazků.....	42
5.2.5	Obrat pohledávek	43

5.2.6	Doba obratu závazků.....	44
5.2.7	Doba obratu pohledávek.....	45
5.2.8	Doba obratu zásob.....	46
5.2.9	Doba obratu aktiv.....	47
5.3	Ukazatele zadluženosti.....	48
5.3.1	Celková zadluženost.....	49
5.3.2	Koeficient samofinancování.....	50
5.3.3	Ukazatel úrokového krytí.....	51
5.4	Ukazatele rentability.....	52
5.4.1	ROA.....	53
5.4.2	ROE.....	53
5.4.3	ROS.....	54
5.4.4	ROC.....	55
5.4.5	ROCE.....	56
5.5	Altmanův index.....	56
5.5.1	Průměrné srovnání výkonnosti ukazatelů aktivity a rentability.....	58
5.5.2	Průměrné srovnání ukazatelů aktivity.....	58
5.5.3	Průměrné srovnání ukazatelů rentability.....	58
6	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	59
7	Závěr.....	62
	LITERATURA.....	63

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: BĚŽNÁ LIKVIDITA	35
GRAF 2: OKAMŽITÁ LIKVIDITA	36
GRAF 3: POHOTOVÁ LIKVIDITA	38
GRAF 4: OBRAT AKTIV	40
GRAF 5: OBRAT ZÁSOB	40
GRAF 6: OBRAT DLOUHODOBÉHO MAJETKU	41
GRAF 7: OBRAT ZÁVAZKŮ	42
GRAF 8: OBRAT POHLEDÁVEK	43
GRAF 9: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ.....	44
GRAF 10: DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	45
GRAF 11: DOBA OBRATU ZÁSOB	46
GRAF 12: DOBA OBRATU AKTIV	47
GRAF 13: CELKOVÁ ZADLUŽENOST.....	49
GRAF 14: KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ	50
GRAF 15: UKAZATEL ÚROKOVÉHO KRYTÍ.....	51
GRAF 16: ROA	53
GRAF 17: ROE	53
GRAF 18: ROS	54
GRAF 19: ROC.....	55
GRAF 20: ROCE	56
GRAF 21: ALTMANŮV INDEX.....	57

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: BĚŽNÁ LIKVIDITA	34
TABULKA 2: OKAMŽITÁ LIKVIDITA.....	36
TABULKA 3: POHOTOVÁ LIKVIDITA	37
TABULKA 4: UKAZATELE AKTIVITY	39
TABULKA 5: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	48
TABULKA 6: UKAZATELE RENTABILITY	52
TABULKA 7: ALTMANŮV INDEX	57
TABULKA 8: PRŮMĚRNÉ HODNOTY UKAZATELŮ AKTIVITY	58
TABULKA 9: PRŮMĚRNÉ HODNOTY UKAZATELŮ RENTABILITY.....	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 : TYPY BENCHMARKINGU	3
OBRÁZEK 2 : ZÁKLADNÍ ETAPY BENCHMARKINGU FIRMY XEROX .	5
OBRÁZEK 3 : MODEL APQC]	7
OBRÁZEK 4 : UKÁZKA MODELU EFQM	8
OBRÁZEK 5 : INICIALIZAČNÍ FÁZE BENCHMARKINGU	9
OBRÁZEK 6 : MATICE BENCHMARKINGOVÝCH PARTNERŮ	10
OBRÁZEK 7 : PLÁNOVACÍ PROCESY BENCHMARKINGU	10
OBRÁZEK 8 : INTEGRAČNÍ PROCESY BENCHMARKINGU	11
OBRÁZEK 9 : PILÍŘE UDRŽITELNOSTI	12
OBRÁZEK 10 : MODEL BSC	15
OBRÁZEK 11 : STRATEGICKÁ MAPA BSC.....	17
OBRÁZEK 12: ČASOVÉ HLEDISKO HODNOCENÍ INFORMACÍ	18
OBRÁZEK 13 UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY	20
OBRÁZEK 14 : ČLENĚNÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	21
OBRÁZEK 15 : FERITOVÁ JÁDRA	28
OBRÁZEK 16: UKÁZKA VÝROBY PTC	29
OBRÁZEK 17: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TDK	30
OBRÁZEK 18 : ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SIEMENS	32

ÚVOD

Benchmarking nabízí možnost, jak zvýšit nejenom finanční, ale i celkovou výkonnost společnosti. Porovnávají se podniky ve stejném odvětví. Existuje více typu benchmarkingu. Jedná se o benchmarking procesní, funkcionální, výkonový, interní a externí. Nejznámější je taková metoda benchmarkingu, kde je společnost srovnávána s nejlepší společností v daném odvětví a učí se od ní. To znamená identifikaci rozdílů a mezer ve výkonnosti. Po nalezení nedostatků ve společnosti daná společnost navrhne opatření, které zlepší její finanční výkonnost. Pro dosažení nejvyššího efektu je nutné provádět benchmarking ve společnosti pravidelně. Před dvěma lety ovlivnila světovou ekonomiku pandemie covid-19 a aktuálně se firmy potýkají s rostoucími cenami energií a plynu. Firmám tedy hrozí pokles hospodářského výsledku a také, že budou muset utlumit výrobu a propouštět zaměstnance.

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu výkonnosti vybraného podniku metodou benchmarkingu, a jejího porovnání s benchmarkingovým partnerem. Oba podniky svoji činnost provádějí v elektrotechnickém průmyslu jako je výroba elektronických součástek a komponentů, které jsou umístěny ve všech elektrických a elektronických zařízeních kolem nás. Jedná například o výrobu feritových jader, které jsou využívány jako součást zdrojů elektrického napětí (transformátory), keramických pozistorů, které jsou využívány jako vyhřívače sedaček do automobilů. Dále se jedná o výrobu jističů, nebo elektromotorů. Oba podniky působí ve stejném odvětví, a proto je možné společnost TDK Electronics porovnat s benchmarkingovým partnerem Siemens s.r.o.

První část diplomové práce bude obsahovat teoretické pojmy, které autor následně využije v praktické části diplomové práce. Praktická část obsahuje nejprve představení společnosti a jejího benchmarkingového partnera. Další část diplomové práce bude obsahovat analýzu výkonnosti podniku metodou benchmarkingu, která také bude zahrnovat finanční analýzu obou představených společností, která je součástí zvolené metody benchmarkingu. Pro naplnění cíle této diplomové práce autor zvolí metodu výkonového benchmarkingu a následně autor vypočítá jednotlivé finanční ukazatele, které budou následně porovnávány s finančními ukazateli benchmarkingového partnera.

V závěru diplomové práce autor navrhne na základě provedené analýzy návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu. Cílem diplomové práce, která má název analýza vybraného podniku metodou benchmarkingu je zhodnotit výkonnost vybraného podniku výše uvedenou metodou a následně navrhnout doporučení na problémové oblasti podniku, ve kterých má mezery ve své výkonnosti.

1 Definice benchmarkingu

Autoři (Jaroslav NENADÁL, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011) uvádějí, že: Benchmarking a benchlearning, který na něj navazuje, jsou v dnešním světě chápány jako soubor aktivit, které nikdy nekončí. Můžeme je rozdělit na benchmarkingové individuální projekty, ale teprve až jejich systematické opakování je možné považovat za významné změny a zlepšování. Výstupem každého projektu benchmarkingu je identifikovat vlastní oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšovat.

Benchmarking je bez realizace projektů zbytečným plýtváním časem, zdroji a aktivitami mnoha lidí. Teprve realizace zlepšování, inovací a změn za pomoci nástrojů a postupů dává benchmarkingu smysl. Benchmarking je proces, který musí iniciovat a podporovat vrcholové vedení organizací, které se chtějí zlepšovat. Považuje se také za metodu strategického managementu, a pokud nemá aktivní účast a trvalou podporu vrcholového vedení, tak nemá tato metoda šanci na úspěch.

Benchmarking je systematický a standartně zařazený mezi celkové procesy systému řízení organizací. Jedná se o plánovaný proces jak z hlediska nástrojů, technik, a přístupů, tak i z hlediska potřebných financí, lidí, a zdrojů.

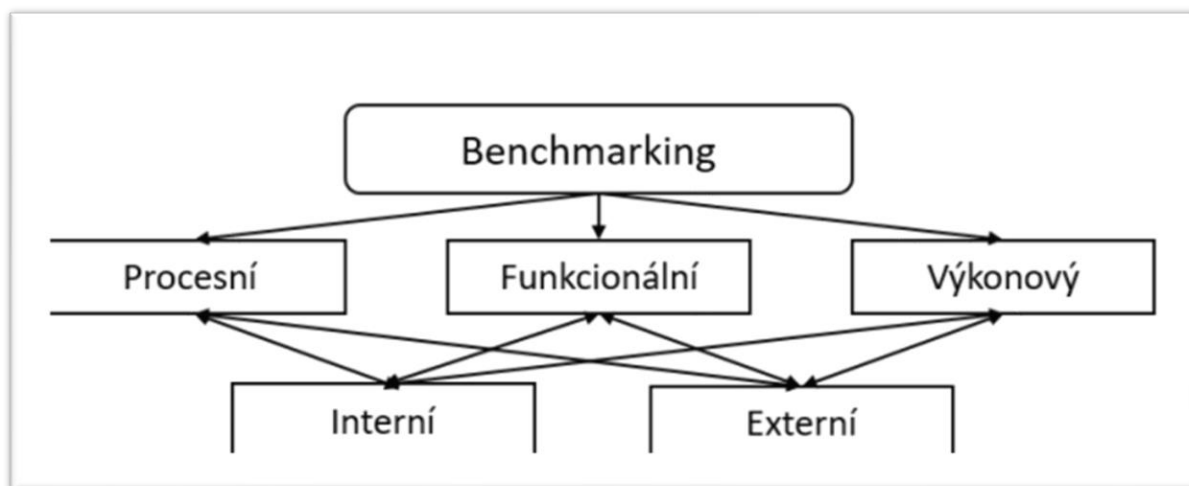
Pro tuto metodu je vyžadována alespoň jedna organizace na posuzování její vlastní reality. Na základě poznání by měla být zvolena taková organizace, která je ve sledované oblasti výrazně lepší než my sami, a měla by být považována za partnera než za konkurenta.

Partnerem nemusí být jenom absolutní světová třída, ale kterákoliv jiná organizace, o které si myslíme, že nás může inspirovat ke zlepšování a změnám.

Objekt konkrétního benchmarkingového projektu může být cokoliv. Jedná se například o konkrétní parametry produktu, schopnost nabízení určité hodnoty zainteresovaným stranám a zákazníkům. Benchmarking má být silnou motivační a vzdělávací rolí. Zjistíme při něm, že někde jinde to může jít lépe, protože se nikdy nesrovnáváme s fiktivním ideálem, ale pouze s lepší identifikovanou realitou. Benchmarking nemusí být jen pouhé porovnávání, ale může být také chápán jako měření, protože kromě schopnosti určení vymezení našich mezer výkonnosti bychom měli být také schopni kvantifikovat velikost těchto mezer.

1.1 Typy benchmarkingu

Benchmarking lze rozdělit na tři typy v závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingových zkoumání, viz následující obrázek 1.



Obrázek 1 : typy benchmarkingu

zdroj: [12]

Tento typ benchmarkingu je zaměřen na přímé srovnávání a měření různých výkonových parametrů. Jedná se například o výkon motoru, pracovní výkon, výkonnost určité montážní linky, celkovou výkonnost společnosti apod. Předmět zájmu je konkrétní hmotný objekt a to znamená, že zde může být porovnávána také výkonnost i přímých konkurentů na trhu. Uplatňuje se například u různých výrobců, kteří vyrábějí stejné, nebo podobné produkty.

Dále je možné ho uplatnit u poskytovatelů srovnatelných služeb apod. s cílem přímého porovnání nabízejících výrobků a služeb. Výkonový benchmarking umožňuje organizacím poznat jejich relativní výkonnost. Pokud se ale jedná o situaci, kdy je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, tak se jedná o velice náročný druh benchmarkingu, ke kterému je zapotřebí i značná důvěra všech organizací, které jsou do tohoto srovnávacího procesu zahrnuty.

Vzájemnou důvěru je tak možné posílit tím, že ještě před zahájením realizace určitého projektu vyloučíme z oblasti možných zájmů ty, které sami považujeme za příliš citlivé, a k nimž bychom pravděpodobně nepřistoupili ani my sami, pokud bychom byli vyzváni jinou společností k účasti v benchmarkingovém projektu. Výsledkem výkonového benchmarkingu je nejčastěji porovnávání parametrů stejných produktů.

[1]

1.1.1 Funkcionální benchmarking

Jedná se o typ benchmarkingu, při kterém je porovnáváno několik, nebo i dokonce jediná funkce určitých společností. Nejvíce je využíván v oblasti služeb a také v neziskovém sektoru. Jako příklad je možné uvést srovnávání bezpečnostních garancí v letovém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, zdravotnické zařízení nabízející spektrum doprovodných služeb pacientům, přístupy na rozvoj vztahů s dodavateli apod. Konkrétně je možné uvést situaci, kdy se například zdravotnické zařízení rozhodlo vylepšit komfort pacientů umístěných na nemocničních pokojích a také při příjmu pacientů.

1.1.2 Procesní benchmarking

Soubor aktivit, ve kterých je středem pozornosti srovnávání a měření určitého procesu společnosti. Měření a porovnávání jsou především zaměřena na využívání přístupů, které jsou potřebné k vykonávání konkrétních typů prací měnící hmotné, nebo informační vstupy na výstupy, které spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách a výkonost srovnávacích procesů. Procesní benchmarking někdy může být přirovnáván k funkcionálnímu benchmarkingu. Je možné ho použít v jakékoliv organizaci, která zabezpečuje podobné procesy, i když se vůbec nemusí jednat o přímého konkurenta. Jako příklady porovnávání může být například:

- Interní audit, zejména přístupy na odhalení slabých stránek.
- Kvalita a rozsah poskytovaného servisu.
- Přístupy určené pro návrh produktů.
- Nabídka a poskytování služeb recepčních hotelů.
- Formy a přístupy pro interní komunikaci.

1.1.3 Externí benchmarking

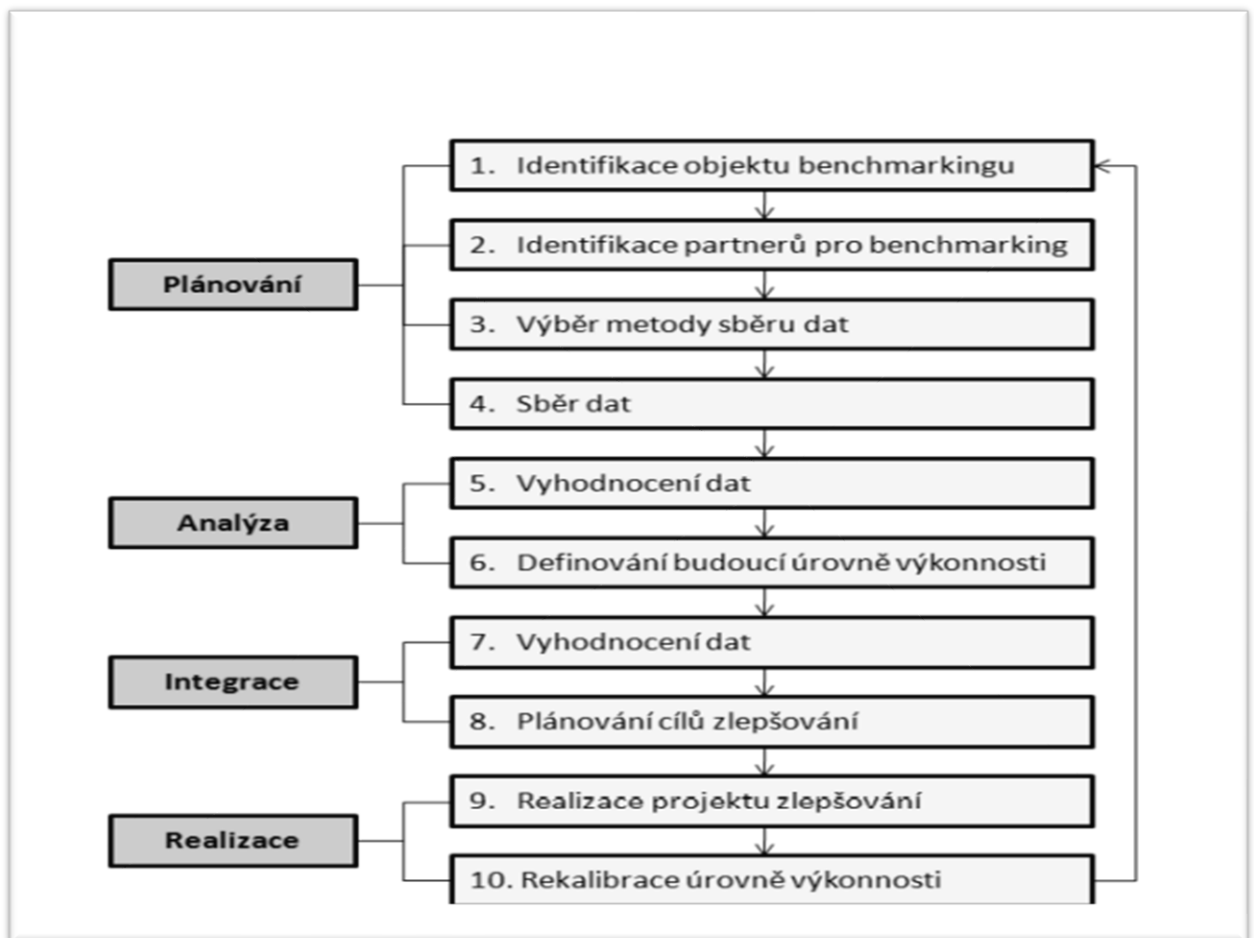
Jedná se o soubor činnosti, v jejíž rámci je pro porovnávání a měření partnerem jiná organizace. Pro malé a střední podniky je to asi jediný a vhodný typ benchmarkingu. Vyhledávání vhodného partnera pro externí benchmarking nemusí být vždy jednoduché, obzvláště pokud jde o organizace, které si mohou navzájem konkurovat. Externí benchmarking umožňuje nastavit si i ten nejvyšší benchmark a poučit se opravdu od těch nejlepších organizací. Pro můžeme vymezit celou řadu benchmarkingových projektů v závislosti na tom jaká slabá stránka byla identifikována.

1.1.4 Interní benchmarking

Je využíván v jedné organizaci mezi vybranými organizačními jednotkami jako jsou například divize, fakulty, provozní jednotky, obchodní řetězce apod. pomocí, kterých jsou zabezpečovány stejné, nebo podobné produkty, funkce a procesy. Zde bývá dočasně hlavním cílem nalezení určité potřeby optimálního výkonnostního standartu. Tento typ benchmarkingu je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní společnosti. To znamená, že nedochází k omezení při získávání potřebných informací, a proto je také kratší doba jednoho benchmarkingového projektu ve srovnání s externím benchmarkingem.

Další výhodou toho typu benchmarkingu je efektivní snižování nežádoucích rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Naopak nevýhodou může být nalezení nejlepší reality ve společnosti, která je vždy málo pravděpodobná. Využívání interního benchmarkingu může vést k podcenění vnějších impulsů ke zlepšování. Interní benchmarking ve většině případů není možné použít v malých a středních firmách, kde je malá šance vykonávat stejné, nebo podobné aktivity.

[1]



Obrázek 2 : základní etapy benchmarkingu firmy Xerox

zdroj: [15]

1.1.5 Modely benchmarkingu

Už víme, že benchmarking není normovanou metodou, která má předem stanovené postupy. Proto není možné nalézt jednotný rámec a určité harmonizované postupy realizace podobných měření a porovnávání. Jednotlivý počet fází, kroků, a klíčových aktivit benchmarkingu se velmi často mění. Výzkum ve spojených státech amerických ukázal, že organizace používají čtyři etapy benchmarkingu, zatímco jiné organizace vymezily v této souvislosti až 33 různých kroků. Stejný výzkum ale odhalil, že nejčastější benchmarkingové modely využívají sedm až deset etap. Veškeré kroky jsou rozděleny do čtyř základních fází. Jedná se o fáze plánovací, analyzační, integrační, a realizační.

Plánovací fázi vykonává vrcholové vedení, které musí jmenovat benchmarkingový tým, a jeho složení by mělo odpovídat jeho zaměření. Nejprve musí tento tým vybrat minimálně jeden partnerský subjekt – organizaci, od které je možné se u ní v něčem inspirovat. Podle charakteru projektu poté tým navrhne nejlepší metodu pro sběr dat tak, aby byla možná kvantifikace velikosti rozdílů u sledovaných ukazatelů výkonnosti.

V rámci plánovací fáze je sběr dat posledním krokem. Pro analytickou fázi je typické takové zpracování dat, aby po jejím skončení bylo jasné, jaké návrhy má organizace navrhnout v oblasti cílů a vlastního zlepšování. Tyto informace jsou pak předkládány vrcholovému managementu, který v rámci integrační fáze napřed projedná návrhy, které formuloval benchmarkingový tým a potom objektivně rozhodne o definitivních cílech vlastního zlepšování. Poslední fáze se nazývá realizační, která znamená opravdovou realizaci konkrétního projektu neustálého zlepšování.

1.2 Model APQC

Tento model popisuje to základní, na co by se v benchmarkingovém projektu nemělo zapomenout. Čtyři principiální otázky, které jsou na výše uvedeném obrázku, se považují za naprostý základ, na kterém stojí všechny benchmarkingové aktivity. První a třetí otázka se zaměřuje na odhalení a definování kritických faktorů úspěšnosti, pomoci, kterých je ovlivněna míra spokojenosti zainteresovaných stran, a hlavně externích zákazníků. Druhá a čtvrtá otázka se týká používání přístupů metod a nástrojů, které jsou využívány a porovnávány organizací. Pro nalezení odpovědí na první dvě otázky je vyžadována hluboká analýza systematicky shromažďovaných dat z prostředí vlastní organizace.

Pro odpovědi na třetí a čtvrtou otázku musíme provést analýzu shromažďovaných dat alespoň od jedné vybrané partnerské organizace. Za každou z těchto otázek se skrývají určité konkrétní činnosti, které jsou stručně uvedeny níže:

[1]



Obrázek 3 : model APQC

zdroj: [16]

1. Co se bude porovnávat?

- Kritické faktory úspěšnosti organizace.
- Jmenování benchmarkingového týmu a jeho vedoucího.
- Proces, který bude podroben benchmarkingu.

2. Jak to děláme my?

- Volba vhodných měřítek pro porovnávání a měření.

3. Kdo je v tom nejlepší

- Výběr organizací, které daný proces vykonávají lépe než my.
- Nalezení nejlepší praxe v naší organizaci (pokud je to možné).

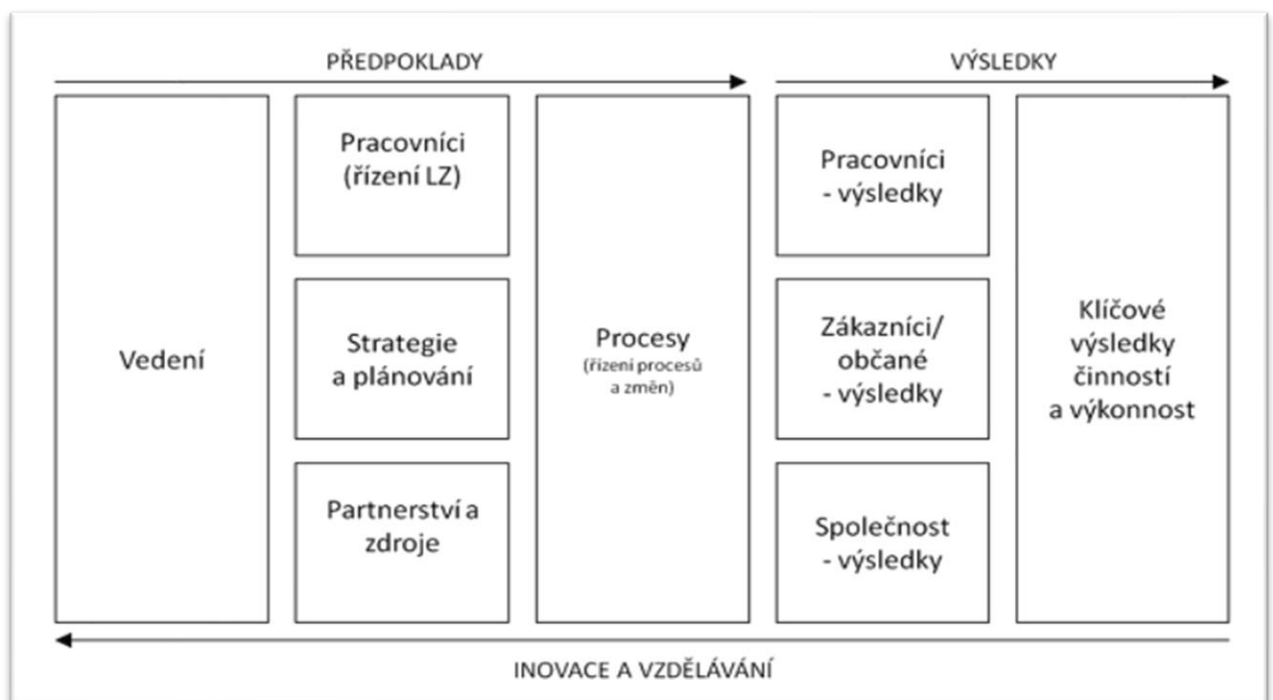
4. Jak to dělají oni

- Popis jejich procesu, který je srovnávám s našim.
- Identifikace cílových hodnot pro jejich výkonost.
- Zkoumání toho, co způsobilo to, že jejich organizace dosáhla lepší výkonnosti.

1.2.1 Model EFQM

Tento model patří mezi nejdůležitější a nejvíce používané modely v Evropské unii. Byl vytvořen v roce 1991 evropskou nadací pro management jakosti. Od roku 1991 až do roku 1999 měl tento model název TQM (Total Quality Management). Evropská nadace pro management jakosti tento model v roce 1999 výrazně přepracovala, a proto je dnes známý pod názvem EFQM (European Foundation for Quality Management). Další inovační změna proběhla v roce 2011, kdy se upravila procentuální část, která definuje váhu hlavních kritérii.

V roce 2013 došlo k poslední změně toho modelu. Provozní ředitel a zároveň vedoucí tohoto projektu o této změně prohlásil, že se jedná o evoluci. Upozorňoval na potřebu oživit ekonomiku. Potřebou odpovědnost převzala organizace a jejich vedoucí, kteří udělali nutnou změnu jejíž cílem je udržitelný rozvoj společnosti, budoucí schopnosti, a strategický přístup pro řízení rizik. Jedná se o nejdůležitější části, kterým verze 2013 věnuje svoji pozornost. Zjednodušuje také rámec řízení, jehož cílem je usnadnění lidem pochopení a následnou implementaci. Dne 10.října 2013 byla tato verze představena na foru v Bruselu. V tomto modelu Excellence jsou používány metody sebehodnocení a benchmarking. I když je jeho implementace velice náročná, tak se jedná o doposud nejdokonalejší materiál, který je určen pro rozvoj systému managementu. Hlavním cílem modelu EFQM je identifikace slabých míst společnosti a vyhledávání jejich slabých stránek. Výhodou toho modelu je jeho obecný charakter, a proto jej můžeme aplikovat v téměř jakékoli společnosti bez ohledu na nabízené produkty a služby a také velikosti společnosti.



Obrázek 4 : ukázka modelu EFQM

zdroj:[18]

1.3 Iniciační fáze benchmarkingu

Představuje sled jedinečných činností a procesů v organizaci, jejíž hlavním cílem je tvorba znalostní, kulturní a zdrojově příznivého zázemí. Důležité je, aby byly veškeré projekty benchmarkingu realizovány s minimálními problémy, chybami, a potížemi. Pro iniciační fázi by mělo mít plnou pravomoc vrcholové vedení organizace.



Obrázek 5 : inicializační fáze benchmarkingu

zdroj: [19]

1.3.1 Plánovací fáze benchmarkingu

Jedná se o jednu z nejnáročnějších fází benchmarkingu. Zdrojově i časově je velice náročná. Vrcholové vedení by mělo být v této fázi přesvědčeno, že benchmarking je plně připraven k uplatnění jako strategický nástroj a organizace je na jeho realizaci maximálně připravena. V praxi se jedná o soubor činností a procesů, které by měly být součástí projektů pro benchmarking.

První krok plánovací fáze by měl zahrnovat výběr objektu pro benchmarking. Logicky by tímto výběrem měla být potvrzena vlastní slabá stránka. K dobrému rozhodnutí by mohlo přispět sebehodnocení, externí a interní audity, opakující se analýzy problémů, neshody uvnitř organizace, analýza dosažených výsledků a firemních činností. V dalším kroku by měla být zjištěna vlastní výkonnost benchmarkingového objektu.

Analýza rozdílů ve výkonnosti je totiž postavena na tom, že se pokusíme určit úroveň dosavadní výkonnosti s co největší přesností a objektivitou. Můžeme se také pokusit o odhalení dosud skrytých a nevnímaných příležitostí ke zlepšování. Za efektivní nástroje pro zkoumání výkonnostních procesů je v souvislosti s benchmarkingem považován audit.

Dalším krokem je výběr partnerů pro benchmarkingový projekt, jehož cílem je nalezení vhodné organizace, nebo organizační jednotky vlastní organizace pro nejlepší dostupnost praxe. S touto organizací jsou navázány vhodné kontakty pro uzavření dohody o benchmarkingovém projektu.

[19]

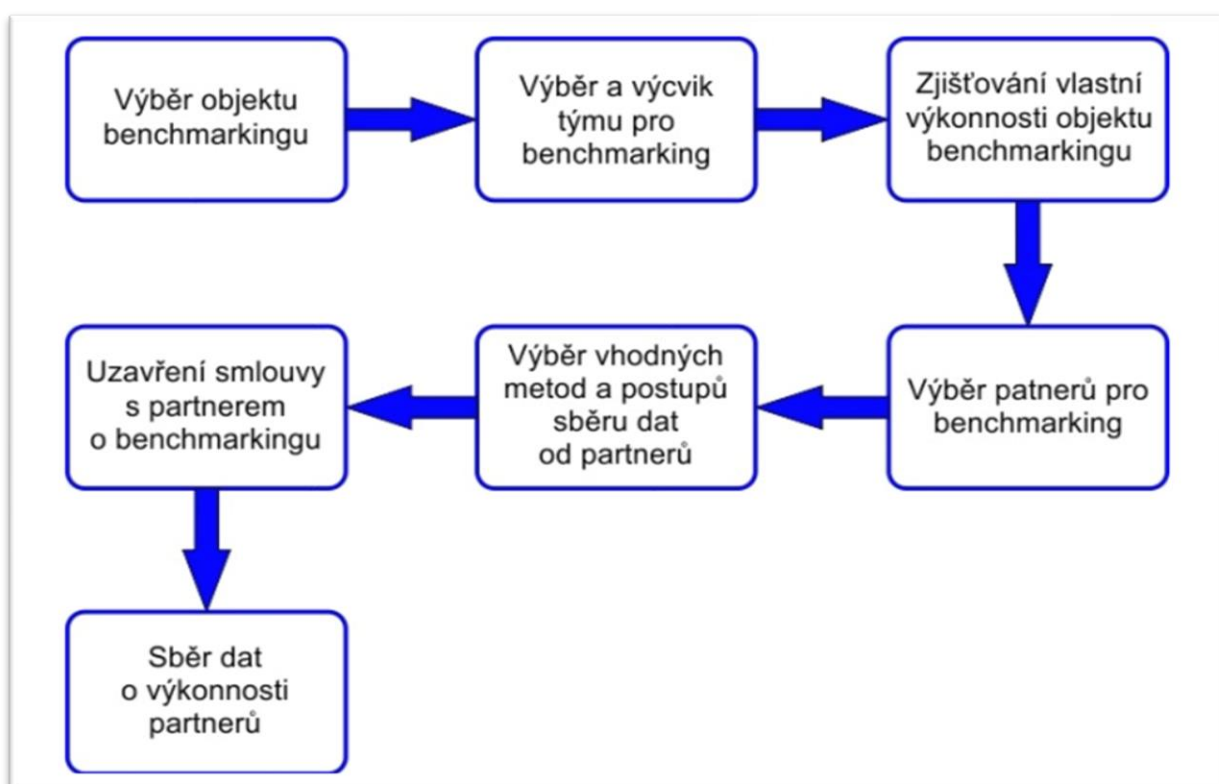
Typ benchmarkingu	Kritéria výběru partnera				Celkové hodnocení
	Krit. 1	Krit. 2	Krit. 3	Krit. X	
Interní: Partner A,B,C,D					
Konkurenční: Partner A,B,C,D					
Funkcionální: Partner A,B,C,D					
Procesní: Partner A,B,C,D					

Obrázek 6 : matice benchmarkingových partnerů

zdroj: [19]

1.3.2 Analytická fáze benchmarkingu

V této fázi probíhá zpracování dat, systematické třídění a organizování informací získaných a shromážděných od partnerských organizací. Po sběru informací budeme mít mnoho nezpracovaných údajů, které obsahují záznamy rozhovorů, odpovědi na dopisy, vyplněné dotazníky a nejrůznější přehledy, které je zapotřebí roztřídit, abychom získali vstupní informace pro kvalifikovanou analýzu svých operací v rámci benchmarkingu. Tato fáze zahrnuje zpracovávání dat, systematické třídění a organizaci získaných a shromážděných informací od partnerských organizací. [19]

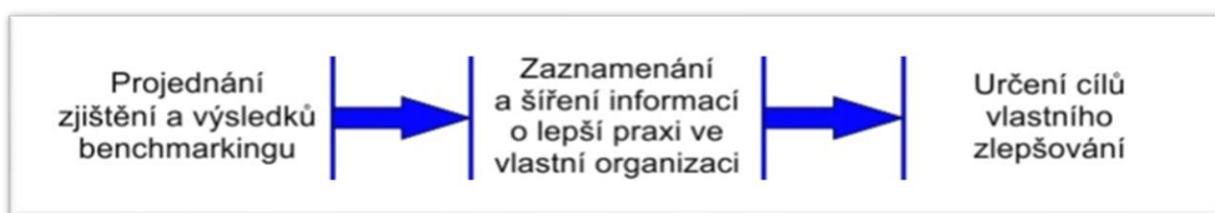


Obrázek 7 : plánovací procesy benchmarkingu

zdroj: [19]

Jedině analytická fáze může celému podniku ukázat výsledky a základní rozdíly mezi ním srovnávanou organizací. Po dokončení sběru informací můžeme mít mnoho nezpracovaných údajů, jako jsou například záznamy hovorů, odpovědi na dopisy, vyplněné dotazníky, a také nejrůznější přehledy, které je nutné rozřídít pro získání vstupních informací pro kvalifikovanou analýzu našich operací v rámci benchmarkingu.

V této fázi benchmarkingový tým zhodnotil a zpracoval všechna data a informace, které získal od partnera. Na základě zformulování prognóz vývoje a sledování výkonnosti partnerů navrhl cílové hodnoty pro vlastní zlepšování.



Obrázek 8 : integrační procesy benchmarkingu

zdroj: [19]

1.3.3 Realizační fáze

Realizační fáze je posledním krokem benchmarkingového cyklu. Podnik v této fázi čelí velkému zásahu do jeho procesů a struktury. Vrcholové vedení a zaměstnanci jsou nyní seznámeni s konkrétními plány zlepšování, které vypracovala firma. Pokud vrcholové vedení považuje tyto plány za vyhovující, tak je možné je realizovat. Výsledky benchmarkingové studie je potřeba formulovat jako nové cíle pro firmu. Podle nového vzoru pak musí být tyto cíle rozepsány, a to buď pomocí procesového přístupu, nebo v rámci běžné výkonné organizační struktury.

2 Výkonnost podniku

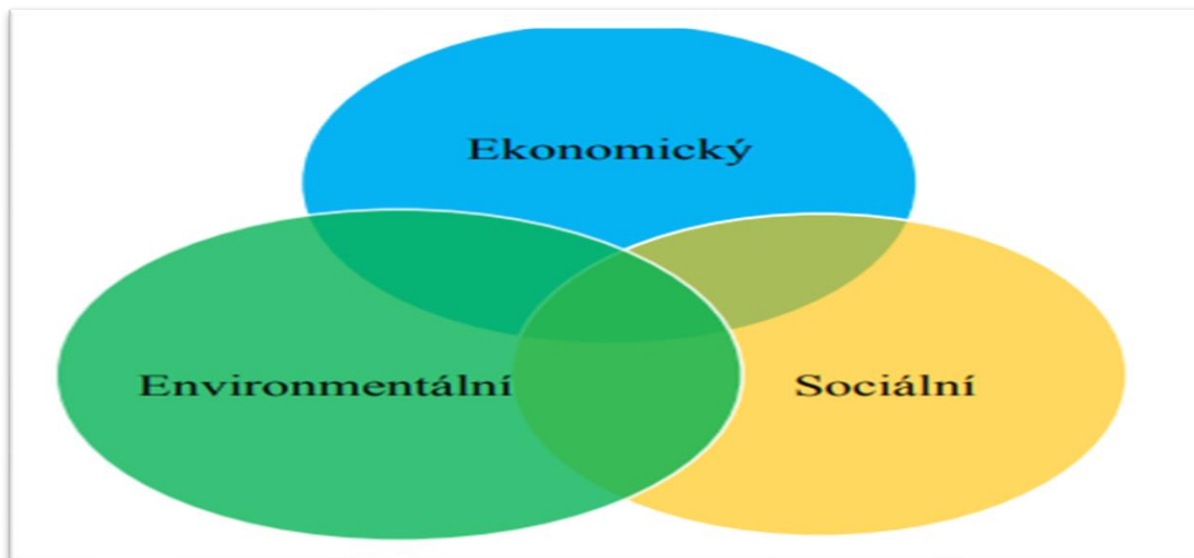
Na konci 20. století můžeme pozorovat podstatné změny v oblasti podnikové strategie a řízení, které se vztahuje k udržitelnému myšlení. Vzniká tak pohled na udržitelnost jako na obchodní podnikovou strategii organizace.

2.1 Udržitelnost podniku

Udržitelnost není myslitelná bez rovnováhy, ale i bez určitého vyvážení v ekonomické, sociální, environmentální oblasti. Hlavní podstatou udržitelnosti je naplnit tři základní cíle, a to zajistit účinnou ochranu životního, šetrněji využívat přírodní zdroje, a udržet vysokou a stabilní úroveň ekonomického růstu a zaměstnanosti s ideálními pracovními podmínkami, které jsou v souladu se sociálním rozvojem a který respektuje potřeby všech zaměstnanců.

[20] [19]

Koncepce udržitelnosti podniku vyjadřuje harmonický a vyvážený rozvoj ekonomických, environmentálních a sociálních pilířů, které jsou znázorněny na níže uvedeném obrázku č.9.



Obrázek 9 : pilíře udržitelnosti

zdroj: [22]

2.1.1 Enviromentální výkonnost

Podniky hledají možnosti, jak by mohly porozumět své enviromentální výkonnosti a zlepšit ji. Tohoto cíle by mohlo být dosaženo účinným řízením činnosti, výrobků, a služeb, které by mohly mít významný vliv na životní prostředí. Pokud mají podniky zavedeny systém enviromentálního managementu (Enviromental Management Systém, EMS), tak by měly svoji enviromentální výkonnost posuzovat dle vztahu ke své enviromentální politice, cílům, cílovým hodnotám a dalším kritériím enviromentální výkonnosti, které vycházejí z normy ČSN EN NaucimISO 14031:2014. Pokud nemá podnik zaveden EMS, může mu hodnocení enviromentální výkonnosti pomoci pro identifikaci jeho enviromentálních aspektů. Jedná se o stanovení aspektů, kritérií enviromentální výkonnosti, které podnik považuje za významné.

Hodnocení enviromentální výkonnosti a enviromentální audity pomáhají vrcholovému managementu s hodnocením úrovně jeho výkonnosti a také v případě potřeby při identifikaci oblastí, ve kterých je nutné dosáhnout zlepšení.

Hodnocení enviromentální výkonnosti můžeme obecně popsat jako průběžný proces sběru a hodnocení dat, informací, který má hodnotit aktuální výkonnost podniku a vývojových trendů v určitém časovém horizontu. Naproti tomu jsou enviromentální audity prováděny periodicky a mají za cíl ověření souladu s definovanými požadavky. Další pokyny pro enviromentální audity jsou popsány v normě ČSN EN ISO 19011: 2012 – Směrnice pro auditování systému managementu.

[20]

2.1.2 Ukazatelé enviromentální výkonnosti

Hlavním cílem těchto ukazatelů je hlavně poskytnout základ pro zhodnocení pokroku v konkrétní oblasti životního prostředí a dodržení zadaných cílů, které stanovil management pro enviromentální politiku podniku. Dále je nutné zodpovědět otázky vrcholovému managementu týkající se směru a dalšího vývoje různých opatření a technik, které snižují enviromentální dopad na podnik. Dalším účelem těchto ukazatelů je odpovědět na klíčové otázky o udržitelném rozvoji a životním prostředí vnějším a vnitřním zainteresovaným stranám.

U životního prostředí je hlavní cíl minimalizovat enviromentální dopady. V některých případech to ale může podniku zajistit nové obchodní příležitosti a také finanční úspory. Šetrné využití energie, prevence znečišťování, minimalizace a recyklace, tyto veškeré faktory by mohly podniku zajistit efektivnější provoz, který je spojený se snížením nákladů. Mezi aktivity podniku, které se týkají životního prostředí patří:

- Produkty, služby a eko výroba.
- Eko balení.
- Šetrnější způsoby pro přepravu zboží a materiálu.
- Recyklace.
- Využití recyklovaného materiálu.
- Úspora elektrické energie a vody.

2.1.3 Sociální výkonnost

Sociální výkonnost není obvykle viditelný atribut pro produkty a služby. Teprve až integrace sociální dimenze do marketingové komunikace se stává sociální výkonnost viditelnou. Je tedy zapotřebí navázat profesionální komunikaci se zájmovými skupinami, aby mohla být využita sociální výkonnost pro získání konkurenční výhody. Definice sociální výkonnosti jako vliv podniku na zaměstnance je velmi úzkým pohledem. Organizace by měly rozvíjet vztahy se všemi zájmovými skupinami a také by měly uznat jejich oprávněné nároky.

Oblast péče o zaměstnance představuje takovou činnost, která zjišťuje potřeby pracovníků, které však nejsou přímo vázané na výkon, nebo na výsledky jejich práce. Hlavním cílem sociální oblasti je spokojenost zaměstnanců, což se projeví kvalitní a dostatečnou péčí o ně. Spokojenost je základní podmínkou proto, aby zaměstnanci byli ochotni podávat stabilní a kvalitní výkon. V neposlední řadě je také spojena i s motivací zaměstnanců. V České republice je péče o zaměstnance podstatná a nedílná součást pracovněprávních vztahů, a dokonce jsou jí věnována i některá ustanovení zákoníku práce. [20]

Každý podnik by se měl snažit o maximální spokojenost svých zaměstnanců, čímž by se mohla také zvýšit produktivita zaměstnanců, a tím by také mohla zvýšit ekonomická výkonost. Současně by se měli změnit pozice na pracovním trhu, protože když jsou zákazníci spokojeni, tak zůstávají podniku věrní, a dokonce mohou přivést i nové spotřebitele. V současnosti přežití podniku nezávisí jen na finanční konkurenceschopnosti, ale také na prokázání jejich postavení vůči různým stakeholderům, kteří jsou ovlivněny činností podniku. Jinak řečeno, jde o skutečnost, ve které jsou podniky vystaveny rostoucímu tlaku svého okolí.

2.1.4 Ekonomická výkonost

Pro ekonomickou výkonost jsou potřebné informace za účelem předvídání schopnosti podniku, generování peněžních toků pomocí současných prostředků, a formulace úvah o tom, jak by se podnik mohl zapojit efektivněji a jak by mohl případně využít nové zdroje. Je nutné zmínit, že pouze z dostatečného množství finančních prostředků nelze odvodit kvalitní výkonost podniku. Peněžní prostředky vyjadřují vlastnictví. Výkonost představuje schopnost rozšiřovat toto vlastnictví.

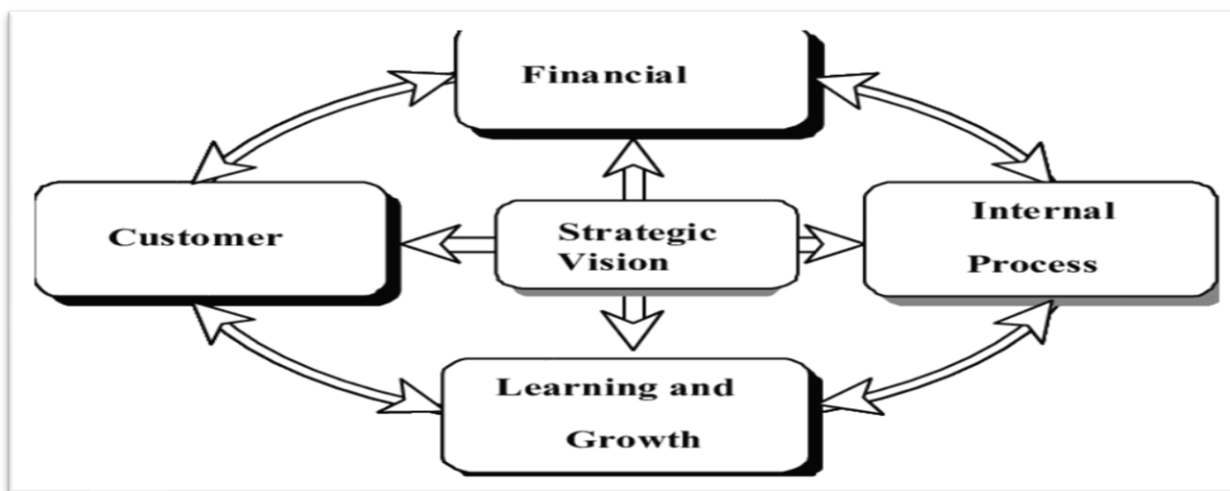
Poslední dobou je neustále kladen důraz na zjištění, zda je podnik schopný zvýšit jeho hodnotu a poskytnout tak odpovídající výnos z investic od věřitelů. Jedním ze základních cílů většiny podniků je maximalizace a zvyšování tržní hodnoty za delší časové období, ale i potřeba dále analyzovat a hodnotit ekonomickou výkonost podniku. Ekonomická výkonost se měří pomocí finanční analýzy. Ukazatele finanční analýzy je možné rozdělit na moderní a klasické. Klasické ukazatele výkonosti většinou vycházejí z maximalizace zisku a vycházejí ze skutečností, které jsou uvedeny ve finančních výkazech. Do této skupiny patří například rentabilita aktiv, výnos na akciích apod. Moderní ukazatelé měření se snaží propojit všechny činnosti v podniku i lidí, kteří se účastní podnikových procesů, a to prostřednictvím jednoho zastřešujícího kritéria-snažit se udělat vše pro zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku.

Do této skupiny ukazatelů můžeme zařadit ekonomickou přidanou hodnotu, tržní přidanou hodnotu, míru, která sleduje ekonomickou výkonost. V České republice jsou nejvíce využívány tradiční přístupy k hodnocení výkonosti podniku, které se opírají o sledování standartních ukazatelů, rentability vlastního kapitálu, rentability celkového kapitálu, rentabilitu tržeb, dlouhodobě investovaného kapitálu, který si získal velkou oblibu manažerů za svou relativně snadnou konstrukcí a interpretací výsledků, umožňují cílené řízení podniku.

[20]

2.2 BSC

V současné době je stále více prosazována skupina nefinančních měřítek pro výkonnost podniku. Finanční měřítka se spíše zaměřují na minulost. V současném podnikatelském prostředí je vyžadován pohled, který je orientovaný na budoucnost, kde významnou úlohu hrají nefinanční ukazatelé. Právě takový přístup umožňuje metoda BSC, která vhodným způsobem propojuje finanční a nefinanční měřítka a vytváří komplexní systém, který je zaměřen na výkonnost podniku.



Obrázek 10 : Model BSC

zdroj: [21]

Cíle a měřítka BSC vycházejí ze strategie a vize podniku a sledují jeho výkonnost podle čtyř perspektiv, které jsou znázorněny na obrázku č.10 uvedeného výše.

- **Finanční perspektiva**

Jde hlavně o to uspokojit zájmy vlastníků podniku, tzn. zvyšovat hodnotu podniku. Jsou zde zahrnuty finanční cíle, které jsou úzce provázané se strategií podniku.

- **Zákaznická perspektiva**

Zkoumá aspekty, které se týkají vnímání zákazníků. Jsou zde podnikem identifikovány cíle, kterých by chtěl podnik u zákazníků dosáhnout a které mohou zvýšit růst podílu na trhu a zároveň také mohou zvýšit zisk.

- **Perspektiva interních procesů**

Zaměřuje se na veškeré hlavní procesy, které hrají důležitou roli proto, aby podnik dosáhl zákaznických a finančních cílů.

- **Perspektiva učení a růstu**

Má podstatný vliv na budoucnost podniku. Pomocí cílů této perspektivy jsou rozšiřovány cíle ostatních perspektiv s ohledem na zaměstnance, systém a uspořádání organizace.

Všechny zde zmíněné perspektivy jsou ovlivňovány strategií a vizí podniku.

[20]

2.2.1 Strategické cíle BSC

Jsou jedním z klíčových prvků metody BSC. Pojem cíle lze chápat jako základní orientační principy ovlivňující jednání řídicích a výkonových pracovníků. Nejdůležitějším úkolem vedení je zadání a sestavení takových cílů. Existují však problémy, které jsou spojené s přáním řídit firmu podle cílů. Mohou tak vzniknout problémy při jejich naplnění. Jak detailně by tedy měly být cíle zadávány? Jakou by měly mít míru návaznosti? Je vůbec možné těchto cílů dosáhnout? Na management jsou kladeny vysoké nároky a formulace konkrétních cílů, a Balanced Scorecard takový proces významným způsobem podporuje. Při odvozování jasných cílů trvale pomáhá ze stávající strategie.

V praxi se velmi často organizace setkávají s problémem určení konkrétních cílů, které vyplývají ze strategických myšlenek. Zpravidla totiž nejsou strategie zcela jasně specifikovány, ale jsou složeny z množství individuálních názorů, izolovaných konceptů, podrobnějších analýz, zvučných vizí atd. Metoda BSC nutí konkretizovat cíle na základě základní strategie, a to takovým způsobem, že tato základní strategie je konfrontována s otázkami perspektiv.

[2]

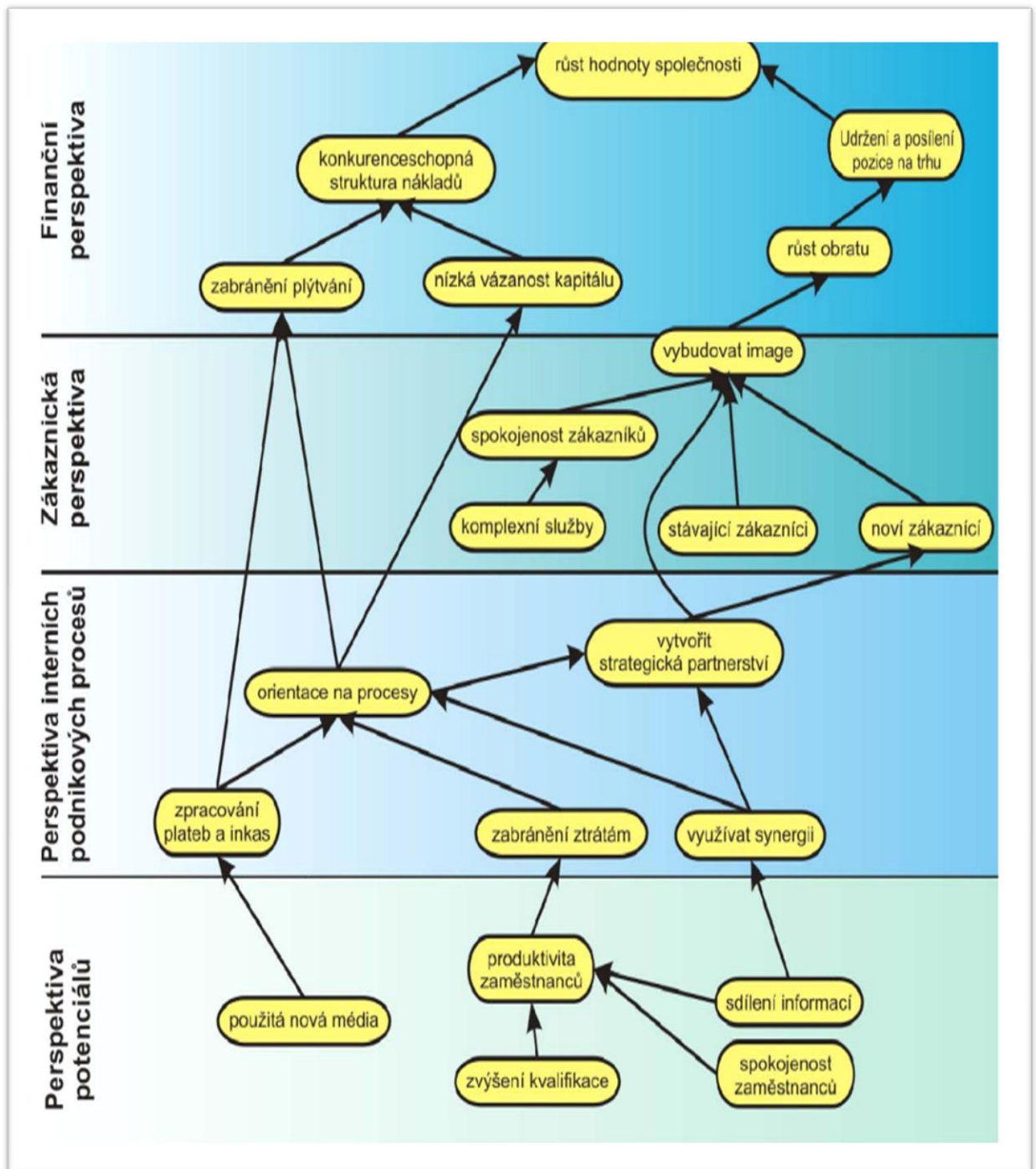
2.2.2 Strategická mapa BSC

Strategická mapa je jakési zjednodušení reality, ale ve skutečnosti to samozřejmě tak jednoduché není, což můžeme vidět na výše uvedeném modelu, na jehož vrcholový cíl působí mnoho vlivů. Ve strategické mapě by měly být znázorněny pouze nejvýznamnější cíle a jejich počet by se měl pohybovat ideálně kolem 20. Je známý fakt, že orientace na více cílů vede většinou k jejich neplnění a také k nepřehlednosti. Strategická mapa, která je znázorněna na obrázku č.11 vyjadřuje jednotlivé strategické cíle a vzájemné souvislosti těchto cílů.

V jednotlivých patrech mapy jsou znázorněny samotné perspektivy, které prolínají jednotlivé cíle organizace. Na samém vrcholu je finanční perspektiva, neboť finance a hodnota organizace jsou považovány za hlavní cíle majitelů, a proto jsou všechny perspektivy směřovány právě k ní. Šipky naznačují vztahy směrů a cílů, které jsou vzájemně ovlivňovány. Pokud například pomocí různých školení a kurzů zlepšíme znalosti zaměstnanců, tak se zvýší jejich produktivita a také se výrazně sníží zmetkovost výrobků. Následkem toho se sníží ztrátovost alepší se orientace na vnitropodnikové procesy.

[3]

Všechny tyto cíle v konečném výsledku povedou k zamezení plýtvání v organizaci. Díky tomu dojde ke snížení nákladů a podnik se stává více konkurenceschopný. Na trhu má lepší vyjednávací pozici a může oslovit širší spektrum zákazníků. Následkem toho je přímý růst podniku, který je hlavním cílem akcionářů. Nesmíme však zapomenout ani na význam neustálé zpětné vazby, která spočívá v přesvědčování o tom, zda navrhované cíle a měřítka směřují k naplnění strategie organizace. Velice často se totiž stává, že se projekt v zápalu dokonalosti dostane do takových detailů, dokud neztratí správný směr. [3]

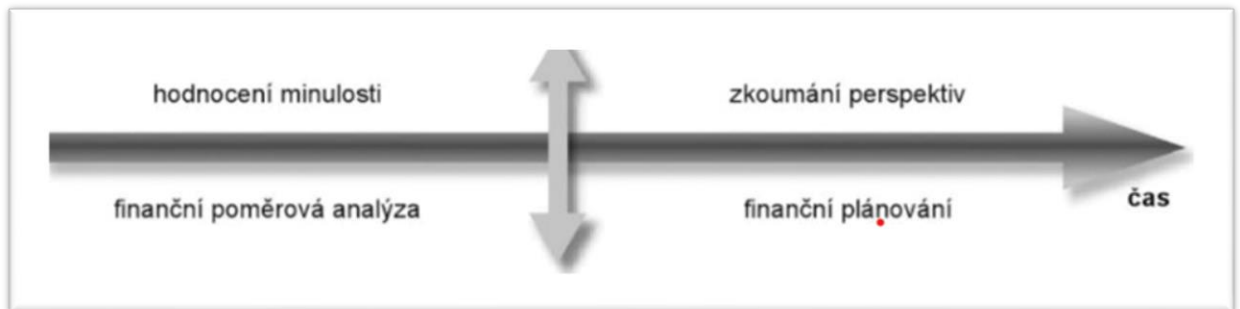


Obrázek 11 : strategická mapa BSC

zdroj: [3]

3 Finanční analýza

V současné době se ekonomické prostředí neustále mění a zároveň k těmto změnám dochází také ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Pokud chce být firma úspěšná tak se ve svém hospodaření neobejde bez rozboru její finanční situace. Nejčastější rozborová metoda, která je součástí finanční analýzy, využívá při vyhodnocení úspěšnosti firemní strategie finanční ukazatele. Firemní strategie navazuje na ekonomické prostředí v návaznosti na změny tržní struktury, konkurenční pozice, respektive celkové ekonomické situace v organizaci.



Obrázek 12: časové hledisko hodnocení informací

zdroj: [4]

Existuje mnoho způsobů, jak můžeme definovat pojem finanční analýza. Definice, která nejlépe definuje finanční analýzu je ta, která říká, že finanční analýza je systematický rozbor získaných dat, která jsou dostupná ve finančních výkazech. Finanční analýzy obsahují hodnocení firemní minulosti, současnosti, a také předpovědi budoucích finančních podmínek. Hlavním úkolem finanční analýzy je příprava podkladů pro kvalitní rozhodování a fungování organizace. Mezi rozhodováním o podniku a účetnictvím existuje velmi úzká spojitost. Z pohledu finanční analýzy účetnictví předkládá do určité míry přesné hodnoty o peněžních údajích, které jsou ale vztaženy pouze k jednomu časovému okamžiku a dochází tak k izolaci těchto údajů. Abychom mohli tyto data využít pro hodnocení finančního zdraví podniku, musíme je podrobit finanční analýze. Pravděpodobně je původ finanční analýzy stejně starý jako vznik peněz. Dle dostupných informačních pramenů jsou vlastní finanční analýzy v USA, ale z počátku se jednalo pouze o teoretické práce, které s praktickou analýzou vůbec nesouvisely. Analýzy se prakticky využívají již několik desetiletí. Finanční analýzy se přirozeně začaly vyvíjet podle doby, ve které měly fungovat. Struktura těchto analýz se výrazně začala měnit od té doby, kdy se začaly používat počítače, protože došlo ke změnám u matematických principů z důvodu, které vedly k jejich sestavování. Za počátek finančních analýz lze v Čechách označit začátek minulého století, kdy se v literatuře poprvé objevuje bilanční analýza ve spise Balance akciových společností, který sepsal prof. Dr. Pazourek.

Z názvu tedy vyplývá, že období před druhou světovou válkou je ve znamení bilančních analýz. Pojem finanční analýza se pak začíná objevovat po druhé světové válce v rámci rozboru finanční situace podniku, odvětví, státu. V našich podmínkách se tento pojem začal používat až po roce 1989. Projevil se zde samozřejmě vliv americké a britské terminologie. Německo pro finanční analýzu i nadále používá pojem bilanční analýza, která zahrnuje vyhodnocování všech dokumentů, tj. rozvahy, výkazy zisků a ztrát, příloh a výroční zprávy. V zemích s rozvinutou tržní ekonomikou má finanční analýza dlouhodobou tradici, a je neoddělitelným prvkem podnikového řízení. V České republice se za posledních 15 let stala velmi oblíbeným nástrojem pro hodnocení reálné ekonomické situace firmy. Finanční výsledky jsou základním kritériem pro ekonomická rozhodnutí. Jsou velmi důležité pro strategické řízení firmy v oblasti finančního managementu.

3.1 Finanční ukazatelé

Jsou jedním ze základních nástrojů finanční analýzy, protože odpovídají na různé otázky, které souvisejí s finančním zdravím firmy. Například úvěrový pracovník v komerční bance může chtít vědět míru solventnosti a míru likvidity firmy. Potenciální investoři, kteří chtějí investovat do našich akcií mohou chtít vědět, jaký má naše firma zisk a firemní analytik by se měl především zajímat o to, zda jsou nároky potenciálních dlužníků přiměřené, nebo o to jaké množství peněžních prostředků je potřeba získat pro firemní expanzi. Odpovědi na tyto a další otázky se mohou ukrývat právě ve využívání různých finančních ukazatelů. S využíváním finančních ukazatelů je spojena otázka, pro koho je vlastně finanční analýza důležitá.

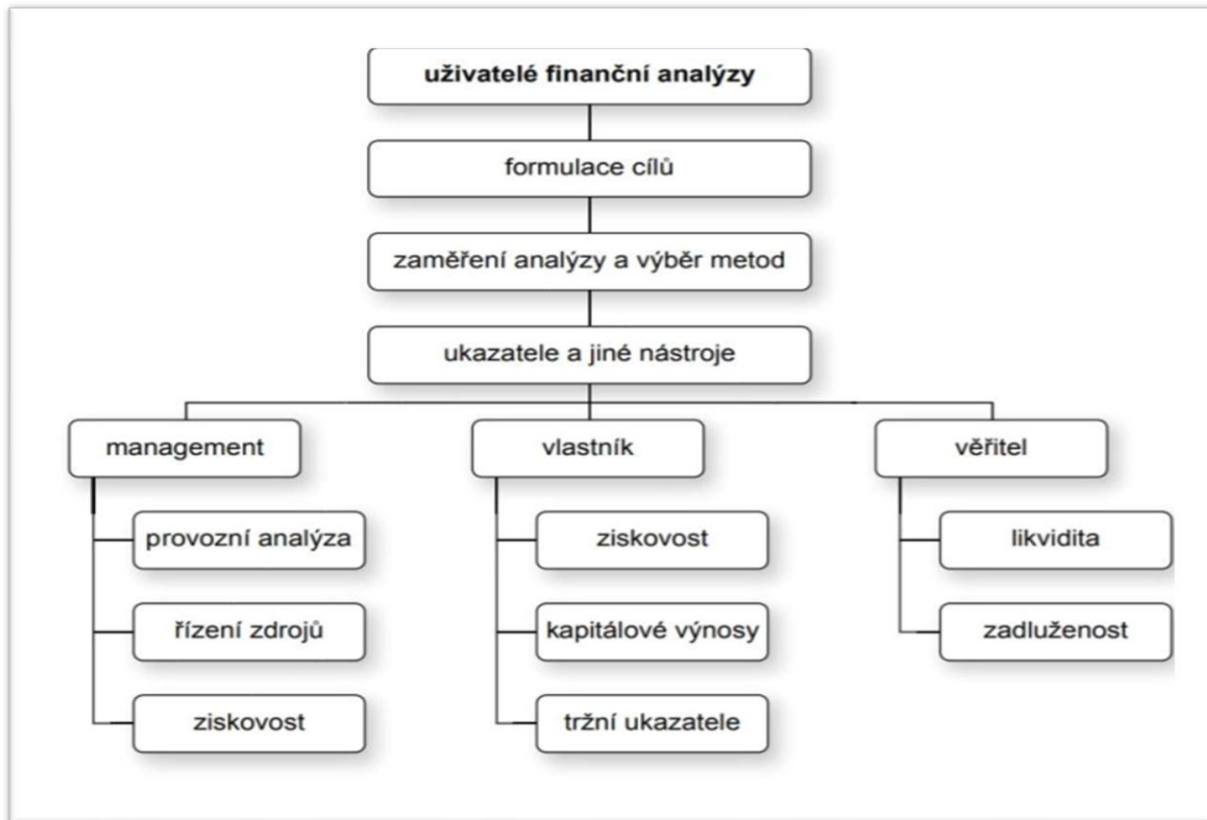
3.1.1 Uživatelé finanční analýzy

V době finanční analýzy využívá široká a pestrá množina uživatelů. Každý uživatel je ale zaměřen na jiné ukazatele, které jsou pro něj důležité, a proto bychom měli být schopni porozumět a objasnit zaměření jednotlivých skupin uživatelů. Všichni uživatelé musí ještě před vypracováním finanční analýzy formulovat cíl, ke kterému chtějí vypracovanou analýzou dospět. Pro každou cílovou skupinu uživatelů se používají jiné postupy pro zpracování finanční analýzy. V krátkém časovém horizontu management sleduje zejména platební schopnost podniku a z hlediska provozní analýzy se zkoumá hlavně finanční nezávislost podniku a struktura zdrojů, ale je také patrné, že velmi důležitou položkou finanční analýzy je ziskovost, neboť management za své výsledky zodpovídá akcionářům firmy. Důležité pro management je také sledování likvidity, což je ukazatel, který může umožnit rozhodnutí o tom, zda bude realizována obchodně-úvěrová politika ve vztahu k věřitelům a dodavatelům.

[4]

Velkou roli ale hraje také velikost a vnější ekonomické prostředí. Čím menší podnik bude, tím pravděpodobnější bude možnost sledování jeho platební schopnosti. Je to logický požadavek, neboť se napřed musí zajistit platební schopnost a teprve potom je možné zhodnotit finanční prostředky, protože malým podnikům nikdo nedá nic zadarmo. Pokud ale budete finanční analýzu zpracovávat pro velký podnik, který má dostatek vnějších a vnitřních finančních prostředků je velmi pravděpodobné, že tento podnik nedokáže udržet tyto finanční prostředky na takové úrovni, aby za všech okolností dokázal naplnit parametry zachování platební schopnosti na základě vlastních zdrojů, ale pravděpodobně bude chtít co nejvíce zhodnotit svěřené prostředky.

Tato myšlenka by mohla vycházet z motivace manažera, který je hodnocen finančně také dle vykázaného hospodářského výsledku. Vnější faktory rozhodovacích priorit ovlivní metody analýzy tak, že v době ekonomické krize bude důležité přežití podniku a dlouhodobé udržení tržního postavení podniku. Pro tuto chvíli je potřeba zachovat platební schopnost. V době ekonomického růstu a snazší dostupnosti finančních prostředků se bude podnik orientovat na zvyšování rentability. Důležitou roli však hraje odvětví, ve kterém daný podnik působí. [4]



Obrázek 13 uživatelé finanční analýzy

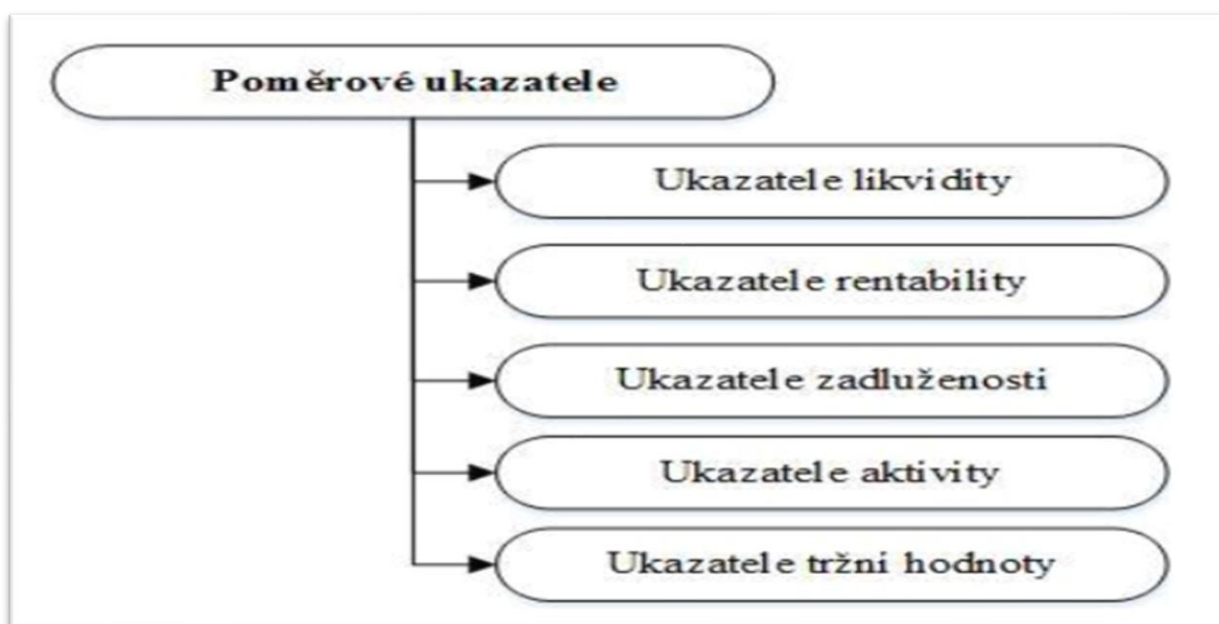
zdroj: [4]

3.1.2 Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele patří k nejčastěji využívaným rozborovým postupům k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných analýz (např. odvětvová analýza). Nejpravděpodobnější důvod je skutečnost, že analýza poměrových ukazatelů vychází zásadně z údajů, které jsou zahrnuty v základních účetních výkazech. Využívá tedy informace, které jsou veřejně dostupné, a ke kterým má také přístup externí analytik.

Výše uvedené skupiny poměrových ukazatelů vychází zejména z údajů rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Tyto skupiny je možné ještě rozšířit o skupinu ukazatelů kapitálu a o skupinu ukazatelů na bázi cash flow, které vycházejí z jiných údajů než rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Vzhledem k tomu, že je možné konstruovat celou řadu ukazatelů, jsou zde uváděny jen ty, které se nejvíce využívají.

Každý podnik si pro své interní účely vytváří převážně vlastní blok hodnotících ukazatelů, které nejlépe dokážou vystihnout podstatu jeho ekonomické činnosti. Výčet ukazatelů, které jsou použity pro vypracování analýzy musí být striktně podřízen cíli analýzy a také cílovému uživateli. Po celou dobu však musíme myslet na fakt, že hospodaření podniku by mělo směřovat k naplnění jeho podstaty.



Obrázek 14 : členění poměrových ukazatelů

zdroj: [6]

3.2 Likvidita a ukazatelé z ní plynoucí

Abychom dokázali správně pochopit výklad dané problematiky, je nutné si objasnit význam pojmů, které do dané oblasti vstupují. Jedním z nejdůležitějších pojmů je likvidita. Využívá se ve vztahu k likviditě konkrétní složky majetku nebo k likviditě organizace.

[4]

Likvidita představuje tyto složky a vyjadřuje vlastnosti dané složky rychle a bez větší ztráty hodnoty přeměnit se na peněžní hotovost. Tuto vlastnost najdeme v některé literatuře pod názvem likvidnost. Podniková likvidita znamená vyjádření schopnosti uhradit podniku rychle a včas své platební závazky. **Anthony Rice says:** „*liquidity is the ability of a company to pay its debts as they fall due*“

Likvidita je velmi důležitá pro finanční rovnováhu firmy, protože podnik je schopen dostát svým závazkům pouze tehdy, pokud je dostatečně likvidní, ale pokud má podnik příliš vysokou míru likvidity, bude to pro vlastníky podniku znamenat nepříznivý jev, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch značného zhodnocení finančních prostředků a „ukrajují“ tak z rentability. Je proto nutné najít, pokud možno, vyváženou likviditu, která může zaručit dostatečné zhodnocení finančních prostředků, tak i schopnost dostát svým závazkům. Součástí výročních zpráv akciových společností jsou poměrové ukazatele likvidity, které se běžně objevují jako součást hospodářských analýz.

S použitím těchto hodnot můžeme narazit na určité problémy, které jsou spojené s názvem ukazatele, s jeho obsahem, a hlavně s jeho kvantitativní hodnotou. Na základě jednoho čísla se velmi těžce vytvářejí závěry, a proto je doporučována delší tvorba časové řady. Obecně můžeme říct, že ukazatelé likvidity mají obecný tvar podílu toho, čím můžeme platit, k tomu, co je nutné platit.

3.2.1 Okamžitá likvidita (OL)

Okamžitá likvidita se označuje jako likvidita 1.stupně (L1), nebo také jako cash ratio, a vyjadřuje to nejužší vymezení likvidity. Jsou do ní zahrnuty jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Do čitatele se dosazují peněžní prostředky, které jsou vyjádřeny jako suma položek peněz v hotovosti a peněz na bankovních účtech. Do krátkodobých závazků jsou zahrnuty i krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím a krátkodobé finanční výpomoci, které jsou v rozvaze vyjádřeny jako součást krátkodobých závazků. Doporučená hodnota pro okamžitou likviditu je v rozmezí 0,2-0,5. Tento interval je převzatý z americké literatury. V České republice může být toto pásmo rozšířeno o dolní mez pro kterou některé prameny hodnotu 0,6 a dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je hodnota okamžité likvidity pro dolní mez dokonce ještě nižší a to 0,2, která však bývá označována za kritickou hodnotu i z hlediska psychologie. Nabízí se otázka, proč není stanovena jedna pevná hodnota namísto intervalu. Vysvětlení může mít tři druhy.

$$\text{Vzorec} = \text{„OL} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{„}$$

[4] [7]

3.2.2 Pohotov likvidita

V literaturách bývá označována jako likvidita 2.stupně (L2) nebo také jako acid test. Pro pohotov likviditu by mělo platit, že čitatele by měl být stejn jako jmenovatel, tedy v poměru 1:1 až 1,5:1. Pro tento ukazatel je z doporuench hodnot patrn, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by zvládl vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat sv zásoby.

Vyšší hodnota ukazatele bude pozitivnější pro věřitele, ale nebude vak přizniv pro akcionre a vedení podniku. V objem oběžných aktiv, kter je vzn ve formě pohotových prostředků přin pouze mal nebo adn urok. Nadmrn velikost oběžných aktiv bude znamenat neproduktivn vyuivn vložených prostředků do podniku a velmi negativn ovlivnje celkovou výnosnost vložených prostředků.

$$\text{Vzorec} = \text{„PL“} = \frac{\text{oben aktiva-zásoby.}}{\text{krtkodob závazky}}$$

3.2.3 Ben likvidita

m vy bude hodnota tohoto ukazatele, tím bude pravdepodobnj, že bude zachována platební schopnost podniku. Vypovídací schopnost pro tento ukazatel m vak nkter omezen. Jedním z těchto omezen je napřiklad fakt, že nepřihl ke struktuře oběžných aktiv z pohledu jejich likvidnosti a dále vbec nebere v uvahu strukturu krátkodobých závazků dle doby jejich splatnosti. Dalším omezenm je fakt, že jej mžeme ovlivnit k datu sestavenm rozvahy tak, že odložíme nkter nákupy. Pro běžnou likviditu se uvad hodnoty v rozmezí 1,5-2,5.

$$\text{Vzorec} = \text{„BL“} = \frac{\text{OA.}}{\text{KZ}}$$

3.3 Ukazatel rentability

Rentabilita vyjadřuje schopnost měření podniku vytvreet nové zdroje a dosaen zisku za pouit investovaného kapitálu. Pro výpočet těchto poměrových ukazatel vtinou vychzme ze dvou základních učetnch výkazů, a to z výkladu zisků a rozvahy. Jedná se o ukazatele, kde se v čitatele objevuje njak položka, kter odpovídáš výsledku hospodaření (vtinou se jedná o tokovou veličinu) a ve jmenovateli je njak druh kapitálu, kter vyjadřuje stavovou veličinu. Slou pro hodnocení celkov efektivnosti dan činnosti. Tyto ukazatele budou nejvíce zajímat akcionre a potenciln investory, ale mají vak i sv nesporn význam i pro ostatní skupiny. V asov řadě by měly mít obecn rostou tendenci. Doporuen hodnoty nebvaj pro výpočet běžných ukazatel uváděny.

[4]

3.3.1 ROA

Měří rentabilitu celkového vloženého kapitálu, vyjadřuje celkovou efektivnost firmy a její výdělečnou schopnost nebo produkční sílu. Pro výpočet se v literatuře uvádí tento vzorec: EBIT/celková aktiva. Odráží výnosnost celkového kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány podnikatelské činnosti. Ukazatel zhodnocuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu, a je možné ho použít také pro měření souhrnné efektivnosti. Z ukazatele ROA můžeme odvodit ještě jiný ukazatel, a to ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE). Není přesně jasné, co patří do kategorie a zisku a co do dlouhodobého kapitálu. Zaleží, jak se na to díváme z pohledu analytika.

$$\text{Vzorec} = \text{„ROCE“} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

3.3.2 ROE

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili akcionáři, nebo jeho vlastníci. S pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, jestli je jejich kapitál dostatečně reprodukován vzhledem odpovídajícímu investičnímu riziku. Pokud tento ukazatel roste, může to znamenat, že se zlepšil hospodářský výsledek a zmenšil se podíl vlastního kapitálu ve firmě, nebo došlo k poklesu úročení cizího kapitálu.

$$\text{Vzorec} = \text{„ROE“} = \frac{EAT}{VK}$$

3.3.3 Rentabilita tržeb

Dalším ukazatelem, který se běžně využívá se nazývá rentabilita tržeb. Vyjadřuje poměry, které mají v čitateli zahrnut hospodářský výsledek v různých podobách a ve jmenovateli jsou zahrnuty tržby, opět různým způsobem, které jsou upraveny podle účelu. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisk při dané úrovni tržeb.

$$\text{Vzorec} = \text{„ROS“} = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

3.3.4 ROC (rentabilita nákladů)

Počítá se jako poměr zisků a nákladů. Naplnění tohoto vzorce znovu závisí na účelu analýzy. Tento ukazatel by měl stejně jako ostatní ukazatele rentability v čase růst. V čitateli je EBIT a ve jmenovateli jsou celkové náklady podniku.

3.3.5 Ukazatelé aktivity

Tyto jsou určeny k měření schopnosti podniku a využívání investovaných finančních prostředků, a také k vázanosti jednotlivých složek kapitálu pro jednotlivé druhy aktiv a pasiv. Tyto ukazatele většinou vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů aktiv, pasiv, nebo také dobu obratu.

[4]

Jejich rozbor je především k hledání odpovědi na otázku, jak jsme schopni hospodařit s aktivy a s jejich jednotlivými složkami, a také jak velký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu.

3.3.6 Ukazatel obratu celkových aktiv

V zásadě vyjadřuje generaci tržeb podniku pro využití různých druhů aktiv a pasiv. Hodnotu tohoto ukazatele nemůžeme zobecnit. Hodnoty jsou totiž vázány na druhu podnikatelské činnosti. Čím více je podnik blíže k výrobní činnosti, tím je pravděpodobnější, že se aktiva budou obracet pomaleji. Vyjadřuje to poměr tržeb k celkovým aktivům.

3.3.7 Další ukazatelé aktivity

K dalším ukazatelům aktivity se řadí především ukazatele, které se zaměřují na zásoby, pohledávky a závazky. Jsou vyjádřeny jako doba obratu, nebo rychlost obratu. Obecně můžeme

Podobným způsobem vypočítat rychlost obratu pohledávek, která se vyjadřuje jako poměr tržeb k pohledávkám. Za doplňkový ukazatel je považována doba obratu pohledávek – tedy 365 dní/ obrat pohledávek. Tento ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek. Doporučována hodnota je běžná doba splatnosti faktur, protože většina vyexpedovaného zboží je fakturována, a každá faktura má svoji dobu splatnosti.

Pokud je doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, tak není dodržována obchodně-úvěrová politika ze strany obchodních partnerů. Posledním ukazatelem této skupiny je ukazatel obratovosti závazků. Vypočítá se jako tržby/závazky. Pro tento ukazatel můžeme vypočítat dobu obratu závazků. Vypočítá se jako 365 dní/ obratovost závazků. Říká, jak rychle firma splácí své závazky. Obecně můžeme konstatovat, že doba obratů závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, a to proto aby nedošlo k narušení finanční rovnováhy podniku.

3.4 Ukazatelé zadluženosti

Základním ukazatelem pro vyjádření celkové zadluženosti je poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Pokud se zvyšuje hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Je však nutné tento ukazatel posuzovat v souvislosti s celkovou výkonností podniku a také podle struktury cizího kapitálu.

Vzorec: „*Celková zadluženost*“ = $\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$

[4]

3.4.1 Koeficient samofinancování (Equity ratio)

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli rizika věřitelů. Jejich součet by se měl přibližně pohybovat kolem hodnoty 1. Tento ukazatel vyjadřuje proporcii, ve které jsou aktiva podniku financována z peněz akcionářů. Vypočítá se jako vlastní kapitál děleno celková aktiva.

3.4.2 Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel nám říká, kolikrát je zisk větší než úroky. Úrokové krytí udává, jak je velký bezpečnostní polštář pro věřitele. Za doporučenou hodnotu je i v zahraničí označován pětinasobek. V ČR se většinou využívá hodnota osminásobku. Tyto hodnoty se doporučují proto že je nutné myslet na fakt, že když budou zaplacený úroky z dluhového financování, tak by měl zůstat dostatečný zisk pro akcionáře. Podmínka této vysoké úrovně úrokového krytí je logická, protože firmy, které mají vyšší růst tržeb, jsou schopny ve větším rozsahu využívat cizí kapitál, protože zaplatí pouze fixní částku úroku. Pokud podniky nejsou schopny platit úrokové platby ze zisku, může to znamenat, že se mohou dostat do úpadku.

$$\text{Vzorec „} \mathit{ÚK} \text{“} = \frac{\mathit{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

3.5 Altmanův model

Vychází z výpočtu globálních indexů, respektive s jejich celkového hodnocení. Je vyjádřen jako součet hodnot, které se skládají z pěti poměrových ukazatelů. Těmto ukazatelům je přiřazena různá váha, a největší váhu z nich má rentabilita vlastního kapitálu. Původní záměr Altmanova modelu spočíval ve zjištění odlišení bankrotujících firem od těch firem, u kterých je pravděpodobnost bankrotu minimální. Pro předpověď podnikatelského rizika použil Altman diskriminační metodu.

Jedná se o statistickou metodu, která spočívá v třídění pozorovaných objektů do dvou nebo více definovaných skupin dle určitých charakteristik. Na základě této metody stanovil Altman váhu pro jednotlivé poměrové ukazatele, které jsou do tohoto modelu zahrnuty jako proměnné. Můžeme říct, že když se mění ekonomická situace jednotlivých firem a zemí, musí se tento model v průběhu své existence přizpůsobovat. Model vytvořil v roce 1968 Edward Altman, který byl profesorem financí na Newyorské Univerzitě obchodu. Altman nejprve vybral 22 ukazatelů, které rozdělil na skupiny dle likvidity, rentability, solventnosti, řízení aktiv. Následně tyto ukazatele testoval ve dvou skupinách firem. V jedné ze skupin byly podniky, kterým hrozil bankrot. Z původních 22 ukazatelů bylo vybráno pět ukazatelů, které nejlépe predikovaly bankrot. Výsledkem Altmanova modelu byla diskriminační funkce, která byla vyjádřena Z-faktorem.

[4]

Pro společnosti, které jsou veřejně obchodovatelné na burze můžeme Altmanův model vyjádřit následující rovnicí:

Vzorec: „ $Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1 * X5$ “

$$X1 \dots\dots\dots \frac{(Oběžná Aktiva - Krátkodobé Závazky)}{Celková Aktiva}$$

$$X2 \dots\dots\dots \frac{Nerozdělený zisk}{Celková Aktiva}$$

$$X3 \dots\dots\dots \frac{Hospodářský výsledek před zdaněním}{Celková Aktiva}$$

$$X4 \dots\dots\dots \frac{účetní hodnota Vlastního Kapitálu}{účetní hodnota Cizích zdrojů}$$

$$X5 \dots\dots\dots \frac{tržby}{celková aktiva}$$

Je-li je hodnota vypočítaného indexu vyšší než 2,99 znamená to, že finanční situace podniku je uspokojivá. Pokud jsou výsledky mezi hodnotami 1,81-2,98 tak se daná firma nachází v šedé zóně. Nemůžeme takovou firmu jednoznačně označit za úspěšnou, ale také o této firmě nemůžeme říct, že se jedná o firmu s finančními problémy. Hodnoty menší než 1,81 vyjadřují, že daná firma má výrazné finanční problémy a hrozí ji bankrot.

Pokud daná společnost není veřejně obchodovatelná na burze, lze pro výpočet Altmanova modelu použít následující vzorec.

Vzorec: $Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5$ “

X1-X5 jsou stejná jako u Altmanova modelu pro společnosti obchodovatelné na burze. Liší se pouze v hodnotách. Rozhodneme-li se použít Altmanův model v Českých podmínkách, pak bychom měli ideálně zvolit verzi, která je učena pro rozvojové trhy, a není na ní kladen takový důraz jako na kapitálový trh. Index pro hodnocení podniků, které působí na rozvojových trzích je podle Altmana modifikace základního Altmanova indexu v podobě Z-skore. Výhodnost této modifikace spočívá v tom, že nemusíme znát tržní hodnoty společnosti. Vychází pouze z informací, které jsou obsaženy ve finančních výkazech. Rozhodneme-li se použít Altmanův model v Českých podmínkách, pak bychom měli ideálně zvolit verzi, která je učena pro rozvojové trhy, a není na ní kladen takový důraz jako na kapitálový trh. Index pro hodnocení podniků, které působí na rozvojových trzích je podle Altmana modifikace základního Altmanova indexu v podobě Z-skore. Výhodnost této modifikace spočívá v tom, že nemusíme znát tržní hodnoty společnosti. Vychází pouze z informací, které jsou obsaženy ve finančních výkazech.

Vzorec: $Z\text{-skore} = 6,56 * X1 + 3,26 * X2 + 6,72 * X3 + 1,05 * X4$ “

[4]

4 Představení společnosti TDK Electronics, s.r.o.

TDK Electronics s.r.o. je dceřiná společnost, mateřské společnosti TDK Corporation. Jedná se o českou pobočku ve městě Šumperk. Vyrábí feritová jádra a keramické pozistory. Tyto součástky se nacházejí téměř ve všech elektronických zařízeních. Hlavní výhodou těchto komponentů je spolehlivé napájení, zpracování elektrických signálů, ochrana obvodů před poruchou a selháním. Společnost byla založena 12.července 1999. Její základní kapitál činí 43 milionů Kč. Statutární orgán společnosti má tři jednatele, kteří jsou zapsáni v obchodním rejstříku. Předmět podnikání TDK Electronics je dle živnostenského zákona výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona.

Výroba společnosti TDK Electronics s.r.o. se dělí na divizi MAG a PTC. Každá výrobní divize má svou výrobní halu a jejich výroba se liší a nijak spolu nesouvisí a mají odlišnou organizační strukturu, ale mají společné oddělení personalistiky, ekonomické, právní, a oddělení IT. Divize MAG vyrábí feritová jádra (obrázek 15), která slouží jako zdroje elektrického napětí (transformátory), výkonové měniče pro solární, lékařské a dopravní aplikace. Využívají se také pro bezdrátový přenos energie ve svářecí technice a telekomunikačním průmyslu jako napájecí zdroje pro mobilní telefony. Dále se využívají v automobilovém průmyslu pro parkovací senzory, antény a bezkontaktní snímače polohy.



Obrázek 15 : feritová jádra

zdroj: [8]

Divize PTC (pozitivní teplotní koeficient) vyrábí keramické pozistory (obrázek 16). Tyto elektronické součástky se v praxi využívají například pro topná tělesa ve vozidlech, pro vyhřívání automobilových sedaček. Dále se využívají jako elektronické odpuzovače hmyzu a jsou také součástí startérů jednofázových motorů, teplotních senzorů, senzorů hladiny kapaliny, přepětové ochrany, omezovače náběhových proudů, parkovacích senzorů, a nově se začaly využívat také v elektromobilech. Výrobní program TDK Electronics zahrnuje přes 1000 druhů pozistorů. [10]



Obrázek 16: ukázka výroby PTC

zdroj: [9]

4.1 Historie TDK Electronics s.r.o.

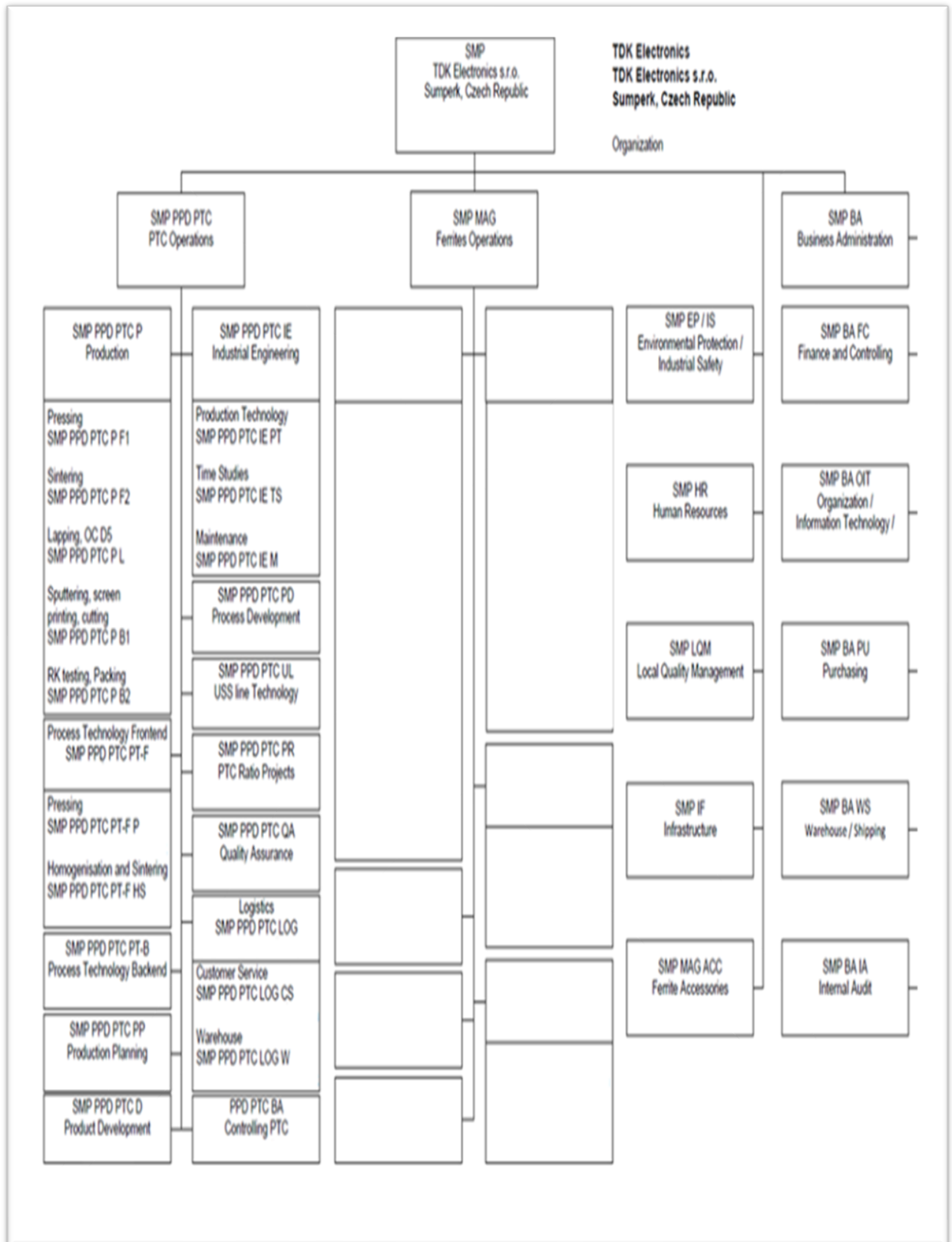
Za účelem komerční výroby feritových jader byla na základě patentu pro tento druh výroby založena v roce 1935 ve městě Tokio společnost Tokio Denki Kagaku Kogyo K.K. Feritová jádra se nejprve začala využívat u televizních zařízení. Sloužila také ke zlepšení kvality zvuku a obrazu, a také se používala v radiokomunikaci pro námořnictvo. V letech 1952 a 1957 začala výroba magnetických záznamových pásek. Důležitý rok pro společnost byl rok 1966, protože začala vyrábět audiokazety. V 70. letech 20.století společnost začala vyrábět videokazety VHS a v následujících letech společnost rozšířila výrobu o disky CD-R a DVD. V roce 1983 byla společnost přejmenována na TDK Corporation. Imation Corp koupila v roce 2007 oddělení prodeje a marketingu záznamových médií společnosti TDK.

4.1.1 Historie po zahájení výroby v ČR

V roce 1956 byla v Šumperku zahájena výroba feritových jader pod značkou Pramet. Později byla odkoupena společností EPCOS s.r.o. Pod tímto názvem byla v roce 2000 zahájena v šumperské pobočce výroba feritových jader, a v letech 2004 tato společnost začala vyrábět také keramické pozistory. O pět let později se EPCOS s.r.o stala součástí národní skupiny TDK a v roce 2018 se EPCOS s.r.o. přejmenovala na TDK Electronics s.r.o. [10]

4.1.2 Organizační struktura TDK Electronics, s.r.o.

Na obrázku 17, který je uveden níže je znázorněna organizační struktura společnosti TDK Electronics.



Obrázek 17: Organizační struktura TDK

zdroj: [10]

4.1.3 Představení benchmarkingového partnera

Společnost má právní formu s.r.o. Skupina Siemens, s.r.o. a patří pod globální koncern Siemens Aktiengesellschaft zkráceně Siemens AG. Společnost Siemens s.r.o. má základní kapitál ve výši 571 080 000 Kč. Vedení české společnosti sídlí v Praze 13, Stodůlkách. Celkově společnost zaměstnává více než 300 tisíc zaměstnanců. Siemens nabízí produkty a služby, které se využívají v průmyslu, energetice, pohonech, dopravě, veřejné infrastruktuře, a také u technologií budov a ve zdravotnictví. V České republice má Siemens závody v Brně, Ostravě, Frenštátě pod Radhoštěm, Mohelnici, Trutnově, Štětí, Drásově a Letohradě. Společnost využívá strategii s názvem Vision 2020, která se dělí na oblasti v působnosti elektrifikace, digitalizace, a automatizace. Tato strategie má být přizpůsobena současným trendům, které ovlivňují globální ekonomiku. Za současné trendy lze považovat urbanizaci, demografické a klimatické změny a digitální transformaci.

Hlavním pilířem této strategie je výzkum a vývoj. Siemens v rámci této oblasti investuje do inovací a spolupracuje s vysokými školami a výzkumnými institucemi. V rámci této strategie se společnost zaměřuje také na ochranu klimatu, minimalizaci odpadu a podporu získávání energie z obnovitelných zdrojů. Siemens, s.r.o. by chtěl do roku 2030 dosáhnout uhlíkové neutrality. Veškerá nakoupená energie pochází z obnovitelných zdrojů a mezi lety 2014 až 2019 se společnosti podařilo snížit emise o více než 75 %. Siemens s.r.o. patří k největším zaměstnavatelům v České republice, kde se také snaží investovat do vzdělávacích a rozvojových programů.

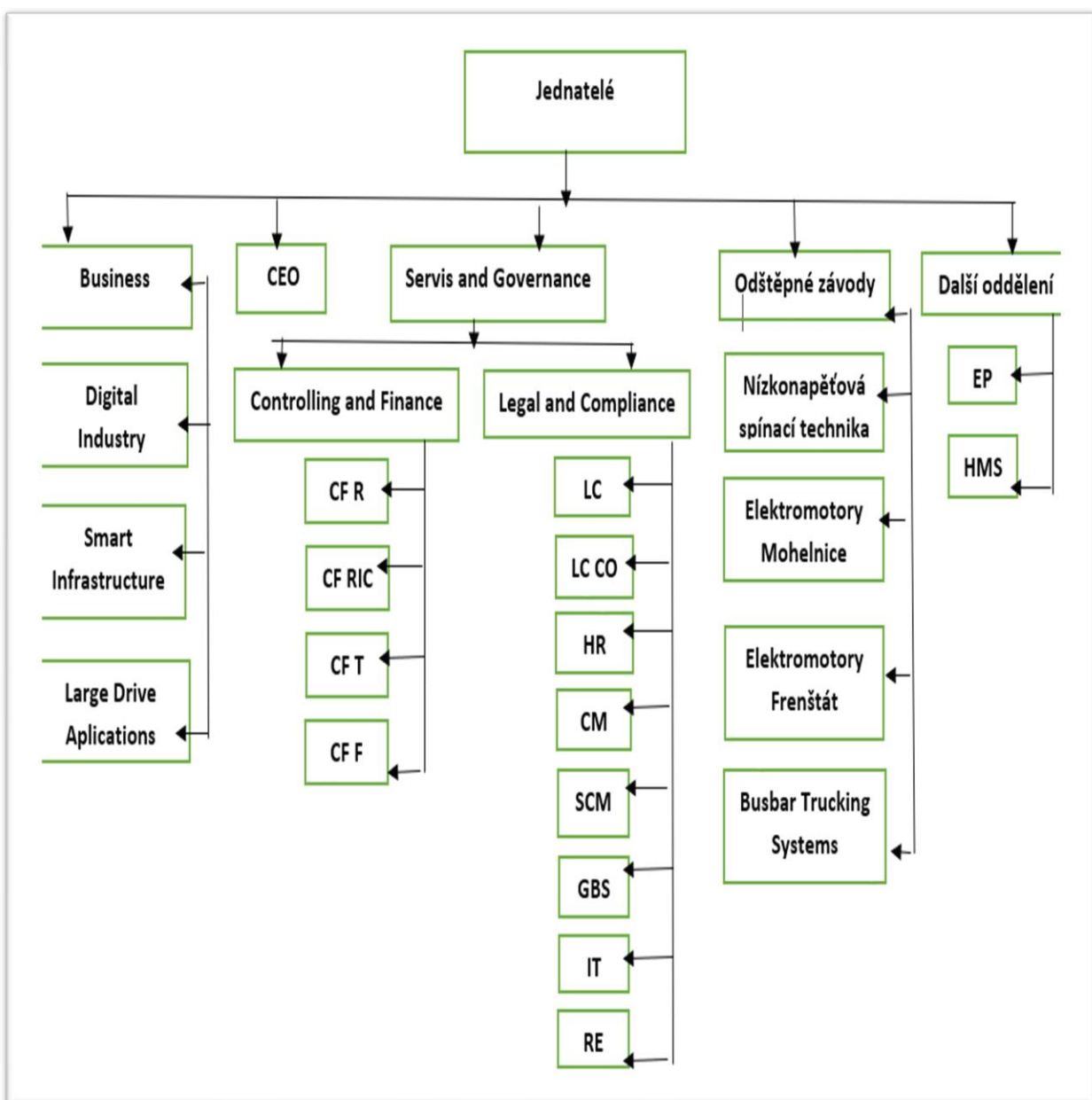
4.1.4 Historie společnosti Siemens s.r.o.

Na našem území společnost začala působit od roku 1890, kdy otevřela závody v Praze a Brně. Zakázky na našem území však společnost měla už od roku 1869, protože se podílela na osvětlení Stavovského divadla, a také na modernizaci Harrachovských skláren. Dále se také zasloužila o elektrifikaci Českých Měst a stavbě tramvajových tratí. Po vzniku Československa bylo založeno několik závodů, které vyráběly hlavně elektromotory, generátory, telefony, silnoproudá zařízení a elektro spotřebiče. Například v Mohelnici byla založena společnost s názvem Siemens Elektrotechnika. V dnešní době je jejím pokračovatelem Siemens Elektromotory Mohelnice, který dnes patří mezi největší výrobce asynchronních elektromotorů v Evropě. Po skončení druhé světové války došlo ke znárodnění veškerého majetku včetně všech patentů a nalezišť surovin. Do Československa se Siemens vrátil v roce 1971 jako technicko – poradenská kancelář. V roce 1978 dodal Fakultní Nemocnici v Hradci Králové první počítačový tomograf. V roce 1990 bylo obnoveno stálé zastoupení, a společnost Siemens s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku. [11]

V roce 1991 společnost Siemens provedla digitalizaci české telekomunikační sítě. V 90 letech začala prodávat bezdrátové telefony, a první mobilní telefony s českým displejem. Dále se také zasloužila o vybudování telekomunikační sítě pro operátora Pegas (dnes T-Mobile.) Pod značkou Siemens byla výroba obnovena v roce 1993 a to v závodě v Trutnově, kde se začala vyrábět nízkonapěťová spínací technika. Následně byla v Mohelnici obnovena výroba elektromotorů. [11]

4.1.5 Organizační struktura

V minulosti byla několikrát změněna. Níže na obrázku č.18 je zobrazena aktuální organizační struktura, která vyplývá z účetní závěrky za rok 2021.



Obrázek 18 : Organizační struktura Siemens

zdroj: vlastní zpracování

5 Analýza výkonnosti vybraného podniku pomocí zvolené metody

Následující kapitola bude zaměřena na analýzu výkonnosti vybraného podniku metodou výkonového benchmarkingu. První část diplomové práce byla věnována teoretické části. Teoretická část je členěna do třech kapitol. V prvních dvou kapitolách jsou popsány teoretické pojmy z oblasti výkonnosti a metody benchmarkingu.

V poslední třetí kapitole je obecně popsána finanční analýza. Poté jsou podrobněji popsány ukazatelé likvidity, mezi které patří běžná likvidita, pohotová likvidita, a okamžitá likvidita. Je zde vysvětlen jejich význam a také jejich doporučené hodnoty, kterých by podnik měl dosáhnout, aby byl v dobré finanční situaci.

Dále jsou v této kapitole podrobněji popsány ukazatelé aktivity, rentability, zadluženosti, a Altmanův model. Tyto ukazatelé budou následně spočítány v této kapitole. Pro naplnění cíle se autor práce rozhodl použít metodu výkonového benchmarkingu.

Pro analýzu výkonnosti vybraného podniku autor práce zvolil společnost TDK Electronics s.r.o. a za benchmarkingového partnera autor práce zvolil společnost Siemens s.r.o. Pro porovnání jsou oba podniky vhodné, protože oba působí ve stejném i když ve výrobě produktů se nepatrně liší. Jedná se o nadnárodní společnosti. Dle klasifikace CZ-NACE spadají obě společnosti do odvětví s označením 2711.

Oba podniky jsou představeny ve čtvrté kapitole. Výše uvedené ukazatele budou spočítány za 5 let, a to od roku 2017 do roku 2021. Zjištěné výsledky z uvedených ukazatelů budou zapsány do tabulky. Následně budou výsledky jednotlivých ukazatelů znázorněny graficky a budou komparovány mezi sebou.

Vstupní data pro výpočet jednotlivých ukazatelů budou použita z finančních výkazů. Na základě zjištěných výsledků budou v závěru této diplomové práce navržena vhodná doporučení ke zlepšení výkonnosti podniku. Výsledky by bylo vhodné také porovnat s odvětvovými průměry. Nebylo však možné je najít, proto zjištěné výsledky nelze s těmito průměry porovnat.

5.1 Ukazatelé likvidity

Vyjadřují, jak je společnost schopna hradit své závazky. Nízká hodnota likvidity vyjadřuje, že společnost hradí své závazky málo anebo vůbec. Velmi nízká hodnota likvidity naopak pro podnik znamená riziko platební neschopnosti. Příliš vysoká hodnota likvidity by mohla znamenat neefektivní hospodaření společnosti. Například v tom smyslu, že má společnost má mnoho nedobytných pohledávek, nebo má příliš vysokou hodnotu zásob. [4]

5.1.1 Běžná likvidita

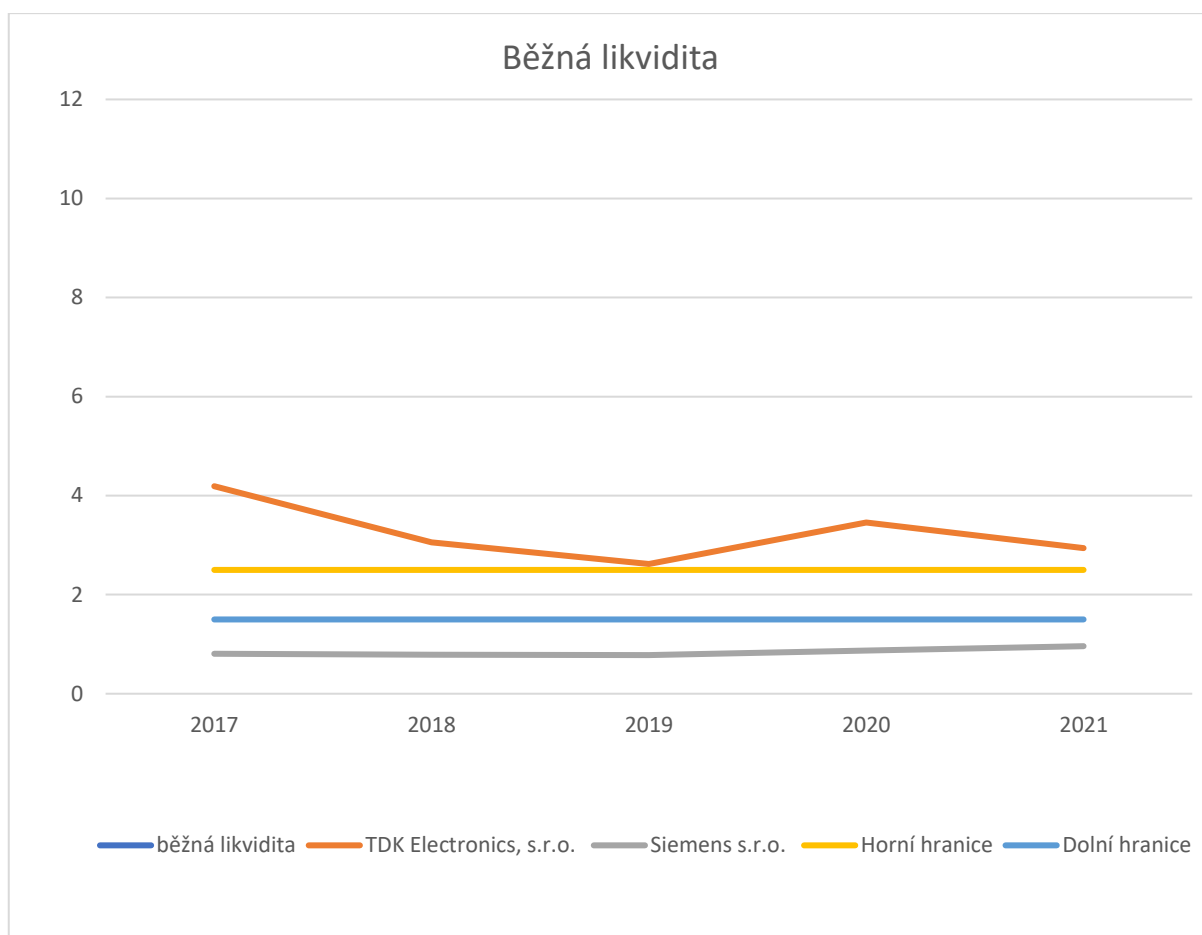
Nazývá se likviditou 3.stupně (L3), nebo také current ratio. Vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku, nebo také kolik jednotek oběžných aktiv je schopna pokrýt jedna jednotka krátkodobých závazků. Vypovídá o tom, jak by podnik mohl uspokojit jeho věřitele, kdyby dokázal proměnit veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost.

Běžná likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
TDK Electronics, s.r.o.	4,19	3,05	2,62	3,46	2,94
Siemens s.r.o.	0,81	0,79	0,78	0,87	0,96
horní hranice	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
dolní hranice	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Tabulka 1: Běžná likvidita

zdroj: vlastní zpracování

Společnost TDK Electronics, s.r.o. má vyšší hodnoty likvidity než společnost Siemens s.r.o. Její hodnoty převyšují horní mez. Doporučené hodnotě se nejvíce přibližuje v roce 2019. V tomto roce dosáhla TDK hodnoty 2,62. Příliš vysoká hodnota běžné likvidity pro podnik znamená například, že mu vznikají přebytečné zásoby. V následujících letech by měla společnost zapracovat na snížení běžné likvidity, aby se dostala do doporučeného rozmezí. Siemens s.r.o. má naopak příliš nízké hodnoty běžné likvidity, proto by se měla zaměřit v dalších letech na její zvýšení.



Graf 1: Běžná likvidita

zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že TDK Electronics, s.r.o. má nejvyšší hodnotu likvidity v roce 2017, což je znázorňuje rostoucí křivka v grafu. V roce 2018 až do roku 2019 je křivka běžné likvidity klesající a v následujících letech opět roste. Společnost se však odchyluje od doporučených hodnot a v následujících letech by se proto měla zaměřit na snížení likvidity, protože příliš vysoká likvidita pro společnost znamená, že má v aktivech velké množství finančních prostředků, které nejsou efektivně zhodnoceny.

Společnost Siemens s.r.o. má naopak příliš nízké hodnoty likvidity, což pro společnost také není dobré, protože by to mohlo znamenat, že má problémy se splácením svých závazků. V následujících letech by se proto měla zaměřit na zvýšení likvidity.

5.1.2 Okamžitá likvidita

Někdy také bývá označována jako hotovostní likvidita. Vyjadřuje kolikrát bude podnik schopen uhradit své závazky, pokud by přeměnil finanční majetek na peníze. Příliš vysoké hodnoty znamenají neefektivní hospodaření společnosti. Nižší hodnoty vyjadřují sníženou schopnost společnosti hradit své závazky. Za ideální hodnotu je považována taková hodnota, která není ani příliš nízká a ani příliš vysoká a pohybuje se v doporučeném rozmezí.

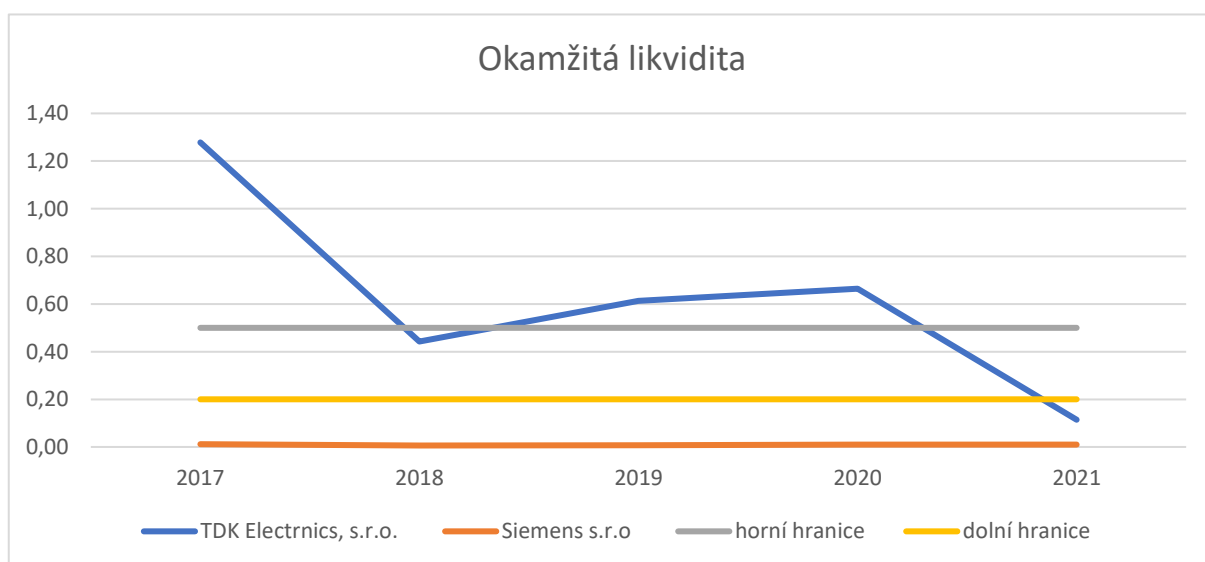
[13]

Okamžitá likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
TDK Electronics, s.r.o.	1,278	0,442	0,613	0,665	0,114
Siemens s.r.o.	0,012	0,006	0,007	0,010	0,010
horní hranice	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
dolní hranice	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Tabulka 2: Okamžitá likvidita

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.2 vyplývá, že doporučené hodnoty okamžité likvidity dosáhla pouze společnost TDK Electronics, a to za rok 2018. V letech 2019-2020 hodnoty okamžité likvidity lehce překračují horní hranici. V roce 2021 má TDK naopak velmi nízkou hodnotu okamžité likvidity pod doporučenou hranici. Siemens s.r.o. dosáhla za sledovaná období velmi nízkých hodnot okamžité likvidity a její hodnoty se výrazně odchyľují od doporučených hodnot.



Graf 2: Okamžitá likvidita

zdroj: vlastní zpracování

Doporučované hodnoty okamžité likvidity jsou na grafu znázorněny rovnou čarou. Žlutá čára znázorňuje horní mez a šedá čára znázorňuje dolní mez doporučované hodnoty okamžité likvidity. Z grafu je patrné, že doporučenou okamžité likvidity dosáhla TDK Electronics, s.r.o. pouze v roce 2018. Dále z tohoto grafu vyplývá, že křivka TDK Electronics, s.r.o. za celé sledované období je do roku 2018 klesající. Následně je rostoucí, a do roku 2021 opět klesá. V následujících letech by se TDK Electronics, s.r.o. proto měla zaměřit na zvýšení okamžité likvidity. U společnosti Siemens s.r.o. z tohoto grafu vyplývá, že ani v jednom sledovaném období nedosáhla doporučené hodnoty okamžité likvidity. V následujících letech by se měla snažit o zvýšení okamžité likvidity, tak aby se dostala do doporučované meze.

5.1.3 Pohotov likvidita

Ukazatel pohotov likvidity nm dává informaci o tom, kolikrát firma dokze hradit své závazky, pokud pemn její finann majetek a krtkodob pohledávky na peněžní prostředky. Tento ukazatel je vhodn vyuivat v odvětvích, ve kterých podnik musí ze své podstaty držet vysok stavy zásob. Z oběžných aktiv je u tohoto ukazatele odetlena jejich nejméně likvidní složka, a to zásoby pripadn dlouhodob pohledávky. Ideln hodnota pohotov likvidity se pohybuje v rozmezí 1-1,5.

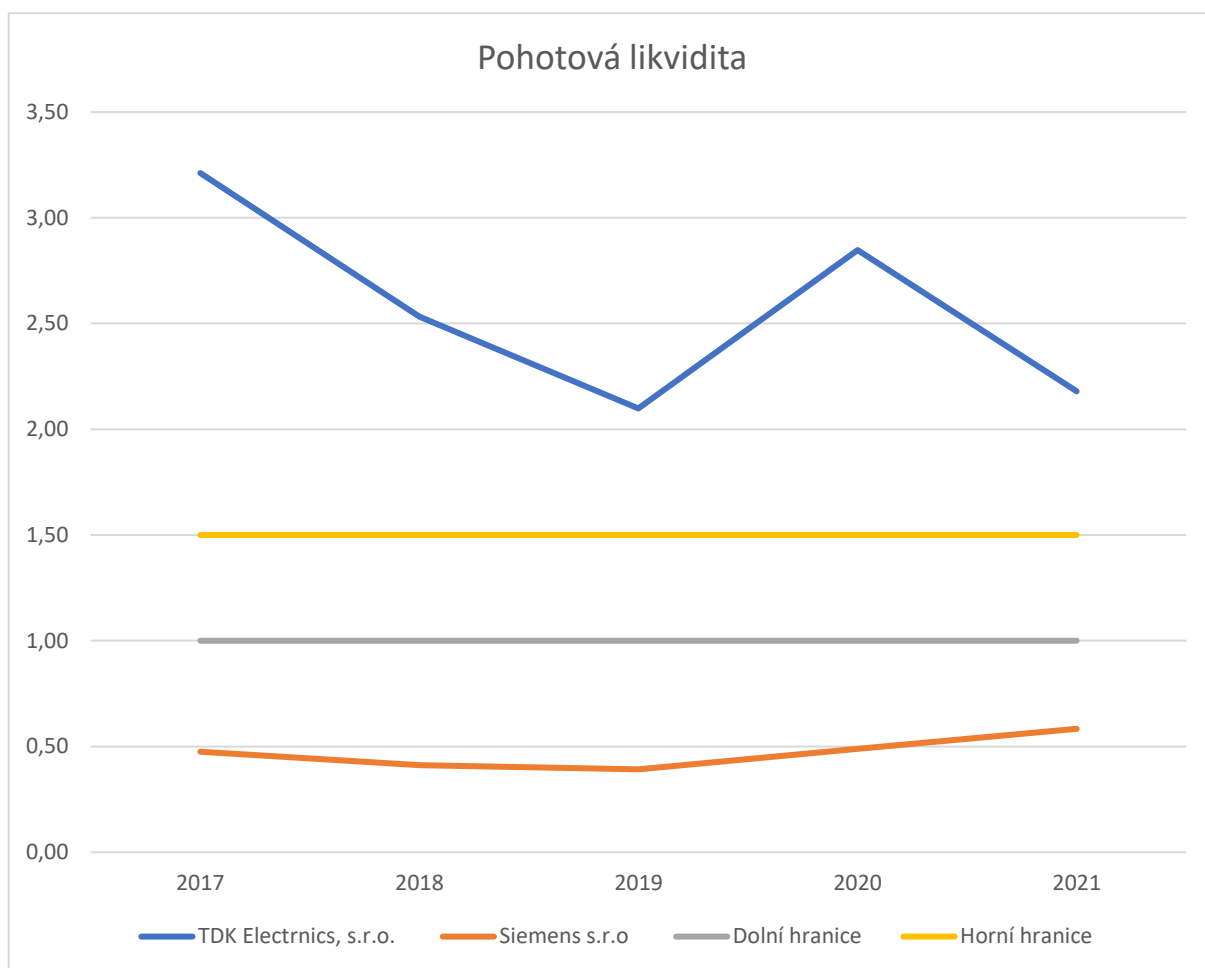
Pohotov likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
TDK Electronics, s.r.o.	3,21	2,53	2,10	2,85	2,18
Siemens s.r.o.	0,47	0,41	0,39	0,49	0,58
dolní hranice	1	1	1	1	1
horní hranice	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Tabulka 3: Pohotov likvidita

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.3 vyplývá, že vypotn hodnoty pohotov likvidity za sledovan období se nepohybují v doporuench hodnotách. Hodnoty obou společností se velmi liší. TDK Electronics, s.r.o. m pil vysok hodnoty pohotov likvidity, které překračují horní hranici. Nejv hodnotu dosáhla v prvním roce sledovaného období a to hodnoty 3,21.

V roce 2021 se pohotov likvidita snzila na 2,18. Nepatrn se piblzila horní hranici, ale stále se jedná o velmi vysokou hodnotu. Siemens s.r.o. m za sledovan období velmi nízké hodnoty pohotov likvidity, které se pohybují pod dolní hranici. Vývoj byl stridav. V roce 2018-2019 pohotov likvidita poklesla na 0,41 a 0,39 následně se ale zvila. Oproti roku 2020 zaznamenala v roce 2021 opět mrn zlepšení o 0,09 bodů.



Graf 3: Pohotová likvidita

zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.3 vyplývá, že křivka pohotové likvidity TDK Electronics, s.r.o. nejprve klesá pak opět roste a následně opět klesá. Její hodnoty by se měly pohybovat mezi žlutou a šedou čarou, které na grafu znázorňují doporučené rozmezí. V dalších letech by se společnost měla snažit o snížení pohotové likvidity tak, aby se dostala alespoň na hodnotu 1,5. Křivka Siemens s.r.o. má za sledovaná období nejprve klesající tendenci a následně rostoucí, ale její hodnoty se pohybují pod šedou čarou.

5.2 Ukazatelé rentability

Dávají nám informaci o tom, jak efektivně podnik dokáže využívat svá aktiva. Výsledná hodnota těchto ukazatelů by se měla pohybovat kolem 1. Pokud má podnik v porovnání s tržbami příliš vysoký majetek, znamená to pro něj, že svůj majetek využívá nevhodně. Naopak vlivem nedostatku aktiv se podnik připravuje o výnosy, které by mu vznikly z potenciálních zakázek. Do této skupiny ukazatelů patří obrat aktiv, obrat zásob, obrat dlouhodobého majetku. V čitateli jsou vždy tržby a ve jmenovateli buď aktiva, zásoby nebo dlouhodobý majetek. Obecně lze u této skupiny ukazatelů říct, že čím vyšší je hodnota těchto ukazatelů tím lépe pro podnik.

[14]

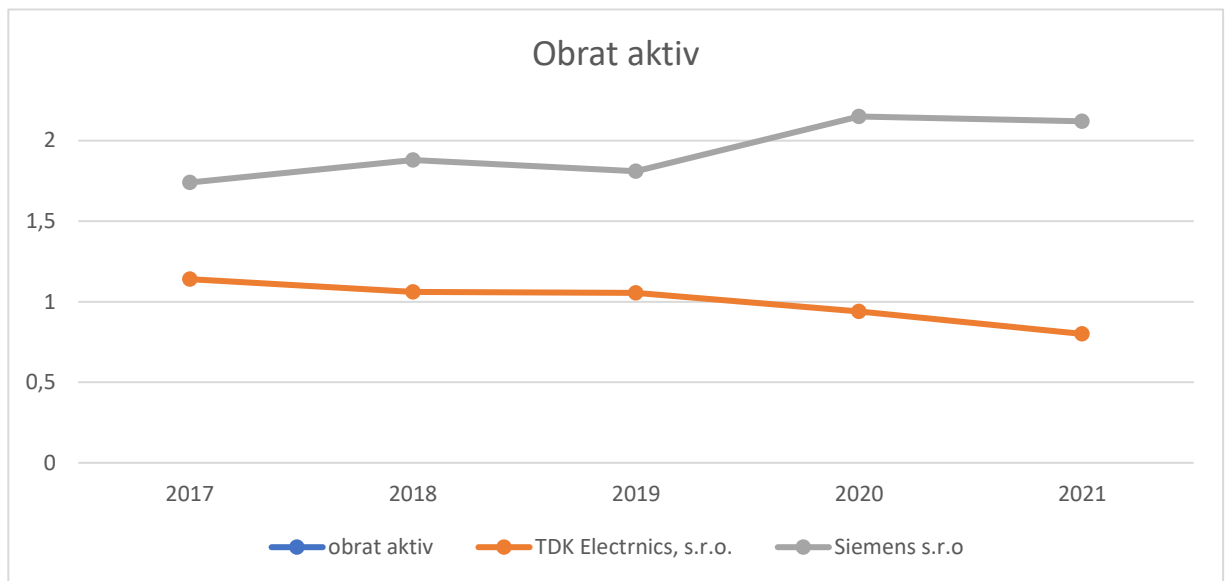
Dále do této skupiny ukazatelů patří také ukazatel doby obratu zásob, doby obratu pohledávek, doby obratu závazků. Ve jmenovateli jsou tržby a v čitateli zásoby, pohledávky, závazky. Měří se ve dnech, proto se ještě jejich výsledná hodnota vynásobí číslem 360. Za optimální dobu je považována doba 30 dní. Více jak 30 dní pro podnik může znamenat například to, že podnik nehradí své závazky včas, což může vést ke zhoršení vztahů s dodavateli, nebo že podnik nedostává od svých odběratelů zaplacení a vznikají mu tak nedobytné pohledávky. Záleží však na odvětví, v jakém společnost působí, proto i vyšší doba než 30 dní může být přijatelná.

TDK, Electronics s.r.o.	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	1,14	1,06	1,05	0,94	0,8
Obrat závazků	11,47	7,19	6,69	8,31	6,62
Obrat zásob	11,74	13,78	4,50	13,45	8,71
Obrat dlouhodobého majetku	1,98	1,94	1,81	1,54	1,24
Obrat pohledávek	4,56	3,47	4,51	3,81	3,21
Doba obratu aktiv (ve dnech)	313,60	338,53	341,23	384,08	449,78
Doba obratu zásob (ve dnech)	30,67	26,08	28,41	26,77	41,33
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	78,95	103,70	79,86	94,47	112,17
Doba obratu závazků (ve dnech)	31,39	49,95	53,83	43,33	54,35
Siemens s.r.o.	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	1,74	1,88	1,81	2,15	2,12
Obrat závazků	2,75	2,73	2,57	3,43	3,39
Obrat zásob	8,26	7,25	6,63	3,96	8,86
Obrat dlouhodobého majetku	3,6	4,18	4,06	4,75	5,41
Obrat pohledávek	6,21	6,94	6,91	7,22	6,02
Doba obratu aktiv (ve dnech)	206,65	191,03	198,50	166,92	169,43
Doba obratu zásob (ve dnech)	43,58	49,68	54,27	39,57	40,63
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	57,90	51,90	52,08	49,87	59,90
Doba obratu závazků (ve dnech)	130,87	131,76	140,20	104,85	106,23

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

zdroj: vlastní zpracování

5.2.1 Obrat aktiv

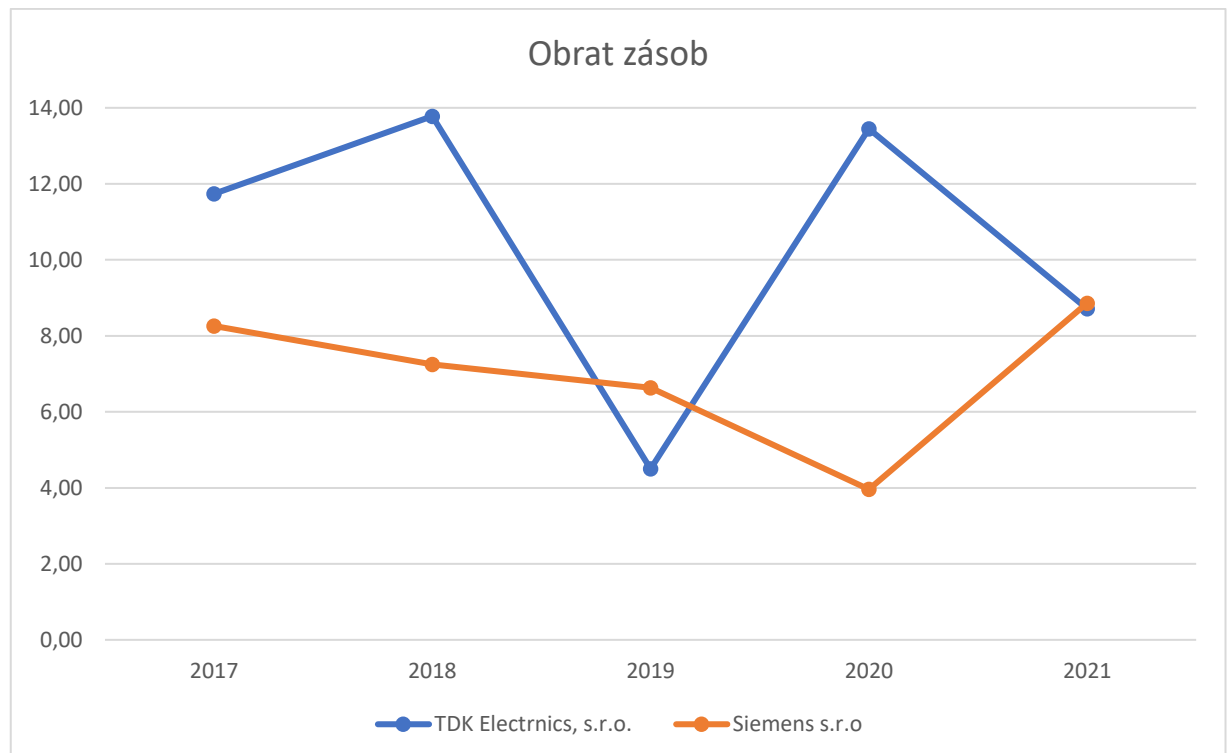


Graf 4: Obrat aktiv

zdroj: vlastní zpracování

TDK Electronics, s.r.o. má za sledovaná období výrazně nižší hodnoty než její benchmarkingový partner. Do roku 2019 lze její hodnoty označit za uspokojivé, protože převyšují doporučovanou mez, ale od roku 2020 do roku 2021 jsou její hodnoty menší než doporučovaná mez, a proto by se společnost měla v následujících letech zaměřit na zvýšení hodnot obratu aktiv

5.2.2 Obrat zásob

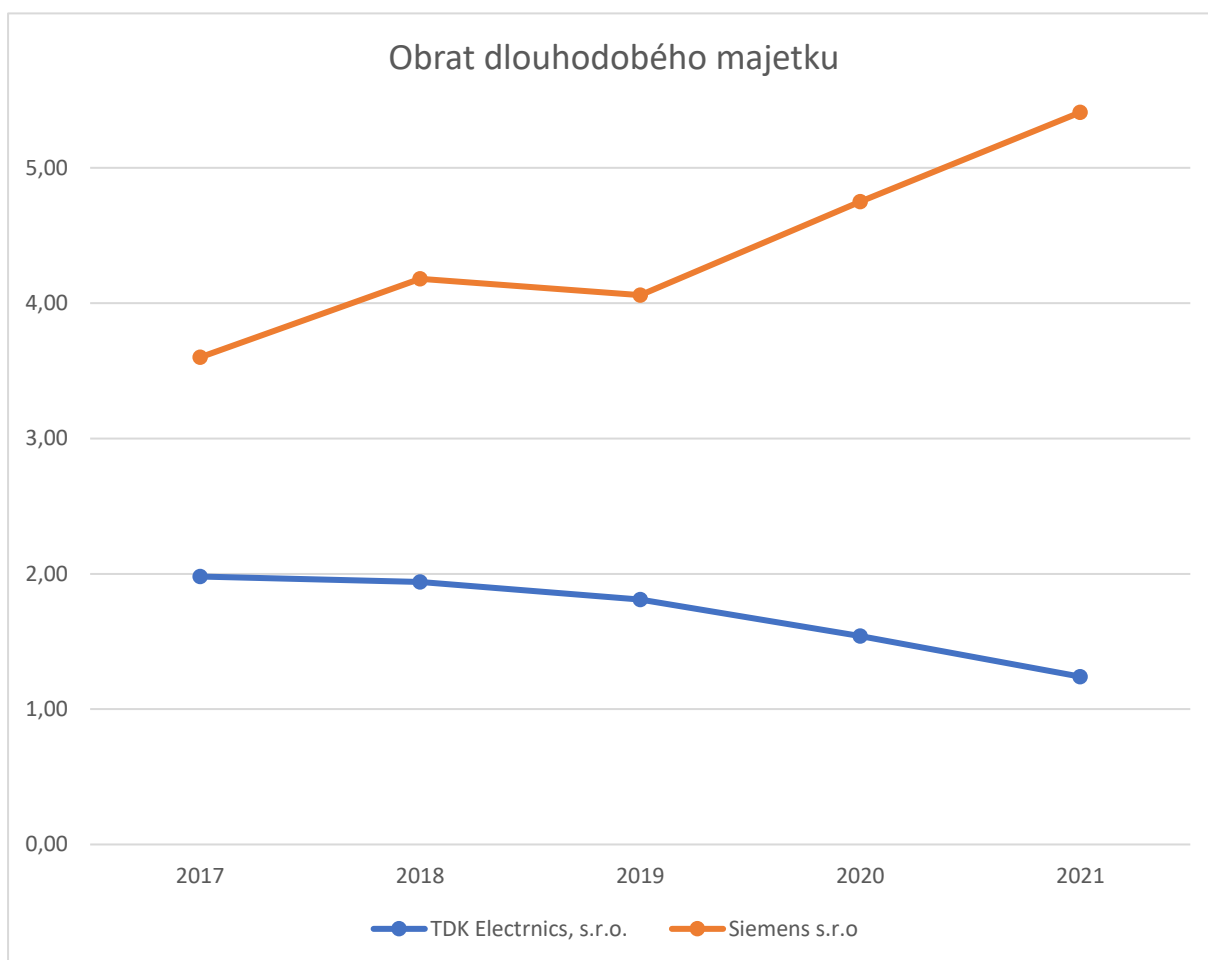


Graf 5: Obrat zásob

zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.5 lze vidět, že od roku 2017-2018 a také v roce 2020 má TDK Electronics, s.r.o. vyšší hodnoty obratu zásob než benchmarkingový partner, který má vyšší hodnoty v letech 2019 a 2021. Průběh křivky TDK Electronics, s.r.o. má střídavý vývoj. Nejprve roste, pak klesá. Pro společnost by bylo ideální, kdyby v následujících letech dosáhla rostoucího trendu. Křivka benchmarkingového partnera je do roku 2020 klesající, ale v roce 2021 je rostoucí. V příštích letech by se společnost měla snažit alespoň o udržení rostoucího trendu případně jeho zvýšení.

5.2.3 Obrat dlouhodobého majetku

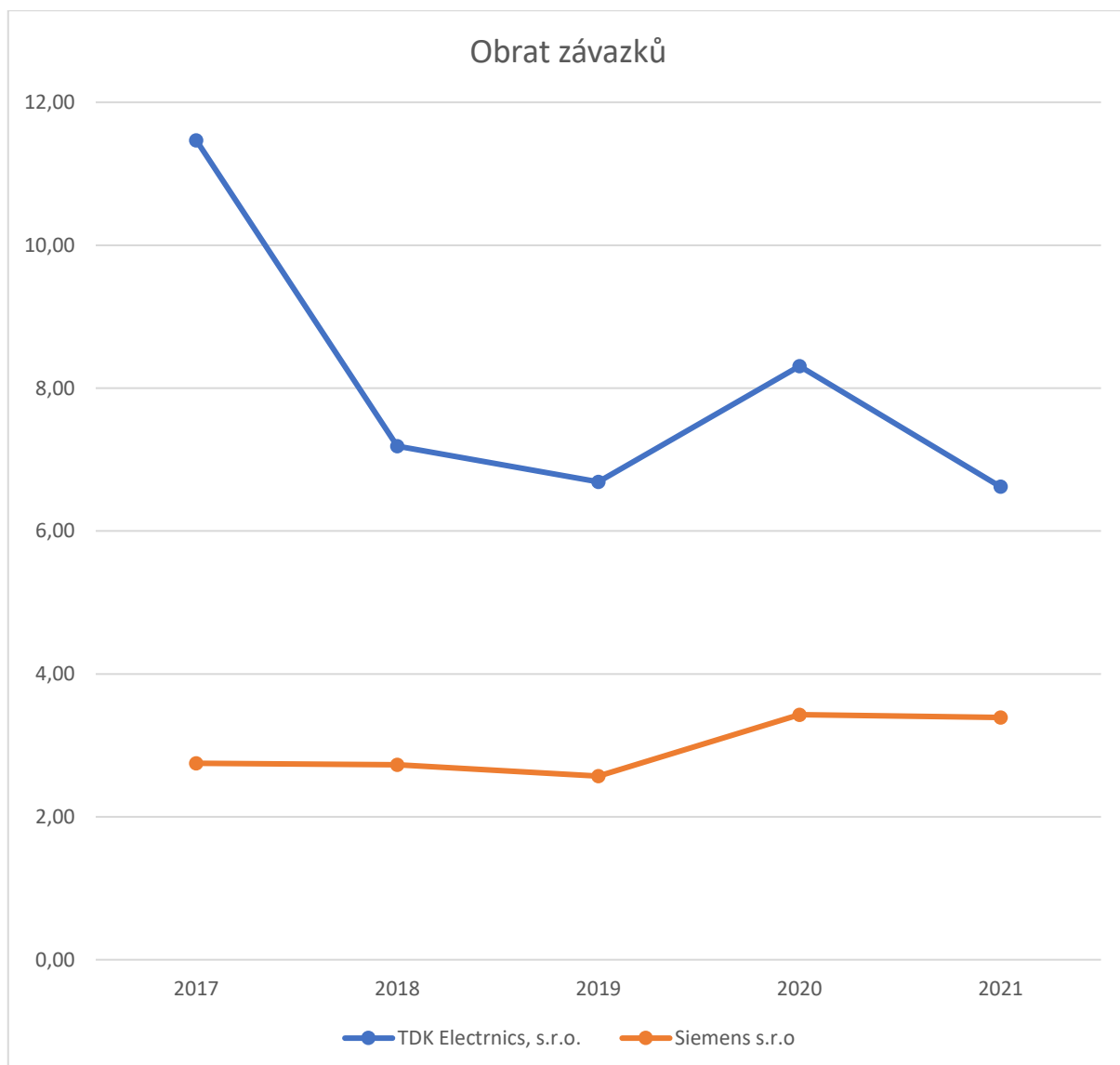


Graf 6: obrat dlouhodobého majetku

zdroj: vlastní zpracování

Benchmarkingový partner dosáhl lepších hodnot než TDK Electronics, s.r.o. Na grafu č.6 je znázorněn vývoj obratu dlouhodobého majetku obou společností. Křivka TDK Electronics, s.r.o. je za všechna sledovaná období klesající. V následujících letech by se společnost měla pokusit klesající průběh zastavit tak, aby její hodnoty neklesly pod 1. Křivka benchmarkingového partnera má střídavý průběh. Nejprve je rostoucí, pak klesající a následně opět rostoucí.

5.2.4 Obrat závazků

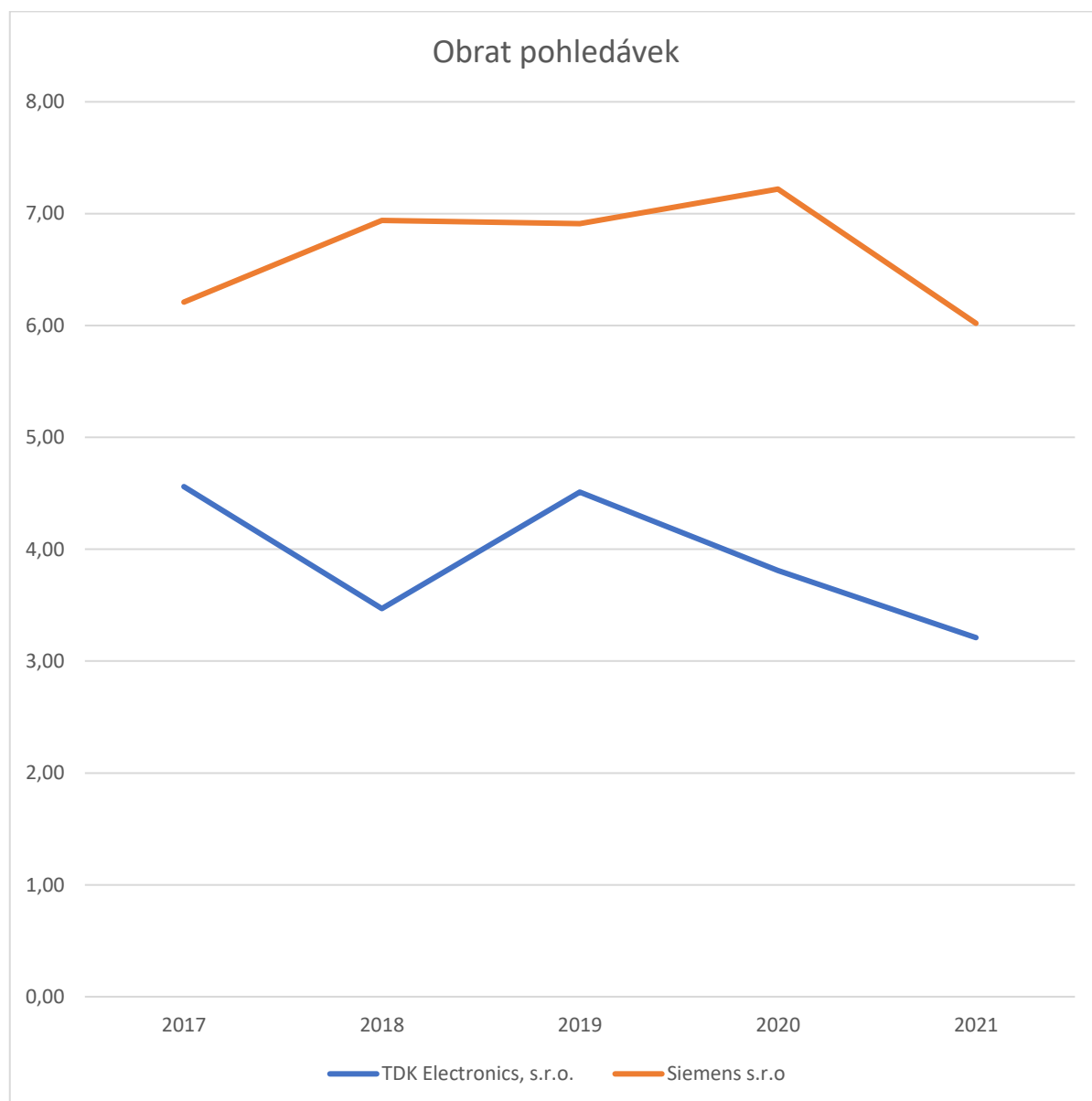


Graf 7: Obrat závazků

zdroj: vlastní zpracování

Vybraná společnost dosáhla za sledovaná období lepších výsledků než benchmarkingový partner. Má dokonce třikrát až pětkrát vyšší hodnoty obratu závazků než Siemens s.r.o. V roce 2021 však hodnoty obratu závazků obou společností oproti předchozím rokům poklesly. U tohoto ukazatele je však žádoucí, aby jeho hodnoty byly co nejvyšší, proto by bylo pro obě společnosti ideální, kdyby se jim podařilo v následujících letech dosáhnout vyšších hodnot obratu závazků, nebo alespoň udržet tento stav. Stále však lze považovat tuto situaci za uspokojivou. Oba podniky dosáhly za sledovaná období 2017-2021 vyšších hodnot, než je doporučená hodnota 1. TDK měla v roce 2017 hodnotu 11,47. V roce 2018 jí obrat závazků poklesl o 4,28 bodů. V dalším roce klesla o 0,5 bodů. Následující rok zaznamenala nárůst o 1,62 bodů. Poslední rok sledovaného období byl u společnosti TDK zaznamenán pokles na hodnotu 6,62.

5.2.5 Obrat pohledávek



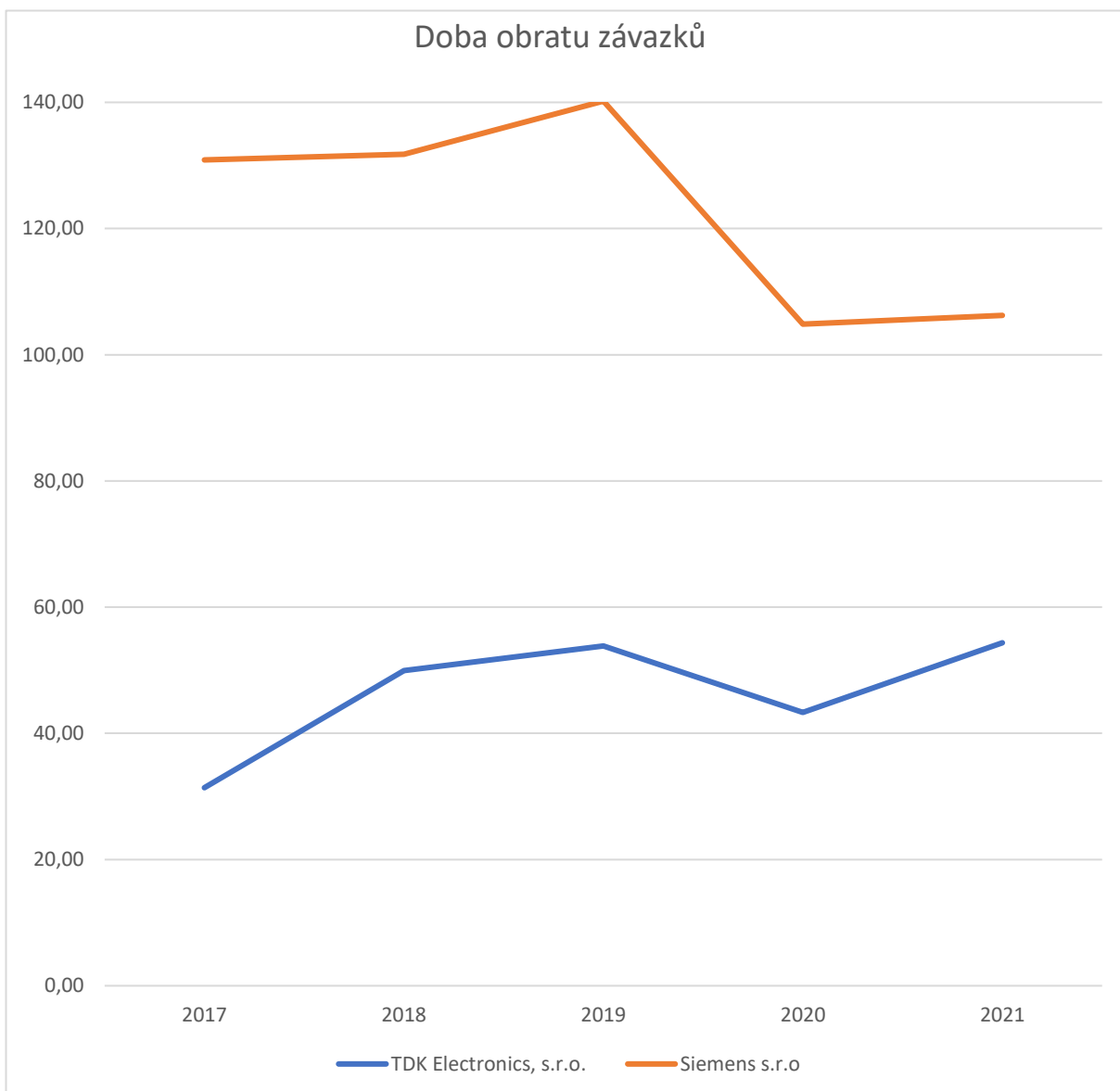
Graf 8: Obrat pohledávek

zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel obratu pohledávek vyjadřuje, kolikrát jsou pohledávky ve sledovaném roce přeměněny na tržby. Vývoj obratu pohledávek je u společnosti Siemens střídavý. V roce 2017 dosáhla společnost Siemens hodnotu obratu pohledávek 6,21. Následující rok došlo ke zlepšení o 0,73 bodů. K mírnému poklesu došlo v roce 2019 o 0,03 bodů.

Další rok bylo zaznamenáno zlepšení ve výkonnosti tohoto ukazatele o 0,31 bodů, což je o 4,49 % více než v minulém roce. K výraznému poklesu obratu pohledávek došlo v roce 2021 o 19,93 %. Z tohoto grafu je patrné, že vývoj u obratu pohledávek u společnosti TDK je také střídavý. Z tohoto grafu tedy vyplývá, že benchmarkový partner má výrazně lepší hodnoty než TDK.

5.2.6 Doba obratu závazků



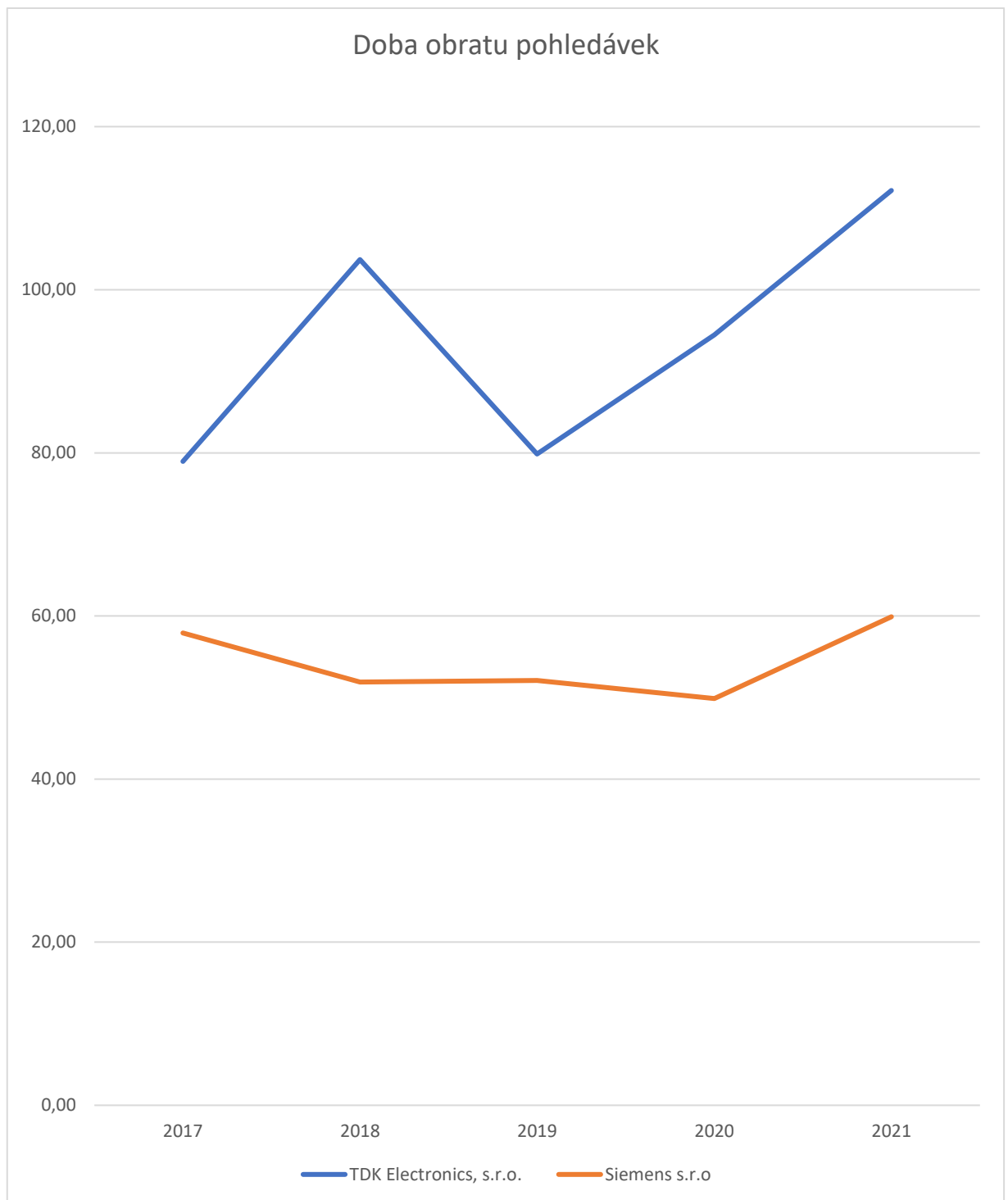
Graf 9: Doba obratu závazků

zdroj: vlastní zpracování

U tohoto ukazatele není přesně specifikováno, jaká doba obratu závazků je ideální. Měla by však být co nejkratší a měla by být stejná nebo vyšší než hodnota ukazatele doby obratu pohledávek. Tento ukazatel nám obecně říká za jak dlouho je společnost schopna uhradit své závazky.

V tomto porovnání ve výkonnosti doby obratu závazků dopadla lépe společnost TDK Electronics, s.r.o. Má výrazně kratší dobu splatnosti závazků za sledovaná období než benchmarkingový partner. Vývoj je u společnosti TDK spíše rostoucí. Znamená to, že zvládne své závazky splácet rychleji než Siemens, s.r.o.

5.2.7 Doba obratu pohledávek

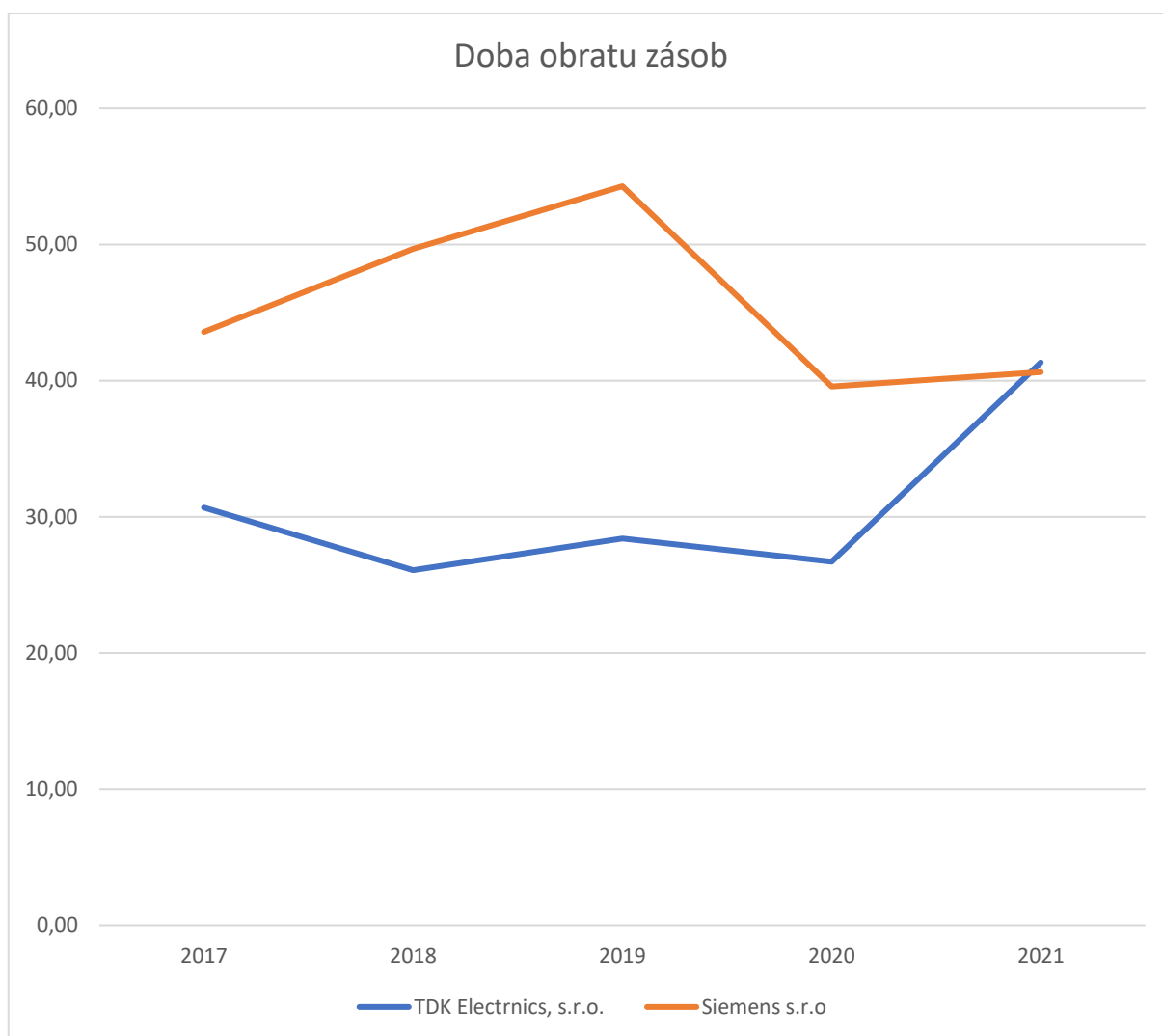


Graf 10: Doba obratu pohledávek

zdroj: vlastní zpracování

U tohoto ukazatele je opět velmi důležité, aby jeho doba byla co nejkratší. Kratší dobu obratu pohledávek má společnost Siemens, s.r.o., a to za všechna sledovaná období od roku 2017-2021. Benchmarkovému partnerovi odběratelé hradí pohledávky za kratší dobu. TDK Electronics, s.r.o. by tedy na tomto ukazateli měla v následujících letech více zapracovat a provést taková opatření, aby dosáhla kratší doby obratu pohledávek.

5.2.8 Doba obratu zásob

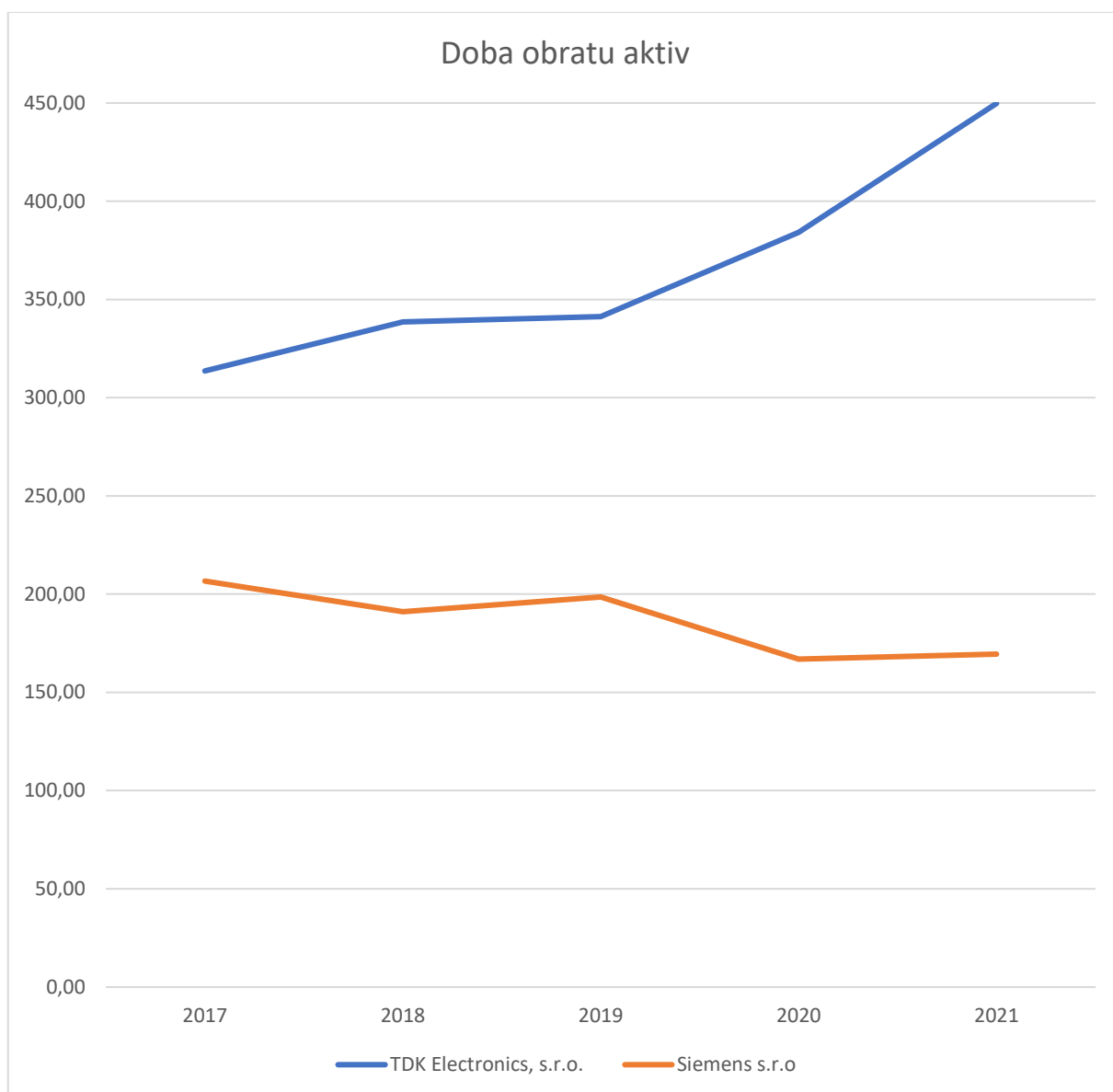


Graf 11: Doba obratu zásob

zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřují, kolik dní zásoby leží na skladě, než se prodají. Čím je doba zásob kratší, tím rychleji dokáže podnik své zásoby prodat a přeměnit je tak na tržby. Vysoké hodnoty značí, že má podnik například přebytečné, nebo zastaralé zásoby. Do roku 2020 má kratší dobu obratu zásob společnost TDK Electronics, s.r.o., ale v roce 2021 má o něco kratší dobu obratu zásob společnost Siemens o 1,3 dní. Nejdelší dobu obratu zásob dosáhla společnost Siemens v roce 2019 a to 54,27 dní, zatímco TDK měla v tomto roce dobu obratu zásob 28,41. V porovnání měla v tomto roce TKD o 25,86 dní kratší dobu obratu zásob než Siemens. V roce 2020 měl benchmarkingový partner delší dobu obratu zásob o 12,85 dní. V celkovém srovnání tohoto ukazatele na tom byla až do roku 2020 lépe společnost. TDK znamená to tedy, že zásoby měla na skladě kratší dobu, a dokázala je rychleji spotřebovat a prodat než společnost Siemens.

5.2.9 Doba obratu aktiv



Graf 12: Doba obratu aktiv

zdroj: vlastní zpracování

Posledním ukazatelem z této skupiny je ukazatel doby obratu aktiv. Tento ukazatel nám říká, za jak dlouhou dobu dokáže podnik přeměnit svá aktiva na tržby. Opět je pro podnik výhodné, aby jeho doba byla, pokud možno co nejkratší. Z grafu je zřejmé, že Společnost Siemens, s.r.o. má kratší dobu obratu aktiv než TDK Electronics, s.r.o. Benchmarkingový partner tedy v tomto srovnání dopadl lépe a dokáže efektivněji využívat svá aktiva. TDK měla nejkratší dobu aktiv v roce 2017.

U společnosti TDK lze vidět, že doba obratu aktiv i v dalších letech roste, což znázorňuje modrá křivka, která má rostoucí průběh. Siemens má naopak spíše klesající průběh, který vyjadřuje oranžová křivka. V roce 2021 měla společnost dobu obratu aktiv 169,43, což je o 2,51 dní déle než v roce 2020. U TDK se doba obratu aktiv za rok 2021 zvýšila o 65,7 dní.

5.3 Ukazatelé zadluženosti

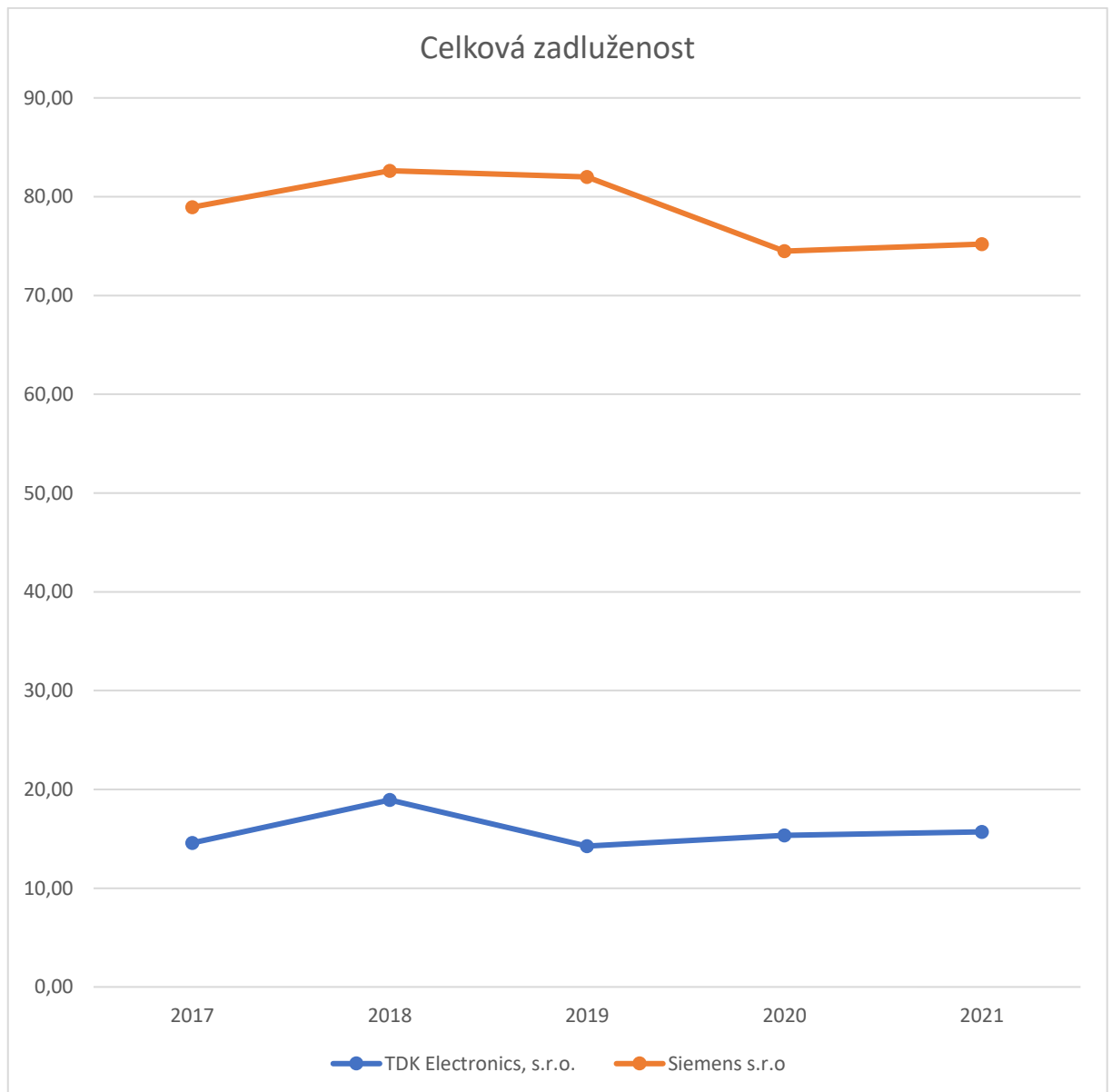
Ukazatelé zadluženosti nám dávají informaci o finanční struktuře společnosti. V jakém poměru podnik financuje svá aktiva z vlastních nebo cizích zdrojů. Nízké procento zadlužení pro podnik znamená, že málo využívá cizí zdroje a má dobrou finanční stabilitu. Vysoké procento zadlužení naopak znamená, že podnik je příliš závislý na cizích zdrojích což může způsobit záporný hospodářský výsledek. Níže je zobrazena tabulka ukazatelů zadluženosti od roku 2017-2021.

TDK Electronics, s.r.o.	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost (v %)	14,57	18,93	14,26	15,35	15,69
Úrokové krytí	192,84	-	732,65	24,77	18,66
Koeficient samofinancování	85,43	81,06	80	84,65	80,30
Siemens s.r.o.	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost (v %)	78,93	82,63	82,01	74,49	75,19
Úrokové krytí	114,20	57	8,45	8,23	53,75
Koeficient samofinancování	17,93	14,63	16,04	24,15	23

Tabulka 5: Ukazatelé zadluženosti

zdroj: vlastní zpracování

5.3.1 Celková zadluženost



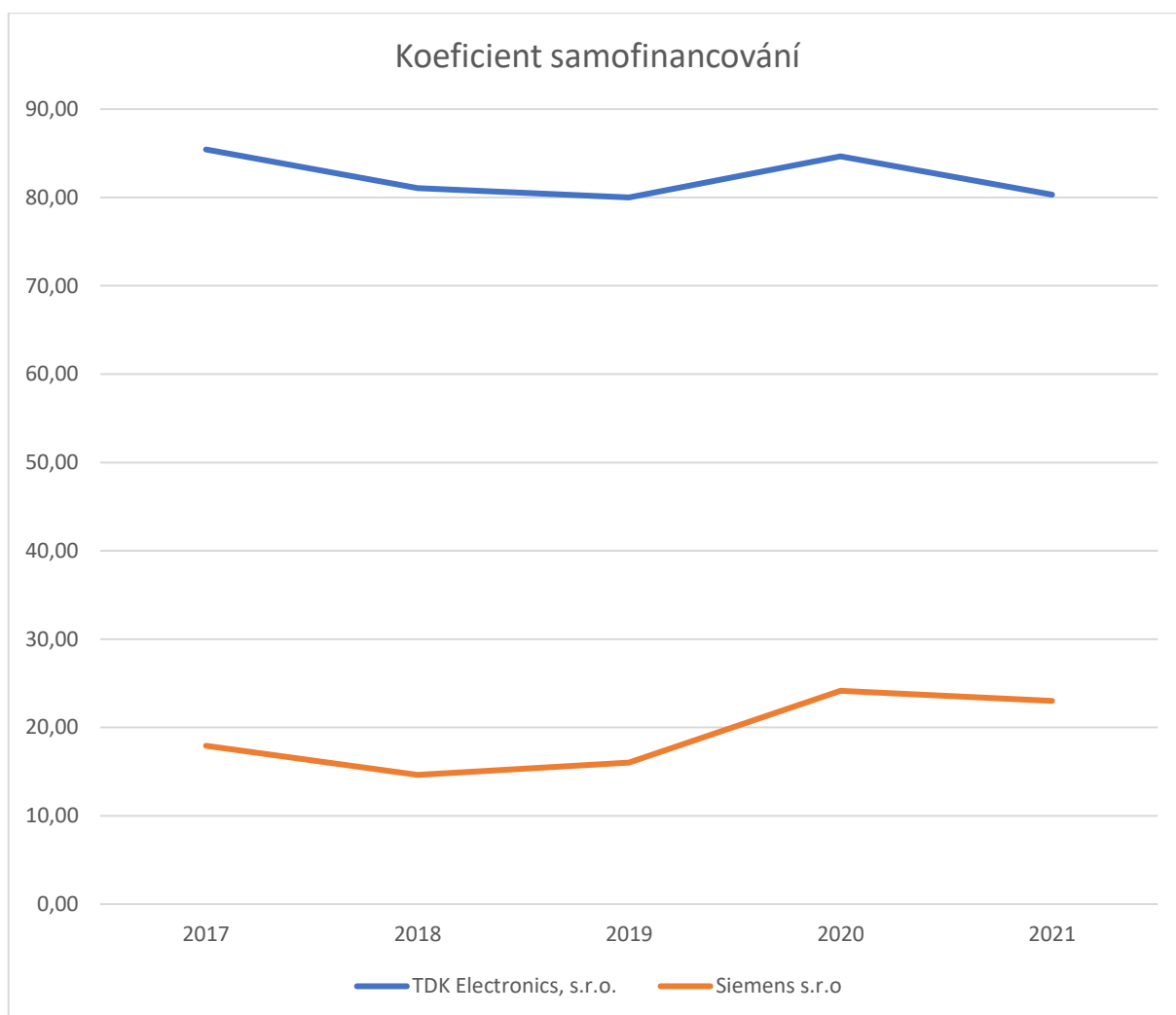
Graf 13: Celková zadluženost

zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel vyjadřuje finanční úroveň podniku, a míru krytí majetku cizími zdroji. Vyšší procento zadluženosti znamená riziko pro věřitele zejména pro banku. Vyjadřuje tedy finanční nezávislost společnosti. Vyšší % zadluženosti znamená, že podnik je více závislý na cizím kapitálu. Obecně je doporučeno, aby celková zadluženost byla v rozmezí 30-60 %

V porovnání je na tom lépe společnost TDK Electronics, s.r.o. jejichž výsledné hodnoty se pohybují pod 20 procenty. Více tedy využívá vlastní zdroje. Naopak Siemens s.r.o. má vysoké hodnoty zadluženosti a to přes 70 procent. Pro Siemens s.r.o. to znamená, že pro financování majetku využívá více cizí zdroje než vlastní zdroje.

5.3.2 Koeficient samofinancování



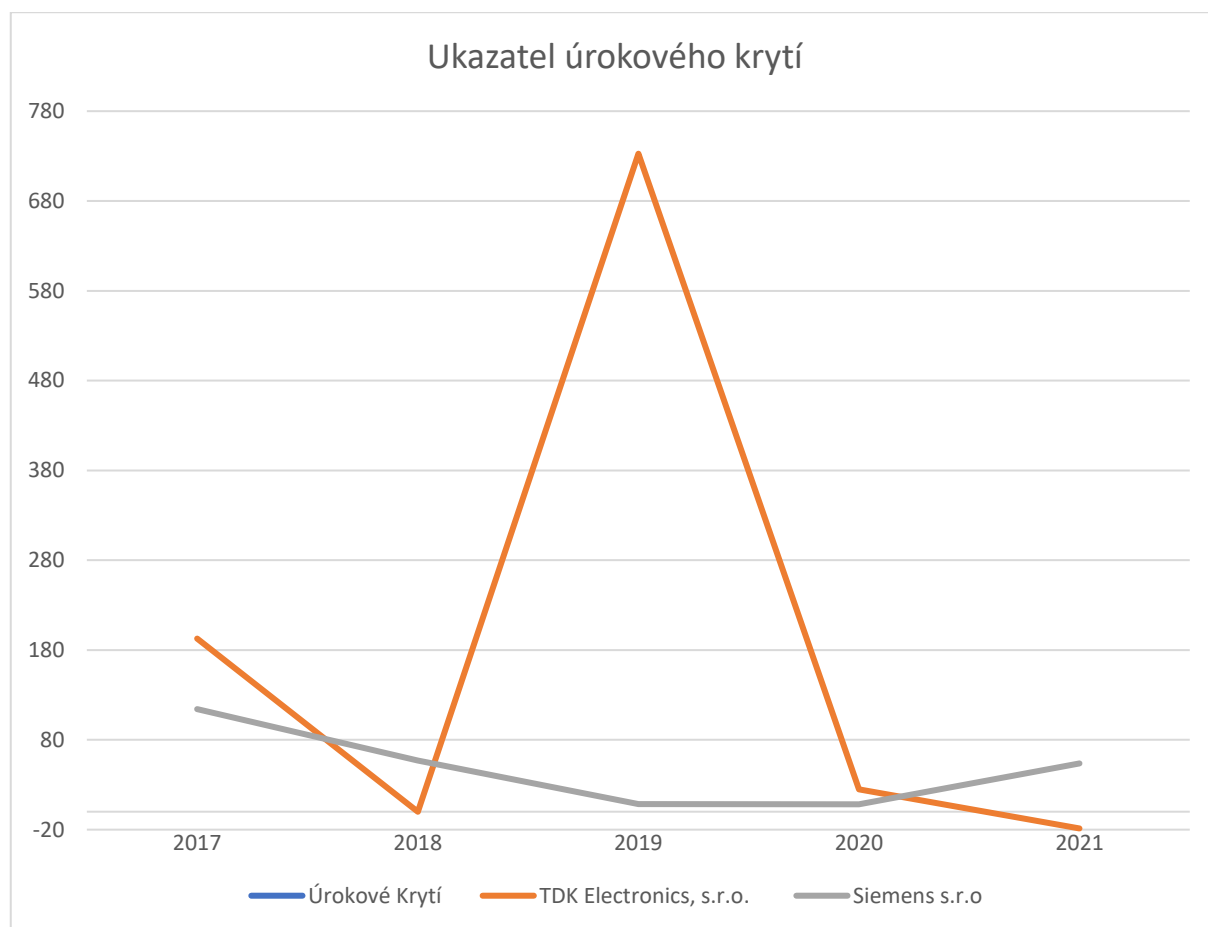
Graf 14: Koeficient samofinancování

zdroj: vlastní zpracování

U tohoto ukazatele se doporučuje, aby jeho hodnota neklesla pod 30 procent. Vyjadřuje nezávislost podniku na cizím kapitálu. Více procent znamená větší finanční stabilitu podniku, neboť více využívá vlastní zdroje. Z tohoto grafu vyplývá, že za sledovaná období využívala TDK Electronics s.r.o. k financování majetku více vlastní zdroje, zatímco benchmarkingový partner má hodnoty toho ukazatele nižší než 30 procent a využívá tedy k financování majetku více cizí zdroje. Nejvyšší procentuální hodnotu dosáhla TDK v roce 2017 a to 85,43 %.

Její křivka je spíše klesající, avšak v dalších letech se její hodnoty stále pohybují kolem 80 %. Společnost Siemens dosáhla od roku 2019-2021 mírného zlepšení. Oproti roku 2018 se v roce 2019 její hodnota koeficientu samofinancování zlepšila o 1,41 %. V roce 2020 se zlepšila o 8,11 %. V roce 2021 zaznamenala pokles o 1,15 %. Její vývoj tedy nelze označit uspokojivý.

5.3.3 Ukazatel úrokového krytí



Graf 15: Ukazatel úrokového krytí

zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost splácení úvěrů společnosti. Jeho hodnota by neměla být menší než 6. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe pro společnost. Vysoké hodnoty pro podnik znamenají, že má velkou schopnost splácet své úvěry a také možnost vzít si nový úvěr. Nelze spočítat hodnotu za rok 2017, protože v tomto období má TDK nulové nákladové úroky. V porovnání má TDK Electronics, s.r.o. v roce 2019 několikanásobně vyšší hodnotu než benchmarkingový partner.

V roce 2021 má však v porovnání lepší hodnotu benchmarkingový partner. TDK Electronics dosáhla dokonce v tomto období záporné hodnoty. Je to však způsobeno druhou vlnou koronavirové pandemie, která značně ovlivnila ekonomický vývoj v ČR. TDK. 97 % své výroby exportuje. Společnosti pokleslo množství zakázek v automobilovém průmyslu, proto za rok 2021 vykázala záporný hospodářský výsledek před zdaněním.

5.4 Ukazatelé rentability

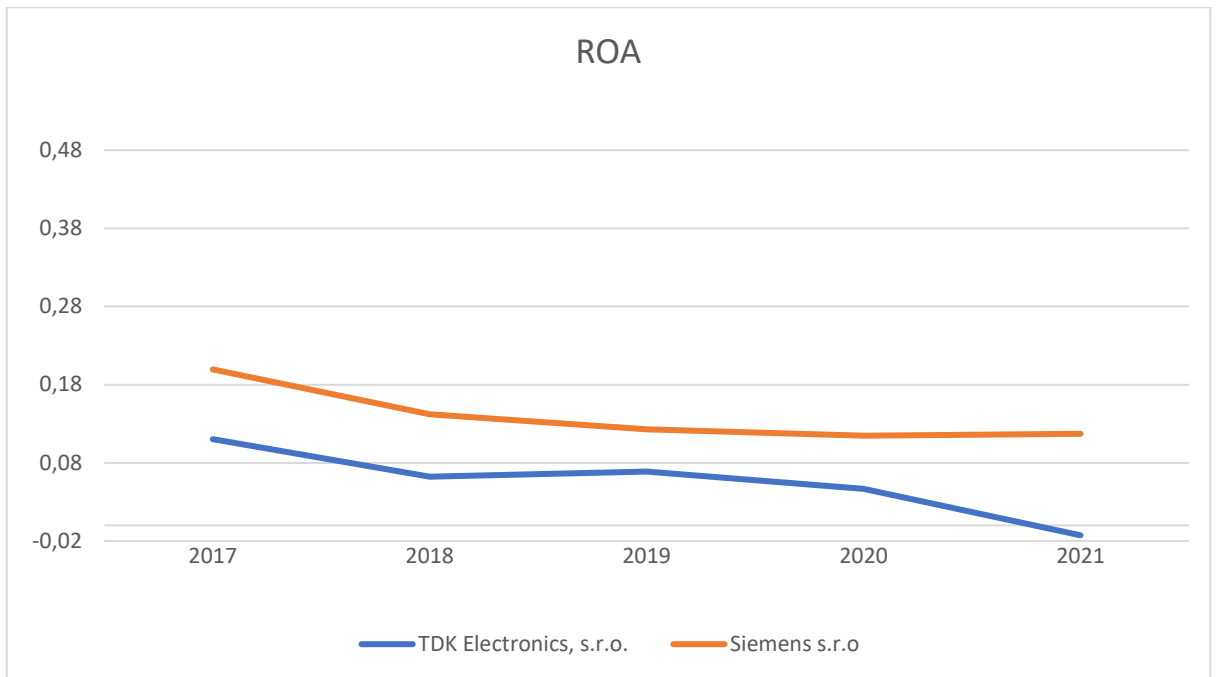
Ukazatelé rentability nás informují o efektivitě našeho podnikání. Díky těmto ukazatelům můžeme zjistit, zda je efektivnější využívat vlastní zdroje nebo cizí kapitál, také vyjadřují zhodnocení našeho kapitálu, a odhalují slabé stránky v hospodaření. V této páté podkapitole jsou zde počítána rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, a rentabilita nákladů. Ideální pro podnik je, aby hodnota těchto ukazatelů byla co nejvyšší, ale základem však je, aby jejich hodnoty nebyly záporné. Vyjadřují kolik haléřů zisku podnik vytvořil z jedné koruny vloženého kapitálu. [14]

TDK Electronics, s.r.o.	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	0,11	0,06	0,07	0,05	-0,01
ROE	0,11	0,06	0,07	0,04	-0,01
ROS	0,096	0,058	0,065	0,050	-0,016
ROC	0,09	0,05	0,06	0,04	-0,01
ROCE	0,129	0,077	0,086	0,055	-0,015
Siemens s.r.o.	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	0,09	0,08	0,05	0,07	0,13
ROE	0,39	0,41	0,26	0,24	0,46
ROS	0,051	0,042	0,030	0,032	0,061
ROC	0,03	0,03	0,02	0,03	0,05
ROCE	0,49	0,54	0,28	0,33	0,59

Tabulka 6: Ukazatelé rentability

zdroj: vlastní zpracování

5.4.1 ROA

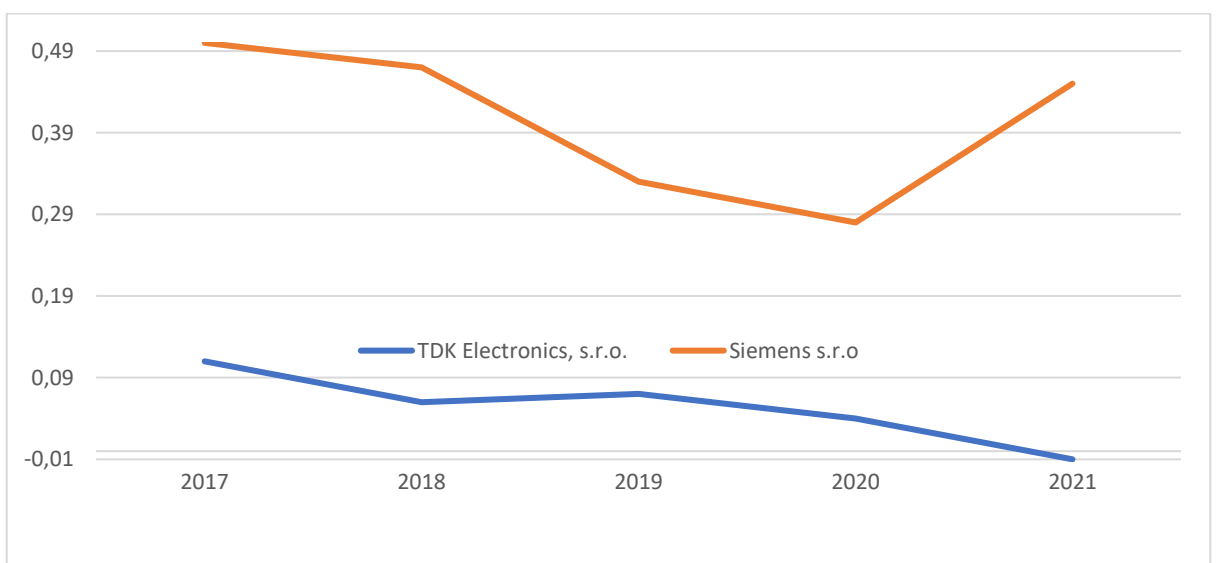


Graf 16: ROA

zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty tohoto ukazatele by neměly být nižší než 5 %. Říká, kolik haléřů EBIT připadá na 1 Kč aktiv. Nejvyšší hodnoty dosáhla TDK Electronics, s.r.o. v roce 2017 a až do roku 2021 je její vývoj uspokojivý, ale v posledním roce sledovaného období společnost zaznamenala značný propad až do záporné hodnoty. Vývojový trend benchmarkingového partnera je za sledovaná období stabilní, a v roce 2021 zaznamenal nejvyšší růst ROA.

5.4.2 ROE



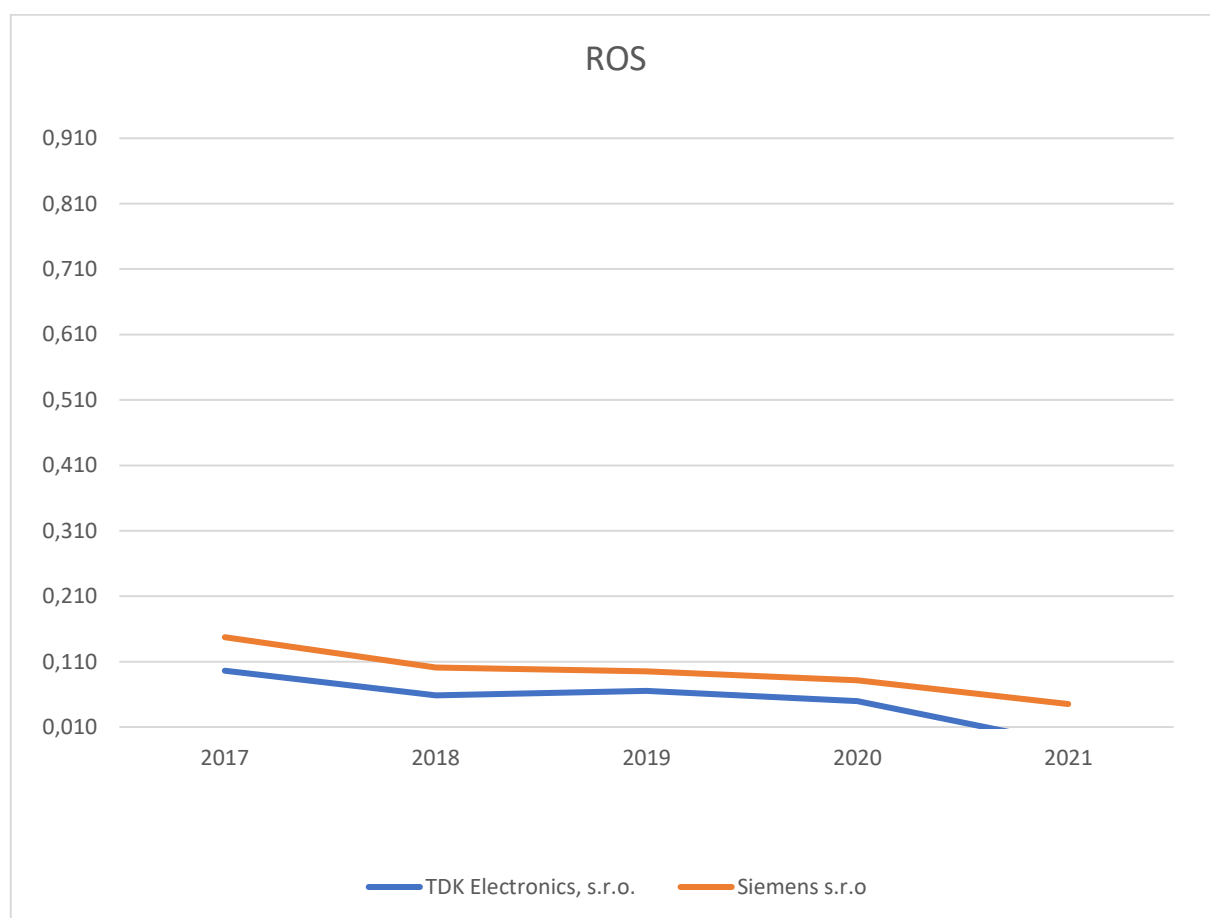
Graf 17: ROE

zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel je velmi důležitý hlavně pro akcionáře, společníky, a další investory. Vyjadřuje kolik haléřů čistého zisku po zdanění připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Doporučená hodnota by neměla být menší než 8 %.

Z grafu č.16 lze vidět, že křivka ROE Siemens s.r.o. nejprve klesá, ale v dalších letech roste, zatímco křivka TDK je spíše klesající. Nejvyšší hodnoty ROE dosáhla v roce 2017, ale v dalších letech už měla hodnoty ROE nižší než v minulých letech. Pouze v roce 2019 došlo mírnému zlepšení.

5.4.3 ROS

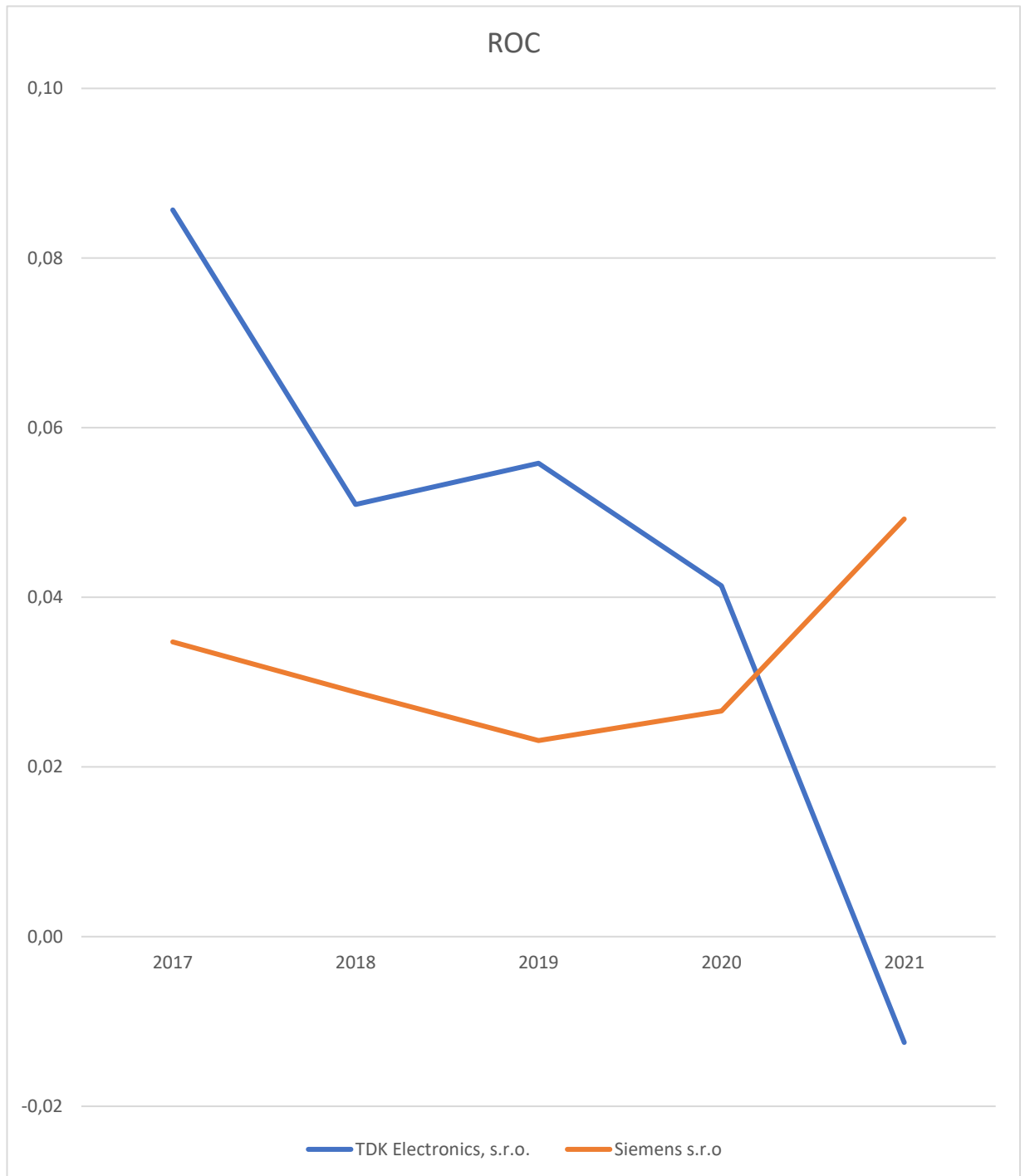


Graf 18: ROS

zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost dosáhnout zisk při dané úrovni tržeb. Obecně můžeme říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím více je podnik produktivní a lépe se mu daří. Až do roku 2021 měla lepší hodnoty ROS společnost TDK. V roce 2021, ale dosáhla lepší hodnoty ROS společnost Siemens, ale jak již bylo zmíněno je to způsobeno druhou vlnou koronavirové pandemie. Díky probíhajícím restrikcím a omezení výroby společnosti TDK výrazně poklesly tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb.

5.4.4 ROC

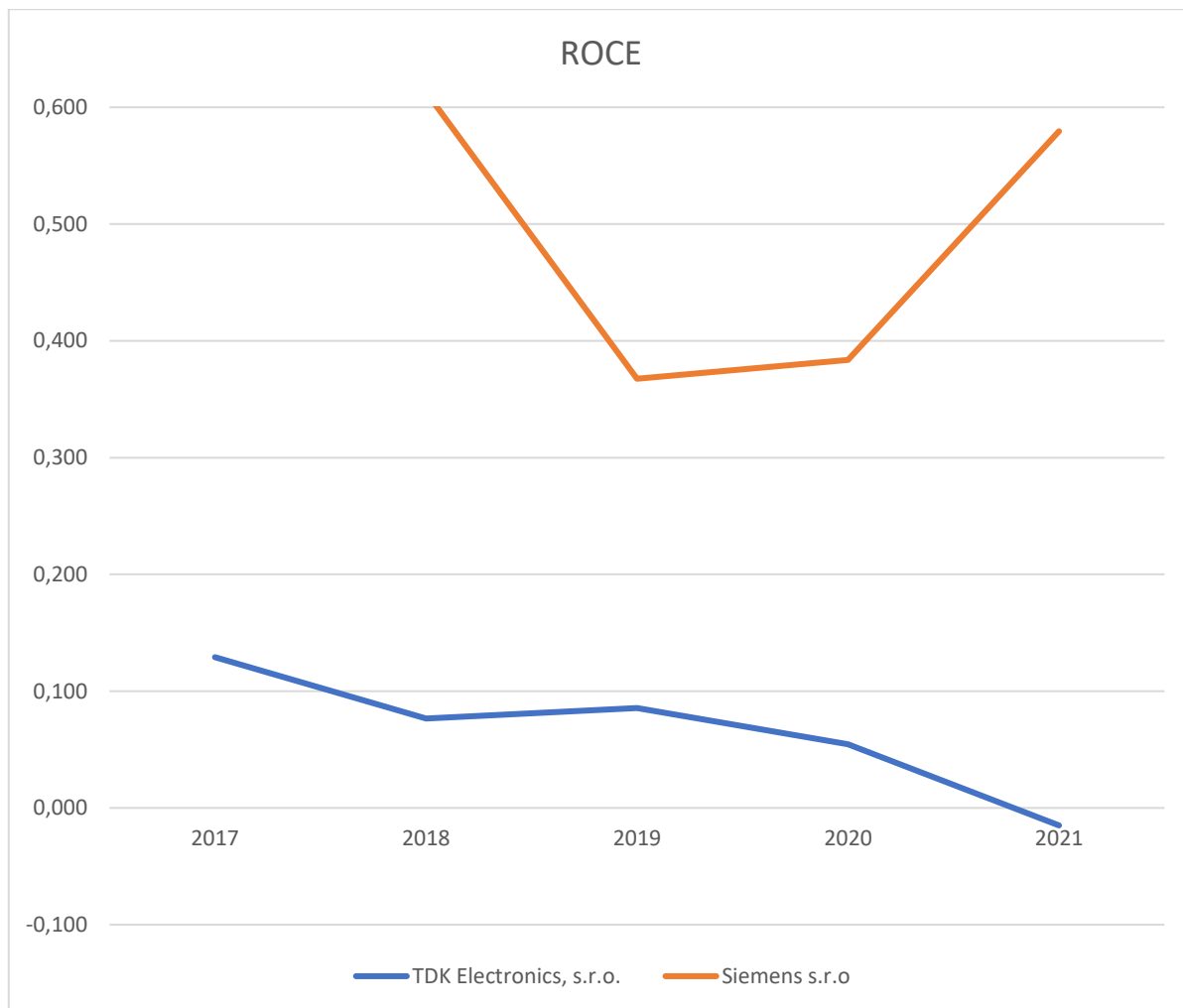


Graf 19: ROC

zdroj: vlastní zpracování

V tomto srovnání má opět do roku 2021 lepší hodnoty rentability nákladů společnost TDK. V posledním roce sledovaného období má lepší hodnotu ROC benchmarkingový partner, protože má kladný hospodářský výsledek po zdanění, zatímco TDK vykázala za rok 2021 záporný hospodářský výsledek po zdanění, proto je hodnota ROC v tomto roce záporná.

5.4.5 ROCE



Graf 20: ROCE

zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel vyjadřuje, jakého zisku podnik dosáhne při investici do dlouhodobého kapitálu. V čitateli je hospodářský výsledek před zdaněním (EBIT), a ve jmenovateli je vlastní kapitál a dlouhodobé závazky. Z toho grafu lze vidět, že ve srovnání dosáhla za sledovaná období lepších hodnot ROCE společnost Siemens.

5.5 Altmanův index

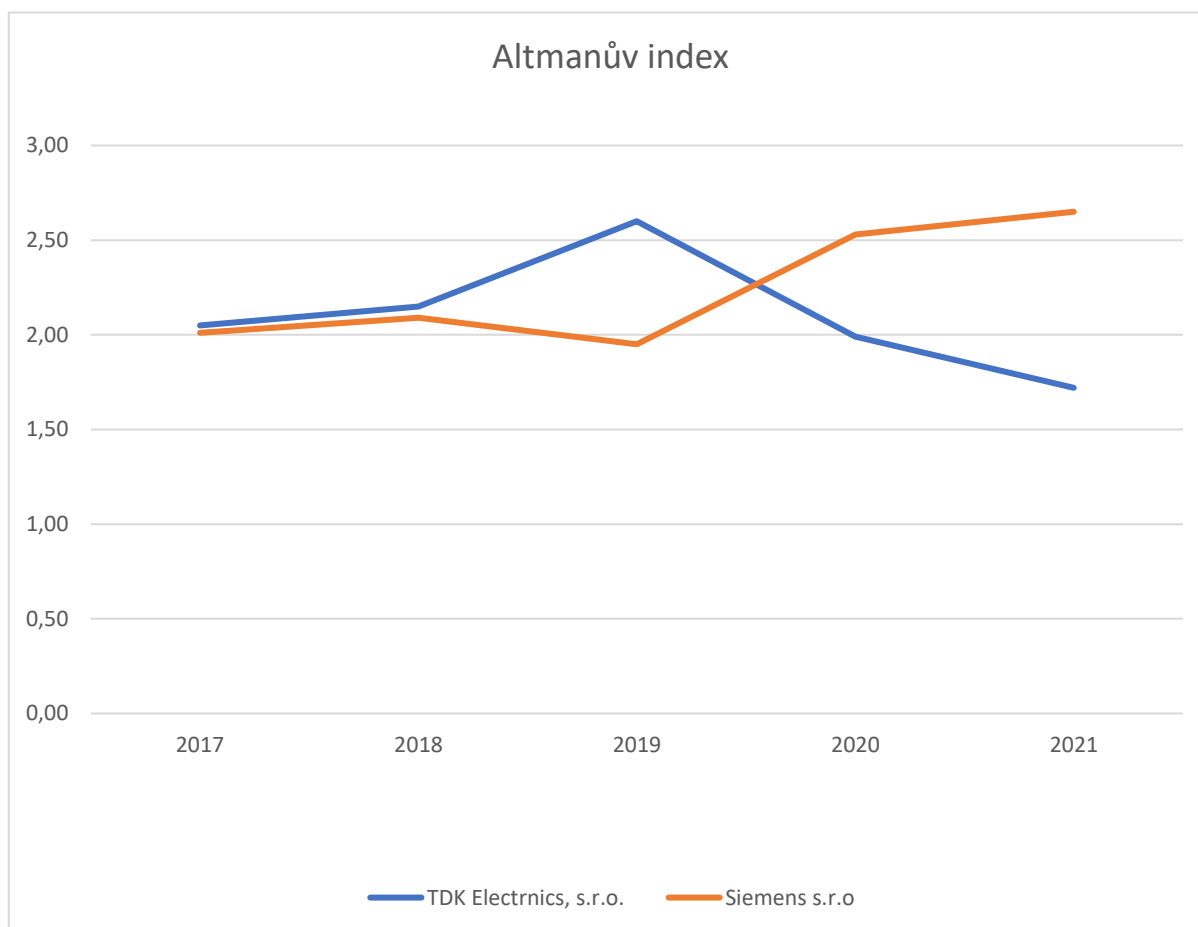
Cílem toho modelu je zjistit, zda podniku hrozí bankrot, nebo je finančně zdravý. Postup výpočtu Altmanova modelu je popsán v teoretické části. V současné době rozlišujeme tři druhy Altmanova modelu, ale pro výpočet byl použit model pro společnosti, které nejsou obchodovatelné na burze. Níže je zobrazena tabulka 7 s výpočty Altmanova indexu od roku 2017-2021. Z této tabulky byl pro porovnání vytvořen graf, který objasňuje situaci obou podniků za sledovaná období.

Altmanův index	2017	2018	2019	2020	2021
TDK Electronics, s.r.o.	2,05	2,15	2,60	1,99	1,72
Siemens s.r.o.	2,01	2,09	1,95	2,53	2,65

Tabulka 7: Altmanův index

zdroj: vlastní zpracování

Oba podniky mají za sledovaná období hodnoty v rozmezí 1,2-2,9 což znamená, že se nacházejí v tzv. šedé zóně. Jedná se o neutrální zónu, neboť podniky nejsou ohroženy bankrotem, ale také nelze říct, že jsou jejich hodnoty uspokojivé. Byly by úspěšné pouze v případě, kdyby jejich hodnoty byly vyšší než 2,9. Od roku 2017 do roku 2019 má lepší hodnoty společnost TDK. V roce 2020-2021 je na tom zase lépe společnost Siemens. Na tomto grafu lze také vidět, že křivka benchmarkingového partnera je v posledních dvou letech rostoucí, zatímco u společnosti TDK je klesající.



Graf 21: Altmanův index

zdroj: vlastní zpracování

5.5.1 Průměrné srovnání výkonnosti ukazatelů aktivity a rentability

V této podkapitole byly pro porovnání výkonnosti u jednotlivých ukazatelů spočítány jejich průměrné hodnoty za sledovaná období. Zjištěné výsledky těchto ukazatelů budou použity pro návrh na zlepšení výkonnosti společnosti TDK Electronics, s.r.o.

5.5.2 Průměrné srovnání ukazatelů aktivity

Z tabulky č.9 lze vidět, že společnost TDK Electronics, s.r.o. dosáhla lepších průměrných hodnot u ukazatelů obratu závazků a obratu zásob. Obrat zásob má TDK lepší o 3,45 bodů. O 5,09 bodů má také TDK lepší průměrnou hodnotu obratu závazků. Má také v průměru kratší dobu obratu závazků o 76,21 dní, a o 27,32 dní kratší dobu obratu zásob. U zbývajících ukazatelů lze vidět, že lepší průměrné hodnoty má společnost Siemens. Doba obratu pohledávek má Siemens kratší o 39,5 dní. O 178,93 dní má Siemens lepší průměrnou dobu obratu aktiv. Dále má benchmarkingový partner lepší obrat pohledávek o 2,75 bodů. O 2,7 bodů lepší obrat dlouhodobého majetku, a 0,94 má také lepší průměrnou hodnotu obratu aktiv.

Ukazatelé aktivity	TDK Electronics, s.r.o.	Siemens s.r.o.
Obrat aktiv	1	1,94
Obrat závazků	8,06	2,97
Obrat zásob	10,44	6,99
Obrat dlouhodobého majetku	1,7	4,40
Obrat pohledávek	3,91	6,66
Doba obratu aktiv	365,44	186,51
Doba obratu zásob	30,65	57,97
Doba obratu pohledávek	93,83	54,33
Doba obratu závazků	46,57	122,78

Tabulka 8: Průměrné hodnoty ukazatelů aktivity

zdroj: vlastní zpracování

5.5.3 Průměrné srovnání ukazatelů rentability

Ukazatelé rentability	TDK Electronics, s.r.o.	Siemens s.r.o.
ROA	0,06	0,08
ROE	0,05	0,35
ROS	0,05	0,04
ROC	0,05	0,03
ROCE	0,07	0,45

Tabulka 9: Průměrné hodnoty ukazatelů rentability

zdroj: vlastní zpracování

V tomto srovnání má společnost TDK Electronics, s.r.o. lepší průměrnou hodnotu u ukazatele rentability tržeb o 0,01 bodů. Rentabilitu nákladů má TDK lepší o 0,02 body než Siemens. Siemens má o 0,02 lepší hodnotu ROA. Ukazatel ROE má o 0,30 bodů lepší než TDK. U ukazatele ROCE má Siemens lepší průměrnou hodnotu o 0,38 bodů

6 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Tato kapitola obsahuje doporučení pro odstranění mezer ve výkonnosti na základě výsledků z předchozí kapitoly. Jednotlivé ukazatele byly u obou podniků počítány od roku 2017-2021, a následně byly výsledky těchto ukazatelů zaznamenány do tabulek a grafů. Poté byly tyto výsledky porovnávány s benchmarkingovým partnerem. Nejprve byla u společnosti TDK Electronics, s.r.o. porovnávána běžná likvidita. Ani v jednom roce nedosáhla doporučené hodnoty. Její hodnoty překračují horní hranici doporučované meze. V roce 2019 dosáhla nejnižší hodnoty 2,64. V následujících letech, ale hodnota běžné likvidity opět rostla. Důvodem vysoké likvidity je zejména nárůst nedobytných pohledávek a pohledávek po splatnosti. Firma by se proto měla zaměřit na to, aby nedobytné pohledávky a pohledávky po splatnosti nevznikaly, nebo aby jejich hodnota byla co nejmenší. Na eliminaci těchto rizik by firma mohla využít pojištění pohledávek, a to zejména u zahraničních odběratelů. Dále byla hodnocena pohotová likvidita. Společnost má od roku 2017-2021 vysokou likviditu převyšující horní hranici 1,5. Ani v jednom roce sledovaného období nedosáhla doporučené hodnoty. Pro snížení pohotové likvidity by se podnik mohl zaměřit na snížení zásob tak, aby měl tolik materiálu, kolik zrovna potřebuje a nevznikaly mu tak přebytečné zásoby.

Společnost by se také měla zaměřit na snížení nedokončených výrobků formou zefektivnění výrobních procesů, například pomocí metody Lean. Ideální by bylo, kdyby v následujících letech měla společnost co nejnižší hodnotu nedokončených výrobků. Dalším typem ukazatele, který byl hodnocen je okamžitá likvidita, která byla u TDK Electronics, s.r.o. vyšší než u benchmarkingového partnera. Doporučené hodnoty však dosáhla pouze v roce 2018 a to 0,44. V dalších letech byla její hodnota vyšší než 0,5, ale v roce 2021 klesla hodnota okamžité likvidity na 0,11. Je to způsobeno hlavně nízkou hodnotou peněžních prostředků společnosti. Nedostatek peněžních prostředků může ovlivnit finanční zdraví podniku. Pro zlepšení okamžité likvidity by společnost měla snížit hodnotu dlouhodobého hmotného majetku a pohledávek.

Dále byly sledovány ukazatele zadluženosti podniku. Nejprve byla hodnocena zadluženost podniku TDK. Její hodnoty byly za sledovaná období menší než 20 %. Není tedy zapotřebí provádět opatření ke zlepšení, protože firma využívá k financování více vlastní zdroje než cizí, což je pro společnost výhodnější, neboť není zadlužena. Nemusí tak platit úroky z úvěrů a je finančně stabilnější. Následně byl hodnocen ukazatel úrokového krytí. Nejlepší hodnotu dosáhla společnost TDK v roce 2019, protože v tomto roce měla velmi nízké

nákladové úroky, ale v roce 2021 došlo k velkému propadu tohoto ukazatele až do záporné hodnoty, kterou ovlivnil především záporný hospodářský výsledek před zdaněním. Ten byl způsoben covidovou pandemií, jelikož díky nařízeným opatřením vlády firma omezila výrobu. Vlivem tohoto omezení jí poklesl objem zakázek. Pro zlepšení úrokového krytí autor navrhuje zaměřit se na snížení nákladů formou výměny stávajícího osvětlení výrobních prostorů za LED osvětlení. Nové osvětlení by firmě pomohlo výrazně snížit náklady na spotřebu elektrické energie, neboť je úspornější, nevyžaduje téměř žádnou údržbu, a zároveň by mělo pozitivní vliv na zdraví zaměstnanců. Posledním hodnoceným ukazatel byl koeficient samofinancování, který vyjadřuje nezávislost na cizím kapitálu. Dle zjištěných výsledků je na tom lépe společnost TDK Electronics, s.r.o., než jeho benchmarkingový partner. Jeho hodnoty jsou za sledovaná období vyšší než 0,3, to znamená, že je TDK Electronics, s.r.o. finančně soběstačná. Není závislá na cizím kapitálu, proto není potřeba provádět změny.

Třetí sledovanou skupinou ukazatelů byly ukazatele aktivity. Tato skupina má celkem 9 ukazatelů. Nejprve byl hodnocen ukazatel obrat aktiv. Nejlépe na tom TDK Electronics, s.r.o. byla v roce 2017. V tomto roce dosáhla nejvyšší hodnotu 1,14. V dalších letech, ale hodnota ukazatele klesala, až se v roce 2021 dostala na pod doporučenou hodnotu 1 na hodnotu 0,8. Pro zlepšení autor navrhuje zvýšit objem zakázek, nebo rozšířit stávající výrobu o nové výrobky. Druhým hodnoceným z této skupiny ukazatelů je ukazatel obratu závazků. Za všechna sledovaná období dosáhla TDK Electronics, s.r.o. vyšší hodnoty než 1, ale v roce 2021 oproti roku 2020 došlo k mírnému poklesu zhruba o 20 %. Stále je však výsledná hodnota uspokojivá. Není nutné provádět nějaké změny, ale důležité je tento stav minimálně udržet. Ohledně ukazatelů zásob, dlouhodobého majetku a pohledávek rovněž není nutné provádět změny, jelikož společnost dosáhla uspokojivých výsledků. TDK Electronics, s.r.o. má poměrně krátkou dobu obratu zásob a dobu obratu závazků. Má však velmi dlouhou dobu obratu aktiv. Její průměrná hodnota je 365,44 dní. Ideální doba má být co nejkratší. Pro zkrácení doby obratu aktiv by mohl podnik prodat nepotřebný hmotný a nehmotný majetek.

Posledním hodnoceným ukazatelem z této skupiny ukazatelů byla doba obratu pohledávek. Benchmarkingový partner má v průměru o 40 dní kratší dobu. Vybraná společnost by proto měla více prověřovat a hlídat platební morálku svých odběratelů například tím, že firma určí pracovníka, který by kontroloval a aktualizoval informace odběratelů, kteří nakoupili za hotové, nebo na platbu předem. Podnik by tak měl lepší přehled o platební morálce jejich odběratelů a vyhnul by se tak rizikovým odběratelům.

Předposlední hodnocenou skupinou ukazatelů byly ukazatelé rentability. Jak již bylo zmíněno, hospodářský výsledek TDK v roce 2021 ovlivnila pandemie covid-19, proto měla TDK Electronics, s.r.o. v tomto roce u všech ukazatelů z této skupiny záporné hodnoty. Pro zlepšení výsledků těchto ukazatelů autor navrhuje zlepšit produktivitu práce například investováním do modernějších výrobních zařízení. Firmě by se tak snížily náklady na údržbu a také by firma mohla snížit počet zaměstnanců ve výrobě.

Posledním hodnoceným ukazatelem byl Altmanův model. Dle zjištěných výsledků se oba podniky nachází v šedé zóně. Do roku 2019 má TDK lepší hodnoty než benchmarkingový partner. Od roku 2020-2021 je na tom lépe společnost Siemens. Tento vývoj je však uspokojivý, proto není nutné provádět změny. Podniky nejsou ohroženy bankrotem. Důležité pro TDK je, aby tento vývoj minimálně dokázala i v následujících letech.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo pomocí vybrané metody benchmarkingu analyzovat výkonnost vybraného podniku ve srovnání s benchmarkingovým partnerem ve stejném odvětví, a na základě této analýzy navrhnout vhodná doporučení pro odstranění mezer ve výkonnosti vybraného podniku. Podniky zvolené pro tuto diplomovou práci se zabývají výrobou elektrických součástek a zařízení.

Teoretická část je členěna do 3 kapitol. První dvě kapitoly obsahují teoretické pojmy z oblasti výkonnosti. Ve třetí kapitole je nejprve obecně popsána finanční analýza a její uživatelé, kdy byly následně vysvětleny ukazatele aktivity, likvidity, rentability, a zadluženosti a také Altmanův model. Zde jsou popsány také vzorce pro výpočty těchto ukazatelů Altmanova modelu a také doporučené hodnoty, kterých by podnik měl dosahovat.

Ve čtvrté kapitole byl nejprve představen vybraný podnik a následně jeho benchmarkingový partner a v 5 kapitole autor zvolil pro naplnění cíle této diplomové práce výkonový benchmarking, který byl založen na výpočtu výše zmíněných ukazatelů včetně Altmanova modelu. Výpočty byly provedeny na základě účetních výkazů od roku 2017-2021. Výsledky těchto výpočtů byly zaznamenány do tabulek a grafů.

V závěru této diplomové práce byly na základě provedené analýzy identifikovány mezery ve výkonnosti u některých ukazatelů a pro jejich odstranění bylo autorem představeno několik doporučení. Jedná se například o doporučení ohledně PP, modernizaci výrobních zařízení, zavedení nové metody pro odstranění plýtvání výrobků a investice do nového osvětlení výrobních prostor, které by podniku snížilo náklady na spotřebu elektrické energie, příjem nových zakázek a rozšíření výroby o nové produkty.

LITERATURA

- [1] Jaroslav NENADÁL, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6. Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital)
- [2] Horvath a Partners, Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-033-2.
- [3] STRATEGICKÁ MAPA SYSTÉMU BALANCED SCORECARD STRATEGY MAP OF A BALANCED SCORECARD SYSTEM. VRCHOTA, Jaroslav. Abstrakt – PDF Stažení zdarma. Představujeme Vám pohodlné a bezplatné nástroje pro publikování a sdílení informací. [online]. Copyright © DocPlayer.cz [cit. 05.10.2022]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/21109499-Strategicka-mapa-systemu-balanced-scorecard-strategy-map-of-a-balanced-scorecard-system-vrchota-jaroslav-abstrakt.html>
- [4] RŮČKOVÁ Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3124-2.
- [5] Finanční analýza Prezentace: Jiří Uhman – ppt stáhnout. SlidePlayer – Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace [online]. Copyright © 2022 SlidePlayer.cz Inc. [cit. 15.10.2022]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2734486/>
- [6] Monika Kratochvílová: Vysoké učení technické v Brně [online]. Copyright ©9 [cit. 15.10.2022]. Dostupné: https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=170988]]
- [7] RICE, Anthony. Accounts demystified: how to understand financial accounting and analysis. 4th ed. London: Pearson Education, c2003. ISBN 0-273-66334-8.
- [8] Co vyrábí TDK? TDK Electronics s.r.o. [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.pracevtdk.cz/co-vyrabi-tdk>
- [9] Bilder. TDK Corporation [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.tdkelectronics.tdk.com/de/137020/unternehmen/presse/bilder?page=8&>
- [10] HAVLENOVÁ Petra. Řízení a plánování výroby ve vybrané výrobní firmě [online]. Pardubice, 2020 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/534g6y/>. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta Ekonomicko-správní. Vedoucí práce Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA.

- [11] VOKOUNOVÁ, Valerie. Finanční analýza společnosti Siemens, s.r.o. [online]. Praha, 2021 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/al7vnu/>. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Celoškolní pracoviště (studium mimo fakulty).
- [12] DSpace at University of West Bohemia: NO TITLE [online]. Copyright © [cit. 25.09.2022]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/35705/1/Ambros.pdf>
- [13] Co je to likvidita a proč je klíčovým ukazatelem? | Cashbot. Cashbot – Jednodušší financování pro malé i velké podnikání [online]. Copyright © Cashbot 2023. Všechna práva vyhrazena. [cit. 16.02.2023]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/co-je-to-likvidita-a-proc-je-pro-firmu-jednim-z-klicovych-ukazatelu/>
- [14] Rentabilita. Finanční analýza [online]. Copyright © 2011, Ing. Daniel Jadviščík. Všechna práva vyhrazena. [cit. 03.03.2023]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
- [15] HODÁČ, Martin. Průzkum konkurence strojírenské firmy. Jihlava, 2014. Bakalářská. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA.
- [16] DSpace Home [online]. Copyright ©S [cit. 28.09.2022]. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/23835/k%FChnov%E1_2013_dp.pdf?sequence=1
- [17] Vysoké učení technické v Brně [online]. Copyright © [cit. 28.09.2022]. Dostupné z: https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=148235
- [18] EFQM Excellence Model - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 28.09.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>
- [19] SVOBODA, Zdeněk. Benchmarking vybraných těžebních podniků [online]. Ostrava, 2017 [cit. 2022-09-28]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10084/119587>. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.
- [20] PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ Marie, KOČMANOVÁ Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- [21] Just a moment.... ResearchGate | Find and share research [online]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/Balanced-Scorecard-Model-Source-Kaplan-and-Norton-1996_fig1_240925723
- [22] ŽDÁRSKÝ, Vladimír. Systémy řízení udržitelného rozvoje [online]. 20190807T07:52:45Z [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/153123>. Diplomová práce.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1 AKTIVA 1 TDK 2017-2018	66
PŘÍLOHA 2 AKTIVA 2 TDK 2017-2018	66
PŘÍLOHA 3 PASIVA TDK 2017-2018	67
PŘÍLOHA 4 VZZ 1 TDK 2017-2018.....	68
PŘÍLOHA 5 VZZ 2 TDK 2017-2018.....	68
PŘÍLOHA 6 AKTIVA 1 TDK 2019-2020	69
PŘÍLOHA 7 AKTIVA 2 TDK 2019-2020	69
PŘÍLOHA 8 PASIVA TDK 2019-2020	70
PŘÍLOHA 9 VZZ 1 TDK 2019-2020.....	71
PŘÍLOHA 10 VZZ 2 TDK 2019-2020.....	71
PŘÍLOHA 11 AKTIVA 1 TDK 2021.....	72
PŘÍLOHA 12 AKTIVA 2 TDK 2021.....	72
PŘÍLOHA 13 PASIVA TDK 2021.....	73
PŘÍLOHA 14 VZZ TDK 2021	74
PŘÍLOHA 15 VZZ 2.....	74
PŘÍLOHA 16 AKTIVA 1 SIEMENS 2017-2018	75
PŘÍLOHA 17 AKTIVA 1 SIEMENS 2017-2018	75
PŘÍLOHA 18 PASIVA 2018-2018.....	76
PŘÍLOHA 19 VZZ 1 SIEMENS 2017-2018	77
PŘÍLOHA 20 VZZ 2 SIEMENS 2017-2018	77
PŘÍLOHA 21 AKTIVA 1 SIEMENS 2019-2020	78
PŘÍLOHA 22 AKTIVA 2 SIEMENS 2019-2020	79
PŘÍLOHA 23 PASIVA SIEMENS 2019-2020	80
PŘÍLOHA 24 VZZ 1 SIEMENS 2019-2020	81
PŘÍLOHA 25 VZZ 2 SIEMENS 2019-2020	81
PŘÍLOHA 26 AKTIVA 1 SIEMENS 2021	82
PŘÍLOHA 27 AKTIVA 2 SIEMENS 2021	83
PŘÍLOHA 28 PASIVA SIEMENS 2021	84
PŘÍLOHA 29 VZZ 1 SIEMENS 2021	85
PŘÍLOHA 30 VZZ 2 SIEMENS 2021	86

ROZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2017
	AKTIVA CELKEM	2 722 563	-1 322 602	1 399 961	1 243 258
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANY ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 029 331	-1 260 958	768 373	721 619
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	16 597	-11 813	4 784	903
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.	Ocenitelná práva	13 808	-11 813	1 995	890
1.	Software	13 808	-11 813	1 995	890
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 789		2 789	13
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 789		2 789	13
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 012 734	-1 249 145	763 589	720 616
B. II. 1.	Pozemky a stavby	709 601	-295 302	414 299	408 403
1.	Pozemky	12 564		12 564	12 584
2.	Stavby	697 037	-295 302	401 735	395 819
3.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1 191 743	-928 839	262 904	231 387
4.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	25 004	-25 004		
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Přísiltecké celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	86 388		86 388	80 826
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	14 686		14 686	26 150
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	71 700		71 700	54 676
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Záručky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Záručky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Záručky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBEŽNA AKTIVA	692 577	-61 644	630 933	621 226
C. I.	Zásoby	169 516	-61 644	107 872	121 603
C. I. 1.	Materiál	46 697	-20 012	26 685	29 766
2.	Nedokončená výroba a polotovary	50 891	-30 486	20 405	27 683
3.	Výrobky a zboží	71 928	-11 146	60 782	64 154
1.	Výrobky	17 623	-5 365	12 258	14 151
2.	Zboží	54 305	-5 781	48 524	50 003
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	431 779	0	431 779	320 008
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	2 912	0	2 912	7 012
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloučená daňová pohledávka	2 912		2 912	7 012
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

Příloha 1 Aktiva 1 TDK 2017-2018

EPCOS s.r.o. k 31. 3. 2018

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2017
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	428 867	0	428 867	312 996
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	270 702		270 702	264 786
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	128 596		128 596	23 741
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	29 569		29 569	24 469
4.1.	Pohledávky za společnosti				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Státní - daňové pohledávky	26 847		26 847	21 100
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 321		2 321	3 334
4.5.	Dohadné účty aktivní	292		292	6
4.6.	Jiné pohledávky	109		109	29
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	91 282	0	91 282	79 615
1.	Peněžní prostředky v pokladně	174		174	193
2.	Peněžní prostředky na účtech	91 108		91 108	79 422
D.	Časové rozlišení aktiv	655	0	655	513
D. 1.	Náklady příštích období	655		655	513
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Výjmy příštích období				

Příloha 2 Aktiva 2 TDK 2017-2018

ROZVAHA

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2017
	PASIVA CELKEM	1 398 961	1 243 288
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 134 827	1 062 107
A. I.	Základní kapitál	43 000	43 000
A. I. 1.	Základní kapitál	43 000	43 000
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažjo a kapitálové fondy	449 000	449 000
A. II. 1.	Ažjo		
2.	Kapitálové fondy	449 000	449 000
1.	Ostatní kapitálové fondy	449 000	449 000
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	4 300	4 300
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	4 300	4 300
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	565 808	452 375
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	565 808	452 375
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	72 819	113 492
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	265 034	181 181
B.	Rezervy	58 464	56 722
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmu		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	58 464	56 722
C.	Závazky	206 570	124 429
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Výměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	206 570	124 429
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Výměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	66 584	65 310
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	76 290	
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	63 696	59 119
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční vypomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	28 633	25 764
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	15 550	13 672
5.	Státní - daňové závazky a dotace	1 860	761
6.	Dohadné účty pasivní	16 569	17 852
7.	Jiné závazky	1 094	1 270

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 198 127	1 163 834
II.	Tržby za prodej zboží	290 622	263 993
A.	Výkonová spotřeba		
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	781 952	751 398
A.2.	Spotřeba materiálů a energie	184 743	163 720
A.3.	Služby	284 248	304 026
		312 961	283 652
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-46	1 722
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	529 731	454 217
D.1.	Mzdové náklady	380 503	329 983
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	143 228	124 234
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	125 776	107 953
D.2.2.	Ostatní náklady	17 452	16 281
E.	Úpravy hodnot v přirozené oblasti	68 960	73 332
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	69 929	70 377
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	69 929	70 377
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-939	2 955
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	3 716	5 029
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 858	30
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	634	703
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 224	4 296
F.	Ostatní provozní náklady	13 390	14 411
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 371	
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky	1 170	1 200
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	1 742	2 108
F.5.	Jiné provozní náklady	9 097	11 102
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	104 458	137 176
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	21	73
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	21	73
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	711
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba		705
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		6
VII.	Ostatní finanční výnosy	9 299	5 151
K.	Ostatní finanční náklady	26 865	4 578
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-17 545	-65
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	86 913	137 111

Příloha 4 VZZ 1 TDK 2017-2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2017
L.	Daň z příjmu		
L.1.	Daň z příjmu splatná	14 094	23 679
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	9 994	21 973
		4 100	1 706
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	72 819	113 432
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	72 819	113 432
*	Čistý obrát za účetní období	1 501 785	1 437 480

Příloha 5 VZZ 2 TDK 2017-2018

k 31. březnu 2020 a 2019

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2019
AKTIVA CELKEM		2 823 282	-1 361 746	1 461 506	1 470 698
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANY ZÁKLADNÍ KAPITÁL					0
B. STÁLÁ AKTIVA		2 182 802	-1 292 406	890 336	860 430
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	22 022	-14 436	7 586	6 771
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				0
2.	Ocenitelné práva	19 090	-14 436	4 654	3 367
1.	Software	19 090	-14 436	4 654	3 367
2.	Ostatní ocenitelné práva				0
3.	Goodwill				0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 932		2 932	3 404
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				3 404
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 932		2 932	3 404
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 160 780	-1 278 030	882 750	853 659
B. II. 1.	Pozemky a stavby	743 859	-330 803	413 056	404 436
1.	Pozemky	12 609		12 609	12 584
2.	Stavby	731 250	-330 803	400 447	391 852
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1 297 130	-922 223	374 907	298 202
3.	Ochoňovací rozdíly k nabytému majetku	25 004	-25 004		
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				0
1.	Pěstelské celky trvalých porostů				0
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				0
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	104 787		104 787	163 021
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	12 814		12 814	39 502
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	91 973		91 973	123 519
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápučky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápučky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápučky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				0
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				0
C. OBEŽNÁ AKTIVA		640 326	-69 280	571 046	609 278
C. I.	Zásoby	170 914	-69 258	101 656	122 443
C. I. 1.	Materiál	36 701	-19 199	17 502	25 683
2.	Nedokončená výroba a polotovary	60 670	-35 900	24 770	20 984
3.	Výrobky a zboží	73 543	-14 159	59 384	75 776
1.	Výrobky	26 167	-6 024	20 143	11 691
2.	Zboží	47 376	-8 135	39 241	64 085
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				0
C. II.	Pohledávky	359 839	-22	359 817	344 512
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	348	0	348	378
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				0
3.	Pohledávky - podstatný vliv				0
4.	Odloužená daňová pohledávka				0
5.	Pohledávky ostatní	348		348	378
5.1.	Pohledávky za společníky				0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	348		348	378
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

Příloha 6 Aktiva 1 TDK 2019-2020

TDK Electronics s.r.o. k 31. 3. 2020

Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

k 31. březnu 2020 a 2019

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2019
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	359 491	-22	359 469	344 134
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	238 111	-22	238 089	282 680
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	65 519		65 519	23 863
3.	Pohledávky - podstatný vliv				0
4.	Pohledávky - ostatní	35 861		35 861	37 591
4.1.	Pohledávky za společníky				0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				0
4.3.	Sítě - daňové pohledávky	23 561		23 561	24 523
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	11 368		11 368	12 999
4.5.	Dohadné účty aktivní	8		8	69
4.6.	Jiné pohledávky	924		924	0
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				0
C. IV.	Peněžní prostředky	109 573	0	109 573	142 323
1.	Peněžní prostředky v pokladně	210		210	174
2.	Peněžní prostředky na účtech	109 363		109 363	142 149
D.	Časové rozlišení aktiv	124	0	124	790
D. 1.	Náklady příštích období	124		124	790
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				0

Příloha 7 Aktiva 2 TDK 2019-2020

ROZVAHA

k 31. březnu 2020 a 2019

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2019
PASIVA CELKEM		1 481 508	1 470 485
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 237 184	1 180 748
A. I.	Základní kapitál	43 000	43 000
A. I. 1.	Základní kapitál	43 000	43 000
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažie a kapitálové fondy	449 000	449 000
A. II. 1.	Ažie		
2.	Kapitálové fondy	449 000	449 000
1.	Ostatní kapitálové fondy	449 000	449 000
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	4 300	4 300
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	4 300	4 300
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	664 449	666 376
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	664 449	600 376
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	56 415	64 072
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	ČÍŽI ZDROJE	244 342	289 760
B.	Rezervy	47 430	57 017
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	47 430	57 017
C.	Závazky	176 912	232 733
C. I.	Dlouhodobé závazky	12 041	739
1.	Vydané dluhopisy		
1. 1.	Vyměřitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládané nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužený daňový závazek	12 041	739
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	164 871	231 994
1.	Vydané dluhopisy		
1. 1.	Vyměřitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	30 948	64 314
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládané nebo ovládající osoba	70 422	100 128
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	63 501	67 552
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	27 845	29 849
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	14 815	15 934
5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 918	1 980
6.	Dohadné účty pasivní	11 327	18 128
7.	Jiné závazky	7 596	1 861
D.	Časové rozlišení pasív	0	0
D. 1.	Výdaje příštích období		
2.	Výnosy příštích období		

TDK Electronics s.r.o. k 31. 3. 2020
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

10 2020 a 2019
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 120 471	1 250 589
II.	Tržby za prodej zboží	249 425	300 981
A.	Výkonová spotřeba	652 063	762 830
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	174 909	187 242
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	259 549	294 848
A.3.	Služby	257 525	310 749
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-19 070	-1 841
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	57 5 918	583 099
D.1.	Mzdové náklady	418 729	424 014
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	157 187	159 085
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	137 980	140 030
D.2.2.	Ostatní náklady	19 207	19 055
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	74 760	73 489
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	73 213	73 397
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	73 213	73 397
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	1 525	6 089
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	22	
III.	Ostatní provozní výnosy	12 671	20 802
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	132	14 315
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	771	3 854
III.3.	Jiné provozní výnosy	11 768	2 733
F.	Ostatní provozní náklady	6 214	20 107
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	152	9 899
F.2.	Prodává marně		
F.3.	Daně a poplatky	1 060	1 146
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-9 587	-1 447
F.5.	Jiné provozní náklady	14 599	10 509
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	62 684	88 382
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	28	31
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	28	31
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 347	138
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	2 347	138
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	36 212	18 004
K.	Ostatní finanční náklady	20 495	15 172
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	16 458	2 725
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	69 142	101 107

Příloha 9 VZZ 1 TDK 2019-2020

TDK Electronics s.r.o. k 31. 3. 2020
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

10 2020 a 2019
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2019
L.	Daně z příjmu	11 727	17 035
L.1.	Daně z příjmu splatná	425	13 383
L.2.	Daně z příjmu odložené (+/-)	11 302	3 652
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	50 415	84 072
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	50 415	84 072
*	Čistý obrát za účetní období	1 420 807	1 560 307

Příloha 10 VZZ 2 TDK 2019-2020

ROZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	účetní období Netto 31.3.2020
	AKTIVA CELKEM	2 967 950	-1 418 538	1 449 413	1 461 606
A.	POHLEDAVKY ZA UPSANY ZAKLADNÍ KAPITAL				
B.	STALÁ AKTIVA	2 282 533	-1 350 394	932 139	393 336
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	24 158	-14 806	9 352	7 493
B I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	21 053	-14 806	6 247	4 854
1.	Software	21 053	-14 806	6 247	4 654
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	3 105		3 105	2 532
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	3 105		3 105	2 532
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 258 375	-1 335 588	922 787	382 750
B. II. 1.	Pozemky a stavby	767 798	349 218	418 580	413 058
1.	Pozemky	12 609		12 609	12 609
2.	Stavby	755 189	-349 218	405 971	400 447
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	1 320 072	-961 366	358 706	364 807
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	25 004	-25 004		
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstební práce a jiné dlouhodobé investice				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	145 501		145 501	104 787
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	54 390		54 390	12 614
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	91 111		91 111	91 973
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Záůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Záůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Záůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	583 143	-86 145	496 998	671 046
C. I.	Zásoby	201 340	-68 145	133 200	101 656
C. I. 1.	Material	38 963	-17 084	21 879	17 502
2.	Nedokončená výroba a polotovary	61 338	-35 569	25 769	24 770
3.	Výrobky a zboží	101 044	-15 492	85 552	59 384
1.	Výrobky	38 150	-7 065	31 085	20 143
2.	Zboží	62 894	-8 407	54 487	39 241
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	381 795	0	381 795	353 317
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	318	0	318	348
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloučená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	318		318	348
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	318		318	348
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

Příloha 11 Aktiva 1 TDK 2021

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	účetní období Netto 31.3.2020
Č. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	361 467	0	361 467	339 869
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	233 295		233 295	238 089
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	94 904		94 904	85 519
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	33 268		33 268	35 861
4.1.	Pohledávky za společnosti				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	21 228		21 228	23 561
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	12 034		12 034	11 368
4.5.	Dohadné účty aktivní	6		6	8
4.6.	Jiné pohledávky				924
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	20 013	0	20 013	105 673
1.	Peněžní prostředky v pokladně	181		181	210
2.	Peněžní prostředky na účtech	19 832		19 832	109 363
D.	Časové rozlišení aktiv	2 274	0	2 274	124
D. 1.	Náklady příštích období	2 274	0	2 274	124
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				

Příloha 12 Aktiva 2 TDK 2021

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 31.3.2020
	PASIVA CELKEM	1 448 241	1 461 806
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 221 968	1 237 164
A. I.	Základní kapitál	43 000	43 000
A. I. 1.	Základní kapitál	43 000	43 000
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	449 000	449 000
A. II. 1.	Ažio		
2.	Kapitálové fondy	449 000	449 000
1.	Ostatní kapitálové fondy	449 000	449 000
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	4 300	4 300
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	4 300	4 300
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	740 864	684 449
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	740 864	684 449
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-15 196	56 415
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CÍŽÍ ZDROJĚ	227 443	224 342
B.	Rezervy	43 317	47 430
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	43 317	47 430
C.	Závazky	184 126	176 912
C. I.	Dlouhodobé závazky	8 976	12 041
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměřitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek	8 976	12 041
9.	Závazky - ostatní	0	0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	175 150	164 871
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměřitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	43 712	30 948
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	70 330	70 422
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	61 108	63 501
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	30 001	27 645
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	14 465	14 815
5.	Stát - daňové závazky a dotace		1 918
6.	Dohadné účty pasivní	15 243	11 327
7.	Jiné závazky	1 399	7 596
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0
D. 1.	Výdaje příštích období		
2.	Vynosy příštích období		

Příloha 13 Pasiva TDK 2021

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období 1. 4. 2020 - 31. 3. 2021	Stav v minulém účetním období 1. 4. 2019 - 31. 3. 2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	935 027	1 120 471
II.	Tržby za prodej zboží	225 070	249 425
A.	Výkonová spotřeba	597 147	932 063
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	157 478	174 989
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	223 542	259 549
A.3.	Služby	216 127	257 525
B.	Změne stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-15 923	-19 070
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	515 927	575 918
D.1.	Mzdové náklady	373 978	416 729
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	141 949	157 187
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	123 671	137 980
D.2.2.	Ostatní náklady	18 278	19 207
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	95 999	74 790
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	88 834	73 213
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	82 923	73 213
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	3 911	
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-1 113	1 525
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-22	22
III.	Ostatní provozní výnosy	21 348	6 871
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	445	132
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	479	771
III.3.	Jiné provozní výnosy	20 424	11 768
F.	Ostatní provozní náklady	10 700	8 214
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	424	152
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky	843	1 080
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-4 113	-9 587
F.5.	Jiné provozní náklady	13 546	14 589
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-12 406	62 684
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílu - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	52	28
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	52	28
I.	Úpravy hodnot z rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	967	2 347
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	967	2 347
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	21 472	33 219
K.	Ostatní finanční náklady	26 859	20 435
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-6 382	15 458
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-18 427	68 142

Příloha 14 VZZ TDK 2021

		Stav v běžném účetním období 1. 4. 2020 - 31. 3. 2021	Stav v minulém účetním období 1. 4. 2019 - 31. 3. 2020
L.	Daně z příjmu	3 331	11 727
L.1.	Daně z příjmu splatná	-100	425
L.2.	Daně z příjmu odložená (+/-)	-3 065	11 302
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-15 186	53 415
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-15 186	53 415
*	Čistý obrát za účetní období	1 202 969	1 420 807

Příloha 15 VZZ 2

		Běžné účetní období k 30.9.2018			Minulé úč. období k 30.9.2017
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	27 023 996	-12 511 051	14 512 945	13 344 932
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	18 637 621	-12 093 653	6 543 968	6 442 365
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	929 532	-912 657	16 875	54 188
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	150 980	-138 879	12 101	9 701
1.	Software	116 384	-104 283	12 101	9 701
2.	Ostatní ocenitelná práva	34 596	-34 596		
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	774 337	-773 978	359	43 174
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	4 215	0	4 215	1 313
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	4 215		4 215	1 313
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	17 653 096	-11 180 796	6 472 300	6 333 184
B. II. 1.	Pozemky a stavby	3 054 145	-1 476 237	1 577 909	1 609 100
1.	Pozemky	40 912		40 912	40 927
2.	Stavby	3 013 233	-1 476 237	1 536 996	1 568 173
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	9 662 489	-7 441 477	2 221 012	1 941 676
3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	4 238 218	-2 263 082	1 975 136	2 257 684
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
1.	Pěstelské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	698 244	0	698 244	524 724
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 862		1 862	3 079
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	696 382		696 382	521 645
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	54 993	0	54 993	54 993
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	54 993	0	54 993	54 993
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	54 993		54 993	54 993
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	8 314 881	-417 398	7 897 483	6 827 344
C. I.	Zásoby	4 069 125	-295 033	3 774 092	2 814 299
C. I. 1.	Materiál	1 553 501	-159 118	1 394 383	934 892
2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 333 908	-124 227	2 209 681	1 732 188
3.	Výrobky a zboží	129 471	-11 688	117 783	122 578
1.	Výrobky	112 421	-4 971	107 450	62 895
2.	Zboží	17 050	-6 717	10 333	59 683
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	52 245		52 245	24 641
C. II.	Pohledávky	4 239 815	-122 365	4 117 450	3 968 863
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	186 613	-11 854	174 759	230 036
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	32 460	-11 854	20 606	13 541
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka	150 966		150 966	209 349
5.	Pohledávky ostatní	3 187	0	3 187	7 146
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky	3 187		3 187	7 146

Příloha 16 Aktiva I Siemens 2017-2018

		Běžné účetní období k 30.9.2018			Minulé úč. období k 30.9.2017
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	4 053 202	-110 511	3 942 691	3 738 827
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 305 864	-110 511	2 195 353	1 254 134
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	882 925		882 925	1 511 828
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	864 413		864 413	972 865
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	150 977		150 977	92 932
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	621 752		621 752	602 607
4.5.	Dohadné účty aktivní	32 694		32 694	6 492
4.6.	Jiné pohledávky	58 990		58 990	270 834
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	5 941	0	5 941	44 182
1.	Peněžní prostředky v pokladně	45		45	49
2.	Peněžní prostředky na účtech	5 896		5 896	44 133
D.	Časové rozlišení aktiv	71 494	0	71 494	75 223
D. 1.	Náklady příštích období	24 984		24 984	11 089
2.	Komplexní náklady příštích období	45 939		45 939	61 254
3.	Příjmy příštích období	571		571	2 880

Příloha 17 Aktiva I Siemens 2017-2018

		Stav v běžném účetním období k 30.9.2018	Stav v minulém účetním období k 30.9.2017
	PASIVA CELKEM	14 512 345	13 344 932
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	2 124 354	2 393 312
A. I.	Základní kapitál	571 080	571 080
A. I. 1.	Základní kapitál	571 080	571 080
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Řízení a kapitálové fondy	-29 542	120 553
A. II. 1.	Řízení		
2.	Kapitálové fondy	-29 542	120 553
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-29 542	120 553
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	698 725	698 725
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	57 108	57 108
2.	Statutární a ostatní fondy	641 617	641 617
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	12 416	75 638
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	12 416	75 638
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	871 375	927 316
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	11 992 236	10 532 589
B.	Rezervy	1 942 592	2 057 265
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	1 942 592	2 057 265
C.	Závazky	10 049 644	8 475 324
C. I.	Dlouhodobé závazky	38 153	24 420
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Výměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	21 841	
4.	Závazky z obchodních vztahů	3 389	6 300
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	8 865	9 904
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	5 258	8 216
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasívní		
3.	Jiné závazky	5 258	8 216
C. II.	Krátkodobé závazky	10 010 491	8 450 904
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Výměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 119 352	1 301 087
4.	Závazky z obchodních vztahů	2 059 892	1 777 006
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	5 178 748	3 887 859
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	1 653 099	1 394 952
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	271 928	235 517
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	150 778	128 817
5.	Stát - daňové závazky a dotace	78 856	116 846
6.	Dohadné účty pasívní	1 042 706	856 991
7.	Jiné závazky	108 831	55 781

Příloha 18 Pasiva 2018-2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období 1.10.2017 - 30.9.2018	Stav v minulém účetním období 1.10.2016 - 30.9.2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	20 549 069	17 429 694
II.	Tržby za prodej zboží	6 901 429	5 817 969
A.	Výkonová spotřeba	19 934 351	16 638 670
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 374 096	4 696 699
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	10 307 006	8 208 499
A.3.	Služby	4 153 249	3 733 472
B.	Změna stavu zásob vlastních činností (+/-)	-629 699	-655 384
C.	Aktivace (-)	-77 489	-109 198
D.	Osobní náklady	6 148 206	4 999 787
D.1.	Mzdové náklady	4 424 060	3 603 452
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 724 146	1 396 335
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 449 561	1 245 303
D.2.2.	Ostatní náklady	274 585	151 032
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 084 560	1 042 319
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 084 290	1 024 359
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 084 290	1 024 359
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	72 749	4 678
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-72 479	13 362
III.	Ostatní provozní výnosy	3 002 976	4 914 073
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	5 616	3 525
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	346 687	252 028
III.3.	Jiné provozní výnosy	2 650 673	4 658 520
F.	Ostatní provozní náklady	2 979 903	5 105 629
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 396	1 210
F.2.	Prodávající materiál	327 827	238 362
F.3.	Daně a poplatky	17 761	12 538
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-99 358	119 665
F.5.	Jiné provozní náklady	2 732 277	4 734 064
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	1 019 842	1 038 713
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	14 460	12 844
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	14 460	12 844
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	8 539	50 666
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	8 266	45 219
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	273	5 346
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	-28 678
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	20 354	10 427
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	20 354	10 427
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	745 116	409 381
K.	Ostatní finanční náklady	601 090	339 936
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	146 671	151 106
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1 160 313	1 190 819

Příloha 19 VZZ 1 Siemens 2017-2018

		Stav v běžném účetním období 1.10.2017 - 30.9.2018	Stav v minulém účetním období 1.10.2016 - 30.9.2017
L.	Daň z příjmu	288 938	263 503
L.1.	Daň z příjmu společníků	195 853	297 203
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	93 085	-33 700
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	871 375	927 316
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	871 375	927 316
*	Čistý obrát za účetní období	31 121 589	28 634 526

Příloha 20 VZZ 2 Siemens 2017-2018

		Běžné účetní období k 30.9.2020			Minulé úč. období k 30.9.2019
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	18 891 820	-8 932 097	9 769 623	14 431 978
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANY ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	13 106 886	-8 879 971	4 428 814	8 438 902
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	79 248	-61 072	18 176	27 250
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	77 430	-61 072	16 358	17 897
1.	Software	77 349	-60 991	16 358	17 897
2.	Ostatní ocenitelná práva	81	-81	0	
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 818	0	1 818	9 353
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 818		1 818	9 353
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12 971 744	-8 618 299	4 353 445	6 356 659
B. II. 1.	Pozemky a stavby	3 449 966	-1 593 854	1 856 112	1 781 505
1.	Pozemky	40 912		40 912	40 912
2.	Stavby	3 409 054	-1 593 854	1 815 200	1 740 593
3.	Hmotné movité věci a jejich soubory	9 084 600	-7 018 014	2 066 586	2 230 291
4.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	6 431	-6 431		1 692 291
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
1.	Pěstební celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	430 747	0	430 747	652 572
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				9 910
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	430 747		430 747	642 662
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	54 993	0	54 993	54 993
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	54 993	0	54 993	54 993
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	54 993		54 993	54 993
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	6 692 462	-362 728	6 309 728	7 941 038
C. I.	Zásoby	2 492 802	-179 373	2 313 429	3 945 609
C. I. 1.	Materiál	1 531 494	-130 021	1 401 473	1 732 631
2.	Nedokončená výroba a polotovary	833 436	-38 146	795 290	2 059 465
3.	Výrobky a zboží	127 872	-11 206	116 666	94 669
1.	Výrobky	62 986	-4 151	58 835	82 469
2.	Zboží	64 886	-7 055	57 831	12 200
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				58 844
C. II.	Pohledávky	3 065 396	-73 353	2 992 043	3 980 401
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	77 415	-1 287	76 128	193 819
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	16 014	-1 287	14 727	35 387
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka	47 975		47 975	132 506
5.	Pohledávky ostatní	13 426	0	13 426	25 926
5.1.	Pohledávky za společnosti				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky	13 426		13 426	25 926

Příloha 21 Aktiva I Siemens 2019-2020

		Běžné účetní období k 30.8.2020			Minulé úč. období k 30.8.2018
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	2 987 981	-72 066	2 915 915	3 786 582
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 265 961	-72 066	1 193 895	2 075 645
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 328 942		1 328 942	842 727
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	393 078	0	393 078	868 210
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	128 129		128 129	79 078
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	93 383		93 383	698 621
4.5.	Dohadné účty aktivní	5 525		5 525	26 687
4.6.	Jiné pohledávky	166 041		166 041	63 824
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	4 254	0	4 254	15 028
1.	Peněžní prostředky v pokladně				91
2.	Peněžní prostředky na účtech	4 254		4 254	14 937
D.	Časové rozlišení aktiv	23 183	0	23 183	62 088
D. 1.	Náklady příštích období	13 616		13 616	17 884
2.	Komplexní náklady příštích období	9 567		9 567	34 154
3.	Příjmy příštích období				

Příloha 22 Aktiva 2 Siemens 2019-2020

		stav v běžném účetním období k 30.9.2020	Minulé úč. období k 30.9.2019
	PASIVA CELKEM	9 768 623	14 481 878
A.	VLAŠTNÍ KAPITÁL	2 267 008	2 216 408
A. I.	Základní kapitál	571 080	571 080
A. I. 1.	Základní kapitál	571 080	571 080
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	-77 618	-914
A. II. 1.	Ažio		
2.	Kapitálové fondy	-77 618	-914
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-77 618	-914
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	133 978	590 657
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	57 108	57 108
2.	Statutární a ostatní fondy	76 870	533 549
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	1 154 586	542 484
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	1 154 586	542 484
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	574 980	612 102
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	7 270 768	11 898 428
B.	Rezervy	1 114 836	1 602 682
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	1 114 836	1 602 682
C.	Závazky	6 155 922	10 233 744
C. I.	Dlouhodobé závazky	25 556	40 803
1.	Vydané dluhopisy		0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		21 641
4.	Závazky z obchodních vztahů	8 336	3 088
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	13 218	10 528
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	4 002	5 546
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky	4 002	5 546
C. II.	Krátkodobé závazky	6 130 366	10 192 941
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	60 388	934 711
4.	Závazky z obchodních vztahů	1 507 936	1 967 854
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	3 602 010	5 695 903
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	960 032	1 694 473
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	228 054	259 349
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	130 060	148 494
5.	Stát - daňové závazky a dotace	103 737	99 543
6.	Dohadné účty pasivní	306 093	1 096 262
7.	Jiné závazky	192 088	90 825
D.	Časové rozlišení pasiv	131 759	280 143
D. 1.	Výdaje příštích období	2	12
2.	Výnosy příštích období	131 757	280 131

Příloha 23 Pasiva Siemens 2019-2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období 1.10.2019 - 30.9.2020	Stav v minulém účetním období 1.10.2018 - 30.9.2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	16 238 836	20 665 057
II.	Tržby za prodej zboží	4 809 713	5 508 252
A.	Výkonová spotřeba	14 129 562	18 212 597
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 617 012	4 115 229
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	7 748 520	10 238 237
A.3.	Služby	2 764 030	3 859 131
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	181 067	174 114
C.	Aktivace (-)	-122 939	-135 048
D.	Osobní náklady	5 238 433	5 934 948
D.1.	Mzdové náklady	3 719 267	4 220 989
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 520 166	1 713 959
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 196 073	1 374 537
D.2.2.	Ostatní náklady	324 093	339 422
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	773 728	1 047 832
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	774 092	1 089 086
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	774 092	1 089 086
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-1 113	-29 982
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	749	-11 272
III.	Ostatní provozní výnosy	414 825	464 079
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	7 218	7 564
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	317 550	308 663
III.3.	Jiné provozní výnosy	90 057	147 852
F.	Ostatní provozní náklady	566 671	509 649
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	3 595	4 890
F.2.	Prodávající materiál	273 560	294 856
F.3.	Daně a poplatky	10 673	15 967
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	126 965	-716
F.5.	Jiné provozní náklady	151 878	194 662
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	898 862	893 288
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	8 168	11 440
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	8 168	11 440
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	2 096	5 146
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	2 007	3 838
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	89	1 308
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	80 709	92 727
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	80 709	92 727
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	717 747	438 661
K.	Ostatní finanční náklady	679 733	471 878
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-32 431	-109 358
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	664 421	783 938

Příloha 24 VZZ 1 Siemens 2019-2020

		Stav v běžném účetním období 1.10.2019 - 30.9.2020	Stav v minulém účetním období 1.10.2018 - 30.9.2018
L.	Daň z příjmu	89 441	171 836
L.1.	Daň z příjmu splatná	98 348	159 586
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	-8 907	12 250
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	574 980	612 102
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	574 980	612 102
*	Čistý obrát za účetní období	22 191 385	27 092 635

Příloha 25 VZZ 2 Siemens 2019-2020

označení	AKTIVA	řádek	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			k 30.9.2021			k 30.9.2020
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)	001	20 483 193	-9 559 032	10 924 161	9 759 523
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)	003	13 527 932	-9 240 613	4 287 319	4 426 614
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	004	83 809	-63 957	19 852	18 176
B. I. 1	Nehmotné výsledky vývoje	005				
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	82 269	-63 957	18 312	16 358
2.1	Software	007	82 188	-63 876	18 312	16 358
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	81	-81		
3	Goodwill	009				
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	1 540	0	1 540	1 818
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	1 540		1 540	1 818
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 + 24)	014	13 389 130	-9 176 656	4 212 474	4 353 445
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	3 500 718	-1 699 306	1 801 412	1 856 112
1.1	Pozemky	016	40 909		40 909	40 912
1.2	Stavby	017	3 459 809	-1 699 306	1 760 503	1 815 200
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	9 527 608	-7 477 350	2 050 258	2 066 586
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	360 804	0	360 804	430 747
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	360 804		360 804	430 747
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	54 993	0	54 993	54 993
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
3	Podíly - podstatný vliv	030				
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	54 993	0	54 993	54 993
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	54 993		54 993	54 993
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Příloha 26 Aktiva 1 Siemens 2021

označení	AKTIVA	řádek	Běžné účetní období k 30.9.2021			Minulé úč. obd. k 30.9.2020
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)	037	6 934 525	-318 419	6 616 106	5 309 726
C. I.	Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	2 851 887	-232 406	2 619 481	2 313 429
C. I. 1	Materiál	039	1 704 094	-171 552	1 532 542	1 401 473
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	971 809	-41 295	930 514	795 290
3	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	041	175 984	-19 559	156 425	116 666
3.1	Výrobky	042	77 441	-2 650	74 791	58 835
3.2	Zboží	043	98 543	-16 909	81 634	57 831
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	4 071 720	-86 013	3 985 707	2 992 043
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	125 203	-1 011	124 192	76 128
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	19 389	-1 011	18 378	14 727
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	050				
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	74 417		74 417	47 975
1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	31 397	0	31 397	13 426
1.5.1	Pohledávky za společníky	053				
1.5.2	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	054				
1.5.3	Dohadné účty aktivní	055				
1.5.4	Jiné pohledávky	056	31 397		31 397	13 426
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	3 946 517	-85 002	3 861 515	2 915 915
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	1 597 838	-85 002	1 512 836	1 193 895
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	1 883 443		1 883 443	1 328 942
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	060				
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	465 236	0	465 236	393 078
2.4.1	Pohledávky za společníky	062				
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	1 401		1 401	128 129
2.4.4	Krátkodobě poskytnuté zálohy	065	266 713		266 713	93 383
2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	39 260		39 260	5 525
2.4.6	Jiné pohledávky	067	157 862		157 862	166 041
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 +74)	072	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 76 +77)	075	10 918	0	10 918	4 254
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	076				
2	Peněžní prostředky na účtech	077	10 918		10 918	4 254
D.	Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)	078	20 736	0	20 736	23 183
D. 1	Náklady příštích období	079	17 321		17 321	13 616
2	Komplexní náklady příštích období	080	3 415		3 415	9 567
3	Příjmy příštích období	081				

označení	PASIVA	řádek	Běžné účetní období k 30.9.2021	Minulé účetní období k 30.9.2020
	PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)	082	10 924 161	9 759 523
A.	Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 - 103)	083	2 513 226	2 357 006
A. I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	084	571 080	571 080
1	Základní kapitál	085	571 080	571 080
2	Vlastní podíly (-)	086		
3	Změny základního kapitálu	087		
A. II.	Ažio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)	088	9 616	-77 618
A. II. 1	Ažio	089		
2	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090	9 616	-77 618
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091		
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	9 616	-77 618
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093		
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)	096	133 978	133 978
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	097	57 108	57 108
2	Statutární a ostatní fondy	098	76 870	76 870
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)	099	647 231	1 154 586
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	647 231	1 154 586
2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 84 + 88 + 96 + 99 - 103 + 104 + 144))	102	1 151 321	574 980
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)	104	8 214 284	7 270 758
B.	Rezervy (ř. 106 až 109)	105	1 334 561	1 114 836
B. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
2	Rezerva na daň z příjmů	107		
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
4	Ostatní rezervy	109	1 334 561	1 114 836
C.	Závazky (ř. 111 + 126)	110	6 879 723	6 155 922
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111	30 667	25 556
C. I. 1	Vydané dluhopisy (ř. 113 + 114)	112	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	113		
1.2	Ostatní dluhopisy	114		
2	Závazky k úvěrovým institucím	115		
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
4	Závazky z obchodních vztahů	117	8 751	8 336
5	Dlouhodobé směnky k uhradě	118		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	14 373	13 218
7	Závazky - podstatný vliv	120		
8	Odložené daňové závazek	121		
9	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	7 543	4 002
9.1	Závazky ke společníkům	123		
9.2	Dohadné účty pasivní	124		
9.3	Jiné závazky	125	7 543	4 002
C. II.	Kratkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126	6 849 056	6 130 366
C. II. 1	Vydané dluhopisy (ř. 128 + 129)	127	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	128		
1.2	Ostatní dluhopisy	129		
2	Závazky k úvěrovým institucím	130		
3	Kratkodobé přijaté zálohy	131	270 396	60 388
4	Závazky z obchodních vztahů	132	2 426 722	1 507 936
5	Kratkodobé směnky k uhradě	133		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	3 000 585	3 602 010
7	Závazky - podstatný vliv	135		
8	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	1 151 353	960 032
8.1	Závazky ke společníkům	137		
8.2	Kratkodobé finanční vypomoci	138		
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	266 813	228 054
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	146 278	130 060
8.5	Stat - daňové závazky a dotace	141	185 958	103 737
8.6	Dohadné účty pasivní	142	440 668	306 093
8.7	Jiné závazky	143	111 636	192 088
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)	147	196 651	131 759
D. 1	Vydaje příštích období	148		2
2	Výnosy příštích období	149	196 651	131 757

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období 1.10.2020 - 30.9.2021	Skutečnost v minulém účetním období 1.10.2019 - 30.9.2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	17 682 632	16 238 836
II.	Tržby za prodej zboží	02	5 527 748	4 809 713
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	15 723 440	14 129 562
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	4 091 886	3 617 012
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	8 766 875	7 748 520
3.	Služby	06	2 864 679	2 764 030
B.	Změna stavu zásob vlastních činností (+/-)	07	-170 453	181 067
C.	Aktivace (-)	08	-131 397	-122 939
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	5 535 391	5 238 433
1.	Mzdové náklady	10	3 887 276	3 718 267
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	1 648 115	1 520 166
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 266 157	1 196 073
2. 2	Ostatní náklady	13	381 958	324 093
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	857 180	773 728
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř.16 + 17)	15	791 487	774 092
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	791 487	774 092
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	53 033	-1 113
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	12 660	749
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	614 525	414 825
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	17 507	7 218
III. 2	Tržby z prodaného materiálu	22	497 648	317 550
III. 3	Jiné provozní výnosy	23	99 370	90 057
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	881 132	566 671
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	20 678	3 595
2.	Prodáváný materiál	26	476 155	273 560
3.	Daně a poplatky	27	19 128	10 673
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	219 725	126 965
5.	Jiné provozní náklady	29	145 446	151 878
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	1 129 612	696 832
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV. 2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	7 850	8 168
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	7 850	8 168
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	332	2 096
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	291	2 007
VI. 2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	41	89
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	26 352	80 709
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	26 352	80 709
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	702 493	717 747
K.	Ostatní finanční náklady	47	397 365	679 733
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	286 958	-32 431
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	1 416 570	664 421
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	265 249	89 441
1.	Daň z příjmů splatná	51	312 153	98 348
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-46 904	-8 907
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	1 151 321	574 980
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	1 151 321	574 980
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	24 535 580	22 191 385

		Skutečnost v běžném účetním období 1.10.2020 - 30.9.2021	Skutečnost v minulém účetním období 1.10.2019 - 30.9.2020
<i>Peněžní toky z provozní činnosti</i>			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	1 416 570	664 421
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	1 162 957	924 466
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	793 131	774 439
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	65 693	-365
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	219 725	126 965
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly	-8 956	-23 353
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-4 679	-11 791
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	26 020	78 613
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na realnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)	72 023	-20 042
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	2 579 527	1 588 887
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	448 009	289 342
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-424 718	49 176
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-356 288	285 679
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-208 991	-79 355
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	946 759	112 203
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	491 247	-78 361
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	3 027 536	1 878 229
A. 3. 1.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-13 811	-122 833
A. 4. 1.	Zaplacená daň z příjmů	-123 546	-34 930
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	2 890 179	1 720 466
<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-679 368	-1 011 674
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	25 481	15 456
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry	-555 205	-486 270
B. 4. 1.	Přijaté úroky	332	2 096
B. 5. 1.	Přijaté podíly na zisku	7 850	8 168
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 200 910	-1 472 224
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých úvěrů	-600 270	-259 016
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené podíly na zisku	-1 082 335	
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky		
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-1 682 605	-259 016
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	6 664	-10 774
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	4 254	15 028
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	10 918	4 254