

**České vysoké učení technické v Praze
Masarykův ústav vyšších studií**

a

Vysoká škola ekonomická v Praze

Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

Bc. Markéta Zubalíková

Strategický plán podniku

Diplomová práce

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Zubalíková</u>	Jméno:	<u>Markéta</u>	Osobní číslo:	<u>7681906</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Katedra managementu, MÚVS</u>				
Studijní program:	<u>Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu</u>				
Studijní obor:	<u>Podnikání a management v průmyslu</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Strategický plán podniku</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Strategic business plan</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Na základě studia odborné literatury proveďte formulaci strategického plánu rozvoje SBU organizace. Na základě sestavené vize a strategických cílů pro střednědobé období rozpracujte strategické priority pro dílčí SBU. Následně vypracujte analýzu prostředí – identifikující rizikové faktory jak pro centrální strategické priority, tak i pro úroveň jednotlivých SBU. Základní klíčové ukazatele výkonnosti použijte k sestavení finančních plánů SBU na dané období, a proveďte analýzu výkonnosti strategického plánu, závěrečné korekce a zhodnocení.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>FOTR, J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M., HÁJEK S.: Tvorba strategie a strategické plánování. 1. vydání, Praha: Grada, 2012 SCHOLLEOVÁ, Hana: Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. vydání, Praha: Grada, 2012 SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1992-4</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D., Katedra strategie VŠE</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	<u>3.7.2017</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>25.8.2017</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30.9.2018</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>24.8.2017</u>	<u>Zubalíková</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Praze 29. 8. 2017

.....
podpis diplomanta

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za odborné vedení, rady, trpělivost a čas, který mi věnoval. Dále mé poděkování patří vedení skupiny TUKas, které mi umožnilo vypracovat diplomovou práci v této společnosti. Děkuji generálnímu řediteli TUKas Group Ing. Petru Lehkému, finančnímu řediteli TUKas Group Ing. Martinu Zlesákovi i obchodnímu řediteli provozovny Škoda Ing. Michalu Zaorálkovi za vstřícnost, ochotu, a poskytnuté informace a podklady. Velmi si vážím toho, že i přes množství své práce ve firmách mi věnovali část vlastního času na konzultacích.

Za zprostředkování spolupráce s TUKas Group bych chtěla poděkovat panu Ing. Ivanovi Mrkvičkovi a Ing. Dušanovi Dudovi.

Identifikační záznam

Markéta Zubalíková. Strategický plán podniku. Praha, 2017. Počet stran 110, počet stran příloh 10. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií a Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu. doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu strategického plánu rozvoje SBU organizace. Práce začíná představením organizace a jejích činností. Na základě vize a strategických cílů pro střednědobé období jsou rozpracovány priority pro strategické podnikatelské jednotky. Následuje analýza prostředí organizace a jsou identifikovány rizikové faktory. Dále jsou sestaveny finanční plány podnikatelských jednotek organizace a je provedena analýza výkonnosti strategického plánu. V závěru práce jsou uvedeny korekce a zhodnocení.

Abstrakt v anglickém jazyce

The diploma thesis is focused on creating a strategic plan for the development of SBU organization. The thesis begins with the presentation of the organization and its activities. Based on the vision and strategic objectives for the medium term are developed priorities for strategic business units, subsequently the environmental analysis is done to identify risk factors. Then financial plans for business units are built and performance analysis of strategic plan is done. Evaluation is done on the plan versus the goal and necessary corrections are made.

Klíčová slova

Strategický plán, vize, strategické cíle, analýza prostředí, finanční analýza

Klíčová slova v anglickém jazyce

Strategic plan, vision, strategic objectives, environmental analysis, financial analysis



Obsah

1.	Úvod	9
2.	Charakteristika skupiny TUKas	10
2.1.	Představení TUKas Group	10
2.2.	Historie	11
2.3.	Organizační struktura	12
2.4.	Dosavadní výkonnost	13
3.	Strategický plán rozvoje	19
3.1.	Definice poslání.....	19
3.2.	Formulace vize	19
3.3.	Návrh strategických cílů.....	22
3.4.	Tvorba strategického záměru a formulace strategie.....	23
4.	Analýza prostředí	26
4.1.	Externí analýza	27
4.1.1.	Analýza makroprostředí.....	27
4.1.2.	Analýza mezoprostředí	37
	Příležitosti a hrozby	43
4.2.	Interní analýza	43
	Silné a slabé stránky	60
5.	Revize strategického záměru	61
6.	Finanční plán.....	66
	Plánový výkaz zisků a ztrát.....	66
	Plánová rozvaha	79
7.	Ekonomické ukazatele výkonnosti finančního plánu	86
8.	Závěr	90
	Seznam použitých zkratk	Error! Bookmark not defined.
	Seznam obrázků	97
	Seznam příloh.....	99
	Evidence výpůjček	110



Předmluva

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma strategický plán podniku. Cílem mé magisterské nádstavby ekonomicky a manažersky orientovaného studia je získat vzdělání zaměřené na podnikání a management v podmínkách průmyslových firem. Tohle téma mi vhodně zapadá do specializace a osvojení si této problematiky mi může být přínosem pro budoucí uplatnění v manažerské funkci v tuzemském či mezinárodním prostředí.

Tvorba strategie je jedním z nejvýznamnějších procesů řízení firmy. Dnešní podnikatelské prostředí se neustále mění a přináší mnohá rizika a nejistoty. Pokud chce firma dosáhnout úspěchu, nemůže pouze reagovat na změny. Musí mít strategii, která bude odolná a flexibilní vůči těmto změnám v měnícím se prostředí. Absence strategického řízení může vést ke snížení prosperity, výkonnosti nebo dokonce ohrožení existence firmy.

Tato diplomová práce je zaměřena na tvorbu strategického plánu pro střednědobé období ve spolupráci s dynamicky se rozvíjející skupinou TUKAS Group operující v automobilovém průmyslu.



1. Úvod

Cílem diplomové práce je zpracovat problematiku tvorby strategického plánu na prostředí reálného podniku. TUKas a.s. je prosperující českou soukromou firmou, díky níž se začala formovat historie skupiny TUKas Group. Vybuodovali ji s týmem spolupracovníků dva bratři automechanici bez vlastního finančního zázemí a konexí ve vyšších kruzích. Začali podnikat v rodinném domě v garážích a s vizí založenou na odbornosti, nadšení a serióznosti si šli za svým cílem, až se z rodinného podniku „garážového“ typu stala společnost řadící se mezi nejznámější tuzemské automobilové prodejce.

Práce je členěna do kapitol a podkapitol. Nejprve jsou představeny jednotlivé společnosti dané skupiny, tzv. strategické podnikatelské jednotky. Je stručně popsán jejich historický vývoj a charakterizována činnost. Další kapitola je zaměřena na formulaci strategického plánu rozvoje skupiny firem na základě stanovení poslání, vize a cílů pro střednědobé období. Dále bylo nezbytné vypracovat analýzu vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí, v němž dané společností působí, a identifikovat rizikové faktory, které by mohly ohrozit plánovaný strategický záměr. Pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti jsou poté sestaveny finanční plány podnikatelských jednotek pro dané období a je provedena analýza výkonnosti strategického plánu. V závěru jsou uvedeny případné korekce a zhodnocení.

Při zpracování práce jsem čerpala z odborné literatury, veřejně dostupných zdrojů a informací získaných během konzultací ve společnosti.



2. Charakteristika skupiny TUKas

V této části jsou popsány podnikatelské subjekty patřící do TUKas Group, je nastíněn historický vývoj, charakterizována jejich činnost a stručně zhodnocena výkonnost za minulá období.

2.1. Představení TUKas Group

TUKas Group je název pro skupinu několika samostatně fungujících společností působících na českém trhu v automobilovém odvětví.

TUKas a.s. provozuje oficiální dealerství a autorizovaný servis značek Škoda a Volkswagen, autorizovaný servis značky Audi a prodej ojetých vozů.

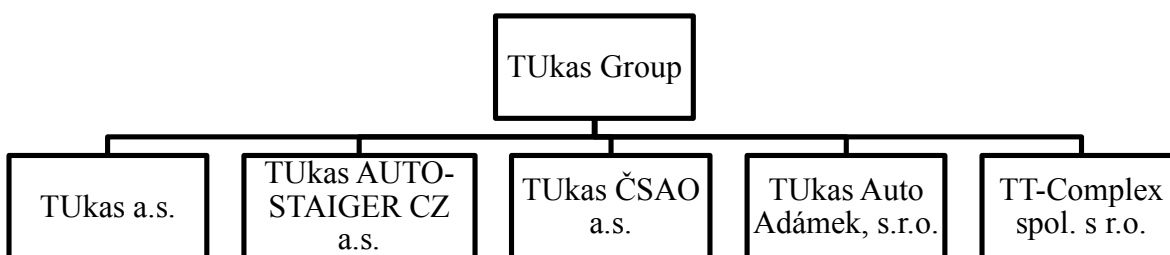
TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. je autorizovaným prodejcem a servisem značek Opel a Volvo, autorizovaným servisem značky Chevrolet a prodejcem ojetých vozů.

TUKas ČSAO a.s. buduje nová dealerství Renault a Dacia, provozuje velkokapacitní klempírnu a lakovnu a autorizovaný prodej ojetých vozů.

TUKas Auto Adámek, s.r.o. nově zahajuje autorizovaný prodej a servis značky Kia, dále je autorizovaným servisem značek Škoda Ford.

TT-Complex spol. s r.o. zajišťuje operativní leasing a dlouhodobý pronájem vozů.

Společnosti spadající do skupiny TUKas



Obrázek 1 Složení skupiny TUKas
Zdroj: Vlastní zpracování



2.2. Historie

TUkas Group působí na českém trhu od roku 1991, kdy byla založena společnost TUkas a.s. a zahájen autorizovaný prodej a servis značky Škoda. V roce 1992 vznikla společnost TD Volvo, která byla založena s cílem poskytování značky Volvo na českém trhu. Následně byla kvůli nové strategii společnost v roce 1994 přejmenována na TT-Complex a její zaměření se rozšířilo na portfolio poskytování dlouhodobého pronájmu vozů a operativní leasing. V roce 1992 zároveň společnost TUkas získala licenci pro prodej a servis značky Volkswagen a autorizovaný servis Audi. V roce 1993 vznikl v Praze-Štěrboholích první autosalon pro značku Škoda se servisem. O čtyři roky později byl otevřen autosalon Volkswagen, Audi komplex v Praze-Hostivaři a o rok později byla vybudována současná centrála ve Štěrboholech. Pobočky TUkas Volkswagen a TUkas Škoda v letech 2014 a 2015 prošly modernizací.

V roce 1999 vznikla společnost AUTOCENTRUM Štěrboholy a.s., která převzala autorizovaný prodej a servis značky Volvo z původní TD Volvo, po krátké chvíli se stala jedním z hlavních prodejců této značky v Praze. V roce 2011 došlo k fúzi společností AUTOCENTRUM Štěrboholy a.s. a Auto-Staiger s.r.o. a ke vzniku společnosti AUTO-STAIKER CZ a.s., autorizovaného prodejce a servisu značky Opel, Volvo a Chevrolet. Po ukončení prodeje vozů Chevrolet v Evropě v roce 2014 subjekt AUTO-STAIKER CZ a.s. působí jako autorizovaný dealer vozů Opel a Volvo a jako autorizovaný servis vozů Chevrolet.

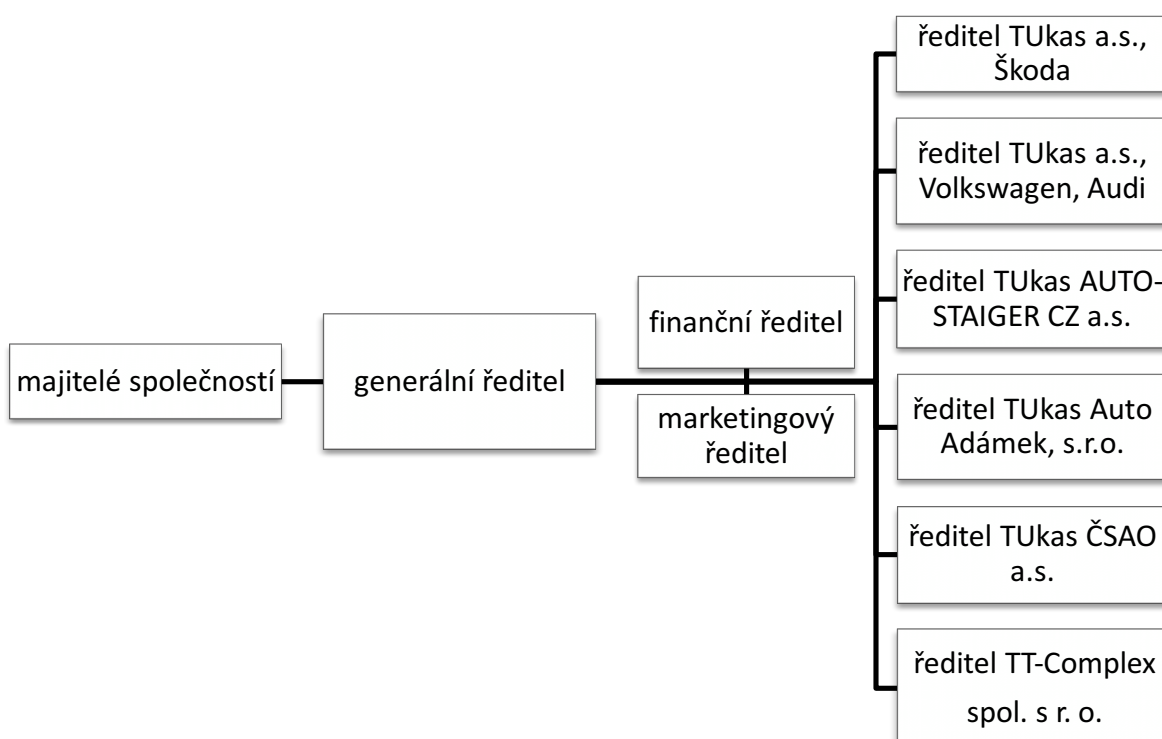
V roce 2015 byla do skupiny společností TUkas Group zapojena společnost Auto Adámek, s.r.o. se sídlem v pražských Modřanech, zastupující prodej a servis značky Škoda. Díky změnám, které v roce 2015 upravily podmínky pro autorizované prodejce vozů značky Škoda, společnost ukončila prodej značky Škoda a změnila se na autorizovaný servis Škoda a autorizovaný servis Ford. Od roku 2017 dealerství značky Škoda nahradí Kia.

Dalším důležitým bodem v roce 2015 byla akvizice společnosti ČSAO Praha - Černokostelecká, a.s., která se zaměřovala na prodej a servis vozů Škoda. Stejně jako společnost Auto Adámek, s.r.o., i společnost ČSAO Praha – Černokostelecká, a.s. koncem roku 2015 ukončila prodej vozů Škoda a zaměřila se na kvalitní servisní služby této značky. V roce 2017 své portfolio rozšíří o autorizovaný prodej a servis vozů značek Renault a Dacia.



2.3. Organizační struktura

Majitelé společností skupiny TUKas jsou dva bratři. Za vedení všech společností ve skupině odpovídá generální ředitel, jednotlivé provozovny jsou pak řízeny jejich řediteli. O úroveň níž pod řediteli firem jsou dále vedoucí prodeje nových vozů, ojetých vozů a servisních služeb. Finanční ředitel je zodpovědný za finanční stránku skupiny a šéf marketingu za marketingové aktivity.

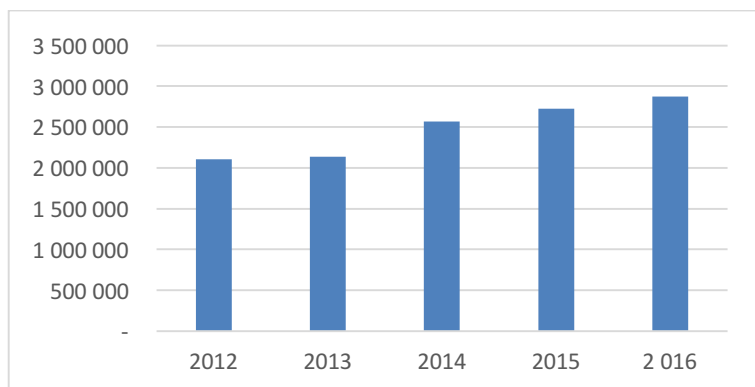


Obrázek 2 Organizační schéma společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování



2.4. Dosavadní výkonnost TUKas Group

Obrat skupiny TUKas Group (tis. Kč)

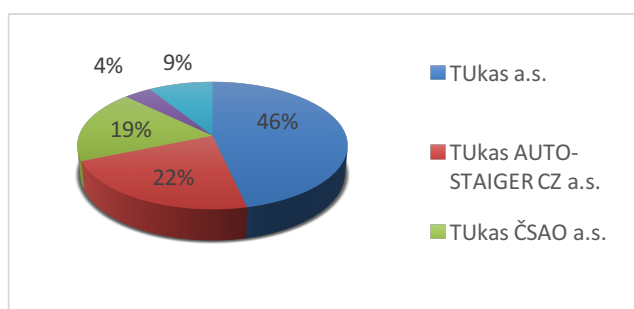


Graf 1 Obrat skupiny TUKas (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních závěrek

Rozdělení obratu po společnostech

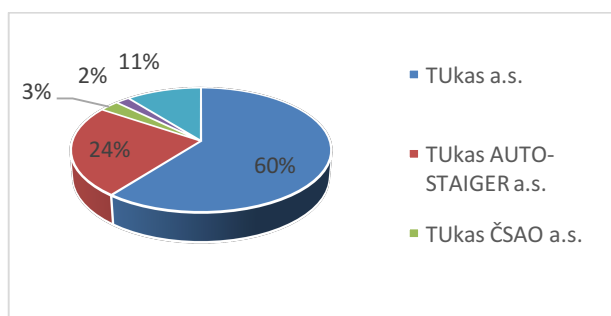
- 2015



Graf 2 Rozdělení obratu po společnostech 2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních závěrek 2015

- 2016



Graf 3 Rozdělení obratu po společnostech 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních závěrek 2016



Největší část obrátu skupiny je generována společností TUKas a.s, v loňském roce vytvořila 60 % výnosů. Tukas AUTO-STAIKER a.s. vygeneroval 24 % výnosů a 11 % TT-Complex spol. s.r.o. Skupina získala v roce 2015 společnosti TUKas ČSAO a.s. a Tukas Auto Adámek, s.r.o, které jsou nyní v počáteční fázi nové obchodní koncepce. Jak můžeme vidět, hlavní činnost skupiny je soustředěna na značky Škoda a Volkswagen.

Pro zhodnocení finanční výkonnosti jednotlivých podniků jsou uvedeny výsledky hospodaření v absolutních hodnotách v letech 2012–2016.

TUKas a.s.

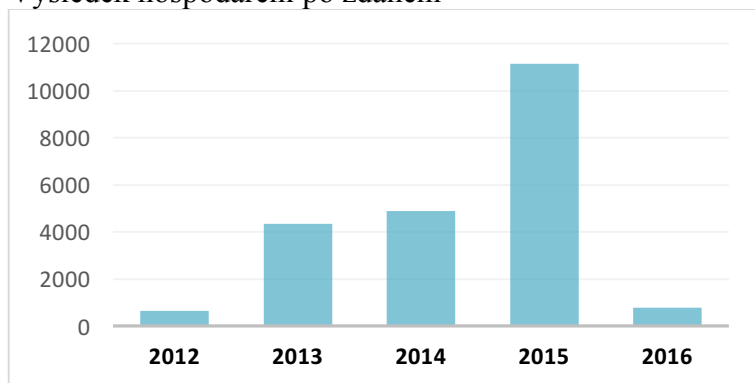
Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2016 (tis. Kč)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkem	957 952	947 476	1 128 683	1 267 204	1 742 670
Náklady celkem	957 293	943 116	1 123 789	1 256 043	1 741 892
Výsledek hospodaření za účetní období	659	4 360	4 894	11 161	778

Tabulka 1 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti TUKas a.s. v letech 2012–2016

Zdroj: Výroční zprávy TUKas a.s.

Výsledek hospodaření po zdanění



Graf 4 Výsledek hospodaření společnosti TUKas a.s. v letech 2012–2016 v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

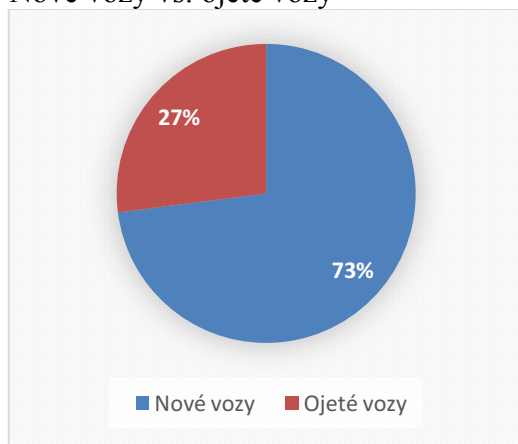
Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří výsledek hospodaření podniku. Společnost trvale dosahuje finančních výsledků, které umožňují kladný hospodářský výsledek. Rok 2015 byl neúspěšnějším, došlo k akvizici společností TUKas ČSAO a.s. a Tukas Auto Adámek s.r.o. V roce 2016 se na poklesu zisku projevila aktivita související s přebíráním některých částí podnikání nově zapojených společností.



Struktura prodejů

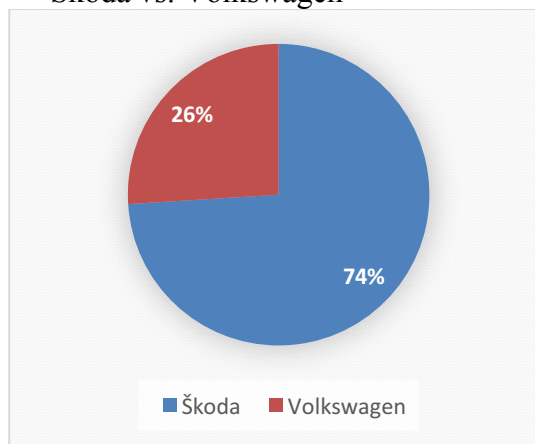
Následující grafy vyjadřují průměrný procentuální podíl obchodu v kusech s novými/ojetými vozy a novými vozy značek Škoda/Volkswagen.

Nové vozy vs. ojeté vozy



Graf 5 Poměr obchodu nové/ojeté vozy
 Zdroj: Vlastní zpracování

Škoda vs. Volkswagen



Graf 6 Poměr objemu prodejů Škoda/Volkswagen
 Zdroj: Vlastní zpracování

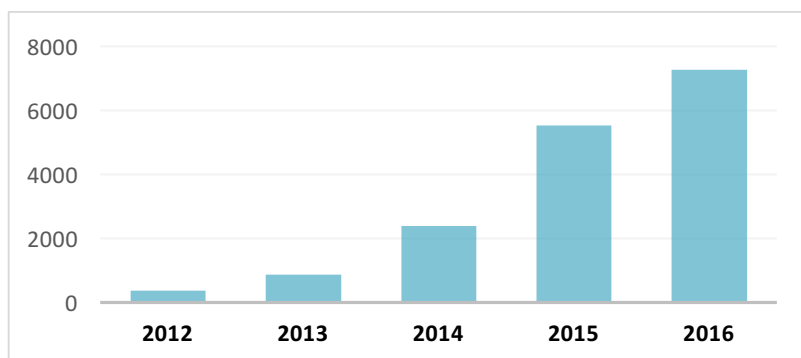
TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2016 (tis. Kč)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkem	486 632	432 738	529 169	606 276	685 232
Náklady celkem	486 266	431 878	526 782	600 739	677 967
Výsledek hospodaření za účetní období	366	860	2 387	5 536	7 265

Tabulka 2 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti AUTO-STAIGER CZ a.s. v letech 2012–2016
 Zdroj: Výroční zprávy TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Výsledek hospodaření po zdanění



Graf 7 Výsledek hospodaření společnosti TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s. v letech 2012–2016 v tis. Kč
 Zdroj: Vlastní zpracování



V letech 2012 a 2013 se společnost zaměřovala na optimalizaci nákladových položek, která probíhala na úrovni celé skupiny TUKas Group. Dále dosahovala pozitivních výsledků i přesto, že v roce 2014 došlo k ukončení prodeje nových vozů Chevrolet z důvodu ukončení prodeje v celé Evropě. V roce 2015 a 2016 společnost pokračovala v trendu navyšování výkonu v obchodní činnosti v zastupovaných značkách po stránce servisních služeb i obchodu s novými i ojetými vozy.

TUKas ČSAO a.s.

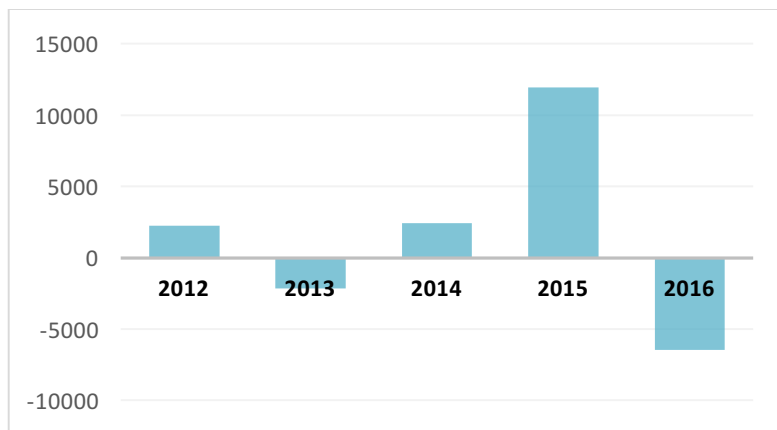
Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2016 (tis. Kč)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkem	331 413	442 073	591 697	505 354	81 057
Náklady celkem	329 160	444 204	589 274	493 401	87 519
Výsledek hospodaření za účetní období	2 253	-2 131	2 423	11 953	-6 462

Tabulka 3 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti TUKas ČSAO a.s. v letech 2012–2016

Zdroj: Výroční zprávy TUKas ČSAO a.s.

Výsledek hospodaření po zdanění



Graf 8 Výsledek hospodaření společnosti TUKas ČSAO a.s. v letech 2012–2016 v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost se stala součástí skupiny TUKas Group v roce 2015. Došlo ke vstupu nového vlastníka, společnosti TUKas a.s., která s TUKas ČSAO a.s. již řadu předchozích let spolupracovala a po letech realizovala odkup pozemků a nemovitostí, ve kterých společnost provozuje obchodní aktivity. Na hospodářském výsledku v roce 2015 se tak příznivě projevil operace, které souvisely se změnou vlastnických struktur a vypořádáním vzájemných nároků. (1) Výkonnost společnosti TUKas ČSAO a.s. byla v roce 2016 negativně ovlivněna operacemi, které souvisely s utlumením aktivit autorizovaného



prodeje Škoda ke konci roku 2015 a přípravami na aktivity autorizovaného prodeje a servisu Renault/Dacia. (2)

TUKAS Auto Adámek, s.r.o.

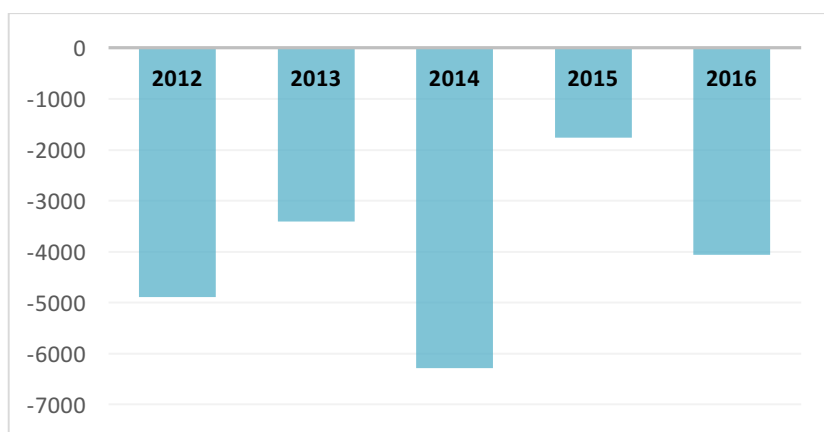
Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2016 (tis. Kč)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkem	146 999	128 661	109 821	104 156	58 640
Náklady celkem	151 893	132 067	116 110	105 921	62 698
Výsledek hospodaření za účetní období	-4 894	-3 406	-6 289	-1 765	-4 058

Tabulka 4 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti Auto Adámek, s.r.o. v letech 2012–2016

Zdroj: Výroční zprávy TUKAS Auto Adámek, s.r.o.

Výsledek hospodaření po zdanění



Graf 9 Výsledek hospodaření společnosti TUKAS Auto Adámek, s.r.o. v letech 2012–2016 v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2012 se firma potýkala s nedostatkem práce pro servis, který se projevil poklesem zakázek. (3) V roce 2013 firma prohloubila svoji ztrátu. Podnikání bylo ovlivněno negativními změnami, na které společnost neuměla adekvátně reagovat. V oblasti vnějších podmínek došlo k nárůstu silné regionální konkurence, ke zveřejnění nových nároků značky Škoda v oblasti nezbytných k obnovení dealerských smluv, pokračoval trend v odměňování v podobě bonusové politiky výrobců vozů s dlouhou dobou splatnosti, došlo ke ztvrzení norem a podmínek spolupráce s pojišťovnami. Společnosti nabízející operativní leasing se zaměřily na přesun své klientely k úzké skupině dealerství, mezi které společnost nebyla zařazena. V oblasti vnitřních podmínek došlo k propadu počtu zakázek a tržeb a průměrné ceny na zakázku a přetrvávalo vysoké úvěrové zatížení. Tento rok přinesl firmě problémy s cash flow spojené s poklesem výkonu



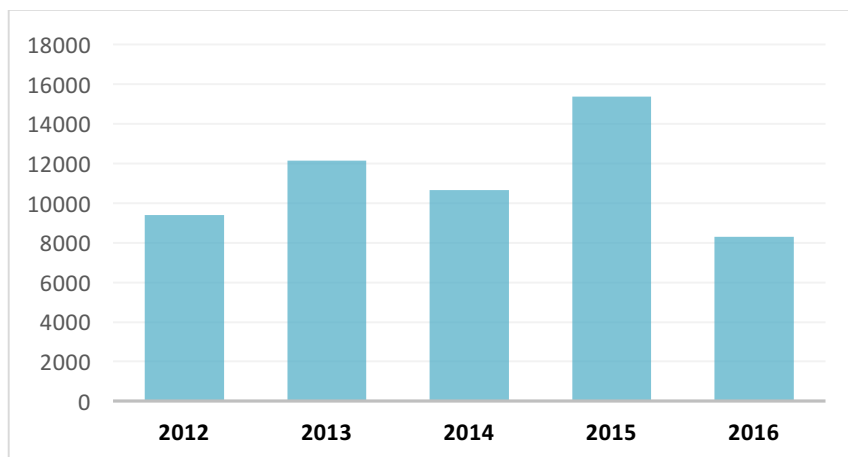
v servisu, v důsledcích firemní ztrátu. (4) V roce 2014 se rozdíl mezi výnosy a náklady pohyboval dále v záporných číslech a podnik hospodařil se ztrátou. V roce 2015 se společnost stala součástí skupiny TUKas. Prošla změnou vlastnické struktury, došlo k prodeji novému vlastníkovi, společnosti TUKas a.s., který realizoval odkup všech pozemků a po předchozích letech zhoršující se tendence mírně zlepšilo hospodářské zdraví společnosti. (5) V roce 2016 je hodnota ukazatele ovlivněna přípravami na aktivity autorizovaného prodeje a servisu Kia.

TT-Complex spol. s r.o.

Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2016 (tis. Kč)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkem	181 301	188 295	205 228	243 429	309 465
Náklady celkem	171 909	176 157	194 561	228 059	301 179
Výsledek hospodaření za účetní období	9 392	12 138	10 667	15 370	8 286

Tabulka 5 Výsledek hospodaření společnosti TT-Complex spol. s r.o. v letech 2012–2016 v tis. Kč



Graf 10 Výsledek hospodaření společnosti TT-Complex spol. s r.o. v letech 2012–2016 v tis. Kč

Společnosti se daří udržovat zisk. Stabilizujícím prvkem ziskovosti je růst podílu obrátu ve službách autopůjčovny i růst objemu obchodu v oblasti operativního leasingu. V roce 2016 došlo k menšímu poklesu.



3. Strategický plán rozvoje

V této kapitole je formulován strategický záměr skupiny TUKas a na základě vymezení poslání, vize a strategických cílů jsou rozpracovány strategické priority pro dílčí obchodní jednotky. Záměr se zpracovává pro střednědobé období 2017–2019.

3.1. Definice poslání

Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují podnikatelské aktivity. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Poslání a sdílené hodnoty jsou v čase stabilní. (6)

Posláním skupiny TUKas je poskytovat komplexní služby v oblasti prodeje automobilů několika předních automobilových značek od dealerství přes autorizovaný servis, prodej pohonných hmot až po leasing.

3.2. Formulace vize

Vize se ve strategickém managementu chápe jako vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu, tedy vyjádření, jak se organizace v cílovém stavu změní oproti současnému stavu. (6)

Společná vize skupiny TUKas

Zákazníci strategického záměru

Zákazníci se dělí na dvě skupiny:

- Retail – běžní spotřebitelé, kupují automobil pro osobní potřebu
- Fleet – firemní klientela, kupují automobily, které jsou využívány zaměstnanci

Zákazníci skupiny TUKas patří do obou skupin. Podíl retailu a fleetu se liší dle jednotlivých značek. Například Škoda, Volkswagen, Opel patří mezi vozy s větším podílem fleetových obchodů, u značky Volvo převažuje retail. V následujícím období bude zaměřena pozornost spíše na retailovou klientelu vzhledem k nově spuštěnému prodeji dalších značek (Kia, Renault, Dacia), orientovaných více na privátní zákazníky. Cílem bude udržet stávající zákazníky a získat nové.



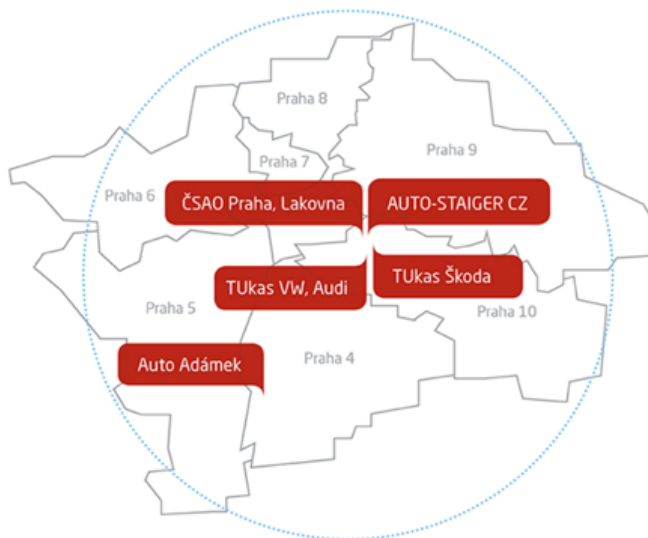
Produkt a jeho výjimečnost

- prodej nových vozů
- prodej a výkup ojetých vozů
- servis, díly a příslušenství
- financování a pronájem vozů
- čerpací a dobíjecí stanice

V následujícím období bude stále základním zaměřením firem nabízet komplexní služby v oblasti prodeje automobilů včetně financování a servisu. Tuto vizi sděluje i název TUKas, který po slabice „TU“, vyjadřující zkratku příjmení zakladatelů, obsahuje slabiku „kas“ složenou z nosných písmen klíčových slov – „komplexní autoslužby“, která zachycují celkový pohled a směr businessu.

Popis trhu a jeho segmentů

Skupina se orientuje na český automobilový trh. Sídlí v hlavním městě a většinu zákazníků má v okolí svého sídla.



Obrázek 3 Region

Zdroj: Firemní dokumenty

V dalších letech skupina zamýšlí posílit svou pozici prodejce v Praze a upevnit postavení na trhu v rámci celé České republiky, jak ve vztahu k zákazníkům, tak ve vztahu podpory ze strany importérů značek. Z hlediska segmentů skupina působí na trhu osobních automobilů a lehkých užitkových automobilů. Tukas Group rozšíří své působení v tržních segmentech přidáním dalších významných značek do svého portfolia od roku 2017.



Technické, technologické a užité přednosti produktu

Vedle komplexnosti služeb TUKas Group staví svou existenci na seriózním přístupu k zákazníkům, obchodním partnerům i zaměstnancům a v první řadě na kvalitě služeb. Společnost TUKas a.s. je držitelem ocenění TOP CZECH QUALITY 1. stupně a ocenění Autoservis roku 2009, které získala díky komplexním službám a vysoké úrovni prodeje i servisu. Prioritou bude i v následujícím období poskytování kvalitních služeb v prodeji a servisu pro vybrané značky.

Strategická dimenze záměru

Základní strategií je dlouhodobá orientace na poskytování služeb v oblasti prodeje a servisu nových a ojetých vozů. Skupina TUKas se neustále zdokonaluje a rozšiřuje portolio o renomované a kvalitní automobilové značky. Prostřednictvím rozšíření prodejních míst a otevření nových autosalonů chce skupina růst v počtu prodaných automobilů a objemu obchodu ve službách.

Filozofie záměru

TUKas Group klade vysoký důraz na individuální přístup ke každému klientovi a vysokou míru flexibility při plnění klientských potřeb. Rozvoj i změny staví na lidských hodnotách, odbornosti a správném přístupu k zákazníkovi, na solidním a přátelském přístupu v nabídce, prodeji, servisu a poskytování služeb u nových a ojetých vozů. Motto společnosti zní: „Spokojený zákazník může být pouze tehdy, když je spokojený zaměstnanec.“

Firemní filosofie je založena na osobním kontaktu s každým zákazníkem a ověřené skutečnosti, která platí pro všechny obory lidského konání: Každý dělat to, co umí, čemu rozumí, co ho baví a co dělat chce. Jedině tak může odvádět kvalitní práci a spolu s ostatními vytvořit dobrý pracovní tým.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Automobilové značky kladou na dealery vysoké nároky spojené s investicemi a firmy se zavazují plnit přísné kvalitativní standardy výrobců, které jsou podmínkou působení v roli autorizovaného prodejce. Firmy se budou do budoucna dále přizpůsobovat neustále se zvyšující úrovni povinných standardů pro prodej vozů a servisní činnost.



Veřejná image

Tukas a.s. je českou rodinnou firmou, která si vybuodovala silné postavení díky úsilí dvou bratrů zakladatelů a jejich kvalitně odvedené práci, bez zahraniční pomoci a investorů. Hodlá dále zachovat rodinnou tradici a budovat dobrou pověst podniku. Zakládá si na přátelské atmosféře a klade důraz na dlouhodobé hodnoty a investice zpět do rozvoje skupiny, která se utvořila díky spojení sil Tukas a.s. s dalšími oborovými společnostmi. Usiluje o to, aby zákazník měl pocit, že se obrátil na rodinnou firmu s odpovídající kvalitou služeb, ať už jde o rodinný přístup nebo silné zázemí skupiny.

TUkas Group se v roce 2015 umístila na 44. místě v objektivním žebříčku 65 největších českých rodinných firem, který byl sestaven podle tržeb firem zastřešených rodinou a ukazatele provozní výkonnosti EBITDA. (7)

Sociální koncepce

Skupina se rozrůstá jak počtem nově vybudovaných autosalonů a autorizovaným dealerstvím a servisem dalších značek, tak počtem zaměstnanců. Společnostem i skupině jako celku záleží na tom, aby byla vnímána jako dobrý zaměstnavatel, jehož cílem je spokojenost svých zaměstnanců, a aby byla schopna zaměstnávat dostatečný počet kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. V následujícím období bude cílem udržet stávající zaměstnance a získat nové.

3.3. Návrh strategických cílů

Strategické cíle zpřesňují vizi a popisují plánovaný konečný stav v měřitelných předpokládaných výsledcích. Definovaný cíl musí být SMARTER: **s**pecific (konkrétní), **m**asurable (měřitelný), **a**chievable (dosažitelný), **r**ealistic / **r**esult oriented (realistický / orientovaný na výsledek), **t**ime framed (časově orientovaný), **e**thical (v souladu s etickým přístupem), **r**esourced (zaměřený na zdroje). (6)

Střednědobé strategické cíle pro skupinu 2017–2019

- zvýšení celkového obratu skupiny o 30 %
- dosahovat hodnoty ukazatele celkové zadluženosti maximálně 70 %



Strategické cíle firem

TUkas a.s.

- nárůst obrátu o 20 %

TUkas AUTO-STAIGER CZ a.s.

- nárůst obrátu o 20 %

TUkas ČSAO a.s.

- dosáhnout kladného výsledku hospodaření před zdaněním

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

- dosáhnout kladného výsledku hospodaření před zdaněním

TT-Complex spol. s r.o.

- udržet obrát minimálně ve výši roku 2015 (243 mil. Kč)

3.4. Tvorba strategického záměru a formulace strategie

Strategie je jádrem strategického řízení. Je to široce založený koncept určující, jaká bude konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení cílů. Lze ji chápat jako soubor pravidel pro rozhodování za neurčitých podmínek. Je součástí řídicích a manažerských procesů, na jejichž počátku je formulace poslání firmy a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů. (6)

Celopodniková strategie

Strategie na úrovni celé skupiny TUKas je založena na efektivním spojení firem v synergizující celek, kdy díky jejich vzájemné kooperaci lze dosáhnout úspěšnějších výsledků, většího podílu na trhu a vyššího objemu prostředků, než by mohl dosáhnout každý člen skupiny jednotlivě. Cílem vedení TUKas Group je předat nejvyšší možnou přidanou hodnotu skupiny jako celku.

V následujícím období se bude strategie skupiny TUKas zaměřovat na rozšiřování oblastí podnikání a růstu stávajících aktivit. Rozšiřování oblastí podnikání se týká



společností TUKas ČSAO a.s. a TUKas Auto Adámek, s.r.o. Růst stávajících aktivit je složen ze společností TUKas a.s., TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. a TT-Complex spol. s.r.o. Tyto firmy dosahují vcelku pozitivních výsledků, zatímco u společností TUKas ČSAO a.s. a TUKas Auto Adámek, s.r.o., které byly do skupiny přiřazeny v roce 2015, dochází k nepříznivému vývoji, bude nutné obnovit jejich výkonnost a tím skupina jako celek získá větší stabilitu.

Růstová strategie skupiny spočívá v neustálém zvyšování množství značek, které prodává a servisuje. Od roku 2017 bude zákazníkům nabízet tři nové značky, skupina tak bude provozovat dealerství celkem sedmi značek. Rozšiřující nabídku prodeje doplňuje také rozsáhlá servisní síť, TUKas se tak řadí mezi autorizované servisy nejvyššího počtu značek v České republice. Nové značky budou umístěny do autosalonů společností TUKas Auto Adámek, s.r.o. a TUKas ČSAO a.s., které společnost TUKas a.s. v roce 2015 koupila a ukončila v nich dealerství Škoda. Akvizicemi a růstem postupně naplňuje plán, který má zákazníkům přinést kvalitnější prodejní a servisní služby. Posílením obchodních aktivit skupiny a rozšířením portfolia nabízených značek prodávaných automobilů a příslušných služeb bude možné nabídnout zákazníkům více, vyhovět jejich různorodým potřebám a dojde k rozvoji v oblasti korporátní a privátní klientely.

Za účelem pozvolnému růstu v prodeji a servisu i ve spokojenosti u klientů bude důležité zlepšení interních procesů systému CRM, na kterém je postavena řada aktivit se zákazníky. Společnosti se zaměří na pravidelný kontakt se zákazníky, budou o nich sbírat data a systematicky budovat obchodní vztahy. Předpokladem je, že spokojený zákazník bude na základě kladné zkušenosti s firmou šířit pozitivní reference, které hrají klíčovou roli v získávání nových zákazníků a přispívají k posilování dobrého jména společnosti.

Strategické priority na úrovni podnikatelských jednotek

Strategie na úrovni SBU (strategických podnikatelských jednotek) je strategie příslušející podnikovým subjektům se specifickými trhy.

TUKas a.s.

Společnost TUKas a.s. se skládá ze dvou divizí, provozoven Škoda a Volkswagen. V roce 2016 dosáhla již druhý rok po sobě historicky nejlepšího výsledku v prodeji vozů, zvýšila obrat, ale dosáhla nižšího zisku než v předchozím roce. Aby měla v dalších letech úspěšné výsledky ve všech svých činnostech, bude se zaměřovat na stabilizaci klientské



základny a rozvoj v oblasti korporátní i privátní klientely. Proaktivním přístupem bude např. předvídat potřeby zákazníka či poskytovat informace, které by se mu mohly hodit, což vede k posílení loajality i lepším obchodním výsledkům. Způsobem přímého marketingu bude oslovovat konkrétní zákazníky s cílem získat odezvu a budovat dlouhotrvající vztahy s klienty.

TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

Prvním úkolem je dokončit rekonstrukci prodejních prostor, která v roce 2016 mírně ovlivnila výkonnost firmy. Díky modernizaci dojde ke zlepšení podmínek pro prodej a servis zastoupených značek i pracovních podmínek zaměstnanců a realizované investice by měly začít přinášet očekávané výnosy. Společnost udrží kvalitu služeb pro obě značky, v oblasti klientely se bude také zaměřovat na stabilizaci klientské báze a akvizici nových korporátních i soukromých klientů proaktivním jednáním.

TUkas ČSAO a.s.

Společnost v roce 2017 dokončí přestavbu autosalonu. V následujícím období bude pokračovat ve stávajících obchodních aktivitách, které budou rozšířeny o značky Renault a Dacia. Rozšířením podnikání do nových oblastí osloví nové zákaznické segmenty. Oživení portfolia bude v kombinaci s proaktivním přístupem v akvizici zákazníků vést k lepším výsledkům a opět kladnému hospodářského výsledku.

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

Společnost se nachází ve špatné ekonomické situaci, dosáhla již několikátý rok po sobě ztrát a disponuje se záporným kapitálem. V roce 2017 oživí portfolio novou značkou Kia. Touto cestou firma ve střednědobém horizontu nastaví nové standardy kvality poskytovaných služeb a naplní očekávání zákazníků. Společnost bude rozvíjet klientelu prostřednictvím přímého marketingu a rozdíl mezi výnosy a náklady by se měl dostat do kladných hodnot.

TT-Complex spol. s r.o.

Strategickým záměrem společnosti je udržování stabilního portfolia při dodržení rozumné míry rizika a při zachování míry profitability. Svůj úspěch bude společnost stavět na schopnosti nabízet flexibilní a na míru šité služby v oblasti financování nákupu i



provozu vozidel. Bude se zaměřovat na rozvoj služeb v oblasti privátní i korporátní klientely a přímý marketing – oslovování vybraných zákazníků. Díky neustále se zvyšujícímu množství prodávaných a servisovaných značek skupinou TUKAS i společnost TT-Complex bude mít pestřejší nabídku a bude moci lépe vyhovět potřebám klientů. Maximalizace synergických efektů ve skupině TUKAS umožní navyšovat počty prodaných vozů formou operativního leasingu.

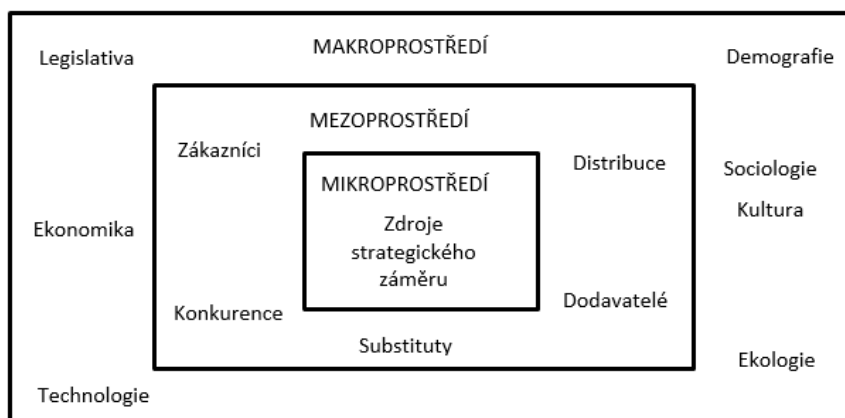
4. Analýza prostředí

Analýza prostředí je nástrojem identifikace faktorů ovlivňujících strategický záměr, s jejíž pomocí lze určit externí příležitosti i hrozby a vymežit interní silné a slabé stránky. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí, aby znala svoji pozici v prostředí, ve kterém působí, aby efektivně reagovala na neustálé změny prostředí, identifikovala rizikové faktory, uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje a předvídat chování zákazníků a konkurentů. (6)

Podnikatelské prostředí se dělí na:

- Externí prostředí – zahrnuje makroprostředí, které existuje nezávisle na podniku, a mezoprostředí, které podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu
 - Interní prostředí (mikroprostředí), které podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi
- (6)

Podnikatelské prostředí



Obrázek 4 Podnikatelské prostředí
Zdroj: Vlastní zpracování dle (6)



SWOT analýza je metoda analýzy prostředí, která analyzuje silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Silné a slabé stránky se týkají interního prostředí, příležitosti a hrozby se vztahují k externímu prostředí strategického záměru firmy. (6)

4.1. Externí analýza

Analýza vnějšího prostředí slouží k odhalení příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), plynoucích z firemního okolí, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku, a k vyhodnocení rizikových faktorů externího prostředí, které na strategický záměr mají vliv.

4.1.1. Analýza makroprostředí

Legislativa

Společnosti se musí řídit platnými zákony a sledovat případné změny v legislativě, které by mohly ohrozit strategický záměr. Legislativní prostředí, ve kterém firma působí, je utvářeno zákony:

- Občanský zákoník – obsahuje obecnou úpravu postavení fyzických a právnických osob, obchodního závazkového práva
- Zákon o obchodních korporacích – nahradil obchodní zákoník, zaměřuje se na úpravu fungování obchodních společností a družstev
- Zákoník práce – upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a jejich práva a povinnosti
- Zákon o účetnictví – upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví, od roku 2016 došlo ke změně struktury a náplně položek účetních výkazů účetní závěrky
- Zákon o daních z příjmů – upravuje daň z příjmů fyzických a právnických osob
S růstem průměrné mzdy rostou každoročně i minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění.
- Zákon o dani z přidané hodnoty – upravuje daň z přidané hodnoty
- Zákon o zaměstnanosti – upravuje podmínky pro zaměstnavatele a jeho zaměstnance



TT-Complex spol. s r.o. zaměstnává více než 50 % tělesně postižených osob, čímž podporuje pracovní začleňování osob s omezenou možností uplatnit se na trhu práce, a poskytuje služby v rámci náhradního plnění.

- Zákon o ochraně spotřebitele – stanovuje povinnosti prodejce a ošetřuje práva spotřebitele
- Zákon o evidenci tržeb – online registrace tržeb, kdy jsou údaje o každé transakci obchodníka posílány na státní správu, povinnost vzniká podnikatelům, od roku 2017

V oblasti legislativy nejsou známy žádné změny, které by mohly významně zasáhnout do záměru některé ze společností.

Demografie

Počet obyvatel v České republice se mírně zvyšuje. Za růstem však nestojí vyšší počet narozených, ale příchod lidí ze zahraničí. Nejvíce přistěhovalých pochází ze Slovenska, Ukrajiny a Rumunska. (8)

V populaci stoupá podíl starších osob ve věku 65 let a více. Zároveň se snižuje podíl obyvatel v produktivním věku 15–64 let na celkovém počtu obyvatel. Naproti tomu byl zaznamenán nárůst počtu obyvatel ve skupině 38–52 let. Lidé v tomto věku vykazují nejvyšší míry zaměstnanosti, zvyšuje se tedy podíl ekonomicky aktivních osob na dospělé populaci, což přispívá k eliminaci dopadů stárnutí populace na nabídkovou stranu ekonomiky. (9) Část prodeje je realizována do soukromého sektoru retailovým zákazníkům, kde je cílovou skupinou především ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Růst míry zaměstnanosti v této skupině se může příznivě projevit v poptávce po automobilech.

Na základě dostupných informací o populaci a počtu automobilů v zemi můžeme vypočítat počet aut na obyvatele v minulých letech.

Rok	Populace v ČR	Počet osobních vozů v ČR	Automobil na obyvatele
2012	10 509 286	4 734 317	52,39%
2013	10 510 719	4 820 299	54,01%
2014	10 524 783	4 937 206	55,68%
2015	10 542 942	5 158 516	57,40%
2016	10 565 284	5 368 661	52,39%

Table 1 Počet aut v zemi a počet na obyvatele – minulé roky

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu a Svazu dovozců automobilů



Celorepublikový průměr z roku 2016 je 1,97 obyvatel na jedno auto. Auto má tedy každý druhý člověk. Číslo se stále snižuje a počet automobilů roste, což je předpokladem i pro příští období. Růst celkového počtu obyvatel bude dle makroekonomické předpovědi pokračovat přibližně stejným tempem. Skupina TUKas sídlí v hlavním městě, které má nejvyšší hustotu zalidnění v rámci okresu i kraje i nejvyšší hustotu automobilů v ČR. Praha je z hlediska kupní síly z tuzemských regionů nejsilnější.

Ekonomika

Informace o výkonu ekonomiky jsou pro podnikatele a manažery nezbytné. Každý podnik by se měl zajímat o to, jak se daří národnímu hospodářství, jehož je součástí, jelikož na výkonu ekonomiky závisí i výše zisku z podnikání. Informace o úrovni ekonomické aktivity lze získat z různých statistik a národohospodářských přehledů.

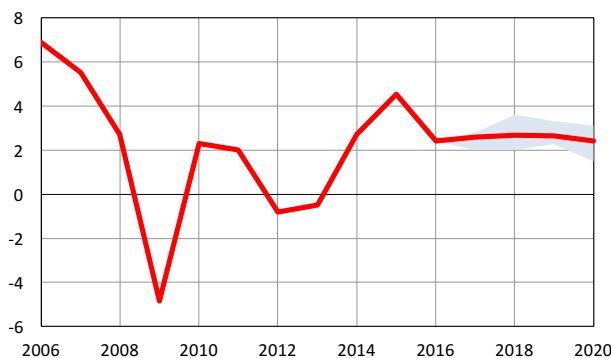
Vývoj hrubého domácího produktu ČR

Hrubý domácí produkt je součtem peněžních hodnot finálních výrobků a služeb, vyprodukovaných během jednoho roku výrobními faktory umístěnými v dané zemi. (10)

Za celý rok 2016 výkon ekonomiky vzrostl o 2,4 %. V roce 2017 by měl být ekonomický růst tažen domácí poptávkou v čele s výdaji na spotřebu domácností a investiční aktivitou firem a vládních institucí. Reálný HDP v roce 2017 a 2018 vzroste o 2,5 %. (9)

Graf znázorňuje minulý vývoj a předpokládané tendence vývoje HDP podle makroekonomické predikce Ministerstva financí, která vychází z předpovědi 20 relevantních institucí. Zvýrazněná oblast zachycuje nejistotu budoucího vývoje.

Vývoj HDP



Graf 11 Reálný růst HDP v %

Zdroj: ČSÚ. Výpočty MF ČR.



Míra inflace

Inflace je pojímána jako zvyšování cenové hladiny v ekonomice. Tento peněžní jev je vyvoláván tím, že tempo růstu množství peněz v ekonomice je rychlejší než tempo růstu reálného produktu (HDP). Míra inflace je definována jako změna cenové hladiny za určité období a je vypočtena jako procentní změna ve výši cenového indexu, který odráží změnu cen výrobků a služeb nakupovaných domácnostmi. Stabilita cen přispívá k vytváření příznivého podnikatelského prostředí, nestabilní a vysoká inflace způsobuje problémy v ekonomice. Rostoucí ceny snižují kupní sílu kupujících subjektů, ať již domácností nebo podniků. (10)

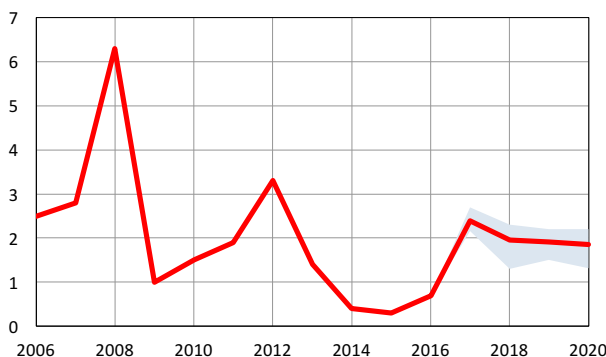
Na přelomu let 2016 a 2017 došlo k výraznému zrychlení meziročního růstu spotřebitelských cen až nad inflační cíl České národní banky. Na zrychlení měly největší vliv ceny potravin a pohonných hmot, ve kterých se projevil nárůst ceny ropy. V následujícím období by se inflace měla pohybovat v blízkosti 2 %, poté by měl růst cen zpomalit. Předpokládá se také nižší nárůst cen ropy. Podle průměru prognóz by se míra inflace měla v roce 2017 ustálit na 2,4 % a v roce 2018 by měla dosáhnout na 2 %. (9)

Prognóza míry inflace			
2017	2018	2019	2020
2,4 %	2 %	1,9 %	1,9 %

Table 2 Prognóza míry inflace

Zdroj: Makroekonomická predikce MF ČR

Průměrná míra inflace



Graf 12 Průměrná míra inflace v %

Zdroj: ČSÚ. Výpočty MF ČR.

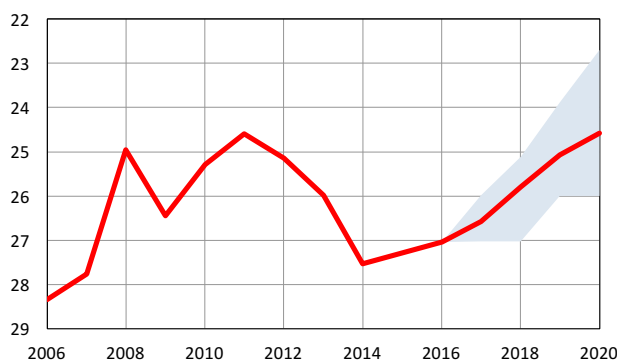


Úrokové sazby

Vývoj úrokových sazeb je pro dealera důležitý z důvodu financování své činnosti z velké části bankovními úvěry.

Předpokládaný vývoj domácích tržních úrokových sazeb souvisí s kurzem koruny. Od listopadu 2013 Česká národní banka využívala kurz koruny jako nástroj měnové politiky prostřednictvím závazku nepřipustit posílení koruny pod hladinu 27 CZK/EUR. Po ukončení kurzového závazku v roce 2017 koruna proti vůči euru začne mírně posilovat a předpokládá se mírné zvýšení úrokových sazeb. (11)

Měnový kurz CZK/EUR



Graf 13 Směnný kurz CZK/EUR

Zdroj: ČSÚ. Výpočty MF ČR.

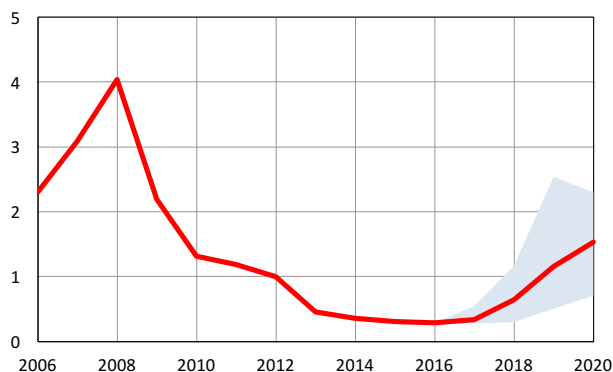
- Krátkodobé úrokové sazby

Ve 1. čtvrtletí 2017 dosáhla 3M (tříměsíční) sazba PRIBOR 0,3 %. Na této úrovni by měl 3M PRIBOR setrvat do poloviny roku 2018, poté se předpokládá mírný nárůst. (9) (12)

PRIBOR (PRague InterBank Offered Rate) je odhad úrokové sazby, za kterou by byla banka ochotna poskytnout depozitum jiné bance na mezibankovním trhu. Počítá se jako průměr úrovně cen referenčních bank, které dodávají data pro výpočet. (12)



3M PRIBOR



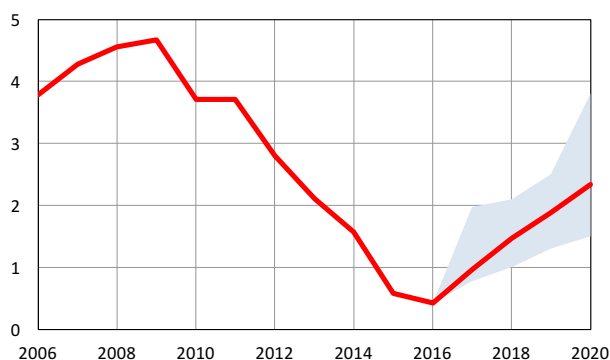
Graf 14 Krátkodobé úrokové sazby (průměr v %)

Zdroj: ČSÚ. Výpočty MF ČR.

- Dlouhodobé úrokové sazby

Dlouhodobé úrokové sazby se v posledním období zvyšují, stále jsou však na úrovni historických minim. Odhad výnosu do splatnosti 10letých státních dluhopisů v 1. čtvrtletí 2017 je 0,7 %. S ohledem na nastavení měnové politiky a vývoj inflace se předpokládá zvýšení dlouhodobých úrokových sazeb na 0,9% v roce 2017, pro rok 2018 nárůst na 1,5 %. (12)

Výnos do splatnosti 10R státních dluhopisů



Graf 15 Dlouhodobé úrokové sazby (průměr v %)

Zdroj: ČSÚ. Výpočty MF ČR

Trh práce

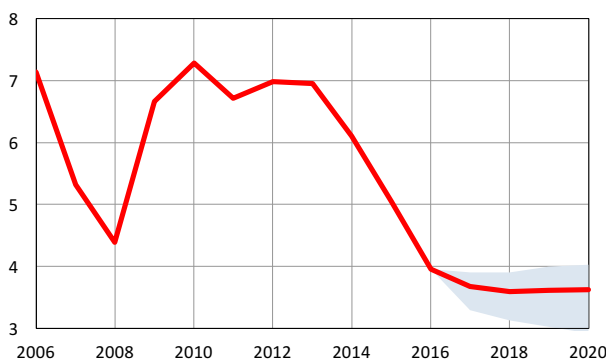
Trh práce se dotýká mezd a zaměstnanosti, což jsou důležité prvky každého hospodářství. Představují prvotní zdroj důchodů většiny domácností a mají mnoho ekonomických i sociálních souvislostí. Mzdu chápeme jako formu pracovního příjmu.



Nezaměstnaností rozumíme neuspokojenou nabídku práce na trhu práce. Je vyjadřována jako podíl nezaměstnaných k celkovému počtu pracovních sil, který představuje součet pracujících a nezaměstnaných. (10)

Český trh práce se v závěru roku 2016 vyvíjel příznivě. Pokračoval meziroční růst zaměstnanosti o 2,2 %, zvýšil se počet zaměstnanců i podnikatelů, míry zaměstnanosti a ekonomické aktivity pro skupinu 15–64 let dosáhly maxim ve výši 75,6 %, míra nezaměstnanosti se ve 4. čtvrtletí snížila na 3,6 % a v průměru za celý rok 2016 vykazovala 4 %, počet volných pracovních míst vzrostl, došlo k růstu objemu mezd a platů. Bariérou pro ekonomický růst je nedostatek pracovníků ve všech odvětvích. To nutí firmy najímat zahraniční pracovníky a nabývají na významu investice zvyšující produktivitu práce. Na rok 2017 je predikce růstu zaměstnanosti 1,1 %, v roce 2018 se počítá již s pouze slabým růstem zaměstnanosti o 0,3 %, vzhledem k extrémně nízké míře nezaměstnanosti existuje jen málo prostoru pro další růst zaměstnanosti. Predikce míry nezaměstnanosti v roce 2017 je 3,4 %, poté by mělo dojít k mírnému poklesu na 3,3 %. Na těchto úrovních je nezaměstnanost již podle odhadů pod přirozenou mírou. V kategorii 15–64 let se předpokládá, že stále ještě existuje prostor pro další růst míry participace. (12)

Míra nezaměstnanosti



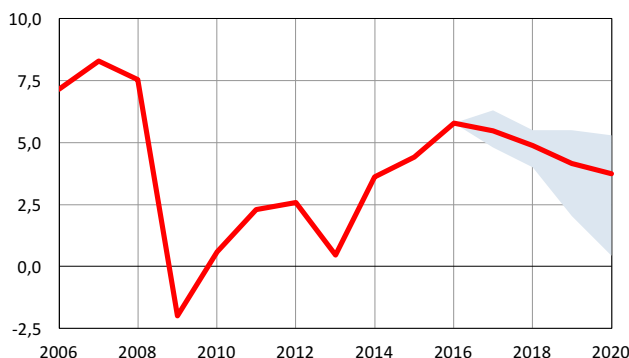
Graf 16 Míra nezaměstnanosti v %

Zdroj: ČSÚ, MPSV. Výpočty MF ČR.

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v roce 2016 dosáhla 27 589 Kč, meziročně vzrostla o 4,2 %. Po odečtení inflace se reálně zvýšila o 3,5 %. (13) %
Pokračující růst zaměstnanosti a napjatá situace na trhu práce vyvolává růst mezd. Tempo růstu objemu mezd za rok 2016 bylo 5,8 %. V následujících letech by se tempo růstu mohlo mírně zpomalit. (12)



Mzdy a platy – nominální růst v %



Graf 17 Mzdy a platy, nominální růst v %

Zdroj: ČSÚ, MPSV. Výpočty MF ČR.

Sociologie a kultura

Zájem lidí o automobily je ovlivněn mnoha faktory, jak životní úroveň, příjmy domácností, náklady na palivo, tak i kvalitou dopravní infrastruktury ve městech nebo nedostatkem parkovacích míst v lokalitě. Méně samozřejmé je používání aut ve velkých městech vzhledem k lepší infrastruktuře, slušné úrovni veřejné dopravy i narůstajícímu trendu v zavádění parkovacích zón ve snaze omezit neúnosný počet aut v hlavním městě. V roce 2016 přibýly nové parkovací zóny v dalších částech Prahy – Praze 5, Praze 6, Praze 8 a v druhé polovině Prahy 3, zároveň byl ve většině nových i stávajících zón zvýšen poplatek za parkování pro rezidenty. Problémy s parkováním v městských aglomeracích, menší dostupnost bezplatných parkovacích míst a tendence rozšiřování zón placeného stání jsou trendy, které mohou zlehka brzdit růst v automobilovém segmentu.

Technologie

Mezi moderní trendy současnosti patří elektromobilita. Lze předpokládat, že díky pokročilým technologiím bude docházet k rozšiřování elektromobilů, bude narůstat zájem o vozidla s alternativním pohonem a mohla by lehce klesat poptávka po benzinových a naftových autech. První náznaky rozmachu elektromobilů přichází v podobě hybridních automobilů, které kombinují výhody elektromobilů a automobilů se spalovacími motory. Dnes elektromobily ještě stojí mnohem více než klasická auta, ale v souvislosti s nezadržitelným vývojem by jejich cena měla jít dolů, kromě toho samotná údržba a servis elektromobilu představuje nižší náklady. Koncern Volkswagen se připravuje na to, že do



deseti let budou elektromobily tvořit čtvrtinu jejich celkové produkce. Dalšími začínajícími trendy jsou také autonomní vozidla.

Ekologie

Osobní automobily a lehká užitková vozidla produkují 15 % emisí CO₂. Právní předpisy EU stanovují limit emisí, který musí výrobci dodržovat. Od roku 2015 podle legislativy nesmí emise u značek přesáhnout v průměru 130 g/km a do roku 2020 by emise měly klesnout na 95 g/km. U nových dodávek se musí do roku 2017 průměrné emise na kilometr snížit na 175 g/km a na 147 g/km v roce 2020. (14)

Pro rok 2020 Evropská unie stanovila environmentální a energetické cíle, jejichž účelem je snížit emise skleníkových plynů v EU o 20 % oproti úrovni z roku 1990, zvýšit podíl spotřeby energie z obnovitelných zdrojů na 20 % celkové spotřebované energie a zlepšit energetickou účinnost snížením spotřeby energie o 20 %. (15)

Žebříček značek automobilů podle hodnot emisí v roce 2016

Pořadí	Značka	Průměrná hodnota emisí CO ₂ (g/km)
1	Peugeot	101,9
2	Citroën	103,3
3	Toyota	104,0
4	Renault	105,6
5	Škoda	111,8
6	Nissan	115,0
7	Seat	115,8
8	Fiat	116,0
9	Mini	116,4
10	Dacia	117,6
11	Volkswagen	117,7
12	Ford	120,1
13	Volvo	122,0
14	Opel	122,4
15	BMW	123,2
16	Kia	124,5
17	Audi	124,7
18	Hyundai	124,8
19	Mercedes	127,5
20	Mazda	127,7

Tabulka 6 Pořadí automobilek podle emisí CO₂

Zdroj: Vlastní zpracování dle JATO Dynamics (16)

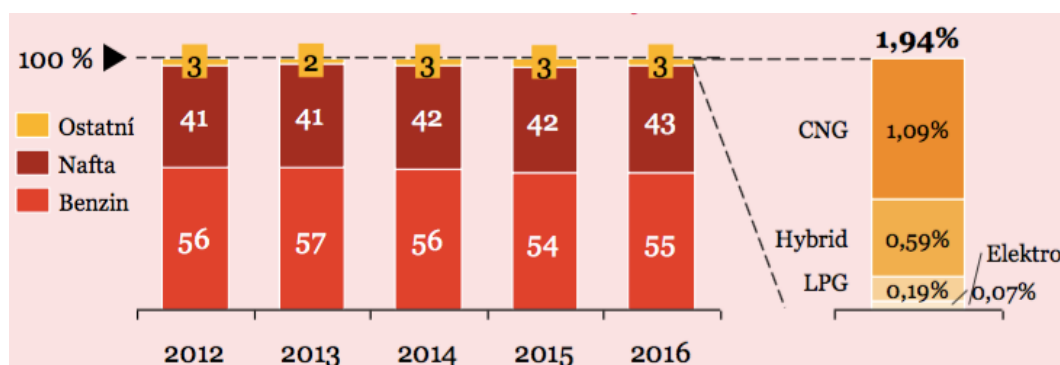


Ve spojitosti se zpříšňováním ekologických požadavků na vypouštění CO₂ automobilky hledají cesty ke snižování emisí prostřednictvím investic do nových technologií, které pomohou snížit emise, což se následně může promítnout do cen vozů.

V září 2015 se dostal na veřejnost emisní skandál (Dieselgate) automobilového koncernu Volkswagen, kdy byl do automobilů s dieselovými motory instalován podvodný software snižující množství vznikajících zplodin. Tato kauza může ovlivňovat rozhodování zákazníka o koupi auta s dieselovým motorem. Lze rovněž očekávat větší zohledňování ekologických aspektů při nákupu nového vozu a orientaci na auta s alternativními způsoby pohonu šetrné k životnímu prostředí jako vozy na stlačený zemní plyn (CNG), hybridní auta a elektromobily.

Podíl alternativních typů paliva/pohonu v ČR je dlouhodobě stabilní. Alternativy ještě nedosahují ani 1 % kromě CNG. (17)

Vývoj podílu alternativních typů paliva v ČR



Graf 18 Vývoj podílu alternativních typů pohonu v ČR

Zdroj: Svaz dovozců automobilů – SDA

Negativní vliv na životní prostředí má rovněž zvyšující se průměrné stáří osobních automobilů v ČR, které dle statistik Svazu dovozců automobilů v roce 2016 bylo 14,48 roku. Objevují se tendence zavádět ve městech s horší kvalitou ovzduší nízkoemisní zóny, které zakazují vjezd do centra autům se starými motory, což by mohlo vést k rychlejší obnově vozového parku a vyššímu zájmu lidí o nová auta.

Tukas Group provozuje všechny druhy čerpacích a dobíjecích stanic včetně CNG a elektrického proudu, kde mohou zákazníci nabíjet hybridní vozidla i vozidla na elektrický pohon. V posledních letech zaznamenává nárůst zájmu o alternativní pohony, do budoucna očekává růst v prodeji vozů na ekologický pohon i zvýšení prodeje CNG paliva.



4.1.2. Analýza mezoprostředí

V tabulkách jsou uvedeny trendy registrací v kategoriích osobních automobilů a lehkých užitkových vozidel v České republice. Celkově v roce 2016 registrace v obou kategoriích vzrostly.

Trend v registracích osobních automobilů v ČR v uplynulých letech

Rok	Nové	Ojeté	Celkem
2012	174 009	124 343	298 352
2013	164 736	126 115	290 851
2014	192 314	120 408	312 722
2015	230 857	151 334	382 191
2016	259 693	164 422	424 115

Tabulka 7 Trend v registracích osobních automobilů

Zdroj: Svaz dovozců automobilů

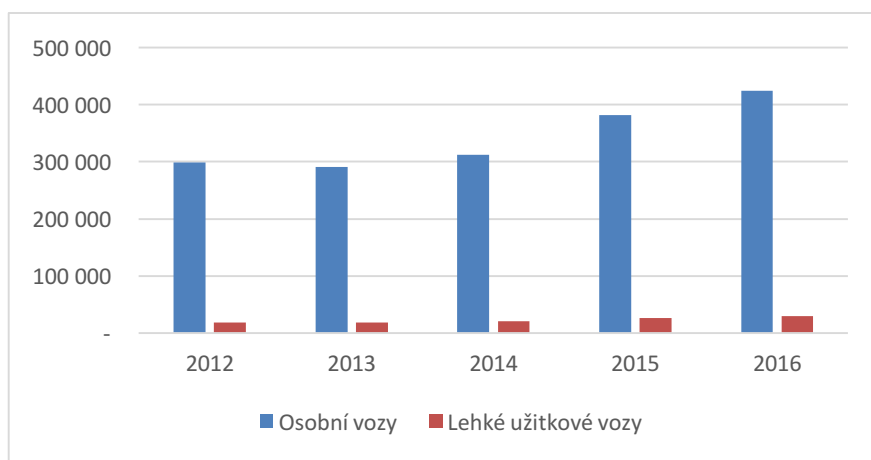
Trend v registracích lehkých užitkových vozidel v ČR v minulých letech

Rok	Nové	Ojeté	Celkem
2012	11 821	6 384	18 205
2013	11 669	6 628	18 297
2014	13 165	7 002	20 167
2015	17 131	9 469	26 600
2016	19 239	9 978	29 217

Tabulka 8 Trend v registracích lehkých užitkových vozidel

Zdroj: Svaz dovozců automobilů

Níže je vývoj trendu registrací automobilů v minulých letech vyjádřen graficky.



Graf 19 Trendy registrací automobilů v České republice v minulých letech

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat SDA



Registrace nových osobních automobilů v České republice v roce 2016 meziročně vzrostly o 12,49 %, registrace ojetých osobních automobilů vzrostly o 8,6 %, celkově vzrostly registrace osobních vozů o 10,9 %.

Registrace nových lehkých užitkových vozidel se v roce 2016 zvýšily o 12,31%, registrace ojetých vzrostly o 1,05 %, celkově se registrace zvýšily o 9,8 %.

Prodejní výsledky za rok 2016 v České republice

Pořadí	Značka	Tržní podíl %	Ks
1.	Škoda	31,68%	82 267
2.	Volkswagen	10,24%	26 598
3.	Hyundai	8,08%	20 992
4.	Ford	5,88%	15 268
5.	Dacia	4,77%	12 378
6.	Renault	3,93%	10 196
7.	Kia	3,44%	8 938
8.	Opel	3,26%	8 463
9.	Peugeot	3,12%	8 095
10.	Mercedes-Benz	2,89%	7 518
11.	Seat	2,85%	7 406
12.	BMW	2,48%	6 452
13.	Audi	2,45%	6 361
14.	Toyota	2,20%	5 721
15.	Citroën	2,04%	5 299
16.	Nissan	1,92%	4 990
17.	Fiat	1,31%	3 404
18.	Suzuki	1,29%	3 360
19.	Mazda	1,20%	3 107
20.	Mitsubishi	1,01%	2 617
21.	Honda	0,87%	2 260
22.	Volvo	0,74%	1 927
	Ostatní	2,35%	6 076

Tabulka 9 Registrace nových vozů v ČR po značkách

Zdroj: Svaz dovozců automobilů – SDA

Součtem tržních podílů značek prodávaných a servisovaných skupinou TUKAS dostaneme 45,92 %. S dalšími značkami přidanými do portfolia od roku 2017 se dostáváme k číslu 58,06 %. Dá se tedy říct, že skupina firem jako celek má co nabídnout



60 % všech zákazníků na českém trhu, kteří kupují nový automobil. Skupina navíc obsluhuje ještě značky Audi a Mercedes v oblasti servisu.

Značka	Tržní podíl %		
Škoda	31,68%	45,92%	58,06%
Volkswagen	10,24%		
Opel	3,26%		
Volvo	0,74%		
Dacia	4,77%	12,14%	
Renault	3,93%		
Kia	3,44%		

Tabulka 10 Součet tržních podílů značek TUKas
 Zdroj: Vlastní zpracování dle SDA

Značky prodávané a servisované skupinou TUKas, kromě značky Volvo, patří do top 10 nejprodávanějších značek v České republice. Oblíbenost značek na českém trhu a rostoucí trendy vytváří základní předpoklad pro růst tržeb v následujících letech.

Pořadí značek v Praze v roce 2016

Pořadí	Značka	Tržní podíl	Ks
1.	Škoda	39,50%	44 378
2.	Volkswagen	10,80%	12 131
3.	Ford	6,53%	7 339
4.	Hyundai	6,32%	7 100
5.	Mercedes-Benz	3,81%	4 276
6.	Audi	3,70%	4 159
7.	BMW	3,17%	3 563
8.	Opel	2,84%	3 195
9.	Renault	2,63%	2 954
10.	Kia	2,39%	2 680
11.	Peugeot	2,35%	2 641
12.	Dacia	2,18%	2 445
13.	Seat	1,96%	2 200
14.	Nissan	1,89%	2 121
15.	Fiat	1,79%	2 009
16.	Toyota	1,76%	1 976
17.	Citroën	1,22%	1 370
18.	Volvo	0,90%	1 006
19.	Mazda	0,65%	725
20.	Jeep	0,54%	608

Tabulka 11 Nejprodávanější značky v Praze
 Zdroj dat: Centrální registr vozidel Ministerstva dopravy ČR



V Praze mají značky Škoda a Volkswagen vyšší podíl než na celkovém trhu, ostatní značky Renault, Kia, Dacia, naopak lehce nižší.

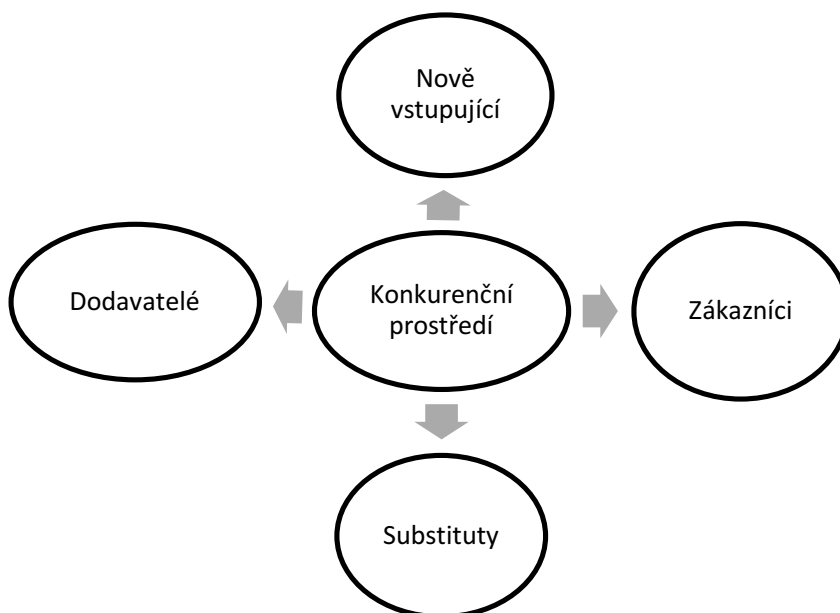
Vývoj leasingového trhu

Na leasingovém trhu podle České leasingové a finanční asociace roste poptávka po finančních produktech včetně leasingu dopravních prostředků. Díky příznivému vývoji ekonomiky ČR lze očekávat zvýšení objemu prodaných vozů prostřednictvím leasingu.

Porterova analýza pěti sil

Nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův model, který vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti je určována především působením pěti prvků:

- 1.) vyjednávací silou zákazníků,
- 2.) vyjednávací silou dodavatelů,
- 3.) hrozbou vstupu nových konkurentů,
- 4.) hrozbou substitutů,
- 5.) rivalitou firem působících na daném trhu. (18)



Obrázek 5

Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování



Konkurenční prostředí

Hlavním prostředkem k dosažení vysokých zisků je: dobře znát a předběhnout konkurenci, být lepší, mít dobrou kvalitu a srovnatelné ceny, srovnatelné nebo lepší dodací podmínky a lhůty splatnosti, udržovat korektní až přátelské vztahy se zákazníky, být maximálně otevřený, disponovat solidními prodejci, dodržovat sliby, rychle vyřizovat stížnosti a reklamace. (6)

V dnešním konkurenčním prostředí je stále obtížnější vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníky a nové konkurenční výhody. Na trhu je velké množství konkurentů, kteří nabízejí velmi podobné služby v oblasti autorizovaného prodeje a servisu zastoupených značek a ojetých automobilů. Největší konkurenční boj panuje mezi dealery značky Škoda a Volkswagen, která mají vysoký počet dealerských míst v České republice. Důležitou roli hraje individuální přístup k zákazníkovi a úroveň předprodejních, prodejních a poprodejních služeb. Každý dealer aktivně usiluje o zákazníka a snaží se o prodej komplexního produktu. Vzhledem k rostoucím reálným příjmům se zákazníci zaměřují více na kvalitu. Vyhrává ten, kdo nabídne kvalitu za přiměřenou cenu a udrží si dostatek loajálních zákazníků.

Skupina TUKas přidanou hodnotu pro zákazníka staví na přístupu, že zákazník není pro firmu jen tím, komu prodá vůz, ale zákazník je dlouhodobým partnerem, firma se komplexně stará o jeho mobilitu a je připravena řešit jakékoli případné problémy. Výhodou proti jiným prodejcům je otevírací doba v servisu TUKas a.s. 7 dnů v týdnu.

Potenciální konkurenti

Trh je poměrně zahuštěný dealery vozů všech druhů značek. Povolení přímého prodeje vozů určité značky probíhá kvalitativní nebo kvantitativní selekcí. Koncern Volkswagen díky jeho vysokému tržnímu podílu na trhu podle nařízení Evropské komise, tzv. blokové výjimky, již nemůže omezovat území, na kterém může dealer či opravce prodávat či poskytovat služby, ani omezovat odběratele v možnosti prodávat též jiná motorová vozidla. Vstup konkurence je však znesnadněn kapitulovými požadavky na vybudování autosalonu dle přísných kvalitativních standardů, které představují značné náklady pro nově vstupující firmy. Obecně se i vzhledem k nízkým maržím podnikatelské odvětví nejeví pro nové zájemce jako atraktivní a příchod nového konkurenta, který by mohl ovlivnit dosah společnosti na trhu, je málo pravděpodobný. Mohlo by spíše docházet ke slučování autosalonů v důsledku tlaku automobilek na prodejce do nákladných investic do



modernizace autosalonů nebo z důvodu, že se řada prodejců se také dostala do fáze, kdy generace zakladatelů odchází do důchodu, chce pokračovat a nemá firmu komu předat.

Substituty

Za alternativy k novým a ojetým vozům lze považovat finančně a časově výhodnější veřejnou dopravu, taxi, cyklo dopravu včetně systému sdílení veřejných kol (bikesharing) nebo narůstající trend systému sdílení aut (carsharing), které je finančně výhodnější než koupě nového auta. Lidé začínají uvažovat více ekonomicky a ekologicky.

Zákazníci

Odběratelé, kterými jsou fyzické osoby a firmy, si mohou vybírat z velkého počtu dealerů a mohou se kdykoliv obrátit na jiného prodejce, pokud nejsou spokojeni s nabídkou. Vyjednávací vliv zákazníků je umocněn využíváním internetu a srovnáváním cen. Mezi hlavní kritéria rozhodování patří pořizovací cena, náklady na provoz a životnost vozu. K posouzení nákladovosti slouží ukazatel TCO (Total Cost of Ownership), který vyjadřuje celkové náklady na investici a provoz vozu. Zatímco retailový zákazník je lajk, který potřebuje s nákupem vozu poradit a je ovlivněn emočními faktory, firmy mají své požadavky dopředu stanovené a rozhodují se především z ekonomického hlediska. Fleetový manažer dobře zná produkt a ceny konkurence, provádí výběrová řízení a vyjednává hromadné slevy.

Dodavatelé

Vyjednávací síly dealerů jsou velmi omezené. Výrobci značek dodávají vozy velkému počtu prodejců, kteří musí respektovat legislativní standardy ze strany výrobce týkající se prodeje a servisování. Výrobce díky silné pozici na trhu klade na prodejce vysoké nároky spojené s investicemi, např. určuje požadovaný vzhled showroomu podle konceptu Škoda a dealer je povinen se řídit pravidly pro architektonický koncept a design provozovny, aby odpovídala požadavkům na prezentaci vozů.



Příležitosti a hrozby

Shrnutí příležitostí a hrozeb vyplývajících z analýzy externího prostředí

Příležitosti:

- mírný ekonomický růst v ČR
- růst kupní síly obyvatel
- poměrně nízké úrokové sazby
- příležitost k růstu pro firmu Tukas ČSAO a.s. díky zavedení nových značek Renault a Dacia
- příležitost k obnovení finanční situace firmy TUKAS Auto Adámek, s.r.o. díky novému dealerství Kia

Hrozby:

- nedostatek kvalifikovaných manuálních a administrativních pracovníků
- slabá vyjednávací pozice vůči výrobcům
- silné konkurenční prostředí

4.2. Interní analýza

Cílem analýzy vnitřního prostředí (mikroprostředí) je zhodnotit současné postavení firmy a posoudit potenciál realizovat strategický záměr. Výsledkem interní analýzy je určení silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) podnikatelského subjektu v oblastech ve vztahu ke strategickému záměru.

Strategický manažer čelí při svém rozhodování nejen nejistotě při pořizování nových technologií, nutností vyrovnat se s politickými změnami a dopady ekonomických trendů, vývojem sociálních priorit a posunem zákaznické poptávky, musí také umět správně posoudit interní sílu organizace. (6)



Management

Úkolem managementu je řídit a vést zaměstnance tak, aby společnost dosáhla strategických cílů. V roce 2015 došlo ve skupině ke změnám v managementu v souvislosti s přebudováním řídicího týmu. Majitelé se s ohledem na generační problém s předáním firem i na růst aktivit a počet provozoven rozhodli zahájit proces předání skupiny společností profesionálnímu managementu. Byla zřízena funkce generálního ředitele, který odpovídá za celý operativní běh společností Tukas Group, a jednotliví ředitelé potom odpovídají za běh divizí. Majitelé se dále věnují investicím a dalšímu rozvoji skupiny. Díky nové formě řízení i tomu, že přibýlo talentovaných lidí do týmu, došlo ke zlepšení stability i efektivity vedení. Generální ředitel v minulosti zastával vysoké pozice ve společnosti Škoda Auto, v České pojišťovně a ve finančních společnostech ŠkoFIN a GE Money multiservis. Díky jeho zkušenostem ze strany výrobce, pojišťoven i bankovních institucí byla posílena vyjednávací pozice společnosti vůči obchodním partnerům.

Marketing

Marketing je centralizovaný na úrovni celé skupiny společností s rozpadem na jednotlivé provozovny. Centrálně pro skupinu jej vede obchodní a marketingový ředitel, na úrovni provozoven jsou marketingové aktivity přizpůsobovány zastupovaným značkám.

Z hlediska udržování vztahů se současnými zákazníky a získávání nových zákazníků hraje svou důležitost kvalitní systém CRM (Customer Relationship Management), díky kterému lze lépe pracovat s kontakty, vést evidenci o zákaznících a na základě personifikovaných dat oslovovat konkrétní zákazníky. Systém se dělí na dvě oblasti. Jedna část je předepsána každou automobilovou značkou, která má svůj propracovaný systém, a běží nezávisle na firmě. Značka se snaží se zákazníky komunikovat sama, sbírá data o nich data při prodeji a servisu, zjišťuje spokojenost zákazníka s dealerem. Druhá část je CRM firemní, firmy vytváří vlastní databázi o zákaznících a samy je oslovují. Prostřednictvím call centra – samostatného oddělení práce s databází zákazníků, které funguje nad celou skupinou firem, je zjišťována zákaznická spokojenost s prodejním a servisním procesem, probíhá komunikace se zákazníky v případě blížící se servisní prohlídky apod. Růst spokojenosti zákazníků s nabídkou a službami TUKAS Group je permanentním cílem společnosti. Dalším nástrojem pro sledování zákaznické spokojenosti s nabízenými službami je průzkum spokojenosti



zákazníků realizovaný značkami – CSS studie (Customer Satisfaction Survey) a také hodnocení podle výsledků mystery shoppingu.

V roce 2016 došlo ve skupině ke sjednocení názvů společností a tím vytvoření jednotné komunikační linky. Přidáním názvu TUKas k původním názvům společností došlo k prohloubení sounáležitosti s TUKas a.s. Skupina chce posilovat brand TUKas a zaměřit se na větší komunikaci se zákazníky.



Obrázek 6 Společnosti ve skupině – původní označení
Zdroj: Firemní logo

Informační systémy

Svou důležitost v aktuálním světě informací hraje informační systém. Vzhledem ke sloučení dealerů je nezbytné mít stabilní podnikový informační systém se sdílenými daty, V případě více dealerství data vznikají v systémech jednotlivých značek, které společnosti musí respektovat a poté propojovat na centrální databázi. Skupina zlepšuje oblast centralizovaného CRM, aby efektivně pracovala s daty a komunikovala se zákazníky na úrovni celé skupiny prostřednictvím centrálního informačního systému, jímž řídí všechny své činnosti jako nákup, prodej, marketing atd.

Finanční analýza

Při přijímání zásadních rozhodnutí finančního i nefinančního charakteru by měl podnikatel zhodnotit, jak se jeho činnost promítá do finanční výkonnosti a zdraví podniku. Nejde jen o momentální stav, ale o vývojové tendence v čase, o vzájemnou provázanost podnikových rozhodnutí, stabilitu i potenciál dalšího rozvoje. Finanční analýza komplexně hodnotí finanční situaci podniku. (19)

Jednotlivé firmy vedou samostatně své účetnictví, centrálně finančního řízení skupiny zastřešuje finanční ředitel. K hodnocení finančního zdraví byly použity finanční



výkazy společností z let 2012–2016 dostupné ve sbírce listin obchodního rejstříku na webu Ministerstva spravedlnosti¹.

Ukazatele rentability

Rentabilita (výnosnost kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. (19)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity) slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti. Aby bylo podnikání efektivní, hodnota ukazatele by měla být vyšší než úroková míra cenných papírů garantovaných státem. (19) (6)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv (Return on Assets) vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Poměruje zisk podniku před odečtením úroků a daní s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda jde o vlastní nebo cizí kapitál. Měří tedy, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. (6) (19)

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb (Return on Sales) vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. (6) (19)

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}}$$

¹ <http://portal.justice.cz>



TUkas a.s.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (VK)	215 676	222 840	222 374	234 393	235 081
HV za účetní období (EAT)	659	4 360	4 894	11 161	778
Celková aktiva	443 352	443 195	434 227	679 162	779 762
Daň z příjmu za běžnou činnost	1 926	793	2 447	2 028	- 16
Nákladové úroky	4 020	2 583	2 316	1 869	3 223
Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)	6 605	7 736	9 657	15 058	3 985
Tržby za prodej zboží	705 179	692 915	884 614	1 036 313	1 489 551
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	196 903	178 582	169 275	161 946	181 895
Celkové tržby	902 082	871 497	1 053 889	1 198 259	1 671 446
ROE = EAT / VK * 100 (%)	0,31	1,96	2,20	4,76	0,33
ROA = EBIT / Celková aktiva * 100 (%)	1,49	1,75	2,22	2,22	0,51
ROS = EAT / Tržby * 100 (%)	0,07	0,50	0,46	0,93	0,05

Tabulka 12 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKas a.s.

Jak můžeme vidět, rok 2015 byl pro společnost z hlediska efektivity nejúspěšnější, na čemž se podílely i akvizice společností, nicméně návratnost tržeb byla stále nižší než 1 % čistého zisku. V roce 2016 společnost sice dosáhla vyššího obrátu, ale zisk klesl.

TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (VK)	83 453	84 204	86 421	91 787	98 882
HV za účetní období (EAT)	366	860	2 387	5 536	7 265
Celková aktiva	269 891	276 003	247 489	274 248	328 689
Daň z příjmu za běžnou činnost	940	212	906	1 580	2 004
Nákladové úroky	3 748	3 715	3 176	2 812	1 973
Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)	5 054	4 787	6 469	9 928	11 242
Tržby za prodej zboží	363 980	309 121	418 485	492 835	555 807
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	90 005	83 319	78 892	73 562	81 914
Celkové tržby	453 985	392 440	497 377	566 397	637 721
ROE = EAT / VK * 100 (%)	0,44	1,02	2,76	6,03	7,35
ROA = EBIT / Celková aktiva * 100 (%)	1,87	1,73	2,61	3,62	3,42
ROS = EAT / Tržby * 100 (%)	0,08	0,22	0,48	0,98	1,14

Tabulka 13 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.

Společnosti se úspěšně daří zvyšovat hodnoty rentability, které dokládají rostoucí výkonnost. V posledním roce hodnota ukazatele výnosnosti aktiv mírně klesla.



TUkas ČSAO a.s.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (VK)	66 140	62 278	64 201	75 904	69 442
HV za účetní období (EAT)	2 253	- 2 131	2 423	11 953	- 6 462
Celková aktiva	116 734	178 424	145 502	113 607	143 567
Daň z příjmu za běžnou činnost	568	-	15	2 551	65
Nákladové úroky	539	565	751	710	170
Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)	3 360	- 1 566	3 189	15 214	- 6 227
Tržby za prodej zboží	240 098	329 391	451 908	346 193	17 102
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	44 403	40 905	41 259	39 559	53 369
Celkové tržby	284 501	370 296	493 167	385 752	70 471
ROE = EAT / VK * 100 (%)	3,41	- 3,42	3,77	15,75	- 9,31
ROA = EBIT / Celková aktiva * 100 (%)	2,88	- 0,88	2,19	13,39	- 4,34
ROS = EAT / Tržby * 100 (%)	0,79	- 0,58	0,49	3,10	- 9,17

Tabulka 14 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas ČSAO a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKas ČSAO a.s.

Společnost dosahovala kladných ukazatelů rentability pouze v některých letech. Příznivé hodnoty ukazatelů v roce 2015 byly ovlivněny operacemi, které souvisely se změnou ve vlastnické struktuře, kdy společnost TUKas a.s. v červenci 2015 získala 51 % akciový podíl společnosti TUKas ČSAO a.s. a také provozní objekty a pozemky, ve kterých společnost provozuje obchodní aktivity. Záporné hodnoty ukazatelů jsou v roce 2013 a 2016 způsobeny záporným výsledkem hospodaření.

TUKas Auto Adámek, s.r.o.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (VK)	6 037	2 631	- 3 658	- 5 423	- 9 481
HV za účetní období (EAT)	- 4 894	- 3 406	- 6 289	- 1 765	- 4 058
Celková aktiva	62 446	64 118	52 680	72 316	86 587
Daň z příjmu za běžnou činnost	- 986	- 518	- 381	1 309	364
Nákladové úroky	1 031	937	886	815	1 623
Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)	- 5 880	- 3 924	- 6 670	- 456	- 3 694
Tržby za prodej zboží	117 687	102 408	89 840	67 350	14 136
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	21 074	20 541	16 579	31 503	37 726
Celkové tržby	138 761	122 949	106 419	98 853	51 862
ROE = EAT / VK * 100 (%)	- 81,07	- 129,46	- 171,92	32,55	42,80
ROA = EBIT / Celková aktiva * 100 (%)	- 9,42	- 6,12	- 12,66	- 0,63	- 4,27
ROS = EAT / Tržby * 100 (%)	- 3,53	- 2,77	- 5,91	- 1,79	- 7,82

Tabulka 15 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o.

Společnost dosahuje záporných hodnot ukazatelů rentability vlivem dosažených ztrát. Kladné hodnoty jsou rovněž nežádoucí, jsou výsledkem podílu ztráty a záporného kapitálu.



TT-Complex spol. s r.o.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (VK)	127 543	140 254	138 921	154 290	162 576
HV za účetní období (EAT)	9 392	12 138	10 667	15 370	8 286
Celková aktiva	224 785	203 251	274 885	351 667	419 687
Daň z příjmu za běžnou činnost	1 366	1 232	2 348	2 886	700
Nákladové úroky	1 727	1 512	1 250	2 655	4 172
Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)	10 758	13 370	13 015	18 256	8 986
Tržby za prodej zboží	14 714	23 520	11 525	545	354
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	97 514	102 128	111 904	125 744	128 148
Celkové tržby	112 228	125 648	123 429	126 289	128 502
ROE = EAT / VK * 100 (%)	7,36	8,65	7,68	9,96	5,10
ROA = EBIT / Celková aktiva * 100 (%)	4,79	6,58	4,73	5,19	2,14
ROS = EAT / Tržby * 100 (%)	8,37	9,66	8,64	12,17	6,45

Tabulka 16 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TT-Complex spol. s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TT-Complex spol. s r.o.

Společnost dosahuje příznivých hodnot ukazatelů. V posledním roce došlo k mírnému snížení rentability.

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi kryt v blízké budoucnosti všechny splatné závazky. (19)

Běžná likvidita (CR)

Běžná likvidita (Current Ratio) ukazuje, kolikrát pokrývají běžná aktiva krátkodobé závazky, tzn. kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil oběžná aktiva na peníze. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu je 1,8–2,5, nicméně v dnešní společnosti rychlého rozvoje může jít o zbytečně velké zadržování majetku, obecně se tedy doporučuje minimálně 1,5. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti společnosti. (6) (19)

$$\text{Běžná likvidita (CR)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (QR)

Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio) je zpřísněním běžné likvidity, kdy jsou z oběžných aktiv odečteny zásoby, které jsou nejhůře proměnitelné na peníze. Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje v intervalu 1–1,5. (19)

$$\text{Pohotová likvidita (QR)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$



Okamžitá likvidita (CPR)

Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio) je schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Stanoví se poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků. Za finanční majetek se považují peníze na běžných účtech, pokladni hotovost i krátkodobé obchodovatelné cenné papíry. Za přijatelnou hodnotu se považuje okamžitá likvidita na úrovni 0,2–0,5. (6)

$$\text{Okamžitá likvidita (CPR)} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

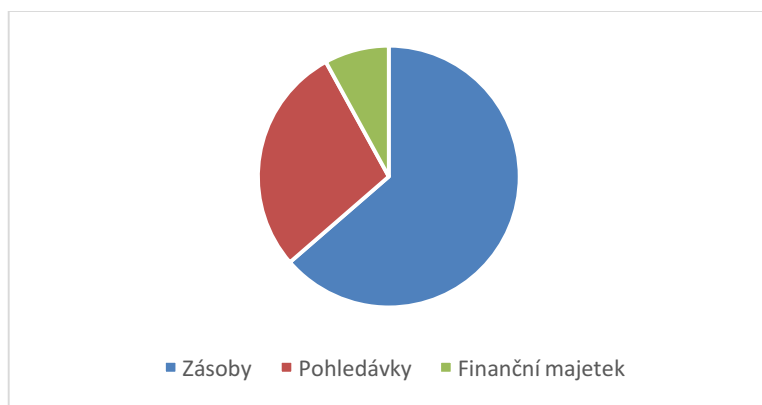
TUkas a.s.

Položka (tis.Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (OA)	161 030	160 207	163 464	305 031	369 039
Krátkodobé závazky (KZ)	117 805	106 422	111 004	225 370	336 004
Zásoby (Zs)	94 187	91 142	105 519	196 522	234 844
Finanční majetek (FM)	1 620	2 820	2 051	23 014	29 495
Běžná likvidita CR = OA/KZ	1,37	1,51	1,47	1,35	1,10
Pohotová likvidita QR = (OA-Zs)/KZ	0,57	0,65	0,52	0,48	0,40
Okamžitá likvidita CPR = FM/KZ	0,01	0,03	0,02	0,10	0,09

Tabulka 17 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKas a.s.

Struktura oběžného majetku k 31. 12. 2016



Graf 20 Složení oběžného majetku TUKas a.s. k 31. 12. 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu rozvahy TUKas a.s. 2016

Celkově společnost nespĺňuje doporučené hodnoty ukazatelů likvidity, což ukazuje na mírně sníženou platební schopnost. Růst oběžných aktiv v roce 2015 byl způsoben růstem obchodních pohledávek a dočasně vyšším objemem skladu nových vozů financovaným prostřednictvím obchodního financování dodavatelů. Hodnota okamžité



likvidity v roce 2015 stoupla díky nárůstu pohotových platebních prostředků z nově načerpaných úvěrů.

TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Položka (tis.Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (OA)	105 324	117 838	89 982	110 230	151 287
Krátkodobé závazky (KZ)	45 509	60 928	37 767	59 685	119 196
Zásoby (Zs)	72 395	77 900	64 009	75 803	122 928
Finanční majetek (FM)	11 724	11 922	1 236	4 690	1 554
Běžná likvidita CR = OA/KZ	2,31	1,93	2,38	1,85	1,27
Pohotová likvidita QR = (OA-Zs)/KZ	0,72	0,66	0,69	0,58	0,24
Okamžitá likvidita CPR = FM/KZ	0,26	0,20	0,03	0,08	0,01

Tabulka 18 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Struktura oběžného majetku k 31. 12. 2016



Graf 21 Složení oběžného majetku TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s. k 31. 12. 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s. 2016

Hodnoty ukazatelů běžné likvidity se s výjimkou posledního roku vyvíjely pozitivně, ukazatele pohotové a okamžité likvidity jsou o hodně nižší než doporučené, uspokojivých hodnot okamžité likvidity bylo dosaženo pouze v letech 2012–2013.



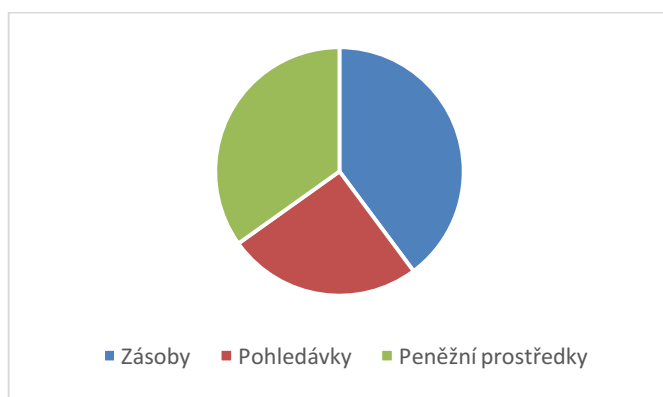
TUKas ČSAO a.s.

Položka (tis.Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (OA)	63 953	145 483	114 646	104 330	125 049
Krátkodobé závazky (KZ)	17 843	83 284	46 223	11 917	73 675
Zásoby (Zs)	32 892	86 346	57 939	5 956	49 794
Finanční majetek (FM)	7 903	10 695	5 471	37 558	43 588
Běžná likvidita CR = OA/KZ	3,58	1,75	2,48	8,75	1,70
Pohotová likvidita QR = (OA-Zs)/KZ	1,74	0,71	1,23	8,25	1,02
Okamžitá likvidita CPR = FM/KZ	0,44	0,13	0,12	3,15	0,59

Tabulka 19 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas ČSAO a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKas ČSAO a.s.

Struktura oběžného majetku k 31. 12. 2016



Graf 22 Složení oběžného majetku TUKas ČSAO a.s. k 31. 12. 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu rozvahy TUKas ČSAO a.s. 2016

V roce 2012 se hodnota ukazatele běžné a pohotové likvidity pohybovala nad doporučenou maximální hodnotou z důvodu vysoké výše oběžných aktiv a nízké výše krátkodobých závazků. V letech 2013–2014 se s výjimkou pohotové likvidity v roce 2013 hodnoty pohybují v doporučeném rozmezí. V roce 2015 jsou ukazatele ovlivněny poklesem krátkodobých závazků a zásob a růstem finančního majetku z důvodu vypořádání nároků s novým vlastníkem, společností TUKas a.s. Velkou část oběžných aktiv v roce 2015 tvoří krátkodobé pohledávky, jejichž výše byla ovlivněna velkým obchodem s jedním z velkoobdobatelů osobních vozidel Škoda, a uhrazena v roce 2016.



TUkas Auto Adámek, s.r.o.

Položka (tis.Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (OA)	26 187	29 755	22 244	19 211	24 171
Krátkodobé závazky (KZ)	23 758	27 549	26 169	11 138	21 010
Zásoby (Zs)	19 909	23 737	17 894	13 566	15 349
Finanční majetek (FM)	852	716	392	1 495	697
Běžná likvidita CR = OA/KZ	1,10	1,08	0,85	1,72	1,15
Pohotová likvidita QR = (OA-Zs)/KZ	0,26	0,22	0,17	0,51	0,42
Okamžitá likvidita CPR = FM/KZ	0,04	0,03	0,01	0,13	0,03

Tabulka 20 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUkas Auto Adámek, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUkas Auto Adámek, s.r.o.

Struktura oběžného majetku k 31. 12. 2016



Graf 23 Složení oběžného majetku TUkas Auto Adámek, s.r.o. k 31. 12. 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu rozvahy TUkas Auto Adámek, s.r.o. 2016

Celkově ukazatele nedosahují doporučených hodnot s výjimkou běžné likvidity v roce 2015. V tomto roce bylo zvýšení hodnoty finančního majetku ovlivněno prodejem společnosti novému vlastníkovi, TUkas a.s., který realizoval také odkup pozemků.

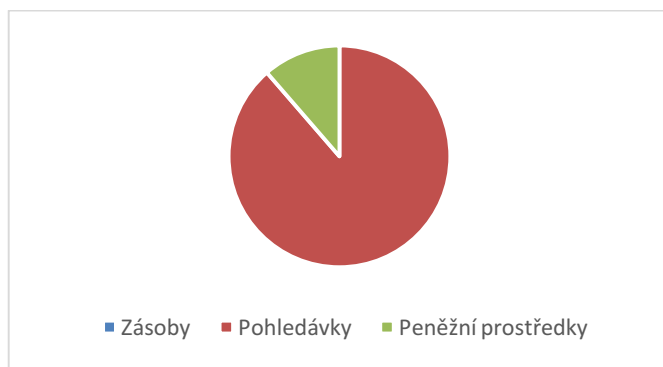
TT-Complex spol. s r.o.

Položka (tis.Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (OA)	38 364	25 887	30 611	30 304	40 708
Krátkodobé závazky (KZ)	25 636	5 366	10 553	45 873	36 999
Zásoby (Zs)	35	35	22	11	4
Finanční majetek (FM)	20 302	15 636	3 582	2 578	4 623
Běžná likvidita CR = OA/KZ	1,50	4,82	2,90	0,66	1,10
Pohotová likvidita QR = (OA-Zs)/KZ	1,50	4,82	2,90	0,66	1,10
Okamžitá likvidita CPR = FM/KZ	0,79	2,91	0,34	0,06	0,12

Tabulka 21 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TT-Complex spol. s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TT-Complex spol. s r.o.

Struktura oběžného majetku k 31. 12. 2016



Graf 24 Složení oběžného majetku TT-Complex spol. s r.o. k 31. 12. 2016

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu rozvahy TT-Complex spol s r.o. 2016

Společnost se zabývá službami, proto je pohotová likvidita identická jako běžná likvidita. Zásoby zaujímají nepatrný podíl. Hodnoty likvidity v letech 2013 a 2014 díky poklesu krátkodobých závazků dosahovaly nadměrných hodnot, v roce 2015 vykazovaly nízké hodnoty menší než 1 a v roce 2016 se začínají vracet do normálu.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat svých zdrojů. Ukazatele jsou dvojího typu. Ukazatele obratovosti informují o počtu obrátek za určité období, tj. kolikrát převyšují roční tržby hodnotu položky. Čím větší je jejich počet, tím kratší dobu je majetek vázán v podniku a zvyšuje se zisk. Ukazatele doby obratu vyjadřují průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku. Snahou je co nejvíce zkrátit tuto dobu, zvýšit počet obrátek a minimalizovat doby obratu. (19)

$$\text{Doba obratu zásob (Inventory Turnover)} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

Udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do fáze jejich spotřeby nebo prodeje. Výpočet pracuje s ekonomickým rokem, který má 360 dnů.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek (Average Collection Period)} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Ukazatel udává počet dnů, kdy musí firma čekat, než dostane za prodané výrobky a služby zaplacen.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků (Creditors Payment Period)} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$



Ukazatel udává počet dnů, po které firma od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr.

Následující ukazatele aktivity vypovídají o kolísání obratu zásob, pohledávek a závazků společností skupiny TUKas. Obrat zásob se týká především společností prodávajících fyzické zboží (automobily), u TT-Complex spol. s r.o. zaměřující se hlavně na služby má ukazatel nemá velký význam.

TUKas a.s.

Položka Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové tržby	902 082	871 497	1 053 889	1 198 259	1 671 446
Zásoby	94 187	91 142	105 519	196 522	234 844
Krátkodobé pohledávky	59 507	61 929	55 894	85 495	104 700
Krátkodobé závazky	117 805	106 422	111 004	225 370	310 388
Doba obratu zásob	37,6	37,6	36,0	59,0	50,6
Doba splatnosti pohledávek	23,7	25,6	19,1	25,7	22,6
Doba splatnosti krátkodobých závazků	47,0	44,0	37,9	67,7	66,9

Tabulka 22 Výpočet ukazatelů obratu TUKas a.s. [tis. Kč]

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.

Položka Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové tržby	453 985	392 440	497 377	566 397	637 721
Zásoby	72 395	77 900	64 009	75 803	122 928
Krátkodobé pohledávky	20 705	28 016	24 737	29 737	26 805
Krátkodobé závazky	45 509	60 928	37 767	59 685	101 352
Doba obratu zásob	57,4	71,5	46,3	48,2	69,4
Doba splatnosti pohledávek	16,4	25,7	17,9	18,9	15,1
Doba splatnosti krátkodobých závazků	36,1	55,9	27,3	37,9	57,2

Tabulka 23 Výpočet ukazatelů obratu TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. [tis. Kč]

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

TUKas ČSAO a.s.

Položka Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové tržby	284 501	370 296	493 167	385 752	70 471
Zásoby	32 892	86 346	57 939	5 956	49 794
Krátkodobé pohledávky	23 157	48 442	51 236	60 816	31 667
Krátkodobé závazky	17 843	83 284	46 223	11 917	73 675
Doba obratu zásob	41,6	83,9	42,3	5,6	254,4
Doba splatnosti pohledávek	29,3	47,1	37,4	56,8	161,8
Doba splatnosti krátkodobých závazků	22,6	81,0	33,7	11,1	376,4

Tabulka 24 Výpočet ukazatelů obratu TUKas ČSAO a.s. [tis. Kč]

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv



Hodnota obratu zásob je v roce 2015 způsobena mimořádnou výší pohledávek z obchodních vztahů, která byla ovlivněna velkým obchodem s jedním z velkoodběratelů osobních vozidel Škoda.

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

Položka Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové tržby	138 761	122 949	106 419	98 853	51 862
Zásoby	19 909	23 737	17 894	13 566	15 349
Krátkodobé pohledávky	5 426	5 093	3 757	4 150	7 525
Krátkodobé závazky	23 758	27 549	26 169	11 138	19 119
Doba obratu zásob	51,7	69,5	60,5	49,4	106,5
Doba splatnosti pohledávek	14,1	14,9	12,7	15,1	52,2
Doba splatnosti krátkodobých závazků	61,6	80,7	88,5	40,6	132,7

Tabulka 25 Výpočet ukazatelů obratu TUKas Auto Adámek, s.r.o. [tis. Kč]

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

TT-Complex spol. s r.o.

Položka Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové tržby	112 228	125 648	123 429	126 289	128 502
Zásoby	35	35	22	11	4
Krátkodobé pohledávky	18 027	10 216	27 007	27 715	36 081
Krátkodobé závazky	25 636	5 366	10 553	45 873	36 997
Doba obratu zásob	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Doba splatnosti pohledávek	57,8	29,3	78,8	79,0	101,1
Doba splatnosti krátkodobých závazků	82,2	15,4	30,8	130,8	103,6

Tabulka 26 Výpočet ukazatelů obratu TT-Complex spol. s r.o. [tis. Kč]

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poměřují cizí a vlastní zdroje a zabývají se i schopností hradit náklady dluhu. Slouží jako identifikátor výše rizika, které společnost podstupuje při financování svých podnikatelských aktivit danou strukturou vlastního a cizího kapitálu. (6)
 (19)

Celková zadluženost (Total Debt to Total Assets)

Celková zadluženost podniku je vyjádřena jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. (20)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$



Zadluženost vlastního kapitálu (Debt to Equity Ratio)

Zadluženost vlastního kapitálu zjistíme podílem cizích zdrojů na vlastním kapitálu. Ukazatel vyjadřuje, kolikrát dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu. (20) (6)

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Finanční páka (Financial Leverage)

Zapojením cizího kapitálu do financování společnosti vzniká pákový efekt, kdy má použití cizího kapitálu pozitivní dopad na výnosnost vlastního kapitálu, současně však s sebou nese riziko ohrožující likviditu společnosti. Finanční páka je vyjádřením podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích podniku. (6)

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel úrokového krytí (Times Interest Earned Ratio)

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát je podnik schopen krýt úroky z cizího kapitálu poté, co uhradí všechny náklady související s činností podniku. Vypočítá se jako poměr zisku před úroky a zdaněním k nákladovým úrokům. (19)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

TUkas a.s.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem (A)	443 352	443 195	434 227	679 162	779 762
Vlastní kapitál (VK)	215 676	222 840	222 374	234 393	235 081
Cizí kapitál (CK)	226 024	218 208	209 068	444 552	544 420
EBIT	6 605	7 736	9 657	15 058	3 985
Nákladové úroky	4 020	2 583	2 316	1 869	3 223
Celková zadluženost = CK/A	0,51	0,49	0,48	0,65	0,70
Zadluženost vlastního kapitálu = CK/VK	1,05	0,98	0,94	1,90	2,32
Finanční páka = A/VK	2,06	1,99	1,95	2,90	3,32
Úrokové krytí = EBIT/ nákladové úroky	1,64	2,99	4,17	8,06	1,24

Tabulka 27 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKas a.s.

Zadluženost dosahuje poměrně vysokých hodnot vlivem externího zadlužení z důvodu rozvoje nových aktivit, a v roce 2015 hrazení akvizicí dceřinných společností. Poměr cizího vůči vlastnímu kapitálu by se měl ve střednědobém horizontu snížit. Ukazatel finanční páky se postupně zvyšuje. Hodnota úrokového krytí v posledním roce poklesla kvůli poklesu zisku.



TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem (A)	269 891	276 003	247 489	274 248	328 689
Vlastní kapitál (VK)	83 453	84 204	86 421	91 787	98 882
Cizí kapitál (CK)	185 575	189 961	159 457	181 081	228 367
EBIT	5 054	4 787	6 469	9 928	11 242
Nákladové úroky	3 748	3 715	3 176	2 812	1 973
Celková zadluženost = CK/A	0,69	0,69	0,64	0,66	0,69
Zadluženost vlastního kapitálu = CK/VK	2,22	2,26	1,85	1,97	2,31
Finanční páka = A/VK	3,23	3,28	2,86	2,99	3,32
Úrokové krytí = EBIT/ nákladové úroky	1,35	1,29	2,04	3,53	5,70

Tabulka 28 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Ukazatele zadluženosti se pohybují na vysokých úrovních, v posledním roce jsou nejvyšší. Cizí kapitál více než dvojnásobně převyšuje hodnotu vlastního kapitálu.

TUKAS ČSAO a.s.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem (A)	116 734	178 424	145 502	113 607	143 567
Vlastní kapitál (VK)	66 140	62 278	64 201	75 904	69 442
Cizí kapitál (CK)	50 394	114 743	78 993	37 139	73 740
EBIT	3 360	- 1 566	3 189	15 214	- 6 397
Nákladové úroky	539	565	751	710	170
Celková zadluženost = CK/A	0,43	0,64	0,54	0,33	0,51
Zadluženost vlastního kapitálu = CK/VK	0,76	1,84	1,23	0,49	1,06
Finanční páka = A/VK	1,76	2,86	2,27	1,50	2,07
Úrokové krytí = EBIT/ nákladové úroky	6,23	- 2,77	4,25	21,43	- 37,63

Tabulka 29 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKAS ČSAO a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKAS ČSAO a.s.

Podíl cizích zdrojů financování na celkovém majetku i na vlastním kapitálu je značný, ukazatele finanční páky a úrokového krytí se vyvíjí pozitivním směrem.

TUKAS Auto Adámek, s.r.o.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem (A)	62 446	64 118	52 680	72 316	86 587
Vlastní kapitál (VK)	6 037	2 631	- 3 658	- 5 423	- 9 481
Cizí kapitál (CK)	55 687	60 482	55 817	77 499	96 017
EBIT	- 5 880	- 3 924	- 6 670	- 456	- 3 694
Nákladové úroky	1 031	937	886	815	1 623
Celková zadluženost = CK/A	0,89	0,94	1,06	1,07	1,11
Zadluženost vlastního kapitálu = CK/VK	9,22	22,99	- 15,26	- 14,29	- 10,13
Finanční páka = A/VK	10,34	24,37	- 14,40	- 13,34	- 9,13
Úrokové krytí = EBIT/ nákladové úroky	- 5,70	- 4,19	- 7,53	- 0,56	- 2,28

Tabulka 30 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKAS Auto Adámek, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKAS Auto Adámek, s.r.o.



Celková zadluženost společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o. je v posledních třech letech větší než 1, celkové dluhy převyšují celková aktiva. Záporné hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu, finanční páky a úrokového krytí jsou výsledkem toho, že podnik operuje se záporným vlastním jměním a ztrátou. Firma má problém s vytvářením potřebných zisků na krytí úrokových plateb.

TT-Complex spol. s r.o.

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem (A)	224 785	203 251	274 885	351 667	419 687
Vlastní kapitál (VK)	127 543	140 254	138 921	154 290	162 576
Cizí kapitál (CK)	94 297	62 405	131 763	164 368	253 739
EBIT	12 485	14 882	14 265	18 256	8 986
Nákladové úroky	1 727	1 512	1 250	2 655	4 172
Celková zadluženost = CK/A	0,42	0,31	0,48	0,47	0,60
Zadluženost vlastního kapitálu = CK/VK	0,74	0,44	0,95	1,07	1,56
Finanční páka = A/VK	1,76	1,45	1,98	2,28	2,58
Úrokové krytí = EBIT/ nákladové úroky	7,23	9,84	11,41	6,88	2,15

Tabulka 31 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TT-Complex spol. s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních závěrek

Ukazatele zadluženosti mají od roku 2014 rostoucí tendenci, ukazatel celkové zadluženosti i zadluženosti vlastního kapitálu se vlivem použití cizích zdrojů zvyšuje. Ukazatel finanční páky vykazuje pozitivní hodnoty, stejně tak i hodnota úrokového krytí, ale v posledním roce se vlivem poklesu zisku snížila.

Finanční ukazatele na úrovni skupiny

Analýzu jsme provedli i na úrovni celé skupiny součtem jednotlivých položek firem ve skupině a z nich vypočtením poměrových ukazatelů, a to za účelem získání monitorovacích indikátorů, které hodnotí finanční kondici celé skupiny, zejména v oblasti zadluženosti jakožto strategického cíle.

Položka (tis.Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál (VK)	498 849	512 207	508 259	550 951	556 500
HV za účetní období (EAT)	7 776	11 821	14 082	42 255	5 809
Celková aktiva	1 117 208	1 164 991	1 154 783	1 491 000	1 758 292
Daň z příjmu za běžnou činnost	3 814	1 719	5 335	10 354	3 117
Nákladové úroky	11 065	9 312	8 379	8 861	11 161
Zisk před odečtením úroků a daní (E	19 897	20 403	25 660	58 000	14 292
Tržby za prodej zboží	1 441 658	1 457 355	1 856 372	1 943 236	2 076 950
Tržby za prodej výrobků a služeb	449 899	425 475	417 909	432 314	483 052
Celkové tržby	1 891 557	1 882 830	2 274 281	2 375 550	2 560 002
ROE = EAT/VK *100 (%)	1,56	2,31	2,77	7,67	1,04
ROA = EBIT/Celková aktiva *100 (%)	1,78	1,75	2,22	3,89	0,81
ROS = EAT/Tržby *100 (%)	0,41	0,63	0,62	1,78	0,23

Tabulka 32 Ukazatele rentability na úrovni group – analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních závěrek



Likvidita

Položka (tis.Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (OA)	394 858	479 170	420 947	569 106	710 254
Krátkodobé závazky (KZ)	230 551	283 549	231 716	353 983	586 884
Zásoby (Zs)	219 418	279 160	245 383	291 858	422 919
Finanční majetek (FM)	42 401	41 789	12 732	69 335	79 957
Běžná likvidita CR = OA/KZ	1,71	1,69	1,82	1,61	1,21
Pohotová likvidita QR = (OA-Zs)/KZ	0,76	0,71	0,76	0,78	0,49
Okamžitá likvidita CPR = FM/KZ	0,18	0,15	0,05	0,20	0,14

Tabulka 33 Ukazatele likvidity na úrovni group – analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních závěrek

Aktivita

Položka Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové tržby	1 891 557	1 882 830	2 274 281	2 375 550	2 560 002
Zásoby	219 418	279 160	245 383	291 858	422 919
Krátkodobé pohledávky	126 822	153 696	162 631	207 913	206 778
Krátkodobé závazky	230 551	283 549	231 716	353 983	541 531
Doba obratu zásob	41,8	53,4	38,8	44,2	59,5
Doba splatnosti pohledávek	24,1	29,4	25,7	31,5	29,1
Doba splatnosti krátkodobých závazků	43,9	54,2	36,7	53,6	76,2

Tabulka 34 Ukazatele aktivity na úrovni group – analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních závěrek

Zadluženost

Položka (tis. Kč) / Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	1 117 208	1 164 991	1 154 783	1 491 000	1 758 292
Vlastní kapitál	498 849	512 207	508 259	550 951	556 500
Cizí kapitál	611 977	645 799	635 098	904 639	1 196 283
EBIT	21 624	21 915	26 910	58 000	14 122
Nákladové úroky	11 065	9 312	8 379	8 861	11 161
Celková zadluženost	0,55	0,55	0,55	0,61	0,68
Zadluženost vlastního kapitálu	1,23	1,26	1,25	1,64	2,15
Finanční páka	2,24	2,27	2,27	2,71	3,16
Úrokové krytí	1,95	2,35	3,21	6,55	1,27

Tabulka 35 Ukazatele zadluženosti na úrovni group – analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních závěrek



Silné a slabé stránky

Shrnutí příležitostí a hrozeb vyplývajících z analýzy interního prostředí

Silné stránky:

- skupina provozuje autorizovaných prodej a servis s nabídkou nejvyššího počtu značek v České republice
- stabilní management
- stabilizovaný informační systém
- 60 % všech zákazníků tvoří stálí zákazníci
- dostupnost finančních zdrojů
- finanční výkonnost firem TUKas a.s., TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. a TT-Complex spol. s.r.o.

Slabé stránky:

- vysoký poměr cizího kapitálu vůči vlastnímu jmění
- nižší hodnoty ekonomických ukazatelů likvidity

5. Revize strategického záměru

V předchozí kapitole byly rozebrány základní trendy vývoje prostředí. Nyní je nutné porovnat původní strategická východiska s výsledky analýzy, aby strategie vedoucí k naplnění cílů byla v souladu s původním záměrem a zároveň respektovala externí prostředí.

Z analýzy makroprostředí vyplývá, že ekonomika je v dobré kondici, je očekáván mírný ekonomický růst, zvýšení domácí aktivity, s rostoucí mírou zaměstnanosti budou růst příjmy domácností a bude posilovat spotřebitelská poptávka. Vyšší kupní síla se projeví i v prodeji aut, jelikož automobil je zbožím, po kterém stoupá poptávka s rostoucím příjmem spotřebitele.

Na základě tohoto předpokladu a minulého tempa růstu můžeme odhadovat pokračující trend růstu prodeje nových i ojetých vozů celorepublikově.



Přepoklad vývoje registrací vozů v ČR

Rok	Nové	Ojeté	Celkem
2017	283 065	10 527	293 592
2018	308 541	11 106	319 647
2019	336 310	11 717	348 027
2020	366 578	12 361	378 939

Analýza mezoprostředí ukázala trendy v automobilovém odvětví v České republice. Vývoj značek nových osobních automobilů v ČR je v čase proměnlivý, proto skupina TUKas rozděluje své aktivity do různých oblastí, čímž diverzifikuje riziko.

V následujících tabulkách je uveden vývoj tržního podílu automobilových značek prodávaných skupinou TUKas v minulých letech v České Republice.

- stávající značky prodávané skupinou TUKas

Rok	Škoda		Volkswagen		Opel		Volvo	
	Ks	Tržní podíl	Ks	Tržní podíl	Ks	Tržní podíl	Ks	Tržní podíl
2011	53 050	30,61%	14 921	8,61%	4 474	2,58%	1 717	0,99%
2012	53 778	30,91%	15 185	8,73%	3 836	2,20%	1 535	0,88%
2013	49 971	30,33%	14 948	9,07%	4 448	2,70%	1 526	0,93%
2014	58 091	30,21%	18 281	9,51%	6 908	3,59%	1 615	0,84%
2015	73 927	32,02%	23 754	10,29%	8 100	3,51%	1 726	0,75%
2016	82 267	31,68%	26 598	10,24%	8 463	3,26%	1 927	0,74%

Tabulka 36 Historický vývoj registrací aut značek Škoda, Volkswagen, Opel, Volvo

Zdroj: Svaz dovozců automobilů – SDA

- nově zařazené značky do portfolio TUKas Group

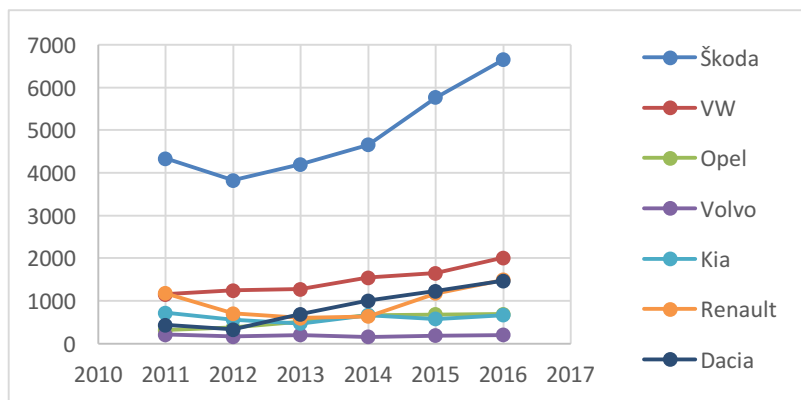
Rok	Kia		Renault		Dacia	
	Ks	Tržní podíl	Ks	Tržní podíl	Ks	Tržní podíl
2011	8 575	4,95%	12 370	7,14%	4 047	2,34%
2012	8 564	4,92%	10 456	6,01%	3 805	2,19%
2013	6 325	3,84%	6 047	3,67%	5 655	3,43%
2014	6 701	3,48%	6 314	3,28%	9 280	4,83%
2015	7 602	3,29%	8 074	3,50%	10 512	4,55%
2016	8 938	3,44%	10 196	3,93%	12 378	4,77%

Tabulka 37 Historický vývoj registrací aut značek Kia, Renault, Dacia

Zdroj: Svaz dovozců automobilů – SDA



Grafické znázornění vývoje registrací nových vozů vybraných značek z hlediska počtu kusů



Graf 25 Historický vývoj registrací značek dle kusů
 Zdroj: Vlastní zpracování

Škoda se podílí na výsledku prodeje kusově nejvíce, ale její podíl v posledním roce mírně poklesl stejně jako Volkswagen, Opel, Volvo, zatímco tržní podíl značek Kia, Renault a Dacia se v roce 2016 vzrostl.

Co se týče vývoje tržních podílů na českém trhu v příštích letech, můžeme předpokládat, že Škoda bude nadále nejoblíbenější značkou na domácím trhu. Když se podíváme na demografické trendy, dochází k příchodu obyvatel z ciziny, předpokladem bude tedy i mírný růst podílu značek dle preferencí potencionálních zákazníků z řad přistěhovalců. Mezi rumunskými zákazníky je nejoblíbenější značkou Dacia, na dalších místech následují Škoda, Volkswagen, Renault a Ford. (21) Na Slovensku, stejně jako v České republice, je nejprodávanější značkou Škoda, následuje Volkswagen, Renault, Dacia a Hyundai. (22) V Ukrajině drží první pozici Toyota, druhou nejpopulárnější je Renault, poté Volkswagen, Škoda a Kia. (23). Znače Volvo patří tržní podíl menší než 1 %, na kterém bude dale setrvávat.

Na základě těchto odhadů budeme předpokládat takový vývoj tržních podílů:

	2017	2018	2019	2020
Škoda	31,89%	32,10%	32,32%	32,53%
Volkswagen	10,36%	10,49%	10,61%	10,74%
Dacia	4,98%	5,21%	5,44%	5,69%
Renault	3,98%	4,04%	4,10%	4,15%
Kia	3,46%	3,49%	3,51%	3,53%
Opel	3,30%	3,34%	3,39%	3,43%
Volvo	0,75%	0,75%	0,76%	0,76%

Tabulka 38 Odhad tržních podílů v příštích letech
 Zdroj: Vlastní zpracování



Na základě odhadu množství prodaných automobilů v budoucnosti a tržních podílů jednotlivých značek je možné stanovit předpokládané počty prodávaných kusů každé značky v ČR. Nás bude zajímat sedm značek prodávaných společnostmi.

	2017	2018	2019	2020
Škoda	90 271	99 049	108 681	119 249
Volkswagen	29 331	32 351	35 683	39 357
Dacia	14 110	16 073	18 308	20 855
Renault	11 280	12 466	13 778	15 227
Kia	9 802	10 754	11 799	12 946
Opel	9 345	10 314	11 385	12 566
Volvo	2 110	2 316	2 543	2 792

Tabulka 39 Odhad prodeje v příštích letech

Zdroj: Vlastní zpracování

Úspěch firem v prodeji záleží na tržním podílu v jednotlivých značkách, který mají z celkového objemu trhu. Podíly ve značkách Škoda, VW, Opel a Volvo byly stanoveny na základě poměru prodaných kusů firmami v roce 2016 a celkového počtu prodaných kusů v zemi. U nově zaváděných značek Dacia, Renault, Kia byl předpokládán tržní podíl v roce 2017 odhadnut na základě předběžného cíle prodeje pro rok 2017 a předpokládaných objemů prodeje na trhu.

Tržní podíly Tukas Group ve značkách

Značka	Tržní podíl skupiny
Škoda	2,19%
Volkswagen	3,80%
Opel	11,28%
Volvo	7,27%
Dacia	2,02%
Renault	2,45%
Kia	2,80%

Tabulka 40 Tržní podíl TUKAS ve značkách v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě stanovených tržních podílů a objemu prodeje značek v ČR je možné vyčíslit podíl počet potenciálních prodeje v podnicích na celkovém trhu. U nových značek byl použit odhad.



Nové vozy

	2017	2018	2019	2020
Škoda	1 976	2 168	2 379	2 611
Volkswagen	1 114	1 228	1 355	1 494
Dacia	250	284	324	369
Renault	250	277	306	338
Kia	250	274	301	330
Opel	1 054	1 164	1 285	1 418
Volvo	153	168	185	203

Tabulka 41 Odhad prodeje nových vozů

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet prodejů ojetých vozů byly odvozen odhadem na základě historických objemů.

Ojeté vozy

	2017	2018	2019	2020
Tukas	600	650	700	750
TUKas AUTO-STAIKER CZ	250	280	310	350
TUKas ČSAO	260	350	420	450
TUKas Auto Adámek	170	190	220	240
TT-Complex	220	240	260	280

Tabulka 42 Odhad prodeje ojetých vozů

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto předpoklady potvrzují, že naplánovaný růst je z hlediska existence tržního prostoru z pohledu poptávky a do počtu zákazníků uskutečnitelný, mírné růsty obrátu a zisku dle strategických cílů by tak ve střednědobém horizontu mohly být naplněny. Z analýzy však zároveň vyplynulo, že v současné době je největším rizikem nedostatek pracovní síly, což by se mohlo projevit v omezení poskytování služeb a snížení efektivity s následkem zvyšování mzdových nákladů. Vlivem očekávaných problémů souvisejících s nedostatkem zaměstnanců je možné, že budou růst náklady na mzdy, aniž by se výkony zvětšovaly. Kvůli tomuto faktoru snižují plán nárůstu celkového obrátu skupiny o 10 % a v hlavních společnostech, které tvoří většinu obrátu skupiny, TUKas a.s. a TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. o 3–5 %.



6. Finanční plán

V této kapitole budou sestaveny finanční plány společností pro období 2017–2019. Základní složky finančního plánu představují finanční výkazy: výkaz zisků a ztrát (výsledovka) a rozvaha. V plánu bylo využito historických dat účetních výkazů, které jsou k dispozici ke stažení na webových stránkách Ministerstva spravedlnosti.² Finanční plány jsou součástí příloh.

Plánový výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát představuje klíčovou složku finančního plánu, ze kterého vyplývají výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Na základě stanovení tržeb a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období se určuje čistý zisk.

Plánování výnosů

Výnosy podniku jsou tvořeny provozními a finančními výnosy.

Provozní výnosy obsahují v české účetní závěrce pro podnikatele tři skupiny:

- tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
- tržby za prodej zboží
- ostatní provozní výnosy

Finanční výnosy jsou rozděleny do čtyř skupin:

- výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly
- výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
- výnosové úroky a podobné výnosy
- ostatní finanční výnosy

Plán tržeb

Tržby představují peněžní částku, kterou podnik získal prodejem zboží a vlastních výrobků a služeb v účetním období. Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní. (24)

² justice.cz



Ve společnostech TUKas a.s., TUKas AUTO-STAI GER CZ a.s., TUKas ČSAO a.s. a TUKas Auto Adá mek , s.r.o. jsou rozhodující položkou tržby za prodej zboží, z tohoto důvodu úroveň tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb naplánujeme pouze v závislosti na predikci růstu spotřebitelských cen, která je uvedena v analýze makroprostředí. V podniku TT-Complex spol. s.r.o. jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb hlavní položkou, vzhledem k dlouhodobě příznivému budeme předpokládat roční růst 7 %.

Tržby za prodej zboží jsou tvořeny ve společnostech zejména automobily, které byly nakoupeny za účelem dalšího prodeje, a náhradními díly. Výnos tvoří obchodní marže – rozdíl mezi prodejní a kupní cenou zboží.

U společnosti TUKas a.s. naplánujeme udržitelný roční růst tržeb za prodej zboží 5 %. Mírnému růstu bude napomáhat fakt, že značky Škoda a Volkswagen jsou dlouhodobě nejoblíbenějšími značkami mezi českými řidiči a nejprodávanějšími na tuzemském trhu. U společnosti TUKas AUTO-STAI GER CZ a.s. v roce 2017 budou tržby za prodej zboží také růst 5 %, v dalších letech pak 7 a 8 %, zachování trendu mírného růstu podpoří modernizace prodejních prostor. Ve společnosti TUKas ČSAO a.s. v roce 2016 došlo k propadu tržeb z důvodu příprav na prodej nových značek, na rok 2017 plánujeme navrácení do 50 % výše tržeb roku 2015, v dalších letech nárůst 10 % díky novým značkám. U TUKas Auto-Adá mek s.r.o. v roce 2016 došlo také k propadu vzhledem k přípravám na prodej nové značky, v roce 2017 plán tržeb stanoven obnovením výše z roku 2015 a poté také nárůst 10 %. V TT-Complex spol, s.r.o. jsme stanovili meziroční růst tržeb za prodej zboží 8 %.

TUKas a.s.

	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	186 260	189 986	193 595
Tržby za prodej zboží	1 563 987	1 642 186	1 724 295

Tabulka 43 Plán tržeb TUKas a.s. (tis. Kč)

TUKas AUTO-STAI GER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	83 880	85 558	87 183
Tržby za prodej zboží	583 597	624 449	674 405

Tabulka 44 Plán tržeb AUTO-STAI GER CZ a.s. (tis. Kč)



TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	54 650	55 743	56 802
Tržby za prodej zboží	173 097	190 406	209 447

Tabulka 45 Plán tržeb TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	38 631	39 404	40 153
Tržby za prodej zboží	67 350	74 085	81 494

Tabulka 46 Plán tržeb TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	137 118	146 717	156 987
Tržby za prodej zboží	382	413	446

Tabulka 47 Plán tržeb TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)

Ostatní provozní výnosy

Zahrnují položky:

- tržby z prodeje dlouhodobého majetku
- tržby z prodaného materiálu
- jiné provozní výnosy

U tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu vycházíme z předchozího sledování, plánujeme podle průměrné výše z minulých let, přičemž výpočtu jsou vyloučeny extrémy. Jiné provozní výnosy jsou plánovány pomocí průměrného procentního podílu v minulých letech na celkových tržbách.

TUkas a.s.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní výnosy	78 881	80 722	82 648
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	39 560	39 560	39 560
Tržby z prodeje materiálu	-	-	-
Jiné provozní výnosy	39 321	41 161	43 087

Tabulka 48 Plán ostatních provozních výnosů TUKas a.s. (tis. Kč)



TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní výnosy	45 444	47 215	49 362
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	17 657	17 657	17 657
Tržby z prodeje materiálu	-	-	-
Jiné provozní výnosy	27 788	29 558	31 706

Tabulka 49 Plán ostatních provozních výnosů AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní výnosy	14 744	15 394	16 105
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	6 659	6 659	6 659
Tržby z prodeje materiálu	34	34	34
Jiné provozní výnosy	8 051	8 702	9 412

Tabulka 50 Plán ostatních provozních výnosů TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní výnosy	6 078	6 301	6 543
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 926	2 926	2 926
Tržby z prodeje materiálu	7	7	7
Jiné provozní výnosy	3 145	3 368	3 610

Tabulka 51 Plán ostatních provozních výnosů TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní výnosy	85 553	86 830	88 197
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	67 317	67 317	67 317
Tržby z prodeje materiálu	-	-	-
Jiné provozní výnosy	18 236	19 513	20 879

Tabulka 52 Plán ostatních provozních výnosů TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)

Finanční výnosy

Zarhnují položky:

- výnosy z dlouhodobého finančního majetku
- výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
- výnosové úroky a podobné výnosy
- ostatní finanční výnosy



Podniky v minulých letech nevykazovaly žádné výnosy z dlouhodobého finančního majetku. Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy se vyvíjí značně nahodile nebo se snižují k nule, vývoj není předvídatelný, ponecháme je po dobu plánu nulové.

Plánování nákladů

Náklady představují peněžní částky, které podnik vynaloží na získání výnosů. Dělí se na provozní a finanční.

Provozní náklady obsahují šest skupin:

- výkonová spotřeba
- změna stavu zásob vlastní činnosti
- aktivace
- osobní náklady
- úpravy hodnot v provozní oblasti
- ostatní provozní náklady

Finanční náklady obsahují pět skupin:

- náklady vynaložené na prodané podíly
- náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem
- úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti
- nákladové úroky a podobné náklady
- ostatní finanční náklady

Výkonová spotřeba

Do výkonové spotřeby spadají:

- náklady vynaložené na prodané zboží
- spotřeba materiálu a energie
- služby

Výše nákladů vynaložených na prodané zboží zaujímala na výši tržeb za prodej zboží ve společnostech v minulých letech průměrné podíly 91–96 % pro příští roky zachováme podobný poměr. Výši nákladů na spotřebu materiálu, energie a služeb jsme naplánovali v závislosti na růstu spotřebitelských cen.



TUkas a.s.

	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	1 668 157	1 746 356	1 828 185
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 494 560	1 569 288	1 647 752
Spotřeba materiálu a energie	75 474	76 983	78 446
Služby	98 123	100 085	101 987

Tabulka 53 Plán výkonové spotřeby TUKas a.s. (tis. Kč)

TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	618 243	657 912	706 056
Náklady vynaložené na prodané zboží	546 092	584 318	631 064
Spotřeba materiálu a energie	44 245	45 130	45 987
Služby	27 906	28 464	29 005

Tabulka 54 Plán výkonové spotřeby AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	204 530	221 860	240 819
Náklady vynaložené na prodané zboží	165 480	182 028	200 231
Spotřeba materiálu a energie	25 584	26 095	26 591
Služby	13 467	13 736	13 997

Tabulka 55 Plán výkonové spotřeby TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	84 864	91 508	98 756
Náklady vynaložené na prodané zboží	61 837	68 021	74 823
Spotřeba materiálu a energie	16 680	17 014	17 337
Služby	6 347	6 474	6 597

Tabulka 56 Plán výkonové spotřeby TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	47 667	48 642	49 589
Náklady vynaložené na prodané zboží	352	380	411
Spotřeba materiálu a energie	19 116	19 498	19 869
Služby	28 199	28 763	29 309

Tabulka 57 Plán výkonové spotřeby TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)



Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace

Tyto položky nevykazují žádný trend v minulosti a můžeme je považovat za zanedbatelné.

Osobní náklady

Osobní náklady jsou součtem mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatních sociálních nákladů.

V posledních letech došlo k nárůstu mzdových nákladů v souvislosti s přípravami na prodej nových značek a nárůstem práce v servisu. Firmy si budou udržovat tento počet zaměstnanců, zaměří se na využití stávající kapacity a snižování fluktuace produktivních zaměstnanců. Vzhledem k nedostatku pracovní síly na trhu zvyšujeme mzdové náklady o 3–5 % ročně.

Zaměstnavatelé jsou povinni odvádět ze mzdy za zaměstnance pojistné na sociální zabezpečení ve výši 25 % a zdravotní pojištění ve výši 9 % z vyměřovacího základu. Pro období uvažujeme 34 % výši odvodů.

Plán ostatních sociálních nákladů stanovíme podle průměrného procentuálního podílu na mzdových nákladech v minulém období.

TUkas a.s.

	2017	2018	2019
Osobní náklady	79 432	82 609	85 087
Mzdové náklady	59 028	61 389	63 231
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 069	20 872	21 498
Ostatní náklady	335	348	358

Tabulka 58 Plán osobních nákladů Tukas a.s. (tis. Kč)

TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Osobní náklady	35 543	36 965	38 074
Mzdové náklady	26 504	27 564	28 391
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 011	9 372	9 653
Ostatní náklady	28	29	30

Tabulka 59 Plán osobních nákladů Tukas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Osobní náklady	25 688	26 715	27 517
Mzdové náklady	18 786	19 537	20 123
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 387	6 643	6 842
Ostatní náklady	515	536	552

Tabulka 60 Plán osobních nákladů Tukas ČSAO a.s. (tis. Kč)



TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Osobní náklady	17 374	18 069	18 611
Mzdové náklady	12 906	13 422	13 824
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 388	4 563	4 700
Ostatní náklady	80	83	86

Tabulka 61 Plán osobních nákladů TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Osobní náklady	17 033	17 714	18 246
Mzdové náklady	12 655	13 161	13 556
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 303	4 475	4 609
Ostatní náklady	76	79	81

Tabulka 62 Plán osobních nákladů TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot je podle legislativních změn v účetnictví v roce 2016 nový termín pro odpisy. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku se počítají na základě pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti majetku, která se rovná době odepisování.

Způsob stanovení odpisových plánů pro dlouhodobý majetek

Skupina dlouhodobého majetku	Doba odepisování (roky)				
	TUKas	TUKas AUTO-STAIGER CZ	TUKas ČSAO	TUKas Auto Adámek	TT-Complex
Dlouhodobý nehmotný majetek	3	3	4	3	3
Budovy, haly a stavby	30	30	30–50	50	50
Stroje, přístroje a zařízení	5	3–6	5–8	4	4
Dopravní prostředky	5	4	5	4	4
Inventář	3	3	3	4	4
Drobný dl. hmotný majetek	1–3	1–2	2	2–3	2–3

Tabulka 63 Politika odepisování

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

V plánu uvažujeme přehodnocení odpisových plánů účetních odpisů s ohledem na dobu předpokládaného využívání majetku. Pro snižování hodnoty odpisů stávajícího a nového majetku u všech společností ve skupině jsme stanovili průměr 2–3 %. V roce 2017 budou dokončeny rekonstrukce ve firmách TUKas Auto Adámek s.r.o, TUKas ČSAO a.s. a



TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s. Vzhledem k tomu, že jde o nové budovy, plánuje se, že bude doba odepisování prodloužena.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

	2017	2018	2019
TUkas a.s.	24 608	24 116	23 633
TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.	10 472	10 158	9 853
TUkas ČSAO a.s.	2 126	2 083	2 042
TUkas Auto Adámek, s.r.o.	3 767	3 654	3 544
TT-Complex spol. s r.o.	75 000	75 000	74 000

Tabulka 64 Plán odpisů (tis. Kč)

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady tvoří:

- zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku
- zůstatková cena prodaného materiálu
- daně a poplatky v provozní oblasti
- rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období
- jiné provozní náklady.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku je stanovena, stejně jako tržby z prodeje dlouhodobého majetku, podle průměrné výše z minulých let, z výpočtu byly vyloučeny extrémní hodnoty. Náklady na materiál byly v posledních letech nulové, neplánujeme je. Rovněž rezervy a komplexní náklady příštích období nebudeme plánovat. Daně a poplatky v provozní oblasti zahrnují např. silniční daň, daň z nemovitých věcí a další daně a poplatky. Její výše bude na podobné úrovni jako v minulých letech, stanovili jsme ji jako průměr z předchozích let. Jiné provozní náklady, stejně jako jiné provozní výnosy, byly naplánovány podle průměrných procentních poměrů k celkovým tržbám minulých let.

TUkas a.s.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní náklady	46 764	47 222	47 701
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	35 320	35 320	35 320
Daně a poplatky	1 671	1 671	1 671
Jiné provozní náklady	9 774	10 231	10 710

Tabulka 65 Plán ostatních provozních nákladů TUkas s.s. (tis. Kč)



TUkas AUTO-STAIGER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní náklady	25 902	26 495	27 214
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	15 897	15 897	15 897
Daně a poplatky	700	700	700
Jiné provozní náklady	9 304	9 897	10 616

Tabulka 66 Plán ostatních provozních nákladů Tukas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)

TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní náklady	10 014	10 384	10 789
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 281	5 281	5 281
Daně a poplatky	148	148	148
Jiné provozní náklady	4 585	4 956	5 360

Tabulka 67 Plán ostatních provozních nákladů TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní náklady	4 383	4 501	4 630
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 531	2 531	2 531
Daně a poplatky	182	182	182
Jiné provozní náklady	1 670	1 789	1 917

Tabulka 68 Plán ostatních provozních nákladů TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Ostatní provozní náklady	68 018	68 762	69 559
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	54 875	54 875	54 875
Daně a poplatky	2 512	2 512	2 512
Jiné provozní náklady	10 631	11 376	12 172

Tabulka 69 Plán ostatních provozních nákladů TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)

Finanční náklady

Zarhnují položky:

- náklady vynaložené na prodané podíly
- náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem
- úpravy hodnot ve finanční oblasti
- nákladové úroky a podobné náklady
- ostatní finanční náklady

Položky nákladů vynaložených na prodané podíly a související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem, také položku úpravy hodnot ve finanční oblasti



vzhledem k neexistenci výnosů z finančního majetku neplánujeme. Ostatní finanční náklady byly stanoveny průměrem z hodnot posledních dvou let.

Ostatní finanční náklady

	2017	2018	2019
TUkas a.s.	1 056	1 056	1 056
TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.	553	553	553
TUkas ČSAO a.s.	293	293	293
TUkas Auto Adámek, s.r.o.	191	191	191
TT-Complex spol. s r.o.	478	478	478

Tabulka 70 Plán ostatních finančních nákladů (tis. Kč)

Pro plán nákladových úroků vyjdeme ze splátkových kalendářů dlouhodobých bankovních úvěrů.

TUkas a.s. využívá od roku 2015 dlouhodobý úvěr v hodnotě 23 mil. Kč, který byl poskytnut Komerční bankou, s úrokovou sazbou 1,50 %, a úvěr v hodnotě 30 mil. Kč poskytnutý leasingovou společností ŠkoFIN s úrokovou sazbou 2,41 %. Tyto úvěry budou splaceny v roce 2025. Další úvěr od roku 2016 je rovněž v hodnotě 30 mil. Kč, od Komerční banky a s úrokovou sazbou 1,5 %, k jeho splacení dojde v roce 2020. Dále od roku 2015 má ještě další úvěry, poskytnuté Reiffeisen Bank, ve výši 44 mil. Kč a 89 mil. Kč., s úrokovou sazbou 1,4 %, které by měly být doplacený v roce 2026.

TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s. využívá od r. 2016 úvěr ve výši 118 mil. Kč, který byl poskytnut také Reiffeisen Bank, úroková sazba je 1,65 % a jeho splacení se předpokládá v roce 2025.

TUkas Auto Adámek, s.r.o. čerpá od roku 2017 úvěr ve výši 66 mil. Kč, který poskytla společnost ŠkoFIN, úroková sazba úvěru je 2,79 %, a bude splacen v roce 2026.

TT-Complex spol. s r.o. využívá několik úvěrů od ŠkoFIN, a to od roku 2014 úvěr ve výši 35 mil. Kč s úrokovou sazbou 2,39 %, který bude splacen v roce 2019, dále od roku 2015 čerpá úvěry ve výši 11 mil. Kč a 65 mil. Kč s úrokovými sazbami 2,59 % a 2,38 %, k jejichž splacení dojde v letech 2018 a 2020, a úvěr ve výši 50 mil. Kč od r. 2016 se stejnou úrokovou sazbou 2,38 %, který bude splacen v roce 2021.



Vývoj dlouhodobých úvěrů a úroků:

TUKas a.s.

Úvěr	Zůstatek k 31.12.2017	Úrok 2017	Zůstatek k 31.12. 2018	Úrok 2018	Zůstatek k 31.12.2019	Úrok 2019	Zůstatek k 31.12. 2020	Úrok 2020
23 mil Kč, 1,50 %	18 272	297	15 908	261	13 544	225	11180	190
30 mil. Kč, 2,41%	24 094	617	21 265	550	18 367	481	15 399	410
30 mil. Kč 1,50 %	22 416	372	18 624	314	14 832	257	12304	155
44 mil. Kč, 1,40%	39 286	595	34 571	527	29 857	460	25143	394
89 mil. Kč, 1,40%	74 360	1 122	65 360	1 002	56 360	869	47360	743
Celkem	160 156	2 706	139 820	2 393	119 416	2 067	100 206	1 702

Tabulka 71 Plán nákladových úroků TUKas a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Splátkové kalendáře

TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.

Úvěr	Zůstatek k 31.12.2017	Úrok 2017	Zůstatek k 31.12. 2018	Úrok 2018	Zůstatek k 31.12.2019	Úrok 2019	Zůstatek k 31.12.2020	Úrok 2020
118 mil., 1,65 %	94 412	1 686	82 208	1 494	70 004	1 281	57800	1080

Tabulka 72 Plán nákladových úroků TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Splátkové kalendáře

TUKas Auto Adámek, s.r.o.

Úvěr	Zůstatek k 31.12.2017	Úrok 2017	Zůstatek k 31.12. 2018	Úrok 2018	Zůstatek k 31.12.2019	Úrok 2019
66 mil., 2,79 %	60 186	1 742	54 209	1 580	41752	1243

Tabulka 73 Plán nákladových úroků TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Splátkové kalendáře

TT-Complex spol. s r.o.

Úvěr	Zůstatek k 31.12.2017	Úrok 2017	Zůstatek k 31.12. 2018	Úrok 2018	Zůstatek k 31.12.2019	Úrok 2019	Zůstatek k 31.12. 2020	Úrok 2020
35 mil., 2,39 %	13 312	409	6 123	240	0	67		
11 mil., 2,59 %	355	68	0	240	0	0		
65 mil., 2,38 %	29 103	860	15 857	549	2 292	230	0	7
50 mil., 2,38 %	34 805	957	24 910	724	14 777	485	4398	240
Celkem	77 575	2 294	46 890	1 753	17 069	782	4 398	247

Tabulka 74 Plán nákladových úroků TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Splátkové kalendáře



Výsledek hospodaření

Provozní výsledky hospodaření budou u všech společností dosahovat kladných hodnot. Finanční výsledky hospodaření budou dosahovat záporných hodnot vlivem nákladových úroků. Podnikům TUKAS ČSAO a.s. a TUKAS AUTO ADÁMEK s.r.o. se podaří v roce 2018 dosáhnout kladného výsledku hospodaření, což je strategický cíl.

TUKAS a.s.

Provozní výsledek hospodaření	10 168	12 590	15 932
Finanční výsledek hospodaření	-3 762	-3 449	-3 123
Výsledek hospodaření před zdaněním	6 406	9 142	12 809
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 217	1 737	2 434
Výsledek hospodaření po zdanění	5 189	7 405	10 375

Tabulka 75 Výsledek hospodaření TUKAS a.s. (tis. Kč)

TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Provozní výsledek hospodaření	22 762	25 692	29 754
Finanční výsledek hospodaření	-2 239	-2 047	-1 834
Výsledek hospodaření před zdaněním	20 523	23 645	27 920
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 899	4 493	5 305
Výsledek hospodaření po zdanění	16 623	19 152	22 615

Tabulka 76 Výsledek hospodaření TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)

TUKAS ČSAO a.s.

Provozní výsledek hospodaření	132	501	1 187
Finanční výsledek hospodaření	-449	-437	-425
Výsledek hospodaření před zdaněním	-317	64	761
Daň z příjmů za běžnou činnost	-60	12	145
Výsledek hospodaření po zdanění	-257	52	617

Tabulka 77 Výsledek hospodaření TUKAS ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUKAS AUTO ADÁMEK, s.r.o.

Provozní výsledek hospodaření	1 672	2 058	2 648
Finanční výsledek hospodaření	-1 933	-1 771	-1 605
Výsledek hospodaření před zdaněním	-261	287	1 043
Daň z příjmů za běžnou činnost	-50	55	198
Výsledek hospodaření po zdanění	-211	233	845

Tabulka 78 Výsledek hospodaření TUKAS AUTO ADÁMEK, s.r.o. (tis. Kč)



TT-Complex spol. s r.o.

Provozní výsledek hospodaření	15 336	23 842	34 236
Finanční výsledek hospodaření	-2 772	-2 231	-1 260
Výsledek hospodaření před zdaněním	12 564	21 611	32 976
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 387	4 106	6 265
Výsledek hospodaření po zdanění	10 177	17 505	26 711

Tabulka 79 Výsledek hospodaření TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)

Plánová rozvaha

Plánová rozvaha

Základem pro sestavení rozvahy je bilanční princip, podle kterého je každé aktivum kryto nějakým zdrojem (pasivem), aktiva se musí rovnat pasivům.

Plánování aktiv

Aktiva reprezentují majetek firmy a zahrnují aktiva v podobě dlouhodobého a oběžného majetku.

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek se skládá z majetku nehmotného, hmotného a finančního. Mezi nejdůležitější položky dlouhodobého hmotného majetku patří pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Dlouhodobý nehmotný majetek zahrnuje především software.

Vybrané položky dlouhodobého hmotného majetku v roce 2016

	TUkas	TUkas AUTO- STAIGER CZ	TUkas ČSAO	Tukas Auto Adámek	TT- Complex
Pozemky	88 121	86 339	0	21 103	1726
Stavby	189 621	46 642	0	37 019	6296
Hmotné movité věci a jejich soubory	42 233	27 032	17 275	3052	363 576

Tabulka 80 Vybrané položky DHM v r. 2015 (tis. Kč)

Zdroj: Výroční zprávy společností



V plánu dlouhodobého hmotného majetku skupiny počítáme s vyřazením některých zastaralých zařízení a u některých zařízení již odepsaných se plánuje modernizace formou technického zhodnocení. V roce 2017 plán zohledňuje dokončení přestaveb ve společnostech TUKAS AUTO-STAIKER CZ a.s., TUKAS ČSAO s.s. a TUKAS Auto Adámek s.r.o. V případě nehmotného majetku se u společností TUKAS a.s. a TUKAS Auto Adámek, s.r.o. neplánuje obnova, v případě dalších firem investice budou sledovat výši odpisů. Hodnoty dlouhodobého finančního majetku jsou v plánu ponechány ve stejné výši jako v posledním roce.

TUKAS a.s.

	2017	2018	2019
Dlouhodobý majetek	367 346	338 930	335 070
Dlouhodobý nehmotný majetek	392	380	350
Dlouhodobý hmotný majetek	329 654	301 250	297 420
Dlouhodobý finanční majetek	37 300	37 300	37 300

Tabulka 81 Plán dlouhodobého majetku TUKAS a.s. (tis. Kč)

TUKAS AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Dlouhodobý majetek	205 822	180 830	171 540
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 330	2 330	2 330
Dlouhodobý hmotný majetek	203 492	178 500	169 210
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-

Tabulka 82 Plán dlouhodobého majetku TUKAS AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

TUKAS ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Dlouhodobý majetek	105 564	82 550	74 227
Dlouhodobý nehmotný majetek	539	539	539
Dlouhodobý hmotný majetek	105 025	82 011	73 688
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-

Tabulka 83 Plán dlouhodobého majetku TUKAS ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUKAS Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Dlouhodobý majetek	81 683	61 545	59 177
Dlouhodobý nehmotný majetek	650	250	156
Dlouhodobý hmotný majetek	81 033	61 295	59 021
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-

Tabulka 84 Plán dlouhodobého majetku TUKAS Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)



TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Dlouhodobý majetek	265 311	267 003	275 889
Dlouhodobý nehmotný majetek	45	45	45
Dlouhodobý hmotný majetek	265 266	266 958	275 844
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-

Tabulka 85 Plán dlouhodobého majetku TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)

Oběžný majetek

Oběžný majetek zahrnuje zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Na výši zásob má významný vliv způsob zajištění zásob dle typů vozů a náhradních dílů, obrátkovost zásob z důvodu výkyvů v objemu sjednaných obchodů, vývoj poruchovosti nových typů vozů a smluvní podmínky pro zajištění včasného dodávání k zakázkám. V plánu je zohledněno zvyšování zásob s nízkou obrátkovostí. Na výši pohledávek má vliv metoda financování krátkodobých úvěrů poskytnutých při dodávkách zboží a služeb, změna délky splatnosti pohledávek dle smlouvy s klientem a vliv očekávané insolvence některých druhů klientů vlivem nedostatku pracovních sil. Výše krátkodobého finančního majetku je naplánována dle potřeby krytí oběžného majetku.

TUkas a.s.

	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	295 687	311 595	333 308
Zásoby	195 465	207 942	217 363
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	95 192	98 554	112 365
Peněžní prostředky	5 030	5 099	3 580

Tabulka 86 Plán oběžného majetku TUKas a.s. (tis. Kč)

TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	113 577	127 552	156 274
Zásoby	83 285	98 190	125 794
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	29 712	28 712	29 500
Peněžní prostředky	580	650	980

Tabulka 87 Plán oběžného majetku TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)



TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	46 493	70 302	80 543
Zásoby	14 768	18 834	24 355
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	28 659	45 445	49 156
Peněžní prostředky	3 066	6 023	7 032

Tabulka 88 Plán oběžného majetku TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	16 459	36 647	36 644
Zásoby	11 273	23 630	22 392
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	5 036	11 002	12 186
Peněžní prostředky	150	2 015	2 066

Tabulka 89 Plán oběžného majetku TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	29 187	32 958	31 943
Zásoby	24	26	28
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	27 006	29 682	28 857
Peněžní prostředky	2 157	3 250	3 058

Tabulka 90 Plán oběžného majetku TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)

Plánování pasiv

Pasiva reprezentují zdroje financování a zahrnují vlastní kapitál a cizí zdroje financování.

Vlastní kapitál

Položky základní kapitál, ážio a kapitálové fondy a fondy ze zisku jsme nechali beze změny stejně jako v minulých letech kromě případu ve společnosti TUKas Auto Adámek s.r.o., který disponuje záporným vlastním jměním. Tato společnost potřebuje posílit vlastní kapitál zvýšením základního kapitálu. Nabízí se řešení, že mateřská firma TUKas a.s. částečně oddluží banku vůči společnosti, dlouhodobý závazek se sníží a v



dalším roce dojde k přesunu závazku do vlastního kapitálu formou příplatku na základní kapitál.

Výsledek hospodaření je převzat z výkazu zisku a ztráty. Výsledek hospodaření minulých let je upravován o hospodářský výsledek běžného období, obsahuje prostředky, které zůstávají v podniku k použití dle rozhodnutí vlastníka.

TUkas a.s.

	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	240 270	247 675	258 050
Základní kapitál	75 000	75 000	75 000
Ážio a kapitálové fondy	12 641	12 641	12 641
Fondy ze zisku	24 194	24 194	24 194
Výsledek hospodaření minulých let	123 246	128 435	135 840
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 189	7 405	10 375

Tabulka 91 Plán vlastního kapitálu TUKas a.s. (tis. Kč)

TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	115 505	134 658	157 273
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-
Fondy ze zisku	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	97 682	114 305	133 458
Výsledek hospodaření běžného účetního období	16 623	19 152	22 615

Tabulka 92 Plán vlastního kapitálu TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	69 185	69 236	69 853
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-
Fondy ze zisku	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	68 242	67 985	68 036
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 257	52	617

Tabulka 93 Plán vlastního kapitálu TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)



TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	- 9 692	10 540	11 385
Základní kapitál	100	20 100	20 100
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-
Fondy ze zisku	-	-	-
Výsledek hospodaření minulých let	- 9 581	- 9 792	- 9 560
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 211	233	845

Tabulka 94 Plán vlastního kapitálu TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	172 753	190 258	216 969
Základní kapitál	2 120	2 120	2 120
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-
Fondy ze zisku	7 585	7 585	7 585
Výsledek hospodaření minulých let	152 871	163 048	180 553
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 177	17 505	26 711

Tabulka 95 Plán vlastního kapitálu TT-Complex, spol. s.r.o. (tis. Kč)

Cizí zdroje

Cizí zdroje tvoří rezervy a závazky. Společnosti netvoří rezervy, cizí zdroje tak obsahují pouze závazky, které se dělí na dlouhodobé a krátkodobé.

Plán výše dlouhodobých závazků byl stanoven s ohledem na výši dlouhodobých bankovních úvěrů. Ve společnosti TUKas Auto Adámek s.r.o. dojde v roce 2017 k ponížení úvěrových zdrojů vlivem operací souvisejících s navýšením vlastního kapitálu. Do výše krátkodobých závazků k úvěrovým institucím do jednoho roku je promítnuto snížení jistiny vlivem splácení dlouhodobých úvěrů. Výše krátkodobých neúročených závazků je v plánu ovlivněna prodloužením splatnosti či překročením lhůty sjednané s dodavatelem o přiměřenou dobu bez zúčtování úroků.

TUkas a.s.

	2017	2018	2019
Cizí zdroje	422 823	401 631	410 428
Rezervy	-	-	-
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	160 156	139 820	119 416
Dlouhodobé závazky – ostatní	-	-	-
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	22 632	22 699	33 879
Krátkodobé závazky – ostatní	240 035	239 112	257 133

Tabulka 96 Plán cizích zdrojů TUKas a.s. (tis. Kč)



TUkas AUTO-STAIGER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Cizí zdroje	204 279	172 856	169 148
Rezervy	-	-	-
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	94 412	82 208	70 004
Dlouhodobé závazky – ostatní	1 000	-	-
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	12 204	12 204	12 204
Krátkodobé závazky – ostatní	96 663	78 444	86 940

Tabulka 97 Plán cizích zdrojů TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)

TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Cizí zdroje	80 398	80 336	84 948
Rezervy	-	-	-
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	-	-	-
Dlouhodobé závazky – ostatní	63	62	60
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	-	-	-
Krátkodobé závazky – ostatní	80 335	80 274	84 888

Tabulka 98 Plán cizích zdrojů TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Cizí zdroje	105 177	87 259	84 008
Rezervy	-	-	-
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	40 186	54 209	48 066
Dlouhodobé závazky – ostatní	22 980	250	280
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	5 814	5 976	6 143
Krátkodobé závazky – ostatní	36 197	26 824	29 519

Tabulka 99 Plán cizích zdrojů TUKas Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Cizí zdroje	121 152	102 302	82 101
Rezervy	-	-	-
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	77 575	46 890	17 069
Dlouhodobé závazky – ostatní	-	-	-
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	33 815	30 684	29 822
Krátkodobé závazky – ostatní	9 762	24 728	35 210

Tabulka 100 Plán cizích zdrojů TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)



7. Analýza výkonnosti finančního plánu

Budou sledovány jednotlivé ekonomické ukazatele během let plánu 2017–2019. Důležitým ukazatelem je vzhledem ke stanovenému cíli zadluženost. Dále pak ukazatele likvidity a rentability.

Rentabilita

TUkas a.s.

	2017	2018	2019
ROE	2,16	2,99	4,02
ROA	1,48	1,63	2,23
ROS	0,30	0,40	0,54

Tabulka 101 Ukazatele rentability plánu TUKas a.s. (tis. Kč)

TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.

	2017	2018	2019
ROE	14,39	14,22	14,38
ROA	6,93	8,14	8,89
ROS	2,49	2,70	2,97

Tabulka 102 Ukazatele rentability plánu TUKas AUTO-STAIGER a.s. (tis. Kč)

TUKas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
ROE	-0,37	0,07	0,88
ROA	-0,11	0,14	0,58
ROS	-0,11	0,02	0,23

Tabulka 103 Ukazatele rentability plánu TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUKas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
ROE	2,18	2,21	7,42
ROA	-0,11	0,44	1,22
ROS	2,18	2,21	7,42

Tabulka 103 Ukazatele rentability plánu TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
ROE	5,89	9,20	12,31
ROA	5,04	7,79	10,96
ROS	7,40	11,90	16,97



Tabulka 103 Ukazatele rentability plánu TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)

Rentabilita na úrovni celé skupiny

	2017	2018	2019
ROE	5,36	6,80	8,57
ROA	3,05	3,95	5,13
ROS	1,09	1,45	1,90

Tabulka 104 Ukazatele rentability plánu skupiny (tis. Kč)

U společností Tukas ČSAO a.s. a Tukas Auto Adámek, s.r.o. ukazatele v roce 2017 zaznamenávají negativní vývoj vlivem záporného hospodářského zisku a vlastního kapitálu. V jiných společnostech se hodnoty vůči minulému období zlepšují, vývoj těchto ukazatelů příznivě ovlivní finanční situaci firem.

Likvidita

TUkas a.s.

	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,23	1,30	1,30
Pohotová likvidita	0,42	0,43	0,45
Okamžitá likvidita	0,02	0,02	0,01

Tabulka 105 Ukazatele likvidity plánu Tukas a.s. (tis. Kč)

TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,17	1,63	1,80
Pohotová likvidita	0,31	0,37	0,35
Okamžitá likvidita	0,01	0,01	0,01

Tabulka 106 Ukazatele likvidity plánu Tukas AUTO-STAIKER a.s. (tis. Kč)

TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Běžná likvidita	0,58	0,88	0,95
Pohotová likvidita	0,39	0,64	0,66
Okamžitá likvidita	0,04	0,08	0,08

Tabulka 107 Ukazatele likvidity plánu Tukas ČSAO a.s. (tis. Kč)



TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Běžná likvidita	0,41	1,37	1,24
Pohotová likvidita	0,14	0,49	0,48
Okamžitá likvidita	0,02	0,03	0,01

Tabulka 108 Ukazatele likvidity plánu TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Běžná likvidita	2,99	1,33	0,91
Pohotová likvidita	2,99	1,33	0,91
Okamžitá likvidita	0,22	0,13	0,09

Tabulka 109 Ukazatele likvidity plánu TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)

Likvidita na úrovni celé skupiny

	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,49	1,65	1,66
Pohotová likvidita	0,58	0,66	0,65
Okamžitá likvidita	0,03	0,04	0,04

Tabulka 110 Ukazatele likvidity plánu skupiny (tis. Kč)

Ukazatele likvidity by se ideálně měly pohybovat v mezích 1,5–2,5 v případě běžné likvidity, 1–1,5 v případě běžné a 0,2–0,5 v případě okamžité likvidity. Hodnoty se pohybují v mnoha případech mimo doporučené, což je dáno částečně tím, že plán zčásti vychází na základě vývoje v minulém období, ve kterém byla situace podobná.

Zadluženost

TUkas a.s.

	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,64	0,62	0,61
Zadluženost vlastního kapitálu	1,76	1,62	1,59
Finanční páka	2,76	2,63	2,59
Úrokové krytí	3,63	4,43	7,20

Tabulka 111 Ukazatele zadluženosti plánu TUKas a.s. (tis. Kč)



TUkas AUTO-STAIGER CZ a.s.

	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,64	0,56	0,52
Zadluženost vlastního kapitálu	1,77	1,28	1,08
Finanční páka	2,77	2,29	2,09
Úrokové krytí	13,17	16,83	22,80

Tabulka 112 Ukazatele zadluženosti plánu TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)

TUkas ČSAO a.s.

	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,53	0,52	0,55
Zadluženost vlastního kapitálu	1,16	1,16	1,22
Finanční páka	2,20	2,21	2,22
Úrokové krytí	-1,03	1,44	6,75

Tabulka 113 Ukazatele zadluženosti plánu TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2017	2018	2019
Celková zadluženost	1,09	0,88	0,87
Zadluženost vlastního kapitálu	-10,85	8,28	7,38
Finanční páka	-9,96	9,38	8,44
Úrokové krytí	-0,06	0,27	0,83

Tabulka 114 Ukazatele zadluženosti plánu TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

TT-Complex spol. s r.o.

	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,41	0,34	0,27
Zadluženost vlastního kapitálu	0,70	0,54	0,38
Finanční páka	1,71	1,58	1,42
Úrokové krytí	6,48	13,33	43,17

Tabulka 115 Ukazatele zadluženosti plánu TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)

Zadluženost na úrovni celé skupiny

	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,61	0,56	0,53
Zadluženost vlastního kapitálu	1,59	1,29	1,16
Finanční páka	2,60	2,32	2,18
Úrokové krytí	5,43	8,11	14,08

Tabulka 116 Ukazatele zadluženosti plánu skupiny (tis. Kč)

Celková zadluženost společností klesá a na úrovni skupiny dosahuje v souladu se strategickým cílem méně než 70 %.

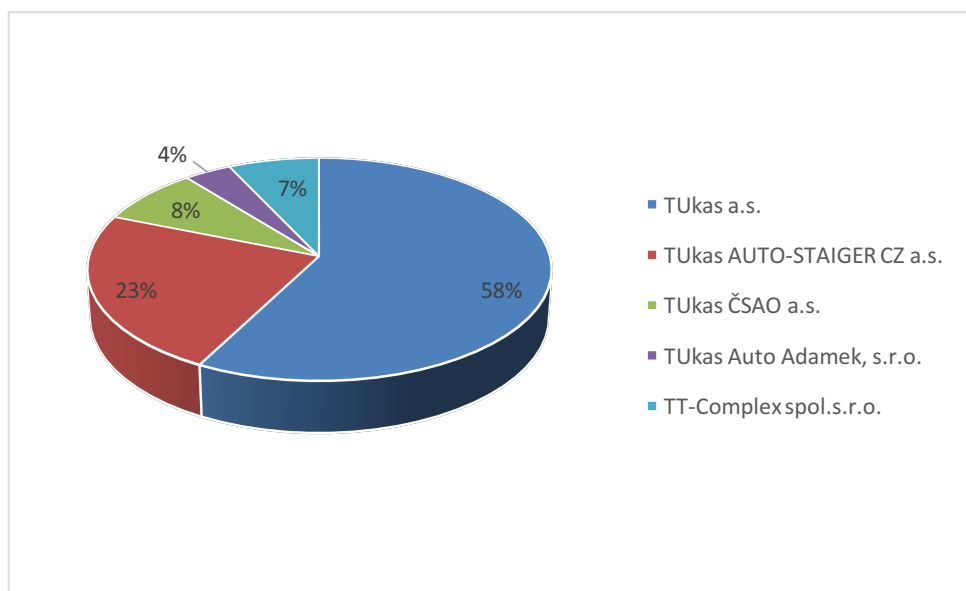


8. Závěr

Cílem práce bylo formulovat strategický plán rozvoje organizace na základě strategických východisek a analýzy prostředí a následně jej rozpracovat do finančních plánů pro jednotlivé části organizace, tzv. strategické podnikatelské jednotky (SBU).

Byl formulován strategický záměr skupiny TUKas a s ohledem na identifikované faktory v prostředí byly sestaveny plány pro jednotlivé firmy ve skupině. Cíle byly stanoveny s ohledem na strategii, která byla soustředěna na stabilní růst celé skupiny, sestávající z udržitelného růstu společností TUKas a.s., TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s., TT-Complex spol. s.r.o. a rychlejšího očekávaného růstu firem TUKas ČSAO a.s. a Auto Adámek, s.r.o. díky rozvoji podnikání do nových oblastí.

Cílem na úrovni skupiny bylo na konci období v roce 2019 zvýšit celkový obrat o 30 % oproti roku 2016. Na základě diskutovaného vývoje prostředí a podle toho sestavených plánů je pravděpodobnější zvýšení pouze o 20 %. Obrat firmy TUKas a.s. se dle plánu zvýší o 15 % místo 20 % a obrat firmy TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. o 18 %. Rozdělení podílů obratu společností na celkovém obratu skupiny na konci období znázorňuje následující graf.



Graf 26 Rozdělení plánovaného obratu po společnostech
Zdroj: Vlastní zpracování



Po porovnání s obdobným grafem rozdělení celkového obrátu po společnostech z roku 2016 v kapitole 2.4. lze vidět rostoucí podíl rozvojových společností TUKas ČSAO a.s. a TUKas Auto Adámek, s.r.o. Strategické cíle těchto společností v oblasti zisku budou naplněny, v roce 2018 by měl zisk před zdaněním dosáhnout kladných hodnot. Tabulky zobrazují obrátové a ziskové cíle dekomponované na jednotlivé roky.

Vývoj obrátu v jednotlivých letech

	2017	2018	2019
TUKas a.s.	1 829 128	1 912 893	2 000 538
% růst	5%	4,60%	4,60%
TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.	712921,5903	757221,5428	810950,4564
% růst	4%	6,20%	7%

Tabulka 117 Plán růstu obrátu TUKas a.a., TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

Vývoj zisku před zdaněním v jednotlivých letech

	2 017	2 018	2 019
Tukas ČSAO a.s.	-317	64	761
Tukas Auto Adámek, s.r.o.	-261	287	1 043

Tabulka 118 Plán vývoje zisku před zdaněním – TUKas ČSAO a.s. a TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

U TT-Complex spol. s.r.o. bude nadále docházet k pozitivnímu vývoji. Společnost v roce 2016 dosáhla výrazného růstu obrátu na 309 milionů Kč, k čemuž přispělo mimořádné zvýšení tržeb z prodeje dlouhodobého majetku. V dalších letech bude vývoj obrátu stabilní jako v předchozích letech, tedy pokles v roce 2017 a v dalších letech 2018 a 2019 růst o 5 %, kdy obrát dosáhne v souladu s cílem 245 mil. Kč

Bude splněn cíl v oblasti celkové zadluženosti na úrovni skupiny pod 70 %, který je podmínkou pro čerpání úvěrů.

V současné době existuje celá řada rizik, která mohou v budoucnu výrazně ovlivňovat trh, jako například změny daňových zákonů, nedostatek pracovníků, změny chování spotřebitelů atd. Je tedy obtížné vytvořit objektivní a realistický plán. Pokud některá specifická rizika či faktory výrazně ovlivní tržní podmínky, je nutné plán v příslušných částech přehodnotit a to v rozsahu vlivu zjištěných faktorů či rizik.



Seznam citovaných zdrojů

- [1] TUKas ČSAO a.s. *Výroční zpráva 2015*.
- [2] *Výroční zpráva 2016*.
- [3] Auto Adámek spol. s. r. o. *Výroční zpráva 2012*.
- [4] *Výroční zpráva 2013*.
- [5] Auto Adámek spol. s. r. o. *Výroční zpráva 2015*.
- [6] FOTR, Jiří, et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha : Grada, 2012.
- [7] Forbes. 65 největších českých rodinných firem. [Online]
<http://www.forbes.cz/rodinne-firmy/>.
- [8] Český statistický úřad. Pohyb obyvatelstva - rok 2016. [Online]
<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2016>.
- [9] Ministerstvo financí ČR. Makroekonomická predikce České republiky – duben 2017. [Online] <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-cervenec-2017-29299>.
- [10] Václav Jurečka a kolektiv. *ÚVOD DO EKONOMIE: Učební text pro studenty neekonomických oborů*. Ostrava : Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2007. 978-80-248-0891-8.
- [11] Česká národní banka. Zpráva o inflaci – II/2017. [Online]
https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2017/2017_II/index.html.
- [12] Ministerstvo financí ČR. Makroekonomická predikce - duben 2017. [Online]
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-duben-2017-28211>.
- [13] Český statistický úřad. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2016. [Online]
<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2016>.
- [14] Evropská komise. *Politiky evropské unie: Oblast klimatu*. Brusel : s.n., 2014.
- [15] Europa.eu. Opatření v oblasti klimatu. [Online] https://europa.eu/european-union/topics/climate-action_cs.
- [16] JATO Dynamics. Peugeot the leading brand for average CO2 emissions, as European total average fell in 2016. [Online] <http://www.jato.com/peugeot-leading-brand-average-co2-emissions-reduction-european-total-average-fell-2016/>.
- [17] Svaz dovozců automobilů. Materiály z tiskové konference 12/2016. [Online]
<http://portal.sda-cia.cz/>.
- [18] KEŘKOVSKÝ, Miloslav and VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2006.



- [19] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha : Grada Publishing a. s., 2012.
- [20] NÝVLTOVÁ, Romana and MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2010.
- [21] Best selling cars blog. Romania Full Year 2016: Dacia Logan leads strongest market this decade. [Online] <http://bestsellingcarsblog.com/2017/01/romania-full-year-2016-dacia-logan-leads-strongest-market-this-decade/>.
- [22] Automix.sk. Toto sú najpredávanejšie autá na Slovensku za rok 2016. [Online] <https://automix.atlas.sk/novinky/880695/toto-su-najpredavanejsie-auta-na-slovensku-za-rok-2016>.
- [23] Best selling cars blog. Ukraine Full Year 2016: Kia Sportage takes the lead in recovering market. [Online] <http://bestsellingcarsblog.com/category/ukraine/>.
- [24] Martinovičová, Dana, Konečný, Miloš and Vavřina, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 978-80-247-5316-4.
- [25] TUKas. *Výroční zpráva 2015*.
- [26] Autologistika.cz. TUKas loni registroval více než 5000 aut. [Online] <http://www.autologistika.cz/tukas-loni-registroval-vice-nez-5000-aut/>.
- [27] TUKas Group. Tisková zpráva: TUKas Group oznamuje další akvizici: společnost ČSAO Praha – Černokostecká, a.s. [Online] <http://www.tukas.cz/files/media/tks-tz-csao-fin.pdf>.
- [28] TUKas a. s. *Výroční zpráva TUKas a. s 2014*.
- [29] TUKas a. s. *Výroční zpráva TUKas a. s 2013*.
- [30] AUTO-STAIER CZ a. s. *Výroční zpráva 2015*.
- [31] TUKas. CarApp. [Online] <http://www.tukas.cz/carapp>.
- [32] Autologistika.cz. TUKas vydělává, otevře další showroomy. [Online] <http://www.autologistika.cz/tukas-vydelava-otevre-dalsi-showroomy/>.
- [33] Česká informační agentura s. r. o. TUKas Group hlásí zvýšení obrátu o 29 %, prodala více než 5 tisíc aut. [Online] <http://www.cianews.cz/cs/1809327-tukas-group-hlasi-zvyseni-obratu-o-29-proc-prodala-vice-nez-5-tisic-aut> .
- [34] Finanční správa. etrzby. [Online] <http://www.etrzby.cz/cs/odkdy-evidovat-trzby>.
- [35] Český statistický úřad. Obyvatel České republiky přibylo. [Online] <https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatel-ceske-republiky-pribylo>.
- [36] Česká národní banka. Kurzový závazek ČNB. [Online] https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html#1.
- [37] Deloitte Česká republika. Výhled české ekonomiky na rok 2016. [Online] <https://edu.deloitte.cz/cs/Content/DownloadPublication/vyhled-ceske-ekonomiky-2016>.



- [38] Český statistický úřad. <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2016>. [Online] Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2016. <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2016>.
- [39] Hospodářské noviny. Volkswagen mění směr. Do deseti let chce prodávat miliony hybridních vozů a elektromobilů ročně. [Online] byznys.ihned.cz/c1-65335230-volkswagen-predstavil-novou-strategii-do-deseti-let-chce-prodavati-miliony-hybridnich-vozu-a-elektromobilu-rocne.
- [40] iDnes.cz. Jak může brexit ovlivnit nejen tuzemskou ekonomiku. [Online] http://ekonomika.idnes.cz/ekonomicke-dopady-brexitu-dca-/eko-zahranicni.aspx?c=A160624_094207_eko-zahranicni_nio.
- [41] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Zpráva o inflaci – III/2016. [Online] http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/.
- [42] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2011.
- [43] Český statistický úřad. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 3. čtvrtletí 2016. [Online] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-3-ctvrtleti-2016>.
- [44] ČSÚ. Pohyb obyvatelstva - 1. pololetí 2016. [Online] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-pololeti-2016>.
- [45] TPA Group. *Novela zákona o daních z příjmů 2017*. [Online] <http://www.tpa-group.cz/cs/c/publikace-novinky/novinky/novela-zakona-o-danich-z-prijmu-2017>.
- [46] Notia. Přípravovaná novela DPH 2017. [Online] <http://www.notia.cz/novela-dph-2017-pripravovana.html>.
- [47] Ministerstvo financí České republiky;. 42. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2016–2019). [Online] <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/42-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-26749>.
- [48] Máče, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. 978-80-247-4574-9.
- [49] Portál POHODA, Informace pro účetní a podnikatele. Chystané změny ve zdanění zaměstnanců od roku 2017. [Online] <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/zdanovani-zamestnancu-od-roku-2017/>.
- [50] Cardová, Ing. Zdenka. Osobní náklady a úpravy hodnot v provozní oblasti v období 2015 a 2016. *Živnostník.cz*. [Online] <http://www.zivnostnik.cz>.
- [51] TUKas, Martin Doležal – PR manager. Tisková zpráva: Skupina TUKas v roce 2016 navýšila obrát o 7,55% a rozšiřuje své portfolio o dvě nové značky Kia a Renault. *TUKas*. [Online] http://www.tukas.cz/wp-content/uploads/2016/03/TZ_TUKas_OV2016_FINAL.pdf.



- [52] TUKas a.s. *Výroční zpráva 2016*. Praha : s.n.
- [53] Česká národní banka. *Co je a co není PRIBOR*. [Online]
http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2015/20150415_co_je_pribor.html#1.
- [54] TUKas Group. Tiskové zprávy. [Online] <http://www.tukas.cz/o-nas-a-kontakty/tiskove-zpravy>.
- [55] Svaz dovozců automobilů. Komentář ke statistice vozidel registrovaných v ČR v roce 2016. [Online] http://portal.sda-cia.cz/clanky/download/2017_01_tiskovka-2016-12-mono.pdf.
- [56] SDA: rekordní registrace vozidel v roce 2016. [Online] <http://portal.sda-cia.cz>.
- [57] JATO Dynamics. Peugeot leads the Volume Brands in Europe as average new car CO2 Emissions continue to fall. [Online] <http://www.jato.com/co2-emissionsnewsletter/>.
- [58] Focus2Move. Ukraine Light Vehicles Sales fast recovering in the first half 2016. [Online] <http://focus2move.com/ukraine-light-vehicles-sales/>.
- [59] Romania Cars Market in First Half 2016 grew only 2 % after June tumbling. [Online] <http://focus2move.com/romania-cars/>.
- [60] TRANSSERVICE, s.r.o. Toto sú najpredávanejšie autá na Slovensku, prvenstvo si drží Škoda. [Online] <http://www.transservice.sk/new/toto-su-najpredavanejsie-auta-slovensku-prvenstvo-drzi-skoda/>.
- [61] Ministerstvo financí ČR. Vláda schválila návrh Ministerstva financí na zřízení Centrální evidence účtů. [Online] <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/vlada-schvalila-navrh-ministerstva-finan-23902>.
- [62] TUKas Group. *Tiskové zprávy*. <http://www.tukas.cz/o-nas-a-kontakty/tiskove-zpravy>.
- [63] ČSAO Praha - Černokostelecká. *Výroční zpráva 2015*.
- [64] MF ČR. Makroekonomická predikce - listopad 2016. [Online]
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>.
- [65] Ministerstvo financí ČR. Makroekonomická predikce České republiky – červenec 2017. [Online] <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-cervenec-2017-29299>.



Seznam použitých zkratk

a. s.	Akciová společnost
spol. s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SBU	Strategické podnikatelské jednotky (Strategic Business Units)
CRM	Systém pro řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship management)
CSS	Průzkum zákaznické spokojenosti (Customer Satisfaction Survey)
CI	Korporátní identita (Corporate identity)
SUV	Sportovně užitkový vůz (Sport utility vehicle)
DPH	Daň z přidané hodnoty
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
MF	Ministerstvo financí
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
CZK	Česká koruna
Kč	Česká koruna
EUR	Euro
CO ₂	Oxid uhličitý
CNG	Stlačený zemní plyn (Compressed Natural Gas)
EFE	Matice hodnocení faktorů externí analýzy (External Forces Evaluation)
TCO	Celkové náklady na vlastnictví (Total Cost of Ownership)
GE	General Electric
IFE	Matice hodnocení faktorů interní analýzy (Internal Forces Evaluation)
NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
EAT	Earning after Tax (zisk po zdanění)
EBIT	Earning before Interest and Tax (zisk před úroky a zdaněním)
HV	Hospodářský výsledek
VK	Vlastní kapitál
CK	Cizí kapitál
OA	Oběžná aktiva
KZ	Krátkodobé závazky
Zs	Zásoby
CR	Current Ratio (běžná likvidita)
QR	Quick Asset Ratio (pohotová likvidita)
CPR	Cash Position Ratio (okamžitá likvidita)



3M PRIBOR	Tříměsíční sazba PRIBOR
EU	Evropská Unie
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHNM	Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek
SBU	Strategická podnikatelská jednotka (Strategic Business Unit)
3M PRIBOR	Tříměsíční sazba PRIBOR
PRIBOR	PRague InterBank Offered Rate
10R dluhopis	Desetiletý dluhopis
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
SDA	Svaz dovozců automobilů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Složení skupiny TUKas.....	10
Obrázek 2 Organizační schéma společnosti	12
Obrázek 3 Region	20
Obrázek 4 Podnikatelské prostředí	26
Obrázek 5 Porterův model pěti sil	40
Obrázek 6 Společnosti ve skupině	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti TUKas a.s. v letech 2012–2016	14
Tabulka 2 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti AUTO-STAIKER CZ a.s. v letech 2012–2016	15
Tabulka 3 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti TUKas ČSAO a.s. v letech 2012–2016	16
Tabulka 4 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti Auto Adámek, s.r.o. v letech 2012–2016	17
Tabulka 5 Výsledek hospodaření společnosti TT-Complex spol. s r.o. v letech 2012–2016 v tis. Kč	18
Tabulka 6 Pořadí automobilek podle emisí CO ₂	35
Tabulka 7 Trend v registracích osobních automobilů	37
Tabulka 8 Trend v registracích lehkých užitkových vozidel	37
Tabulka 9 Registrace nových vozů v ČR po značkách	38
Tabulka 10 Součet tržních podílů značek TUKas	39
Tabulka 11 Nejprodávanejší značky v Praze	39
Tabulka 12 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas a.s.	47
Tabulka 13 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.	47
Tabulka 14 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas ČSAO a.s.	48
Tabulka 15 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o.	48
Tabulka 16 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TT-Complex spol. s r.o.	49
Tabulka 17 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas a.s.	50
Tabulka 18 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.	51
Tabulka 19 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas ČSAO a.s.	52
Tabulka 20 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o.	53
Tabulka 21 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TT-Complex spol. s r.o.	53
Tabulka 22 Výpočet ukazatelů obrátu TUKas a.s. [tis. Kč]	55
Tabulka 23 Výpočet ukazatelů obrátu TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. [tis. Kč]	55
Tabulka 24 Výpočet ukazatelů obrátu TUKas ČSAO a.s. [tis. Kč]	55
Tabulka 25 Výpočet ukazatelů obrátu TUKas Auto Adámek, s.r.o. [tis. Kč]	56
Tabulka 26 Výpočet ukazatelů obrátu TT-Complex spol. s r.o. [tis. Kč]	56



Tabulka 27 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas a.s.	57
Tabulka 28 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.	58
Tabulka 29 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas ČSAO a.s.	58
Tabulka 30 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o.	58
Tabulka 31 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TT-Complex spol. s r.o.	59
Tabulka 32 Ukazatele rentability na úrovni group – analýza	59
Tabulka 33 Ukazatele likvidity na úrovni group – analýza	60
Tabulka 34 Ukazatele aktivity na úrovni group – analýza	60
Tabulka 35 Ukazatele zadluženosti na úrovni group – analýza	60
Tabulka 36 Historický vývoj registrací aut značek Škoda, Volkswagen, Opel, Volvo	62
Tabulka 37 Historický vývoj registrací aut značek Kia, Renault, Dacia	62
Tabulka 38 Odhad tržních podílů v příštích letech	63
Tabulka 39 Odhad prodejů v příštích letech	64
Tabulka 40 Tržní podíl TUKas ve značkách v ČR	64
Tabulka 41 Odhad prodejů nových vozů	65
Tabulka 42 Odhad prodejů ojetých vozů	65
Tabulka 43 Plán tržeb TUKas a.s. (tis. Kč)	67
Tabulka 44 Plán tržeb AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	67
Tabulka 45 Plán tržeb TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	68
Tabulka 46 Plán tržeb TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	68
Tabulka 47 Plán tržeb TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	68
Tabulka 48 Plán ostatních provozních výnosů TUKas a.s. (tis. Kč)	68
Tabulka 49 Plán ostatních provozních výnosů AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	69
Tabulka 50 Plán ostatních provozních výnosů TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	69
Tabulka 51 Plán ostatních provozních výnosů TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	69
Tabulka 52 Plán ostatních provozních výnosů TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	69
Tabulka 53 Plán výkonové spotřeby TUKas a.s. (tis. Kč)	71
Tabulka 54 Plán výkonové spotřeby AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	71
Tabulka 55 Plán výkonové spotřeby TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	71
Tabulka 56 Plán výkonové spotřeby TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	71
Tabulka 57 Plán výkonové spotřeby TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	71
Tabulka 58 Plán osobních nákladů TUKas a.s. (tis. Kč)	72
Tabulka 59 Plán osobních nákladů TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	72
Tabulka 60 Plán osobních nákladů TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	72
Tabulka 61 Plán osobních nákladů TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	73
Tabulka 62 Plán osobních nákladů TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	73
Tabulka 63 Politika odepisování	73
Tabulka 64 Plán odpisů (tis. Kč)	74
Tabulka 65 Plán ostatních provozních nákladů TUKas s.s. (tis. Kč)	74
Tabulka 66 Plán ostatních provozních nákladů TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	75
Tabulka 67 Plán ostatních provozních nákladů TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	75
Tabulka 68 Plán ostatních provozních nákladů TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	75
Tabulka 69 Plán ostatních provozních nákladů TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	75
Tabulka 70 Plán ostatních finančních nákladů (tis. Kč)	76
Tabulka 71 Plán nákladových úroků TUKas a.s. (tis. Kč)	77
Tabulka 72 Plán nákladových úroků TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	77
Tabulka 73 Plán nákladových úroků TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	77
Tabulka 74 Plán nákladových úroků TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	77
Tabulka 75 Výsledek hospodaření TUKas a.s. (tis. Kč)	78
Tabulka 76 Výsledek hospodaření TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	78
Tabulka 77 Výsledek hospodaření TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	78
Tabulka 78 Výsledek hospodaření TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	78
Tabulka 79 Výsledek hospodaření TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	79
Tabulka 80 Vybrané položky DHM v r. 2015 (tis. Kč)	79
Tabulka 81 Plán dlouhodobého majetku TUKas a.s. (tis. Kč)	80
Tabulka 82 Plán dlouhodobého majetku TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	80
Tabulka 83 Plán dlouhodobého majetku TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	80



Tabulka 84 Plán dlouhodobého majetku TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	80
Tabulka 85 Plán dlouhodobého majetku TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)	81
Tabulka 86 Plán oběžného majetku TUKas a.s. (tis. Kč)	81
Tabulka 87 Plán oběžného majetku TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)	81
Tabulka 88 Plán oběžného majetku TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	82
Tabulka 89 Plán oběžného majetku TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	82
Tabulka 90 Plán oběžného majetku TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)	82
Tabulka 91 Plán vlastního kapitálu TUKas a.s. (tis. Kč)	83
Tabulka 92 Plán vlastního kapitálu TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)	83
Tabulka 93 Plán vlastního kapitálu TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	83
Tabulka 94 Plán vlastního kapitálu TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	84
Tabulka 95 Plán vlastního kapitálu TT-Complex, spol. s.r.o. (tis. Kč)	84
Tabulka 96 Plán cizích zdrojů TUKas a.s. (tis. Kč)	84
Tabulka 97 Plán cizích zdrojů TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)	85
Tabulka 98 Plán cizích zdrojů TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	85
Tabulka 99 Plán cizích zdrojů TUKas Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	85
Tabulka 100 Plán cizích zdrojů TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)	85
Tabulka 101 Ukazatele rentability plánu TUKas a.s. (tis. Kč)	86
Tabulka 102 Ukazatele rentability plánu TUKas AUTO-STAIKER a.s. (tis. Kč)	86
Tabulka 103 Ukazatele rentability plánu TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)	87
Tabulka 104 Ukazatele rentability plánu skupiny (tis. Kč)	87
Tabulka 105 Ukazatele likvidity plánu TUKas a.s. (tis. Kč)	87
Tabulka 106 Ukazatele likvidity plánu TUKas AUTO-STAIKER a.s. (tis. Kč)	87
Tabulka 107 Ukazatele likvidity plánu TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	87
Tabulka 108 Ukazatele likvidity plánu TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	88
Tabulka 109 Ukazatele likvidity plánu TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)	88
Tabulka 110 Ukazatele likvidity plánu skupiny (tis. Kč)	88
Tabulka 111 Ukazatele zadluženosti plánu TUKas a.s. (tis. Kč)	88
Tabulka 112 Ukazatele zadluženosti plánu TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)	89
Tabulka 113 Ukazatele zadluženosti plánu TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	89
Tabulka 114 Ukazatele zadluženosti plánu TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	89
Tabulka 115 Ukazatele zadluženosti plánu TT-Complex spol. s.r.o. (tis. Kč)	89
Tabulka 116 Ukazatele zadluženosti plánu skupiny (tis. Kč)	89
Tabulka 117 Plán růstu obrátu TUKas a.a., TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)	91
Tabulka 118 Plán vývoje zisku před zdaněním – TUKas ČSAO a.s. a TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	91

Seznam příloh

- Příloha A: Plánový výkaz zisku a ztráty – TUKas a.s.
- Příloha B: Plánová rozvaha – TUKas a.s.
- Příloha C: Plánový výkaz zisku a ztráty – TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.
- Příloha D: Plánová rozvaha – TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.
- Příloha E: Plánový výkaz zisků a ztrát – TUKas ČSAO a.s.
- Příloha F: Rozvaha – TUKas ČSAO a.s.
- Příloha G: Plánový výkaz zisků a ztrát – TUKas Auto Adámek, s.r.o.
- Příloha H: Rozvaha – TUKas Auto Adámek, s.r.o.
- Příloha I: Plánový výkaz zisků a ztrát - TT-Complex spol. s r.o.
- Příloha J: Rozvaha – TT-Complex spol. s r.o.



Příloha A: Plánový výkaz zisku a ztráty – TUKAS a.s. (v tisících Kč)

	2 017	2 018	2 019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	186 260	189 986	193 595
Tržby za prodej zboží	1 563 987	1 642 186	1 724 295
Výkonová spotřeba	1 668 157	1 746 356	1 828 185
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 494 560	1 569 288	1 647 752
Spotřeba materiálu a energie	75 474	76 983	78 446
Služby	98 123	100 085	101 987
Osobní náklady	79 432	82 609	85 087
Mzdové náklady	59 028	61 389	63 231
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	20 404	21 220	21 857
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 069	20 872	21 498
Ostatní náklady	335	348	358
Úpravy hodnot v provozní oblasti	24 608	24 116	23 633
Ostatní provozní výnosy	78 881	80 722	82 648
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	39 560	39 560	39 560
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
Jiné provozní výnosy	39 321	41 161	43 087
Ostatní provozní náklady	46 764	47 222	47 701
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	35 320	35 320	35 320
Daně a poplatky	1 671	1 671	1 671
Jiné provozní náklady	9 774	10 231	10 710
Provozní výsledek hospodaření	10 168	12 590	15 932
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	2 706	2 393	2 067
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	1 056	1 056	1 056
Finanční výsledek hospodaření	- 3 762	- 3 449	- 3 123
Výsledek hospodaření před zdaněním	6 406	9 142	12 809
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 217	1 737	2 434
Výsledek hospodaření po zdanění	5 189	7 405	10 375
Výsledek hospodaření za účetní období	5 189	7 405	10 375
Čistý obrat za účetní období	1 829 128	1 912 893	2 000 538



Příloha B: Plánová rozvaha – TUKas a.s. (v tisících Kč)

	2 017	2 018	2 019
CELKOVÁ AKTIVA	663 243	651 030	668 628
Dlouhodobý majetek	367 346	338 930	335 070
Dlouhodobý nehmotný majetek	392	380	350
Dlouhodobý hmotný majetek	329 654	301 250	297 420
Dlouhodobý finanční majetek	37 300	37 300	37 300
Oběžná aktiva	295 687	311 595	333 308
Zásoby	195 465	207 942	217 363
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	95 192	98 554	112 365
Peněžní prostředky	5 030	5 099	3 580
Časové rozlišení aktiv	210	505	250

CELKOVÁ PASIVA	663 243	651 030	668 628
Vlastní kapitál	240 270	247 675	258 050
Základní kapitál	75 000	75 000	75 000
Ážio a kapitálové fondy	12 641	12 641	12 641
Fondy ze zisku	24 194	24 194	24 194
Výsledek hospodaření minulých let	123 246	128 435	135 840
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 189	7 405	10 375
Cizí zdroje	422 823	401 631	410 428
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	160 156	139 820	119 416
Dlouhodobé závazky – ostatní	0	0	0
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	22 632	22 699	33 879
Krátkodobé závazky – ostatní	240 035	239 112	257 133
Časové rozlišení pasiv	150	1 724	150



Příloha C: Plánový výkaz zisku a ztráty – TUKAS AUTO-STAIKER CZ a.s. (v tisících Kč)

	2 017	2 018	2 019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	83 880	85 558	87 183
Tržby za prodej zboží	583 597	624 449	674 405
Výkonová spotřeba	618 243	657 912	706 056
Náklady vynaložené na prodané zboží	546 092	584 318	631 064
Spotřeba materiálu a energie	44 245	45 130	45 987
Služby	27 906	28 464	29 005
Osobní náklady	35 543	36 965	38 074
Mzdové náklady	26 504	27 564	28 391
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9 039	9 401	9 683
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 011	9 372	9 653
Ostatní náklady	28	29	30
Úpravy hodnot v provozní oblasti	10 472	10 158	9 853
Ostatní provozní výnosy	45 444	47 215	49 362
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	17 657	17 657	17 657
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
Jiné provozní výnosy	27 788	29 558	31 706
Ostatní provozní náklady	25 902	26 495	27 214
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	15 897	15 897	15 897
Daně a poplatky	700	700	700
Jiné provozní náklady	9 304	9 897	10 616
Provozní výsledek hospodaření	22 762	25 692	29 754
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	1 686	1 494	1 281
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	553	553	553
Finanční výsledek hospodaření	- 2 239	- 2 047	- 1 834
Výsledek hospodaření před zdaněním	20 523	23 645	27 920
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 899	4 493	5 305
Výsledek hospodaření po zdanění	16 623	19 152	22 615
Výsledek hospodaření za účetní období	16 623	19 152	22 615
Čistý obrat za účetní období	712 922	757 222	810 950



Příloha D: Plánová rozvaha – TUKAS AUTO-STAIKER CZ a.s. (v tisících Kč)

	2 017	2 018	2 019
CELKOVÁ AKTIVA	320 289	308 840	328 374
Dlouhodobý majetek	205 822	180 830	171 540
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 330	2 330	2 330
Dlouhodobý hmotný majetek	203 492	178 500	169 210
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	113 577	127 552	156 274
Zásoby	83 285	98 190	125 794
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	29 712	28 712	29 500
Peněžní prostředky	580	650	980
Časové rozlišení aktiv	890	458	560

CELKOVÁ PASIVA	320 289	308 840	328 374
Vlastní kapitál	115 505	134 658	157 273
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-
Fondy ze zisku	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	97 682	114 305	133 458
Výsledek hospodaření běžného účetního období	16 623	19 152	22 615
Cizí zdroje	204 279	172 856	169 148
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	94 412	82 208	70 004
Dlouhodobé závazky – ostatní	1 000	0	0
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	12 204	12 204	12 204
Krátkodobé závazky – ostatní	96 663	78 444	86 940
Časové rozlišení pasiv	505	1 326	1 954



Příloha E: Plánový výkaz zisků a ztrát – TUKAS ČSAO a.s. (v tisících Kč)

	2 017	2 018	2 019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	54 650	55 743	56 802
Tržby za prodej zboží	173 097	190 406	209 447
Výkonová spotřeba	204 530	221 860	240 819
Náklady vynaložené na prodané zboží	165 480	182 028	200 231
Spotřeba materiálu a energie	25 584	26 095	26 591
Služby	13 467	13 736	13 997
Osobní náklady	25 688	26 715	27 517
Mzdové náklady	18 786	19 537	20 123
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 902	7 178	7 393
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 387	6 643	6 842
Ostatní náklady	515	536	552
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 126	2 083	2 042
Ostatní provozní výnosy	14 744	15 394	16 105
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	6 659	6 659	6 659
Tržby z prodeje materiálu	34	34	34
Jiné provozní výnosy	8 051	8 702	9 412
Ostatní provozní náklady	10 014	10 384	10 789
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 281	5 281	5 281
Daně a poplatky	148	148	148
Jiné provozní náklady	4 585	4 956	5 360
Provozní výsledek hospodaření	132	501	1 187
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	156	144	132
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	293	293	293
Finanční výsledek hospodaření	- 449	- 437	- 425
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 317	64	761
Daň z příjmů za běžnou činnost	- 60	12	145
Výsledek hospodaření po zdanění	- 257	52	617
Výsledek hospodaření za účetní období	- 257	52	617
Čistý obrát za účetní období	242 490	261 543	282 353



Příloha F: Rozvaha – TUKAS ČSAO a.s. (v tisících Kč)

	2 017	2 018	2 019
CELKOVÁ AKTIVA	152 263	153 103	155 301
Dlouhodobý majetek	105 564	82 550	74 227
Dlouhodobý nehmotný majetek	539	539	539
Dlouhodobý hmotný majetek	105 025	82 011	73 688
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	46 493	70 302	80 543
Zásoby	14 768	18 835	24 356
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	28 659	45 445	49 156
Peněžní prostředky	3 066	6 023	7 032
Časové rozlišení aktiv	206	250	530

CELKOVÁ PASIVA	152 263	153 103	155 301
Vlastní kapitál	69 185	69 236	69 853
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-
Fondy ze zisku	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	68 242	67 985	68 036
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-257	52	617
Cizí zdroje	80 398	80 336	84 948
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	0	0	0
Dlouhodobé závazky – ostatní	63	62	60
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	0	0	0
Krátkodobé závazky – ostatní	80 335	80 274	84 888
Časové rozlišení pasiv	2 680	3 530	499



Příloha I: Plánový výkaz zisků a ztrát – TUKas Auto Adámek, s.r.o. (v tisících Kč)

	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	38 631	39 404	40 153
Tržby za prodej zboží	67 350	74 085	81 494
Výkonová spotřeba	84 864	91 508	98 756
Náklady vynaložené na prodané zboží	61 837	68 021	74 823
Spotřeba materiálu a energie	16 680	17 014	17 337
Služby	6 347	6 474	6 597
Osobní náklady	17 374	18 069	18 611
Mzdové náklady	12 906	13 422	13 824
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní	4 468	4 647	4 786
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní	4 388	4 563	4 700
Ostatní náklady	80	83	86
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 767	3 654	3 544
Ostatní provozní výnosy	6 078	6 301	6 543
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 926	2 926	2 926
Tržby z prodeje materiálu	7	7	7
Jiné provozní výnosy	3 145	3 368	3 610
Ostatní provozní náklady	4 383	4 501	4 630
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého	2 531	2 531	2 531
Daně a poplatky	182	182	182
Jiné provozní náklady	1 670	1 789	1 917
Provozní výsledek hospodaření	1 672	2 058	2 648
Výnosy z dlouhodobého finančního ma	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finan	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodo	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční ob	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	1 742	1 580	1 414
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	191	191	191
Finanční výsledek hospodaření	- 1 933	- 1 771	- 1 605
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 261	287	1 043
Daň z příjmů za běžnou činnost	- 50	55	198
Výsledek hospodaření po zdanění	- 211	233	845
Výsledek hospodaření za účetní období	- 211	233	845
Čistý obrát za účetní období	112 060	119 790	128 190



Příloha J: Rozvaha – TUKAS Auto Adámek, s.r.o. (v tisících Kč)

	2017	2018	2019
CELKOVÁ AKTIVA	96 511	98 888	96 074
Dlouhodobý majetek	81 683	61 545	59 177
Dlouhodobý nehmotný majetek	650	250	156
Dlouhodobý hmotný majetek	81 033	61 295	59 021
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	14 663	36 647	36 644
Zásoby	9 477	23 630	22 392
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	5 036	11 002	12 186
Peněžní prostředky	150	2 015	2 066
Časové rozlišení aktiv	165	696	253

CELKOVÁ PASIVA	96 511	98 888	96 074
Vlastní kapitál	-9 692	10 540	11 385
Základní kapitál	100	20 100	20 100
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-9 581	-9 792	-9 560
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-211	233	845
Cizí zdroje	105 177	87 259	84 008
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	40 186	54 209	48 066
Dlouhodobé závazky – ostatní	22 980	250	280
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	5 814	5 976	6 143
Krátkodobé závazky – ostatní	36 197	26 824	29 519
Časové rozlišení pasiv	1026	1089	680



Příloha G: Plánový výkaz zisků a ztrát - TT-Complex spol. s r.o. (v tisících Kč)

	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	137 118	146 717	156 987
Tržby za prodej zboží	382	413	446
Výkonová spotřeba	47 667	48 642	49 589
Náklady vynaložené na prodané zboží	352	380	411
Spotřeba materiálu a energie	19 116	19 498	19 869
Služby	28 199	28 763	29 309
Osobní náklady	17 033	17 714	18 246
Mzdové náklady	12 655	13 161	13 556
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	4 378	4 554	4 690
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 303	4 475	4 609
Ostatní náklady	76	79	81
Úpravy hodnot v provozní oblasti	75 000	75 000	74 000
Ostatní provozní výnosy	85 553	86 830	88 197
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	67 317	67 317	67 317
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
Jiné provozní výnosy	18 236	19 513	20 879
Ostatní provozní náklady	68 018	68 762	69 559
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	54 875	54 875	54 875
Daně a poplatky	2 512	2 512	2 512
Jiné provozní náklady	10 631	11 376	12 172
Provozní výsledek hospodaření	15 336	23 842	34 236
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	2 294	1 753	782
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	478	478	478
Finanční výsledek hospodaření	- 2 772	- 2 231	- 1 260
Výsledek hospodaření před zdaněním	12 564	21 611	32 976
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 387	4 106	6 265
Výsledek hospodaření po zdanění	10 177	17 505	26 711
Výsledek hospodaření za účetní období	10 177	17 505	26 711
Čistý obrat za účetní období	223 054	233 960	245 629



Příloha H: Rozvaha – TT-Complex spol. s r.o (v tisících Kč)

	2 017	2 018	2 019
CELKOVÁ AKTIVA	294 708	300 086	308 125
Dlouhodobý majetek	265 311	267 003	275 889
Dlouhodobý nehmotný majetek	45	45	45
Dlouhodobý hmotný majetek	265 266	266 958	275 844
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	29 187	32 958	31 943
Zásoby	24	26	28
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	27 006	29 682	28 857
Peněžní prostředky	2 157	3 250	3 058
Časové rozlišení aktiv	210	125	293

CELKOVÁ PASIVA	294 708	300 086	308 125
Vlastní kapitál	172 753	190 258	216 969
Základní kapitál	2 120	2 120	2 120
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	7 585	7 585	7 585
Výsledek hospodaření minulých let	152 871	163 048	180 553
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 177	17 505	26 711
Cizí zdroje	121 152	102 302	82 101
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky – k úvěrovým institucím	77 575	46 890	17 069
Dlouhodobé závazky – ostatní	0	0	0
Krátkodobé závazky – k úvěrovým institucím	33 815	30 684	29 822
Krátkodobé závazky – ostatní	9 762	24 728	35 210
Časové rozlišení pasiv	803	7 526	9 055

