

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

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Strategický plán podniku		
Název diplomové práce anglicky:	Strategic business plan		
Pokyny pro vypracování:	Na základě studia odborné literatury proveďte formulaci strategického plánu rozvoje organizace na základě sestavené vize a strategických cílů pro střednědobé období, dále vypracujte analýzu prostředí – identifikující rizikové faktory, strategickou analýzu zaměřenou na tvorbu strategických scénářů, s ohledem na riziko proveďte výběr optimální strategie, ze strategických cílů vyvodte klíčové ukazatele výkonnosti a s jejich pomocí sestavte finanční plán na dané období, s ohledem na stanovené cíle proveďte analýzu výkonnosti strategického plánu, závěrečné korekce a zhodnocení.		
Seznam doporučené literatury:	FOTR, J., VAČÍK 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		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D., Katedra strategie VŠE		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	12.1.2016	Termín odevzdání diplomové práce:	8.5.2016
Platnost zadání diplomové práce:	30.6.2017		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

8.4.2016	Zubalíková
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Prohlášení:

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

V Praze 17. 2. 2017

.....
podpis diplomanta

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a čas, dále mé poděkování patří generálnímu řediteli TUKas Group Ing. Petru Lehkému za možnost vypracování práce v této společnosti a konzultace, obchodnímu řediteli provozovny Škoda Ing. Michalovi Zaorálkovi a finančnímu řediteli TUKas Group Martinu Zlesákovi rovněž za konzultace a poskytnuté podklady. Za zprostředkování spolupráce s Tukas Group děkuji panu Ing. Ivanovi Mrkvičkovi a Ing. Dušanovi Dudovi.

Identifikační záznam

Markéta Zubalíková. Strategický plán podniku. Praha, 2017. Počet stran 114, 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

Cílem práce je formulovat strategický plán rozvoje společnosti na základě vize a strategických cílů pro střednědobé období, vypracovat analýzu prostředí, určit rizikové faktory, vypracovat strategickou analýzu zaměřenou na tvorbu scénářů, sestavit finanční plán, provést analýzu výkonnosti strategického plánu a v závěru zhodnocení.

Abstrakt v anglickém jazyce

The purpose of the thesis is define development strategy of a company based on described vision and strategic objectives for medium term, prepare analysis of environment, identify risk factors, make strategic analysis focused on creating strategic scenarios and create a financial plan, performance analysis of the strategic plan of the company and in the end evaluation.

Klíčová slova

Strategie, strategický plán, strategické cíle, finanční analýza

Klíčová slova v anglickém jazyce

Strategy, strategic plan, strategic objectives, financial analysis



Obsah

Předmluva	8
1. Úvod	9
2. Charakteristika skupiny společností	10
2.1. Představení skupiny TUKAS Group.....	10
2.2. Historie	10
2.3. Rozsah činnosti firem ve skupině TUKAS Group.....	11
2.4. Organizační struktura podniku	12
2.5. Dosavadní výkonnost společnosti	13
3. Střednědobý strategický plán rozvoje	22
3.1. Poslání	22
3.2. Vize	22
3.3. Strategické cíle	26
3.4. Strategie.....	27
4. Analýza prostředí	30
4.1. Externí analýza	31
4.1.1. Analýza makroprostředí.....	32
4.1.2. Analýza mezoprostředí	41
4.1.3. Příležitosti a hrozby	46
4.2. Interní analýza	47
4.2.1. Silné a slabé stránky.....	65
5. Finanční plán	66
5.1. Plánový výkaz zisků a ztrát.....	66
5.2. Plánová rozvaha	81
6. Analýza strategického plánu	90
7. Strategická analýza	93
8. Závěr a zhodnocení	94
Citovaná literatura a internetové zdroje	95
Seznam použitých zkratk	98
Seznam obrázků	99
Seznam tabulek	100
Seznam příloh	103
Evidence výpůjček	114



Předmluva

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila téma strategický plán podniku. Vzhledem k ekonomickému a manažerskému zameření mého magisterského studijního programu, který umožňuje získat vzdělání orientované na podnikání a management v podmínkách průmyslových firem, mi téma vhodně zapadá do specializace. Tvorba strategie je jedním z nejvýznamnějších procesů řízení firmy a nabyté znalosti mohou být přínosem po ukončení studia v manažerské funkci v tuzemském či mezinárodním prostředí.

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 společností TUKas Group podnikající v automobilovém průmyslu.



1. Úvod

Cílem diplomové práce je zpracovat problematiku tvorby strategického plánu na prostředí reálného podniku.

TUkas Group je v současné době skupina pěti společností nabízejících autorizovaný prodej a servis značek Škoda, Volkswagen, Opel, Volvo a autorizované servisy vozů Audi, Mercedes-Benz, Chevrolet a Ford. Dále nabízí certifikované ojeté vozy Škoda Plus, Das Welt Auto, Volvo Select a Opel Certifikované ojeté vozy.

Prosperující soukromou českou firmu TUKas a.s., díky níž se začala formovat historie skupiny TUKas Group, vybudovali 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 největší prodejce a opravce koncernových značek Volkswagen a Škoda.

Práce je členěna do logicky na sebe navazujících kapitol a podkapitol. Nejprve představím jednotlivé společnosti, popíšu stručně historický vývoj a charakterizuji jejich činnost. Další kapitola bude zaměřena na formulaci strategického plánu rozvoje skupiny na základě popsání jejího poslání, vize a cílů. Dále se budu věnovat analýze vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí, ve kterém podniky působí, a identifikaci rizikových faktorů ovlivňujících jejich strategický záměr. Poté bude vytvořen strategický finanční plán, provedena analýza a scénáře vývoje.

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



2. Charakteristika skupiny společností

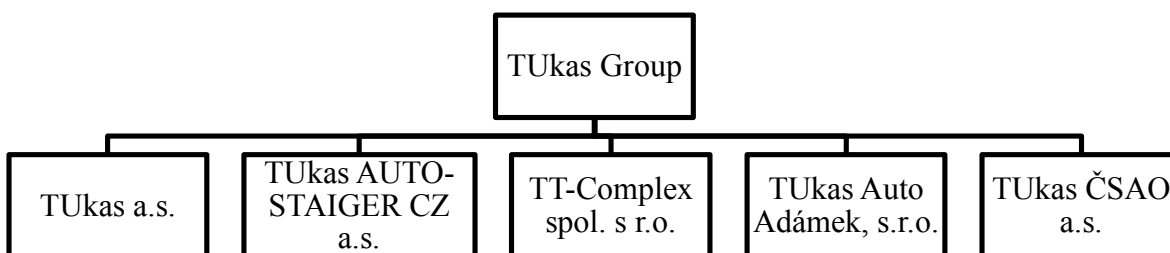
V této části budou popsány podnikatelské subjekty, jejich historický vývoj, činnost a výkonnost za minulá období.

2.1. Představení skupiny TUKas Group

TUKas Group je neoficiálním označením pro sdružení několika podnikatelů bez vlastní právní subjektivity. Seskupení tvoří několik samostatně fungujících firem vlastněných jedněmi majiteli. Firmy ve skupině koordinovaně spolupracují na dosažení společných cílů. Mateřskou společností je TUKas a.s.

TUKas a.s. provozuje oficiální dealerství a autorizovaný servis značek Škoda, Volkswagen a autorizovaný servis Audi a Mercedes-Benz. TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. zastupuje značky Opel, Volvo a autorizovaný servis Chevrolet. Dále je součástí skupiny podnik TT-Complex spol. s r.o., který se zabývá operativním leasingem a dlouhodobým pronájmem vozů. Od roku 2015 je součástí také autosalon TUKas Auto Adámek, s.r.o., prodejce vozů Škoda a autorizovaný servis značek Škoda a Ford, a TUKas ČSAO a.s., prodejce a servis vozů Škoda. (1)

Členové skupiny



Obrázek 1 Složení skupiny TUKas Group

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2. Historie

TUKas Group působí na českém trhu od roku 1991, kdy byla založena společnost TUKas a byl 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 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, se společnost změnila na autorizovaný servis Škoda a autorizovaný servis Ford.

Dalším důležitým bodem v roce 2015 byla akvizice společnosti ČSAO Praha - Černokostelecká, která se zaměřuje na prodej a servis vozů Škoda. Stejně jako společnost Auto Adámek, i společnost ČSAO Praha - Černokostelecká koncem roku 2015 ukončila prodej vozů Škoda a zaměřila se na kvalitní servisní služby této značky.

2.3. Rozsah činnosti firem ve skupině TUKas Group

TUKas a.s.

Autorizovaný prodej a servis osobních vozů Škoda

Autorizovaný prodej a servis osobních vozů Volkswagen

Autorizovaný prodej a servis užitkových vozů Volkswagen

Autorizovaný servis vozů Audi

Autorizovaný servis vozů Mercedes Benz

Certifikovaný prodej ojetých vozů Das Welt Auto a Škoda Plus



TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

Autorizovaný prodej a servis osobních vozů Opel
Autorizovaný prodej a servis užitkových vozů Opel
Autorizovaný prodej a servis osobních vozů Volvo
Certifikovaný prodej ojetých vozů VOLVO SELECT a Opel

TUkas ČSAO a.s.

Autorizovaný servis vozů Škoda a Mercedes-Benz
Příprava autorizovaného prodeje a servisu osobních vozů Renault
Příprava autorizovaného prodeje a servisu užitkových vozů Renault
Příprava autorizovaného prodeje a servisu osobních vozů Dacia
Velkokapacitní klempírna a lakovna
Autorizovaný prodej ojetých vozů Škoda Plus

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

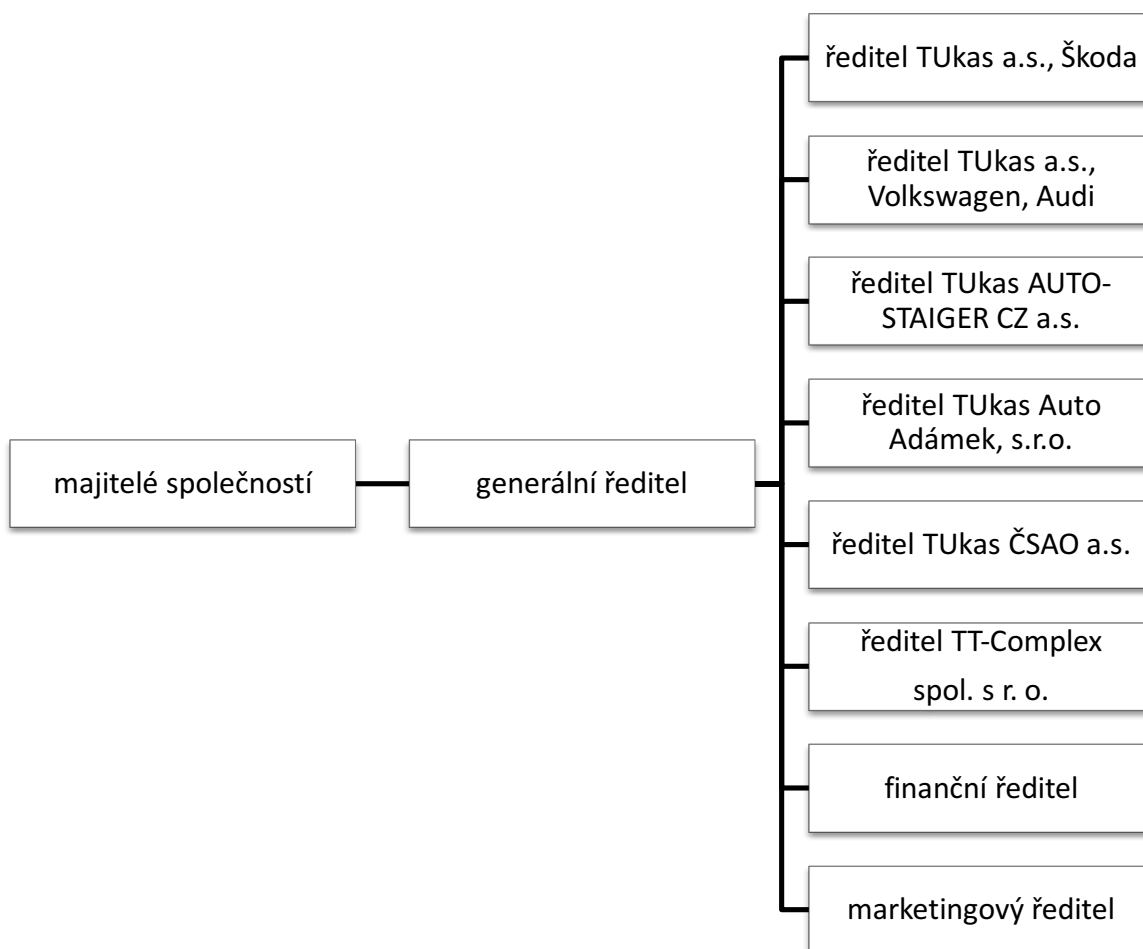
Autorizovaný servis vozů Škoda
Autorizovaný servis vozů Ford
Příprava autorizovaného prodeje a servisu vozů KIA
Autorizovaný prodej ojetých vozů Škoda Plus

TT-Complex spol. s r.o.

Operativní leasing
Dlouhodobý pronájem vozů

2.4. Organizační struktura podniku

Majitelé společností ve skupině TUkas Group jsou dva bratři. Generální ředitel zodpovídá za vedení všech společností ve skupině. Jednotlivé provozovny řídí jejich ředitelé. Finanční ředitel je zodpovědný za finanční stránku skupiny a šéf marketingu za marketingové a komunikační aktivity. O úroveň níž pod řediteli provozoven jsou dále vedoucí prodeje nových vozů, ojetých vozů a servisních služeb.



Obrázek 2 Organizační schéma společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

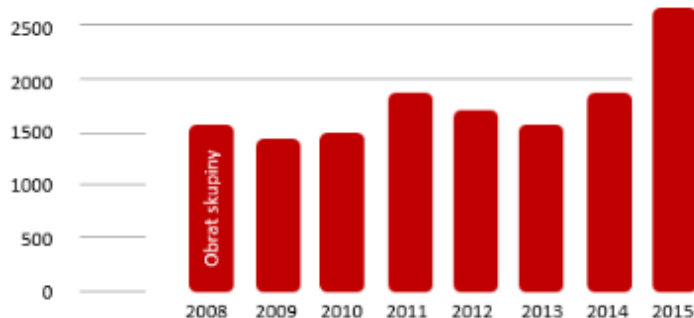
2.5. Dosavadní výkonnost společnosti

TUKas Group

Pro zhodnocení ekonomických výsledků je uveden obrat skupiny a vývoj počtu prodaných vozů v minulých letech. Nárůst obratu v roce 2015 z 1,95 mld. Kč na 2,68 mld. Kč byl způsoben zejména akvizicemi dvou nových společností, které byly v roce 2015 do skupiny TUKas Group připojeny. (2)



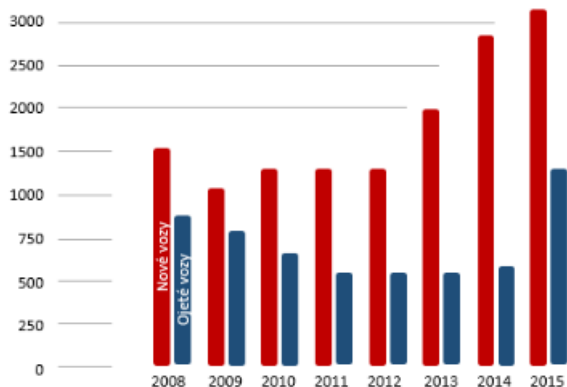
Obrat skupiny TUKas Group v mil. Kč



Graf 1 Obrat skupiny TUKas Group v mil. Kč

Zdroj: Interní firemní materiály

Prodej nových a ojetých vozů v ks



Graf 2 Prodej nových a ojetých vozů v ks – TUKas Group

Zdroj: Interní firemní materiály

Za první pololetí roku 2016 podle předběžných výsledků hrubý obrat všech společností skupiny TUKas Group dosáhl hodnoty 1,38 mld, počet prodaných nových vozů se zvýšil o 35 % (stoupl na 1890 z loňského počtu 1403), což znamenalo zvýšení příjmů z prodeje nových vozů o 46 %, tržby ze servisu stouply o 10 % a tržby za prodeje ojetých vozů o 33 %. (3)



TUkas a.s.

Pro zhodnocení finanční výkonnosti jsou uvedeny výsledky hospodaření v minulých letech.

Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2015 (tis. Kč)

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

Tabulka 1 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti TUKas a.s. v letech 2012–2015

Zdroj: Výroční zpráva TUKas a.s. za rok 2015



Graf 3 Výsledek hospodaření společnosti TUKas a.s. v letech 2012–2015 v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří výsledek hospodaření podniku. Společnost trvale dosahuje finančních výsledků, které umožňují ziskový růst a kladný hospodářský výsledek. V roce 2015 obrat vyrostl o desítky procent díky akvizici dvou dealerů.



Prodej automobilů a dosažený obrat v jednotlivých letech letech společnosti TUKAS a.s.

Rok	Škoda Praha	Škoda Beroun	Škoda	Volkswagen	FIAT	Nové vozy	Ojeté vozy	Počet aut celkem	Dosažený obrat v tis. Kč
1991	280		280			280		280	40 333
1992	1220		1220	54		1274	341	1615	279 286
1993	1180		1180	164		1344	326	1670	278 187
1994	980		980	189		1169	375	1544	336 134
1995	790		790	192		982	357	1339	367 000
1996	839		839	302		1141	440	1581	469 511
1997	940	206	1146	255		1401	309	1710	588 312
1998	860	246	1106	275		1381	552	1933	702 045
1999	987	228	1215	362		1577	736	2313	883 000
2000	1006	172	1178	371		1549	695	2244	877 930
2001	1025	223	1248	419		1667	643	2310	976 000
2002	996	261	1257	383		1640	697	2337	1 010 000
2003	1113	261	1374	426		1800	779	2579	1 204 000
2004	1024	201	1225	395		1620	665	2285	1 140 000
2005	989	216	1205	466		1671	725	2396	1 248 000
2006	936	181	1117	455		1572	938	2510	1 337 000
2007	901	139	1040	476		1516	872	2388	1 272 374
2008	991	154	1145	546	6	1697	751	2448	1 277 001
2009	706	132	838	433	48	1319	693	2012	1 123 565
2010	795	111	906	527	32	1465	594	2059	1 157 095
2011	924	98	1022	452	31	1505	444	1949	1 130 519
2012	858		858	486		1344	381	1725	957 952
2013	1040		1040	470		1510	370	1880	947 476
2014	1247		1247	635		1882	402	2284	1 128 683
2015	1377		1377	693		2070	390	2460	1 267 204

Tabulka 2 Prodej automobilů společnosti TUKAS a.s.

Zdroj: Interní firemní dokumenty, čerpáno dle údajů z vydaných faktur

Z uvedené tabulky vidíme, že začátek firmy v Praze v roce 1991 byl spojen s dealerstvím vozů Škoda a Volkswagen se přidal o rok později. V době začátků byl nízký prodej. Byl způsoben tím, že výrobce skokově zdražil vozy. Později byla zrušena daň z obratu a nahrazena DPH, ceny aut klesly a začalo se více prodávat. Výnosy se zvyšovaly, rok 2006 byl obratově nejúspěšnějším. Celosvětová finanční krize v roce 2008 se dotkla výkonnosti společnosti v následujících letech. Prodej ojetých vozů vykazuje poměrně velké výkyvy, v posledních 4–5 letech se počet prodejů ustálil na počtu kolem 400 vozů.

Jak lze vidět z tabulky, firma provozovala od roku 1997 prodej vozů Škoda i v Berouně a následuje tedy i zvýšení celkového počtu prodaných vozů značky Škoda. V roce 2008 byla otevřena v Berouně nová prodejní jednotka a přidána značka Fiat. V roce 2011, kdy společnost oslavila 20 let od svého vzniku, ukončila prodej a servis vozů v Berouně a celkový obrat tím od roku 2012 poklesl. Dále se společnost zaměřila na rozvoj pražských autosalonů.

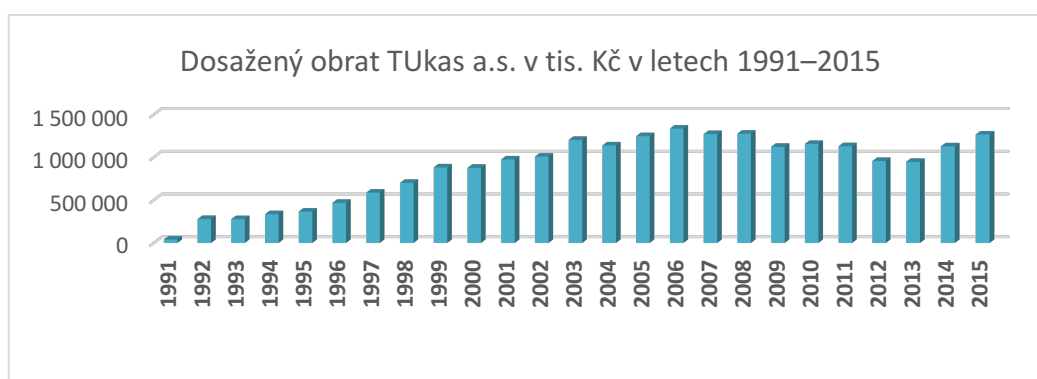
V roce 2013 byl nepatrný pokles obratu způsoben zejména úpravou cen nových automobilů. V prodeji automobilů byl naopak zaznamenán růst, o 155 více než v minulém roce. (4)



Dosažený obrat v roce 2014 je téměř 20 % růstem tržeb oproti předchozímu roku. V prodeji automobilů byl zaznamenán růst o 404 aut v porovnání s předchozím rokem. (5)

V roce 2015 společnost TUKas a.s. dosáhla historicky nejlepšího výsledku v prodeji vozů, prodala 1 377 nových vozů Škoda, 693 nových vozů Volkswagen a 390 ojetých vozů. Obrat dosáhl 1 267 miliardy korun. Společnost tak dokázala využít příznivé situace na automobilovém trhu a posílit svou pozici prodejce v Praze. (6)

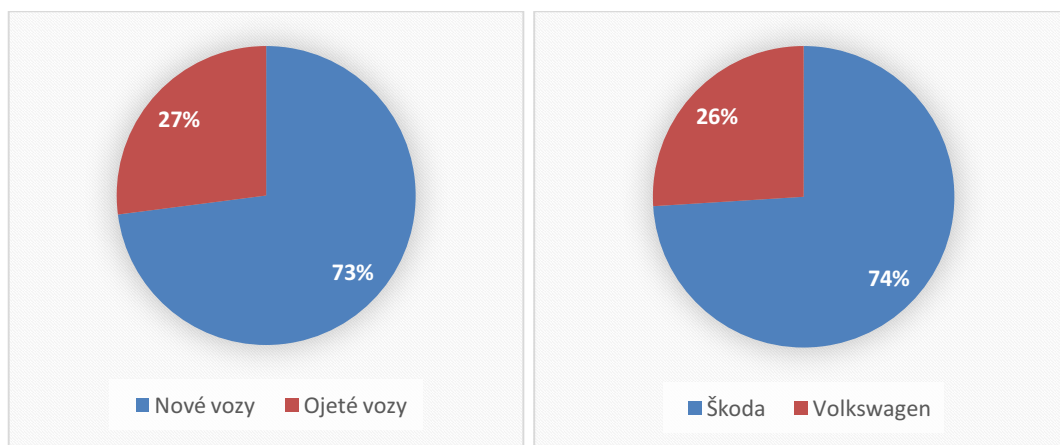
Za první pololetí roku 2016 se prodalo 883 vozů Škoda (50 % nárůst proti loňským 579) a 447 vozů Volkswagen (11 % nárůst proti loňským 404). (3)



Graf 4 Obrat společnosti TUKas a.s. v letech 1991–2015

Zdroj: Vlastní zpracování

Poměr obchodu nové/ojeté vozy, Škoda/Volkswagen



Graf 5 Poměr prodeju nové/ojeté vozy a Škoda/Volkswagen

Zdroj: Vlastní zpracování



TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.

Pro hodnocení finanční výkonnosti jsou uvedeny výsledky hospodaření v absolutních hodnotách v letech 2012–2015.

Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2015 (tis. Kč)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015
Výnosy celkem	486 632	432 738	529 169	606 276
Náklady celkem	486 266	431 878	526 782	600 739
Výsledek hospodaření za účetní období	366	860	2 387	5 537

Tabulka 3 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti AUTO-STAIGER CZ a.s. v letech 2012–2015

Zdroj: Výroční zpráva TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. za rok 2015



Graf 6 Výsledek hospodaření společnosti TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. v letech 2012–2015 v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 2012 a 2013 přetrvávala hospodářská krize a společnost se zaměřovala na optimalizaci nákladových položek, která probíhala na úrovni celé skupiny TUKas Group.

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 společnost pokračovala v trendu navyšování výkonu v obchodní činnosti v zastupovaných značkách po stránce servisních služeb i obchodu s novými i ojetými vozy. Dosáhla historicky nejlepšího výsledku v prodeji vozů Opel za posledních deset let a obrat dosáhl meziročně navýšení o 14,6 %. (7)



TUKas ČSAO a.s.

Společnost je součástí skupiny TUKas Group od srpna 2015. Pro zhodnocení dosavadní výkonnosti jsou uvedeny výsledky hospodaření v letech 2012–2015.

Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2015 (tis. Kč)

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

Tabulka 4 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti TUKas ČSAO a.s. v letech 2012–2015

Zdroj: Výroční zpráva TUKas ČSAO a.s. za rok 2015



Graf 7 Výsledek hospodaření společnosti TUKas ČSAO a.s. v letech 2012–2015 v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2015 došlo ke vstupu nového vlastníka, společnosti TUKas a.s., která se společností TUKas ČSAO a.s. 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 příznivě projeví operace, které souvisely se změnou vlastnických struktur a vypořádáním vzájemných nároků.. Obrát v roce 2015 dosáhl 504 mil. Kč. (8)



TUKas Auto Adámek, s.r.o.

Společnost se stala součástí skupiny 1. 6. 2015. Pro zhodnocení finanční výkonnosti v minulých letech jsou pro přehled uvedeny výsledky hospodaření.

Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2015 (tis. Kč)

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

Tabulka 5 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti Auto Adámek, s.r.o. v letech 2012–2015

Zdroj: Výroční zpráva TUKas Auto Adámek, s.r.o. za rok 2015



Graf 8 Výsledek hospodaření společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o. v letech 2012–2015 v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2012 byl spojen s prohlubující se ekonomickou recesí, která se začala promítat do oboru autoopravárenství a prodeje vozů. Firma se potýkala s nedostatkem práce pro servis, který se projevil poklesem zakázek s propadem tržeb na zakázku. (9)

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 „Corporate Design“ 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, 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. (10)

V roce 2014 se rozdíl mezi výnosy a náklady pohybuje dále v záporných číslech a podnik hospodaří se ztrátou.

V roce 2015 společnost prošla změnou vlastnické struktury. Došlo k prodeji společnosti novému vlastníkovi, společnosti TUKAS a.s., který realizoval odkup všech pozemků a po předchozích letech zhoršující se tendence postupně zlepšuje hospodářské zdraví společnosti. (11)

TT-Complex spol. s r.o.

Pro hodnocení výkonnosti jsou uvedeny výsledky hospodaření v letech 2012–2015.

Vývoj ekonomických výsledků v letech 2012–2015 (tis. Kč)

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

Tabulka 6 Výsledek hospodaření společnosti TT-Complex spol. s r.o. v letech 2012–2015 v tis. Kč



Graf 9 Výsledek hospodaření společnosti TT-Complex spol. s r.o. v letech 2012–2015 v tis. Kč

Společnosti se daří udržovat objem obrátu. Stabilizujícím prvkem ziskovosti je růst podílu obrátu ve službách autopůjčovny i růst objemu obchodu v oblasti operativního leasingu. V roce 2015 byl dosažen historicky nejlepší hospodářský výsledek.



3. Střednědobý strategický plán rozvoje

V této kapitole bude formulován strategický záměr skupiny TUKas Group pro střednědobý horizont 2017–2019 na základě strategických východisek – poslání, vize a strategických cílů. Nejdříve budou stanoveny střednědobé cíle a poté popsány strategie pro jejich dosažení.

3.1. 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. (12)

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

TUKas Group staví rozvoj i změny 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. Mottem společnosti je: „Spokojený zákazník může být pouze tehdy, když je spokojený zaměstnanec.“ (6)

3.2. 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. (12)

Struktura vize

Vize se zpracovává na období 2017–2019. Je konkretizována do jednotlivých oblastí.

Zákazníci strategického záměru

Zákazníci se dělí na dvě hlavní skupiny:

- Retail – fyzické osoby, které kupují automobil pro osobní potřebu
- Fleet – firmy, které kupují automobily, které jsou využívány zaměstnanci

Společnosti prodávají auta fleetovým i retailovým zákazníkům. Podíly retailu a fleetu na prodeji se liší podle jednotlivých značek. 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 připravovaným značkám orientovaným více na privátní zákazníky (Kia, Renault, Dacia). Zároveň se skupina zaměří na budování dlouhodobě prospěšných vztahů se stálými zákazníky a získávání nových.

Produkt a jeho výjimečnost

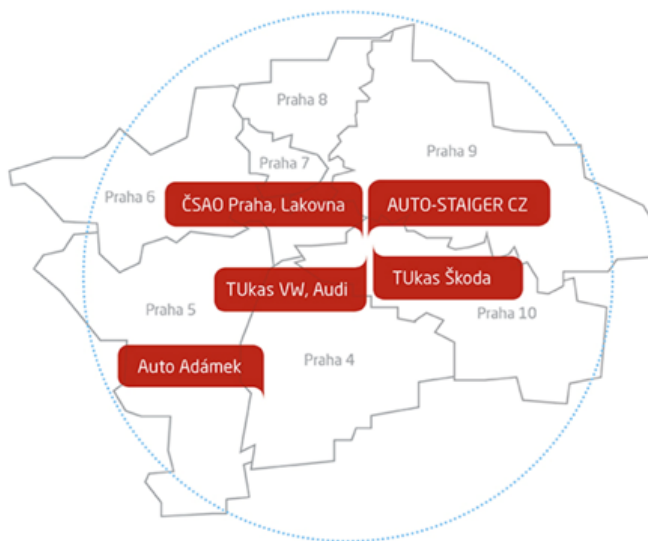
- prodej nových vozů
- prodej a výkup ojetých vozů
- servis, díly a příslušenství
- financování a pronájem vozů
- čerpací a dobíjecí stanice

Základním zaměřením bude i v následujícím plánovacím období nabízet komplexní služby v oblasti prodeje automobilů včetně financování a servisu. Tuto vizi vyjadřuje 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 především na český automobilový trh, část prodeje tvoří export na zahraniční trh. Sídlí v hlavním městě a většinu zákazníků má v okolí svého sídla, tj. především v Praze 4, Praze 9 a Praze 10.

V dalších letech zamýšlí upevnit postavení na trhu v rámci regionu Praha i celé České republiky, a to jak ve vztahu k zákazníkům, tak směrem k zaměstnancům a ve vztahu podpory ze strany importérů značek. Z hlediska segmentů skupina působí na trhu osobních automobilů a lehkých užitkových automobilů. Nabízí modely různých automobilových značek spadající do všech obchodních tříd, od vozů nižší třídy, přes vozy nižší střední třídy, vozy vyšší střední třídy až po luxusní automobily. Záměr je rozrůst se o další modely stávajících i nových automobilových značek a tím rozšířit své působení v tržních segmentech.



Obrázek 3 Region

Zdroj: Firemní dokumenty

Technické, technologické a užité přednosti produktu

Vedle komplexnosti služeb skupina 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. Za účelem růstu spokojenosti u klientů firma zaměří pozornost na CRM (Customer relationship management), systém pro řízení vztahů se zákazníky.

Strategická dimenze záměru

Základní strategií je dlouhodobá orientace na poskytování služeb v oblasti prodeje a servisu nových a ojetých vozů. Skupina má v úmyslu jako celek trvale zvyšovat obrát, což znamená růst v počtu prodaných automobilů a objemu obchodu ve službách. To chce realizovat posílením obchodních aktivit skupiny a rozšířením portfolia nabízených značek prodávaných automobilů a příslušných služeb. Cílem je být jedním z předních automobilových prodejců nových vozů v České republice.



Filozofie záměru

Firemní filosofie je založena na osobním kontaktu s každým zákazníkem a ověřené skutečnosti, která platí pro všechny obory lidského konání, že by měl 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.

Základem úspěchu je profesionální tým, kde jsou všichni lidé na správných místech. Kvalitní personál je předobrazem dobře fungující firmy. Společně ve skupině jde o to, aby byly schopny zaměstnávat dostatečný počet kvalifikovaných a motivovaných pracovníků.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Automobilové značky kladou na dealery vysoké nároky spojené s investicemi a společnosti se zavazují plnit přísné kvalitativní standardy výrobců, které jsou podmínkou působení v roli autorizovaného prodejce. Firmy musí mít tedy dostatek zdrojů na to, aby se mohly do budoucna dále přizpůsobovat neustále se zvyšující úrovni povinných standardů pro prodej vozů a servisní činnost.

Automobilový průmysl prochází řadou změn, skupina firem hodlá definovat nové obchodní příležitosti na automobilovém trhu, sledovat aktuální trendy a pružně reagovat na potřeby zákazníků.

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 budovat dobrou pověst rodinného podniku, který si zakládá 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. Snaží se, aby zákazník měl pocit, že se obrátil na rodinnou firmu s odpovídající kvalitou služeb.

V roce 2015 se skupina TUKAS Group 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. (13)



Sociální koncepce

Firmám a skupině jako celku záleží na tom, aby byla vnímána jako dobrý zaměstnavatel, jehož cílem je spokojenost svých zaměstnanců, kteří mají možnost osobního rozvoje, profesního růstu a nadstandardního ohodnocení.

Součástí skupiny je firma TT-Complex, která zaměstnává více než 50 % lidí se zdravotním postižením, čímž podporuje sociální politiku státu a pomáhá tak invalidním občanům začlenit se do běžného života.

V následujícím období je v plánu navýšit počet zaměstnanců v servisu ve firmě TUKas a.s. z důvodu narůstajícího objemu zakázek a ve společnostech TUKas Auto Adámek, s.r.o. a TUKas ČSAO a.s. z důvodu rozšíření o nové značky.

3.3. Strategické cíle

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). (12)

Střednědobé strategické cíle pro období 2017–2019

Cíle popisují budoucí stav společnosti na konci plánovaného období, tedy k 31. 12. 2019.

Střednědobé cíle skupiny

- tři nová zastoupení automobilových značek
- roční obrat skupiny min. 3,75 mld. Kč

Střednědobé cíle jednotlivých společností

TUKas a.s.

- dosáhnout ročního obratu 2 mld. Kč
- snížení zadluženosti vlastního kapitálu na hodnotu 1

TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.

- roční obrat 900 mil. Kč
- snížení zadluženosti vlastního kapitálu na polovinu



TUkas ČSAO a.s.

- rozšíření portfolia o značky Renault a Dacia
- roční obrat 400 mil. Kč

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

- rozšíření portfolia o značku KIA
- roční obrat 150 mil. Kč
- dosažení kladného rozdílu mezi výnosy a náklady

TT-Complex spol. s r.o.

- udržet roční obrat 250 mil. Kč

3.4. 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.

Celopodniková strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí platná pro celý holding. Strategie na úrovni SBU (strategických podnikatelských jednotek) je strategie příslušející podnikovým subjektům se specifickými trhy. Úkolem nadřazené korporátní strategie je koordinace strategických podnikatelských jednotek v synergizující celek. (12)

Celopodniková strategie

Strategie na úrovni celé skupiny je založena na efektivním spojení více firem dohromady a jejich vzájemné kooperaci, díky čemuž 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.

Aby skupina dosáhla cílů v oblasti prodeje a obratu, bude pokračovat v růstové strategii. V současnosti do skupiny TUkas Group patří pět společností, které provozují dealerství čtyř značek. Portfolio skupiny se od roku 2017 rozroste o tři nové značky z 10 nejprodávanějších značek v České republice včetně autorizovaných servisů, a skupina bude



provozovat dealerství sedmi značek, čímž zvýší tržní podíl na obsluhovaném trhu. Tyto značky budou umístěny do autosalonů společností TUKas Auto Adámek, s.r.o. a TUKas ČSAO a.s., které firma TUKas a.s. v roce 2015 koupila a ukončila v nich dealerství Škoda. S nárůstem obrátu se bude snižovat podíl cizích zdrojů.

Rozšířením prodejních míst a plánovaným rozvojem prodeje dalších značek chce skupina svým zákazníkům nabídnout více a tím si udržet jejich důvěru a spokojenost. (14) Rozšiřující se nabídku prodeje vozů doplňuje také rozsáhlá servisní síť. TUKas Group patří mezi autorizované servisy nejvyššího počtu značek v České republice (Škoda, VW, Audi, Mercedes, Opel, Volkswagen, Chevrolet a Ford). I díky tomu se zákazníci rádi vracejí. (3) Akvizicemi a růstem skupina postupně naplňuje plán, který má zákazníkům přinést ještě kvalitnější prodejní i servisní služby a rozšíření dalších služeb spojených s automobilovým odvětvím. (1)

Důležitou oblastí pozornosti bude také budování základů pro fungující CRM, na kterém TUKas Group staví řadu aktivit se svými zákazníky. (6) Více než 70 % všech zákazníků tvoří stálí zákazníci. Aby si je skupina dokázala udržet, začala o zákaznících sbírat data a systematicky vytvářet obchodní vztahy. Získat nového zákazníka je nákladnější než udržet stávajícího, proto se společnosti chtějí zaměřit na rozvíjení vztahů se stávajícími zákazníky. Předpokládá se, že dlouhodobě spokojený klient bude méně citlivý na cenu a 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.

K 25. výročí existence skupina TUKas Group pro zákazníky připravila mobilní aplikaci s možností rychlého objednání do servisu, s kontakty pro pomoc na silnici, s aktuální nabídkou skladových vozů, nabídkou aktuálních slev a výhod a informacemi ze světa aut a cestování. (15)

Krátkodobé priority na úrovni podnikatelských jednotek

TUKas a.s.

Společnost TUKas a.s. se skládá ze dvou divizí, provozoven Škoda a Volkswagen. Obě pobočky byly v posledních letech zrekonstruovány do nových CI standard splňujících požadavky výrobců na příští roky. Byla přijata nákladová opatření a kontrolní mechanismy, díky kterým se podařilo dosáhnout zisku i přes vysoké náklady na zkvalitnění provozoven.

Předpokladem pro následující období je úspěšné pokračování v prodeji a servisní činnosti s trendem mírného růstu, což je podpořeno faktem, že značky Škoda a Volkswagen



jsou dlouhodobě nejoblíbenějšími značkami mezi českými řidiči a tedy nejprodávanějšími na tuzemském trhu. Modelová řada značky Škoda se od roku 2017 rozšíří o nový model třídy SUV, kterým automobilka cílí do soukromého sektoru. Díky nárůstu práce v servisu, ke kterému nyní dochází hlavně díky profesionální a velkokapacitně dimenzované lakovně, společnost plánuje nárůst zaměstnanců. Podpořit obchodní aktivity hodlá také pomocí marketingu a CRM. S nárůstem prodaných automobilů a obchodu ve službách bude růst zisk, který by před zdaněním měl dosáhnout minimálně 1 % z celkových výnosů.

TUkas AUTO-STAIGER CZ a.s.

V předchozím roce se společnost zaměřila na stabilizaci výkonů pro značku Opel a Volvo. V roce 2017 se zaměří na zachování výkonů minimálně na úrovni předchozích let, zachování vývojového trendu navyšování výkonu v obchodní činnosti v obou zastupovaných značkách a posílení pozice firmy v rámci regionu Praha i ve vztahu podpory ze strany importérů.

Výkonnost a stabilitu společnosti by v dalších letech mělo prostřednictvím získávání věrnosti klientů podporovat také nově vytvořené oddělení péče o zákazníky (call centrum). Vytvoření nových interních procesů vede rovněž k umocnění postavení na trhu v rámci regionu Praha a celé České republiky.

TUkas ČSAO a.s.

Vzhledem k ukončení působení společnosti v roli autorizovaného prodejce značky Škoda v roce 2015 se společnost stala výhradně autorizovaným opravcem značky Škoda a zároveň probíhala jednání s importéry vozů Renault/Dacia, která vyústila dohodou o společném záměru.

Rok 2016 je pro společnost rokem příprav na posílení obchodních aktivit jak z hlediska přestavby areálu, tak v oblasti interního systému řízení a lidských zdrojů. Tyto přípravy znamenají výrazná omezení obvyklých profitabilních aktivit a z toho důvodu se neočekává dosažení kladného hospodářského výsledku za rok 2016.

V roce 2017 bude otevřen nový showroom pro značky Renault a Dacia a zahájen jejich autorizovaný prodej a servis. V následujících letech bude společnost pokračovat ve stávajících aktivitách s rozšířeným portfoliem.



TUkas Auto Adámek, s.r.o.

Vzhledem k tomu, že společnost v roce 2015 také ukončila autorizovaný prodej značky Škoda, jelikož udržení autorizace pro prodej by si vyžádalo významnou investici, působí nadále pouze jako autorizovaný servis značky Škoda a Ford. Rovněž bylo zahájeno jednání s importem vozů KIA, které bylo zakončeno dohodou o společném záměru. Nejbližší budoucnost společnosti v oblasti prodeje nových vozů je tedy spojena s přírůstkem značky KIA do portfolia od roku 2017. Předpokladem k tomu byla autorizace společnosti v roli autorizovaného prodejce i opravce a výstavba showroomu Kia Red Cube.

Touto cestou společnost dokáže ve střednědobém horizontu stabilizovat a rozvíjet své aktivity, naplňovat očekávání zákazníků a docílit toho, aby se rozdíl mezi výnosy a náklady dostal do kladných čísel.

TT-Complex spol. s r.o.

Společnost staví úspěch na schopnosti nabízet flexibilní a na míru šité služby v oblasti financování nákupu i provozu vozidel. Maximalizace synergických efektů ve skupině umožňuje společnosti poskytovat zákazníkům kvalitní služby a zároveň navyšovat počet prodaných vozů skupiny formou operativního leasingu.

V roce 2016 dochází ke stabilizaci ve vedení společnosti, nastavení interních procesů, vyhledávání a rozvoji nových typů obchodních aktivit. Záměrem v následujícím období je pokračovat ve stávajících aktivitách, rozšiřovat komplexnost služeb, lépe odhadovat riziko a vnímat příležitosti na trhu i uvnitř skupiny, což by mělo vést k pozvolnému růstu v prodeji služeb operativního leasingu a udržení obratu za služby autopůjčovny.

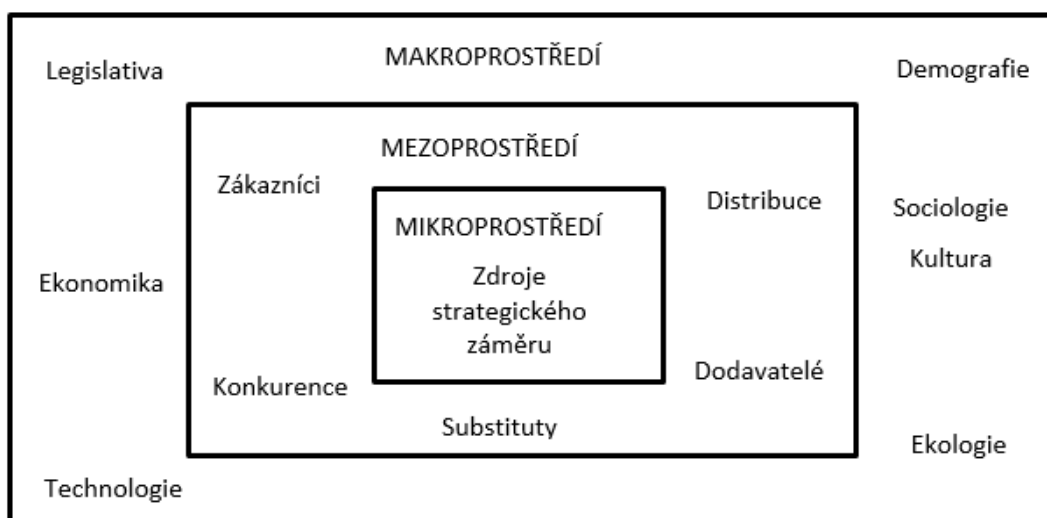
4. Analýza prostředí

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.



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 (12)



Obrázek 4 Podnikatelské prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování dle (12)

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. (12)

4.1. Externí analýza

Externí analýza 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 ovlivnit její strategický záměr. Legislativní prostředí, ve kterém firma působí, je v současné době utvářeno řadou zákonů, z nichž nejvíce ovlivňují podnikání:

- Občanský zákoník – obsahuje obecnou úpravu postavení právnických osob a 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 k řadě změn a jsou platné nové výkazy rozvaha a výkaz zisku s ztráty
- Zákon o daních z příjmů – upravuje daň z příjmů fyzických a právnických osob

Ve schvalovacím procesu je novela zákona o dani z příjmů, která přináší možné změny ve zdanění příjmů ze zaměstnání účinné od roku 2017. Týkají se například slev na dani a daňového zvýhodnění, zdanění příjmů malého rozsahu srážkovou daní, oblasti zaměstnaneckých benefitů. (16) U daně z příjmů právnických osob dojde ke změně např. u odpisování technického zhodnocení, bude možné odpisovat i v případech, kdy dochází k přenechání věci k užití jinému subjektu, např. nájemci. (17)

- Zákon o dani z přidané hodnoty

Dochází ke změnám v zákoně o dani z přidané hodnoty, kupříkladu je zaveden institut „nespolehlivé osoby“, tj. fyzické či právnické osoby, která závažným způsobem poruší své povinnosti vztahující se ke správě DPH. (18)

- Zákon o zaměstnanosti

Dle zákona o zaměstnanosti jedna ze společností skupiny, TT-Complex spol. s r.o. zaměstnává více než 50 % tělesně postižených osob a poskytuje služby v rámci náhradního plnění. Zde by nemělo dojít k výrazným změnám.

- Zákon o ochraně spotřebitele – stanovuje povinnosti prodejce a ošetřuje práva spotřebitele
- Zákon o centrální evidenci účtů – nabyt účinnosti v říjnu 2016 a má pomoci v boji např. proti daňovým únikům či praní špinavých peněz



- **Zákon o evidenci tržeb**

Zákon nabył platnosti v dubnu 2016 a evidenční povinnost vznikne podnikatelům, kteří přijímají platby v hotovosti nebo kartou. Začátek zavedení tzv. elektronické evidence tržeb byl 1. prosince 2016 pro ubytovací a stravovací služby. Podnikatelé, kterým plynou tržby z velkoobchodu a maloobchodu, se připojí v druhé fázi v březnu 2017 a v roce 2018 zahájí evidenční povinnost zbytek podnikatelů. (19) Společnostem vzhledem k charakteru prodávaných služeb vzniká povinnost zahájit evidenci tržeb ve 2. fázi, v březnu 2017.

Legislativní úpravy by neměly mít na strategický záměr podniku dopad.

Demografie

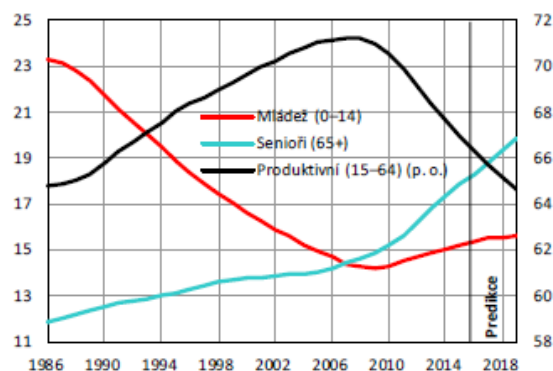
Počet obyvatel v ČR se stabilně mírně zvyšuje. V České republice za rok 2015 vzrostl počet obyvatel o 16 tisíc. V průběhu 1. pololetí roku 2016 se obyvatelstvo ČR rozrostlo o 11 tisíc osob. Za růstem počtu obyvatel však nestojí vyšší počet narozených, ale migrace lidí ze zahraničí. Nejvíce přistěhovalých pocházelo ze Slovenska, Ukrajiny a Rumunska. (20) (21)

Mezi rumunskými zákazníky je nejoblíbenější značkou Dacia, na dalších místech následují Škoda, Ford, Volkswagen a Renault. (22) Na Slovensku, stejně jako v České republice, je nejprodávanější značkou Škoda, následuje značka Volkswagen, Hyundai, Kia a Opel. (23) V Ukrajině drží první pozici Toyota, druhou nejpopulárnější je Renault, poté Volkswagen, Škoda a Kia. (24) Nabídka společnosti tedy koresponduje s preferencemi potenciálních zákazníků z řad přistěhovalců. Dalším pozitivním faktem je, že TUKAS Group sídlí v Praze, kde je nejvyšší hustota zalidnění v ČR jak v rámci okresu, tak v rámci kraje, a nejvyšší kupní síla na jednoho obyvatele v Česku.

Na druhou stranu se zvyšuje podíl seniorů na celkové populaci a dochází k postupnému poklesu počtu obyvatel v produktivním věku 15–64 let, což může mít v delším časovém horizontu dopad na nabídkovou stranu.



Věkové skupiny



Graf 10 Podíl věkových skupin na celkové populaci v %

Zdroj: Makroekonomická predikce MF ČR – listopad 2016

Ekonomika

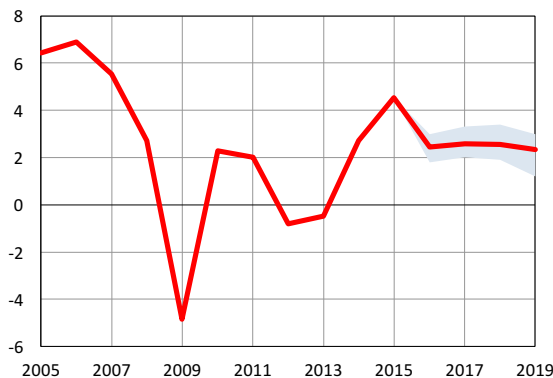
Vývoj hrubého domácího produktu ČR

Česká ekonomika je v dobré kondici. Ekonomický růst v roce 2015 dosáhl 4,2 %, byl však pozitivně ovlivněn řadou faktorů jako například absorpcí prostředků z fondů EU a výrazným poklesem ceny ropy. V roce 2016 již ekonomiku podporuje jen nízká cena ropy, díky odeznění vlivu evropských dotací se počítá s růstem HDP o 2,5 %. Růst HDP je tažen čistými vývozy a výdaji na spotřebu (zejména domácností díky růstu jejich reálného disponibilního důchodu). Ve 2. čtvrtletí 2016 se ekonomický výkon mezičtvrtletně zvýšil o 0,9 %. V roce 2017 by se měl růst nepatrně zrychlit na 2,6 %. Ekonomický růst začíná být tažen zahraničním obchodem. Ve struktuře ekonomického růstu došlo ke zvýšení exportní výkonnosti a zpomalení růstu domácí poptávky. V následujícím období je tendence k mírnému nárůstu cen ropy a minerálních paliv, které stále setrvávají na nižších úrovních v předchozích letech, což může způsobit snížení tempa růstu HDP. Na českou ekonomiku by mohl mít dopad také výsledek referenda o vystoupení Spojeného království z EU, který výrazně zvýšil nejistoty v evropských ekonomikách v globálním měřítku, pokles důvěry ekonomických subjektů v budoucí vývoj má za následek snižování prognóz růstu v ekonomikách včetně ekonomiky české. (21) (25)

Momentálně nízké ceny ropy podporují poptávku po autech. Zpomalení hospodářského růstu neznamená žádné dramatické zhoršení situace, očekává se stabilizovaný výkon společnosti.



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



Graf 11 Reálný růst HDP v %

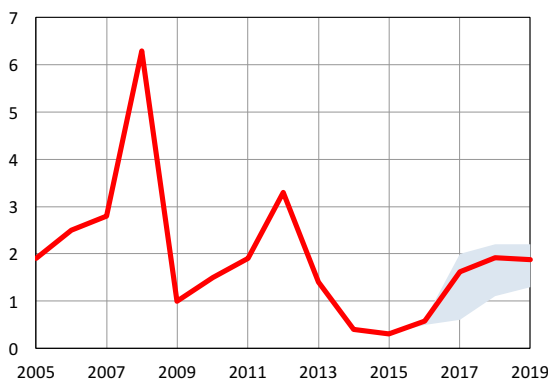
Zdroj: Průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2016–2019) (25)

Míra inflace

Ekonomický růst je doprovázen nízkou inflací, která je dána převážně poklesem ceny ropy a obecně nízkou inflací v globálním měřítku. Průměrná inflace v roce 2016 by podle průměru prognóz institucí při současném růstu spotřebitelských cen měla dosáhnout 0,6 %. Přesáhnout 1 % by měla až v roce 2017, kdy je predikce průměrné míry inflace 1,2 %. V souvislosti s růstem ceny ropy bude pozvolna docházet k obnovení růstu spotřebitelských cen a následně k návratu k inflačnímu cíli ČNB 2 procent. (21) (25)

Díky zanedbatelné inflaci se zlepšuje příjmová stránka domácností a roste jejich spotřeba a ochota nakupovat, což se příznivě projevuje i v poptávce po automobilech.

Graf ukazuje minulý a předpokládaný vývoj průměrné inflace spotřebitelských cen.



Graf 12 Průměrná míra inflace v %

Zdroj: Průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2016–2019) (25)



Vývoj měnového kurzu CZK/EUR

ČNB od listopadu 2013 používá kurz koruny jako nástroj měnové politiky k plnění inflačního cíle a udržuje kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Od změny kurzového režimu se měnový kurz koruny vůči euru pohyboval do poloviny roku 2015 v blízkosti hladiny 27,50 CZK/EUR. Poté kurz začal v souvislosti s příznivým vývojem ekonomiky posilovat a přibližovat se úrovni 27 CZK/EUR, poblíž které se udržoval v druhé polovině roku 2015 i v dosavadním průběhu roku 2016. Zatím není určeno, kdy a jakým způsobem bude ČNB upouštět od používání kurzového nástroje. Podle vyjádření ČNB by pravděpodobně mohlo dojít k ukončení kurzového závazku v polovině roku 2017 a poté se očekává, že koruna proti euru začne mírně posilovat, což je v souladu s vyjádřením ČNB, že nepřipustí výraznou apreciaci koruny po tom, co ustoupí od kurzového závazku. (21) Podle analytiků může brexit způsobit posunutí konce režimu devizových intervencí nejméně do konce roku 2017 a v případě vyhrocení situace na finančních trzích se nevyklučuje ani další oslabení koruny centrální bankou. (26)

Pohyb kurzu zásadně ovlivňuje dealera prodávajícího vozy do zahraničí. Export bude pravděpodobně podpořen slabou korunou nejméně do poloviny roku 2017, což pro společnost znamená pozitivní dopad na tržby. Plánované posílení koruny v následujících letech ji do určité míry znevýhodní.

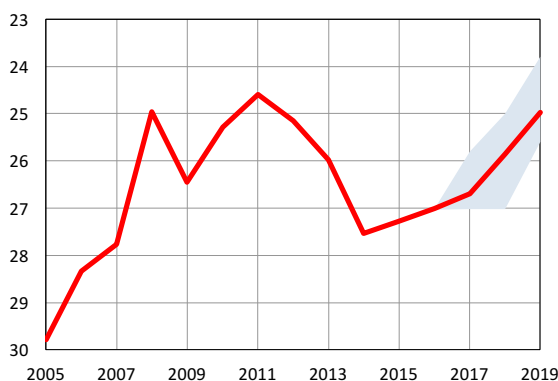
V následující tabulce je uvedena nejpravděpodobnější tendence vývoje měnového kurzu v letech 2016–2019 podle výsledků šetření MF ČR a dle predikcí ostatních institucí v průzkumu prognóz.

	2016	2017	2018	2019
Prognóza dle propočtů MF ČR	27,0	26,9	26,2	25,6
Prognóza dle respondentů	27,0	26,7	25,8	25,0

Tabulka 7 Pravděpodobný vývoj měnového kurzu [Kč]

Zdroj: : Průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2016–2019) (25)

Graf znázorňuje prognózu měnového kurzu CZK/EUR podle průměrných hodnot předpovědí respondentů průzkumu Ministerstva financí ČR.



Graf 13 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR

Zdroj: Průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2016–2019) (25)

Úrokové sazby

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

Za 3. čtvrtletí 2016 dosáhla tříměsíční sazba PRIBOR v průměru 0,3 %. Na této úrovni by měl 3M PRIBOR setrvat vzhledem k předpokládané stabilitě měnově-politických sazeb i během příštího roku. Předpokládaný vývoj souvisí i s platností kurzového závazku. Úrokové sazby by se neměly výrazně zvyšovat, dokud ČNB neopustí kurzový závazek. Mohlo by dojít k mírnému zvýšení tržních úrokových sazeb od 2. poloviny roku 2017 a výraznější růst krátkodobých sazeb až v roce 2019. Dlouhodobé úrokové sazby se pohybují dlouhodobě na nízkých hodnotách. Ve 3. čtvrtletí 2016 dosáhl výnos do splatnosti 10letých státních dluhopisů 0,3 % a predikuje se pouze mírné zvýšení na 0,6 % v roce 2017. (21) (27)

Trh práce

Český trh práce je v dobré formě. Zaměstnanost ve 2. čtvrtletí 2016 meziročně vzrostla o 1,7 %. Míra nezaměstnanosti se pohybuje pod svým dlouhodobým průměrem, od začátku roku 2016 je nejnižší v EU. V roce 2017 by mohla dosáhnout 4 %. Zvýšil se také počet volných pracovních míst a trh práce začíná narážet na nedostatek pracovních sil s potřebnou kvalifikací. Nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle se odráží v růstu mezd a platů i průměrné mzdy. Zaměstnavatelé budou kvůli nedostatku pracovníků nuceni spíše zvyšovat mzdy než navyšovat počty zaměstnanců. (21) (28) (25)

Průměrná mzda na přepočtené počty zaměstnanců ve 2. čtvrtletí 2016 v Česku vzrostla meziročně o 1 019 Kč (3,9 %) na 27 297 Kč. Po odečtení inflace vzrostla reálně o 3,7 %. Medián mezd vzrostl o 4,5 %. Podle analytiků by mzdy měly dále růst. (29)

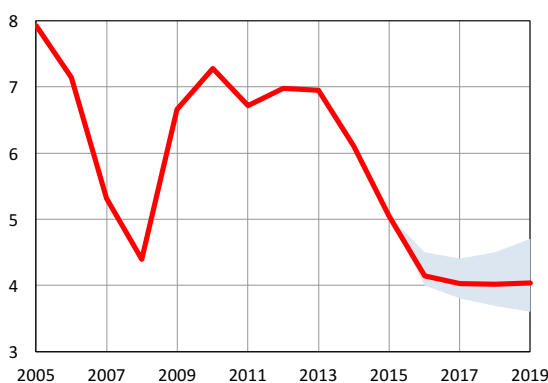


Jelikož medián roste rychleji než průměrná mzda, růst mezd je více rozložený, dotýká se i lidí s nižšími příjmy a má za následek zvýšení kupní síly, což se může mírně projevit na množství prodaných nových vozů. Nicméně většina lidí na průměrnou mzdu stále nedosáhne a lze očekávat, že bude preferovat koupit ojetého auta.

Podle výsledků výběrového šetření pracovních sil, které provádí Český statistický úřad, míra zaměstnanosti pracujících osob ve skupině 15–64letých ve 3. čtvrtletí roku 2016 meziročně vzrostla o 1,7 % a dosáhla 72,2 %, což je nejvyšší hodnota úrovně v historii samostatné České republiky. (30) Část prodeje je realizována do soukromého sektoru retailovým zákazníkům, kde je cílovou skupinou především ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Růst míry zaměstnanosti ve skupině 15–64 let může přispívat ke zvyšování počtu zájemců.

Při mírném růstu zaměstnanosti a snižující se míře nezaměstnanosti se bude logicky zvyšovat míra ekonomické aktivity. Nabídka práce je ovlivněna stárnutím populace a dlouhodobým snižováním počtu obyvatel v produktivním věku, na druhou stranu se zvyšuje podíl ekonomicky aktivních osob na dospělé populaci. Růst a rozvoj firem by mohl omezovat nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Graf zobrazuje minulý vývoj a predikci míry nezaměstnanosti.



Graf 14 Míra nezaměstnanosti v %

Zdroj: Průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2016–2019) (25)

Sociologie a kultura

Zájem lidí o auta je ovlivněn mnoha faktory, např. životní úroveň, příjmy domácností, náklady na palivo, kvalitou dopravní infrastruktury ve městech nebo nedostatkem parkovacích míst v lokalitě. Ne všechny domácnosti mají auto, ale je i mnoho takových, které mají auta dvě nebo tři. Počet osobních vozidel v Česku v roce 2015 přesáhl pět milionů, na každého obyvatele tak připadají dva automobily. Méně samozřejmé je používání auta 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 přibyly nové vzájemně nekompatibilní 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 a bylo zavedeno maximální snižování rychlosti v centru města až na třicítku, což může řidiče rovněž odradit. Problémy s parkováním v městských aglomeracích, menší dostupnost bezplatných parkovacích míst a tendence rozšiřování zón placeného stání je trend, který může brzdit růst v automobilovém segmentu.

Technologie

Mezi moderní trendy současnosti patří elektromobilita. Lze přepokládat, že díky pokročilým technologiím bude docházet k rozšiřování elektromobilů i přes cenové výkyvy klasických ropných paliv. Začne narůstat zájem o vozidla s alternativním pohonem a klesne poptávka po benzínových a naftových autech. První náznaky rozmachu elektromobilů již přichází v podobě hybridních automobilů, které kombinují výhody elektromobilů a automobilů se spalovacími motory. Dnes jsou elektromobily spíše raritou, stojí mnohem více než klasická auta, ale v souvislosti s nezadržitelným vývojem a klesající cenou autobaterií by elektromobily mohly být v budoucnu levnější než klasická auta a starší alternativa benzínového motoru by mohla ztrácet na významu, navíc samotná údržba a servis elektromobilu představuje nižší náklady.

Dnes se po celém světě vyrobí zhruba půl milionu elektroaut za rok. Koncern Volkswagen se připravuje na to, že do deseti let budou elektromobily tvořit čtvrtinu jejich celkové produkce. Dalšími začínajícími trendy jsou autonomní vozidla. (31)

Ekologie

Důležitým faktorem v rámci ekologie je produkce a poptávka po automobilech s nízkými emisemi oxidu uhličitého. Doprava představuje hlavní příčinu znečištění ovzduší a automobilky hledají cesty ke každoročnímu snižování emisí, které jejich vozy vypouští.

Evropská unie stanovila do roku 2020 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 %. (32)

Osobní automobily a lehká užitková vozidla produkují 15 % emisí CO₂ a jejich snížení výrazně přispěje k boji proti změně klimatu. Právní předpisy EU stanovují limit



emisí, který musí výrobci dodržovat. Od roku 2015 podle emisní 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. (33)

Zpřísnování ekologických požadavků na vypouštění CO₂ do budoucna ovlivní automobilový průmysl. Po aféře Dieselgate automobilového koncernu Volkswagen, kdy byly zfalšovány testy emisí a byl instalován podvodný software do automobilů s diesellovými motory, aby při testech vykazovaly nižší množství vznikajících zplodin, se Evropská komise rozhodla zpřísnit emisní nároky. Výrobci tak budou muset snížení emisí dosáhnout novými technologiemi pohonu vozidel, které emisní limity budou splňovat, a následně investice promítnou do cen vozidel. Také mohou kompenzovat modely s vyššími emisemi výrobou modelů s hybridním či elektro pohonem, které jsou z hlediska provozu šetrnější k životnímu prostředí.

Dieselgate vede k vysokým ztrátám automobilky a finanční oslabení může mít do budoucna dopad také na horší konkurenceschopnost modelů. Kauza může rovněž ovlivňovat rozhodování zákazníka o koupi nového auta s diesellovým motorem. Zatím skandál nemá zásadní vliv na český automobilový trh, nicméně lze očekávat větší zohledňování ekologických aspektů při nákupu nového vozu a orientaci zákazníků na vozy s alternativními způsoby pohonu šetrné k životnímu prostředí, což by mohlo vyvolat růst poptávky po vozech na stlačený zemní plyn (CNG), hybridních autech a elektromobilech.

Žebříček nejprodávanějších značek automobilů v Evropě podle hodnot emisí v roce 2015

Pořadí	Značka	Průměrná hodnota emisí CO ₂ (g/km)
1	Peugeot	103,5
2	Citroën	105,7
3	Renault	105,9
4	Toyota	107,7
5	Nissan	114,3
6	Škoda	115,4
7	Seat	116,8
8	Mini	117
9	Fiat	117,8
10	Volkswagen	117,8
11	Ford	118,1
12	Dacia	121,9
13	Volvo	123,8
14	Opel	126,3
15	Audi	127,3
16	Mazda	127,4



17	Hyundai	127,5
18	KIA	127,7
19	BMW	128
20	Mercedes	128,2

Tabulka 8 Pořadí automobilek podle emisí CO₂

Zdroj: Vlastní zpracování dle JATO Dynamics (34)

Negativní dopad na životní prostředí má také zvyšující se průměrný věk osobních vozů v ČR, který dle statistik Svazu dovozců automobilů v roce 2015 byl 14,3 roku. Výpočet průměru však nerozlišuje mezi firemními a privátními vozy, obecně se na nákupech nových vozů podílí více firmy, jejichž auta jsou mladší než soukromá. Objevují se tendence zavádět ve městech s horší kvalitou ovzduší nízkoemisní zóny, které zakazují vjezd do centra autům se starými motory, což by vedlo k rychlejší obnově vozového parku a vyššímu zájmu lidí o nová auta.

Skupina Tukas Group v posledních letech zaznamenala zvýšení prodeje CNG paliva i nárůst v prodeji vozů na ekologický pohon CNG. Vozy Škoda a Volkswagen s úpravou na CNG patří na českém trhu mezi nejprodávanější. V následujícím období očekává stále trvalý nárůst zájmu. Provozuje všechny druhy čerpacích a dobíjecích stanic včetně CNG a elektrického proudu, kde mohou zákazníci nabíjet hybridní vozidla i vozidla na elektrický pohon. (35)

4.1.2. Analýza mezoprostředí

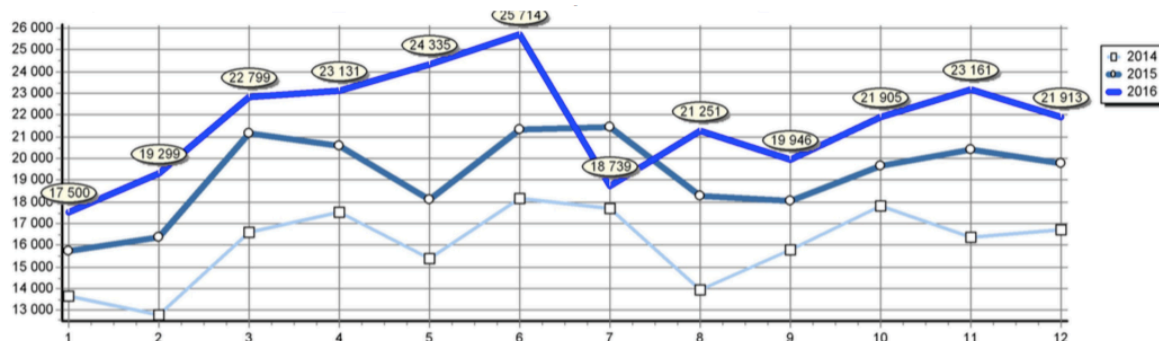
Automobilový průmysl patří mezi nejdůležitější sektory české ekonomiky jak z hlediska ekonomického výkonu, tak z pohledu pracovního trhu, registrace nových vozidel dosahují rekordních čísel.

Dle statistik Svazu dovozců automobilů (SDA) v roce 2016 vzrostly v ČR meziročně registrace v kategorii osobních i lehkých užitkových automobilů. Celkově registrace nových osobních automobilů v roce 2016 vzrostly oproti roku 2015 o 12,49 % (o 28 836 ks). (36)



Srovnání registrací osobních vozidel v ČR během posledních let

V roce 2016 bylo zaregistrováno rekordních 259 693 nových osobních automobilů. Podíl firemních vozidel tvořil 75,2 %, privátních 24,8 % (36)



Graf 15 Celkové registrace osobních vozidel v ČR – srovnání posledních let

Zdroj: Svaz dovozců automobilů – SDA

Registrace nových osobních automobilů v ČR po značkách 1–12/2016

Pořadí	Značka	Tržní podíl
1	Škoda	31,67 %
2	Volkswagen	10,24 %
3	Hyundai	8,08 %
4	Ford	5,87 %
5	Dacia	4,76 %
6	Škoda	3,92 %
7	Renault	3,44 %
8	Kia	3,25 %
9	Opel	3,11 %
10	Volkswagen	2,89 %
11	Ford	118,1
12	Dacia	121,9
13	Volvo	123,8
14	Opel	126,3
15	Audi	127,3
16	Mazda	127,4
17	Hyundai	127,5
18	KIA	127,7
19	BMW	128
20	Mercedes	128,2

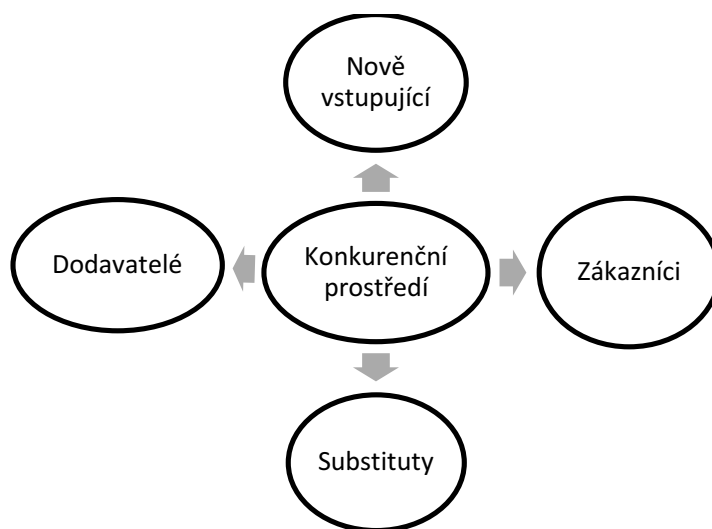
Tabulka 9 Registrace osobních vozů

Zdroj: Svaz dovozců automobilů – SDA



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. (37)



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 sníženosti a reklamace. (12)

Současným trendem v odvětví automobilového průmyslu je hyperkonkurence. Vznik hyperkonkurence je iniciován okolím podniku, které je charakteristické intenzivními a rychlými konkurenčními tahy, jimiž musí soupeři rychle vytvářet nové konkurenční výhody a současně narušovat výhody svých rivalů. (38)

Zintenzivnění konkurence má za následek pokles cen a vystupňovaný boj o zákazníka, který se často projevuje cenovými válkami, kdy jeden z konkurentů sníží cenu a ostatní jej



následují. Je stále obtížnější vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníky a konkurenční výhodu oproti konkurentům. Klíčovou roli hraje znalost potřeb, požadavků a očekávání zákazníka. 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. Jinou cestou je konkurenta koupit, velké společnosti se snaží zvětšovat.

Na trhu je velké množství dealerů i autobazarů s ojetými vozy. Jelikož dealeři nabízejí stejné produkty, je důležitý individuální přístup k zákazníkovi a úroveň kvality předprodejních, prodejních a poprodejních služeb. Společnost nabízí širokou škálu vozů různých značek, aby si každý potenciální zákazník mohl vybrat. V silném konkurenčním prostředí každý aktivně usiluje o zákazníka a snaží se o prodej komplexního produktu. Konkurenty pro společnost jsou firmy, které nabízejí velmi podobné služby v oblasti autorizovaného prodeje a servisu zastoupených značek a ojetých automobilů. Konkurenty představují jak menší dealeři jako například Auto Brejla a Auto Opat, tak i velké společnosti zastupující více značek koncernu jako Auto Jarov a společnosti působící v rámci celé České republiky, jako je Auto Palace Group nebo Porsche Inter Auto CZ. Největší konkurenční boj panuje mezi dealery značky Škoda, která má nejvyšší počet dealerských míst v České republice. Konkurenční výhodu TUKAS Group oproti konkurenci představuje otevírací doba servisu značky Škoda 7 dnů v týdnu. Přidaná hodnota je postavena na tom, že společnost není pro zákazníka pouze tím, kdo mu prodá nový nebo ojetý vůz, ale je jeho dlouhodobým partnerem připraveným kdykoli řešit jeho případné problémy. V souvislosti s rozvojem využívání internetu a inovací se rozvíjí trend prodeje vozů přes internet. Tuto službu jako první spustil dealer Auto Palace. Zákazník tak nemusí chodit do kamenné prodejny a má možnost koupit auto přes e-shop z pohodlí vlastního obýváku stejně jako jakékoli jiné zboží.

Potenciální konkurenti

Trh je poměrně zahuštěný dealery vozů různých značek. 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 kapitálovými požadavky na vybudování autosalonu dle přísných kvalitativních standardů, které představují značné náklady pro nově vstupující firmy. U jiných značek s nižším tržním podílem neprobíhá kvalitativní, ale kvantitativní selekce. Nicméně z důvodu nízkých marží prodejců se podnikatelské odvětví nejeví pro nové



zájemce jako atraktivní. Mohlo by spíše docházet ke slučování autosalonů v důsledku tlaku automobilek na prodejce do nákladných investic do modernizace autosalonů a také z důvodu, že řada prodejců se také dostala do fáze, kdy generace zakladatelů odchází do důchodu, chce pokračovat a nemá firmu komu předat. Příchod nového konkurenta, který by mohl ovlivnit dosah společnosti na trhu a ohrozit strategický záměr, je málo pravděpodobný..

Substituty

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

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 dlouhá 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 i 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

Z pohledu výrobců značek jsou vyjednávací síly dealerů velmi omezené, jelikož renomované značky dodávají vozy velkému počtu společností. Dealerství na automobilovém trhu je poměrně hodně vázáno smlouvami a předpisy, které výrobcům zaručují určitá privilegia a na základě toho sestavují prodejní a servisní smlouvu s dealery, které chtějí mít ve svém portfoliu. Dealer musí respektovat legislativní standardy ze strany výrobce týkající se prodeje a servisování. Výrobce díky silné pozici na trhu klade vysoké nároky na dealery spojené s investicemi a diktuje podmínky, například určuje, jak má vypadat vzhled showroomu podle konceptu Škoda, a prodejce je povinen se řídit pravidly pro



architektonický koncept a design provozovny, aby odpovídala požadavkům na prezentaci vozů značky Škoda.

4.1.3. Příležitosti a hrozby

K vyhodnocení rizikových faktorů vyplývajících z externího prostředí, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku v daném časovém horizontu, se používá matice EFE (External Forces Evaluation). Faktorům rizika je přiřazena váha stanovující důležitost příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah příležitostí a hrozeb je rovna 1. Poté jsou faktory ohodnoceny stupněm vlivu na strategická východiska bez ohledu, zda jde o příležitost nebo hrozbu (1 = nízký vliv, 2 = střední vliv, 3 = nadprůměrný vliv, 4 = nejvyšší vliv). Vynásobením váhy a stupně vlivu získáme u každého faktoru vážené hodnocení a součtem vážených hodnocení se stanoví celkové vážené hodnocení, které ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. (12)

Příležitosti (Opportunities)				
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené hodnocení
1.	Mírný ekonomický růst	0,1	3	0,3
2.	Růst automobilového trhu	0,15	4	0,6
3.	Růst kupní síly v ČR	0,1	3	0,3
4.	Růst poptávky	0,1	4	0,4
5.	Nízké úrokové sazby	0,05	3	0,15
Hrozby (Threats)				
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené hodnocení
1.	Apreciace kurzu koruny pod hranici 27 CZK/EUR	0,15	4	0,6
2.	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	0,05	1	0,05
3.	Vliv kauzy Dieselgate	0,1	1	0,1
4.	Silné konkurenční prostředí	0,15	2	0,3
5.	Slabá vyjednávací pozice vůči výrobcům	0,05	1	0,05
Σ		1		2,85

Tabulka 10 Matice EFE

Zdroj: Vlastní zpracování



Strategický záměr společnosti vykazuje střední citlivost na jeho externí prostředí. Společnost by měla při realizaci strategického záměru sledovat externí prostředí a pružně se mu přizpůsobovat.

4.2. Interní analýza

Cílem analýzy 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 ve funkčních 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. (12)

Management

Úkolem managementu je řídit a vést zaměstnance tak, aby společnost dosáhla strategických cílů. V roce 2015 došlo ve společnosti ke změnám ve vedení. Majitelé se rozhodli s ohledem na generační problém s předáním firmy i na růst aktivit a počet provozoven zahájit proces předání společnosti profesionálnímu managementu. Byla zřízena funkce generálního ředitele, který odpovídá za celý operativní běh společností Tukas Group a ředitelé odpovídají za běh jednotlivých divizí. Majitelé se dále věnují investicím a dalšímu rozvoji skupiny. Díky nové formě řízení i tomu, že přibylo 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 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 pro řízení vztahů se zákazníky se dělí na dvě oblasti. Jedna část je předepsána každou 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 apod. Vedle masivní komunikace značek je dealer víceméně neviditelný. Druhá část je tedy CRM firemní, firmy vytváří vlastní databázi o zákaznících a samy je oslovují. Prostřednictvím call centra – samostatného oddělení práce s databází zákazníků, které fuguje nad celou skupinou firem, je zjišťována zákaznická spokojenost s prodejním a servisním procesem, probíhá komunikace se zákazníky v případě blížící se servisní prohlídky atd. Růst spokojenosti zákazníků s nabídkou a službami TUKas Group je permanentním cílem společnosti. CRM data jsou však velice omezená, jelikož v případě provozování dealerství více značek data vznikají v různých systémech. Pokud chce tedy firma mít relevantní data o zákaznících, musí komunikovat mezi jednotlivými systémy a provázat je na centrální databázi, přičemž značky se propojení na centrální databázi brání a v některých případech to neumožňují. Skupina firem má v plánu zlepšovat oblast centralizovaného CRM, aby efektivně pracovala s daty a komunikovala se zákazníky centrálně na úrovni celé skupiny. 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.

U jednotlivých firem pod hlavičkou skupiny s marketingovým názvem TUKas Group došlo v nedávné době k úpravě jejich pojmenování. Dříve společnosti TUKas Auto Adámek, TUKas ČSAO – Černokostelecká a TUKas AUTO-STAIKER CZ neměly v názvu „TUKas“, k přejmenování došlo za účelem sjednocení image skupiny.



Obrázek 6 Společnosti ve skupině

Zdroj: Firemní logo

Informační systémy

Svou důležitost v aktuálním světě informací hraje informační systém. Vzhledem ke sloučení dealerů je nezbytné mít stabilní informační systém se sdílenými daty. Jak už bylo zmíněno, značky mají své vzájemně nekompatibilní systémy, které společnost musí respektovat, a nemůže je nahradit systémem vlastním. Cílem je nějakým způsobem systémy sjednotit do jednoho centrálního informačního systému a zároveň provázat s oblastmi marketingu.

Finance a účetnictví

Centrálně z hlediska finančního řízení a účetnictví zastřešuje firmy ve skupině finanční ředitel, každá firma pak vede své účetnictví.

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, porovnání s konkurenty v oboru nebo se standardy, o vzájemnou provázanost podnikových rozhodnutí, stabilitu i potenciál dalšího rozvoje. Finanční analýza komplexně hodnotí finanční situaci podniku.

(39)

K hodnocení finančního zdraví byly použity finanční výkazy společností z let 2012–2015 dostupné ve sbírce listin obchodního rejstříku na webu Ministerstva spravedlnosti¹. TUKas Auto Adámek, s.r.o. je součástí skupiny TUKas Group až od června 2015 a TUKas

¹ <http://portal.justice.cz>



ČSAO a.s. od srpna 2015, ale firmy jsou také zhodnoceny za předchozí léta, ve kterých fungovaly samostatně.

Ukazatele rentability

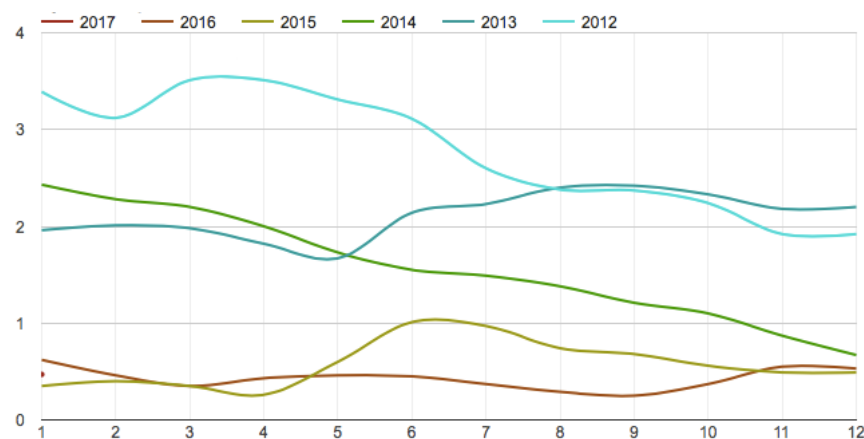
Rentabilita (výnosnost kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. (39)

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. (39) (12)

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

Výnos dluhopisu 10R – ČR – roční srovnání



Graf 16 Výnos dluhopisu 10R – ČR – roční srovnání

Zdroj: Kurzy.cz

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. (12) (39)



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

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb (Return on Sales) vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. (12) (39)

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

TUkas a.s.

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

Tabulka 11 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas a.s.

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

Společnost trvale zvyšuje zisk a dosahuje kladných hodnot ukazatelů rentability. Výrazně lepší hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu v roce 2015 je dána zvýšením účetní hodnoty díky akvizicím dceřinných společností a nižším podílem vlastního kapitálu vůči externímu financování, ze kterého jsou akvizice hrazeny. Rentabilita celkových aktiv se v posledním roce pohybuje na stejné úrovni jako v předchozím. Nepatrný pokles rentability tržeb roce 2014 byl způsoben poklesem celkového trhu, který měl vliv na objem služeb.



TUkas AUTO-STAIGER CZ a.s.

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

Tabulka 12 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 daří v jednotlivých letech zvyšovat hodnoty rentability, které jsou velmi pozitivní pro další vývoj a dokládají rostoucí výkonnost.

TUkas ČSAO a.s.

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

Tabulka 13 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas ČSAO a.s.

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



Ve vývoji ukazatelů rentability vidíme, že společnost dosahuje zisku a kladných ukazatelů rentability s výjimkou roku 2013, kdy byly záporné hodnoty způsobeny záporným výsledkem hospodaření. 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 získala provozní objekty a pozemky, ve kterých společnost provozuje obchodní aktivity.

TUKas Auto Adámek, s.r.o.

Položka (tis. Kč) Rok	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál (VK)	6 037	2 631	- 3 658	- 5 423
HV za účetní období (EAT)	- 4 894	- 3 406	- 6 289	- 1 765
Celková aktiva	62 446	64 118	52 680	72 316
Daň z příjmu za běžnou činnost	- 986	- 518	- 381	1 309
Nákladové úroky	1 031	937	886	815
Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)	- 4 849	- 2 987	- 5 784	359
Tržby za prodej zboží	117 687	102 408	89 840	67 350
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	21 074	20 541	16 579	31 503
Celkové tržby	138 761	122 949	106 419	98 853
ROE = EAT / VK * 100 (%)	- 81,07	- 129,46	171,92	32,55
ROA = EBIT / Celková aktiva * 100 (%)	- 7,77	- 4,66	- 10,98	0,50
ROS = EAT / Tržby * 100 (%)	- 3,53	- 2,77	- 5,91	- 1,79

Tabulka 14 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o.

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

Ukazatele vykazují negativní tendenci. Společnost dosahuje nežádoucích hodnot ukazatelů vlivem dosažených ztrát. Kladné hodnoty ukazatele ROE v letech 2014 a 2015 neznamenají pozitivní výsledek, protože firma generovala ztrátu a rovněž i vlastní kapitál nabývá záporných hodnot, poměříme tak dvě záporné hodnoty. V roce 2015 se zlepšila hodnota ukazatele ROA, jelikož zisk před zdaněním a úroky se vyhoupl po letech ztrát do kladných hodnot.



TT-Complex spol. s r.o.

Položka (tis. Kč) Rok	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál (VK)	127 543	140 254	138 921	154 290
HV za účetní období (EAT)	9 392	12 138	10 667	15 370
Celková aktiva	224 785	203 251	274 885	351 667
Daň z příjmu za běžnou činnost	1 366	1 232	2 348	2 886
Nákladové úroky	1 727	1 512	1 250	2 655
Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)	12 485	14 882	14 265	20 911
Tržby za prodej zboží	14 714	23 520	11 525	545
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	97 514	102 128	111 904	125 744
Celkové tržby	112 228	125 648	123 429	126 289
ROE = EAT / VK * 100 (%)	7,36	8,65	7,68	9,96
ROA = EBIT / Celková aktiva * 100 (%)	5,55	7,32	5,19	5,95
ROS = EAT / Tržby * 100 (%)	8,37	9,66	8,64	12,17

Tabulka 15 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 roce 2014 došlo k nepatrnému poklesu, v celku lze však potvrdit, že se ukazatele vyvíjí pozitivním směrem.

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi kryt v blízké budoucnosti všechny splatné závazky. (39)

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. (12) (39)

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



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. (39)

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

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. (12)

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

TUkas a.s.

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

Tabulka 16 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas a.s.

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



Graf 17 Složení oběžného majetku TUKas a.s. do do 31. 12. 2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu rozvahy TUKas a.s. 2015



Společnost v posledních letech nedosahuje v ukazatelích likvidity doporučených hodnot, což ukazuje na mírně sníženou platební schopnost. Růst oběžných aktiv za poslední rok byl způsoben růstem obchodních pohledávek a dočasně vyšším objemem skladu nových vozů financovaných prostřednictvím obchodního financování dodavatelů. V roce 2015 hodnota okamžité likvidity výrazněji stoupla díky nárůstu pohotových platebních prostředků způsobenému načerpanými úvěry, nicméně tato hodnota by měla dosahovat minimálně úrovně 0,2.

TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

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

Tabulka 17 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s. 2015



Graf 18 Složení oběžného majetku TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s. do do 31. 12. 2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu rozvahy TUKAS AUTO-STAIGER CZ as.

Hodnoty ukazatelů běžné likvidity se pohybují v obecně doporučeném rozmezí, hodnoty pohotové likvidity jsou nižší. Hodnota ukazatele okamžité likvidity by se měla pohybovat minimálně na úrovni 0,2, čehož společnost dosáhla pouze v letech 2012–2013.



TUkas ČSAO a.s.

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

Tabulka 18 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas ČSAO a.s.

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



Graf 19 Složení oběžného majetku TUKas ČSAO a.s. do 31. 12. 2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu rozvahy TUKas ČSAO a.s. 2015

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 hodnoty ukazatelů likvidity ovlivněny výrazným poklesem krátkodobých závazků, zásob a růstem finančního majetku, což je způsobeno vstupem nového vlastníka společnosti TUKas a.s. a vypořádáním vzájemných nároků, protože mateřská společnost získala také provozní objekty a pozemky.

Ve struktuře oběžného majetku se projevují operace související se změnou vlastnické struktury a výše krátkodobých pohledávek je ovlivněna především velkým obchodem s jedním z velkooběratelů osobních vozidel značky Škoda, tyto obchodní pohledávky byly uhrazeny v 1. čtvrtletí 2016.

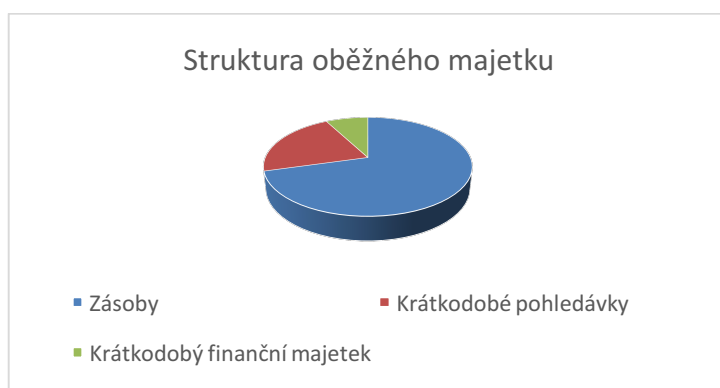


TUkas Auto Adámek, s.r.o.

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

Tabulka 19 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUkas Auto Adámek, s.r.o.

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



Graf 20 Složení oběžného majetku TUkas Auto Adámek, s.r.o. do 31. 12. 2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu rozvahy TUkas Auto Adámek, s.r.o. 2015

Hodnoty ukazatelů likvidity se v minulých letech nevyvíjely příznivě, v posledním roce lze vidět zlepšení, běžná likvidita dosáhla přijatelné hodnoty a ostatní ukazatele by se měly v budoucnu přiblížit doporučovaným hodnotám. Zvýšení hodnoty finančního majetku v roce 2015 je dáno prodejem společnosti novému vlastníkovi, TUkas a.s., který realizoval odkup pozemků společnosti.

TT-Complex spol. s r.o.

Položka (tis. Kč) Rok	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva (OA)	38 364	25 887	30 611	30 304
Krátkodobé závazky (KZ)	25 636	5 366	10 553	45 873
Zásoby (Zs)	35	35	22	11
Finanční majetek (FM)	20 302	15 636	3 582	2 578
Běžná likvidita CR = OA/KZ	1,496	4,824	2,901	0,661
Pohotová likvidita QR = (OA-Zs)/KZ	1,495	4,818	2,899	0,660
Okamžitá likvidita CPR = FM/KZ	0,792	2,914	0,339	0,056

Tabulka 20 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TT-Complex spol. s r.o.



Graf 21 Složení oběžného majetku TT-Complex spol. s r.o. do do 31. 12. 2015

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu rozvahy TT-Complex spol s r.o. 2015

Společnost se zabývá službami, proto je pohotová likvidita téměř identická jako běžná likvidita. Hodnoty běžné a pohotové likvidity v letech 2013 a 2014 díky poklesu krátkodobých závazků dosahují nadměrných hodnot. Ukazatel okamžité likvidity dosahuje doporučené hodnoty jen v roce 2014. V roce 2015 všechny ukazatele likvidity vykazují nízké hodnoty menší než 1, krátkodobé závazky není možné uhradit ani z oběžných aktiv, ani z finančního majetku.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat svých zdrojů. Ukazatel obratu zásob se stanoví jako podíl ročních tržeb a zásob a vyjadřuje počet obrátek za rok. To platí i pro krátkodobé pohledávky a krátkodobé závazky. Počet obrátek udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový interval. (12)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Hodnota se pohybuje obecně v rozmezí 5 až 20 obrátek za rok. Měla by být co nejvyšší.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Ukazatel vyjadřuje dobu splatnosti pohledávek, než dojde k zaplacení faktury odběratelem.

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Položka naznačuje platební morálku podniku vůči dodavatelům. Měla by být co nejnižší.



TUkas a.s.

Položka Rok	2012	2013	2014	2015
Celkové tržby	902 082	871 497	1 053 889	1 198 259
Zásoby	94 187	91 142	105 519	196 522
Pohledávky	59 507	61 929	55 894	85 495
Krátkodobé závazky	117 805	106 422	111 004	225 370
Obrat zásob	9,6	9,6	10,0	6,1
Obrat pohledávek	15,2	14,1	18,9	14,0
Obrat závazků	7,7	8,2	9,5	5,3

Tabulka 21 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
Celkové tržby	453 985	392 440	497 377	566 397
Zásoby	72 395	77 900	64 009	75 803
Krátkodobé pohledávky	20 705	28 016	24 737	29 737
Krátkodobé závazky	45 509	60 928	37 767	59 685
Obrat zásob	6,3	5,0	7,8	7,5
Obrat pohledávek	21,9	14,0	20,1	19,0
Obrat závazků	10,0	6,4	13,2	9,5

Tabulka 22 Výpočet ukazatelů obratu TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. [tis. Kč]

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

TUKas ČSAO a.s.

Položka Rok	2 012	2 013	2 014	2 015
Celkové tržby	284 501	370 296	493 167	385 752
Zásoby	32 892	86 346	57 939	5 956
Krátkodobé pohledávky	23 157	48 442	51 236	60 816
Krátkodobé závazky	17 843	83 284	46 223	11 917
Obrat zásob	8,6	4,3	8,5	64,8
Obrat pohledávek	12,3	7,6	9,6	6,3
Obrat závazků	15,9	4,4	10,7	32,4

Tabulka 23 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 velkooběratelů osobních vozidel Škoda.



TUkas Auto Adámek, s.r.o.

Položka Rok	2 012	2 013	2 014	2 015
Celkové tržby	138 761	122 949	106 419	98 853
Zásoby	19 909	23 737	17 894	13 566
Krátkodobé pohledávky	5 426	5 093	3 757	4 150
Krátkodobé závazky	23 758	27 549	26 169	11 138
Obrat zásob	7,0	5,2	5,9	7,3
Obrat pohledávek	25,6	24,1	28,3	23,8
Obrat závazků	5,8	4,5	4,1	8,9

Tabulka 24 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	2 012	2 013	2 014	2 015
Celkové tržby	112 228	125 648	123 429	126 289
Zásoby	35	35	22	11
Krátkodobé pohledávky	18 027	10 216	27 007	27 715
Krátkodobé závazky	25 636	5 366	10 553	45 873
Obrat zásob	3 206,5	3 589,9	5 610,4	11 480,8
Obrat pohledávek	6,2	12,3	4,6	4,6
Obrat závazků	4,4	23,4	11,7	2,8

Tabulka 25 Výpočet ukazatelů obratu TT-Complex spol. s r.o. [tis. Kč]

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv

Ukazatele obratu vypovídají o kolísání obratu zásob, pohledávek a závazků.

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. (12)
 (39)

Celková zadluženost (Total Debt to Total Assets)

Celková zadluženost podniku je vyjádřena jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. (40)

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



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. (40) Optimálně se doporučuje udržovat tento ukazatel pod 0,5. (12)

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

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. (12)

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

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. (39)

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

TUkas a.s.

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

Tabulka 26 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas a.s.

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

Celková zadluženost se pohybuje na úrovni cca 45–65 %. Míra zadluženosti vlastního kapitálu mateřské společnosti se pohybovala kolem 1, v roce 2015 dosáhla



poměrně vysoké hodnoty vlivem externího zadlužení z důvodu rozvoje nových aktivit, hrazení akvizicí dceřinných společností a refinancováním některých provedených investic v minulosti externími úvěrovými zdroji, čímž došlo k posílení stability společnosti v oblasti provozního financování. Poměr cizího vůči vlastnímu kapitálu by se měl s nárůstem obratu ve střednědobém horizontu snížit. Ukazatel úrokového krytí se meziročně zlepšuje a firma vytváří potřebný zisk pro krytí úroků.

TUkas AUTO-STAIGER CZ a.s.

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

Tabulka 27 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.

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

Celková zadluženost se pohybuje na vyrovnané úrovni 60–70 %. Zadluženost vlastního kapitálu dosahuje vyšších hodnot než „1“, z toho vyplývá, že podnik preferuje pro své financování cizí zdroje. Ukazatel úrokového krytí roste, což ukazuje na zlepšující se finanční situaci.

TUkas ČSAO a.s.

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

Tabulka 28 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas ČSAO a.s.



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

V posledních dvou letech se snižuje podíl cizích zdrojů financování na celkovém majetku i na vlastní kapitálu společnosti, současně se však zmírňuje efekt finanční páky, tj. pozitivní působení cizích zdrojů na výnosnost vlastního kapitálu. Z hlediska úrokového krytí s výjimkou roku 2013 generovaný zisk postačuje na splácení cizích zdrojů.

TUKAS Auto Adámek, s.r.o.

Položka (tis. Kč) Rok	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem (A)	62 446	64 118	52 680	72 316
Vlastní kapitál (VK)	6 037	2 631	- 3 658	- 5 423
Cizí kapitál (CK)	55 687	60 482	55 817	77 499
EBIT	- 4 849	- 2 987	- 5 784	359
Nákladové úroky	1 031	937	886	815
Celková zadluženost = CK/A	0,89	0,94	1,06	1,07
Zadluženost vlastního kapitálu = CK/VK	9,22	22,99	- 15,26	- 14,29
Finanční páka = A/VK	10,34	24,37	- 14,40	- 13,34
Úrokové krytí = EBIT/ nákladové úroky	- 4,70	- 3,19	- 6,53	0,44

Tabulka 29 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. se díky kumulované ztrátě z minulých let přehoupla přes hodnotu 1. Celkové dluhy v posledních dvou letech převyšují celková aktiva a na jednu korunu celkového majetku této firmy připadá nejvíce korun úvěrů z pěti hodnocených společností. Zadluženost vlastního kapitálu dosahuje dramatických hodnot, dluhy mnohonásobně převyšují hodnotu vlastního kapitálu. Firma má problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí úroků. Záporné hodnoty jsou způsobeny tím, že podnik operuje se záporným vlastním kapitálem a ztrátou.

TT-Complex spol. s r.o.

Položka (tis. Kč) Rok	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem (A)	224 785	203 251	274 885	351 667
Vlastní kapitál (VK)	127 543	140 254	138 921	154 290
Cizí kapitál (CK)	94 297	62 405	131 763	164 368
EBIT	12 485	14 882	14 265	20 911
Nákladové úroky	1 727	1 512	1 250	2 655
Celková zadluženost = CK/A	0,42	0,31	0,48	0,47
Zadluženost vlastního kapitálu = CK/VK	0,74	0,44	0,95	1,07
Finanční páka = A/VK	1,76	1,45	1,98	2,28
Úrokové krytí = EBIT/ nákladové úroky	7,23	9,84	11,41	7,88

Tabulka 30 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TT-Complex spol. s r.o.



Celková zadluženost podniku se pohybuje na hodnotách cca 30–50 %. Podíl cizích zdrojů a zároveň i rentabilita vlastního kapitálu vlivem použití cizího kapitálu se za posledních pár let zvyšuje. Z hlediska úrokového krytí lze společnost hodnotit pozitivně, podnik je schopen dostát svým závazkům.

Na základě hodnocení ukazatelů finanční analýzy za období několika let předcházejících plánovacímu období lze konstatovat, že i když některé součásti skupiny nejsou v nejlepší finanční kondici, skupina jako celek je dostatečně finančně stabilní pro naplňování strategického záměru a dosažení strategických cílů.

4.2.1. Silné a slabé stránky

Pro hodnocení interních faktorů se používá matice IFE (Internal Forces Evaluation) sestávající ze silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku. Každému faktoru je přiřazena váha důležitosti pro konkurenceschopnost firmy. Suma vah silných a slabých stránek se musí rovnat 1. Pro ohodnocení faktorů podle vlivu na strategický záměr se využívá stupnice: 1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 4 = významná silná stránka. Vynásobením váhy a stupně vlivu u každého faktoru dostaneme vážená ohodnocení a celkové ohodnocení potom tvoří jejich součet. (12)

Silné stránky (Strengths)				
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené hodnocení
1.	Stabilní a zkušený management	0,1	4	0,4
2.	Využívání CRM ke komunikaci se zákazníky	0,1	3	0,3
3.	70 % loajálních zákazníků	0,08	4	0,32
4.	Bezproblémová dostupnost financování	0,1	3	0,3
5.	Finanční výkonnost skupiny	0,2	4	0,8
Slabé stránky (Weaknesses)				
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené hodnocení
1.	Ne zcela jednotný informační systém	0,07	2	0,14
2.	Prezentace všech firem navenek jako skupiny	0,05	2	0,1
3.	Vysoký poměr cizího vůči vlastnímu jmění	0,15	2	0,3
4.	Nižší hodnoty likvidity	0,05	1	0,05
5.	Nižší kapacita servisu	0,1	2	0,2
Σ		1		2,91

Tabulka 31 Matice IFE



Celkové vážené ohodnocení hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Skupina podniků má středně silnou interní pozici vůči ambicím strategického záměru a při nepodcenění identifikovaných rizik je úspěšné splnění záměru realistické.

5. Finanční plán

Základní složky finančního plánu představují plánové finanční výkazy: výkaz zisků a ztrát (výsledovka) a rozvaha. Plán se sestavuje na období 2016–2019 a v plánování je využito ročních časových řad účetních výkazů v předchozích letech. Jelikož historická data ve sbírce listin obchodního rejstříku na webových stránkách Ministerstva spravedlnosti² jsou v současnosti přístupná pouze do roku 2015, bude do plánu promítnut již proběhlý rok 2016 jako odhad. Finanční plány jsou uvedeny v příloze.

5.1. 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.

Stanovení nákladů

Výnosy podniku jsou tvořeny provozními a finančními výnosy. Provozní výnosy obsahují tři skupiny: tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, tržby za prodej zboží a ostatní provozní výnosy. Finanční výnosy tvoří čtyři skupiny: výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly, výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku, výnosové úroky a podobné výnosy a ostatní finanční výnosy.

Provozní výnosy

Plánování tržeb

Tržby představují peněžní částku, kterou podnik získal prodejem zboží, vlastních výrobků a služeb v účetním období. Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní. (41)

Tržby za prodej zboží, které bylo nakoupeno za účelem dalšího prodeje, jsou u obchodních firem hlavními příjmy, výnosem je obchodní marže – rozdíl mezi prodejní a

² <http://portal.justice.cz>



kupní cenou zboží. Plánovaný růst tržeb podniků ve skupině je složen z růstu nových rozvojových aktivit od r. 2017 a mírného růstu těch současných.

Pro přehled jsou uvedeny tržby za prodej zboží jednotlivých firem v předchozích letech, na které vývoj bude navazovat. Na celkových tržbách skupiny se nejvíce podílí firmy TUKas a.s. a TUKas AUTO-STAI GER CZ a.s.

Vývoj tržeb z prodeje zboží v minulých letech

	2012	2013	2014	2015
TUKas	705 179	692 915	884 614	1 036 313
TUKas AUTO-STAI GER CZ	363 980	309 121	418 485	492 835
TUKas ČSAO	240 098	329 391	451 908	346 193
TUKas Auto Adámek	117 687	102 408	89 840	67 350
TT-Complex	14 714	23 520	11 525	545

Tabulka 32 Vývoj tržeb za prodej zboží v letech 2012–2015 (tis. Kč)

Zdroj: Data dle účetních závěrek

Vzhledem k příznivé ekonomické situaci se předpokládá pokračující zájem zákazníků, očekává se nadále růst tržeb současných komodit firmy TUKas a.s., provozoven Škoda a Volkswagen, a firmy TUKas AUTO-STAI GER CZ a.s., způsobený růstem prodaných vozů. Vývoj bude pokračovat v rostoucí tendenci posledních tří let. Odhad meziročního růstu tržeb za prodej zboží prvních dvou uvedených firem bude cca 15 % a 12 %. Úroveň tržeb z prodeje výrobků a služeb je poměrně nízká, jelikož hlavními příjmy jsou tržby z prodeje zboží. Cílem bude udržet objem, naplánujeme stav z roku 2015.

Ve firmách TUKas ČSAO a.s. a TUKas Auto Adámek, s.r.o. je odhadnut na rok 2016 pokles tržeb za prodej zboží z důvodu pozastavení prodeje nových vozů v tomto roce a přípravy na prodej nových značek. Od roku 2017 do konce období (2019) je plánován až dvojnásobný nárůst tržeb díky novým aktivitám a tržby z prodeje zboží se budou postupně vracet na dřívější úroveň. Meziroční růst tržeb z prodeje výrobků a služeb naplánujeme 5 %.

V podniku TT-Complex by mohlo dojít k lehkému poklesu tržeb vzhledem k provázanosti společností a poklesu tržeb výše zmíněných, v dalších letech naplánujeme růst tržeb za prodej výrobků a služeb 12 % jako v posledním sledovaném roce a růst tržeb za prodej zboží 5 %.



Plánovaný vývoj tržeb za prodej zboží

	2016	2017	2018	2019
TUkas	1 191 760	1 370 524	1 576 103	1 812 518
TUkas AUTO-STAIKER CZ	551 975	618 212	692 398	775 485
TUkas ČSAO	138 477	193 868	252 029	302 434
TUkas Auto Adámek	47 145	66 003	85 804	102 965
TT-Complex	572	601	631	662

Tabulka 33 Plánovaný tržeb za prodej zboží (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán tržeb z prodeje výrobků a služeb

	2016	2017	2018	2019
TUkas	161946	161946	161946	161946
TUkas AUTO-STAIKER CZ	73 562	73 562	73 562	73 562
TUkas ČSAO	41 537	43 614	45 794	48 084
TUkas Auto Adámek	33 078	34 732	36 469	38 292
TT-Complex	167 828	167 828	167 828	167 828

Tabulka 34 Plán tržeb z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy zahrnují tržby z prodeje dlouhodobého majetku, materiálu a jiné provozní výnosy.

Tržby z prodeje materiálu byly u firem v minulých letech buď nulové nebo zanedbatelné, ponecháme je po dobu plánu nulové. U tržeb z dlouhodobého majetku jsme pro následující období zanechali průměrnou výši minulých let. V případě podniku TUKas ČSAO a.s. je průměr počítán pouze z let 2012–2014 vzhledem k extrému v roce 2015 způsobenému změnou vlastnických struktur, který se pravděpodobně nebude opakovat. Jiné provozní výnosy v letech plánovacího období jsou plánovány procentní metodou založenou na relaci k tržbám, kdy je stanoven z historických dat průměrný poměr k celkovým tržbám vyjádřený v procentech. Plánované hodnoty jsou pak stanoveny jako součin tržeb v daném roce a procentního poměru. U společnosti TUKas ČSAO a.s. byl procentní podíl počítán vzhledem k výkyvům pouze z let 2014–2015.



Tržby z prodeje dlouhodobého majetku v letech 2012–2015

	2012	2013	2014	2015	Průměr
TUkas	26 544	49 272	49 510	32 175	39 375
TUkas AUTO-STAIGER CZ	10 153	20 913	11 492	17 140	14 925
TUkas ČSAO	6 743	6 344	7 407	61 610	6 831
TUkas Auto Adámek	3 016	3 216	2 139	1 746	2 529
TT-Complex	57 255	49 077	64 384	98 552	67 317

Tabulka 35 Vývoj tržeb z prodeje dlouhodobého majetku v letech 2012–2015 (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek

Plán jiných provozních výnosů

	2016	2017	2018	2019	Průměrný podíl na tržbách
TUkas	31 812	36 013	40 844	46 400	2,35%
TUkas AUTO-STAIGER CZ	27 899	30 853	34 162	37 868	4,46%
TUkas ČSAO	28 370	37 427	46 937	55 242	15,76%
TUkas Auto Adámek	2 110	2 649	3 216	3 715	2,63%
TT-Complex	14 980	16 772	18 780	21 028	12,48%

Tabulka 36 Plán jiných provozních výnosů v letech (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční výnosy

Podniky v minulých letech nevykazovaly výnosy z dlouhodobého finančního majetku, neplánují výnosy z úroků. Položky ponecháme nulové.

Ostatní finanční výnosy

Ostatní finanční náklady zanecháme na následující období ve výši posledního roku.

	2012	2013	2014	2015
TUkas	6 796	6 844	5 347	1 806
TUkas AUTO-STAIGER CZ	219	73	43	55
TUkas ČSAO	32 553	53 158	0	0
TUkas Auto Adámek	4	0	0	0
TT-Complex	28	1	43	7

Tabulka 37 Vývoj ostatních finančních výnosů v letech 2012–2015 (tis. Kč)

Zdroj: Účetní závěrky společností



Stanovení 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 a 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 a ostatní finanční náklady.

Provozní náklady

Výkonová spotřeba

Do výkonové spotřeby spadá spotřeba materiálu, energie a služby, od roku 2016 podle nových účetních výkazů i náklady vynaložené na prodané zboží.

Vývoj nákladů vynaložených na prodané zboží odhadneme podle průměrných procentních podílů, které zaujímaly na tržbách za prodej zboží v minulých letech, jejich velikost se příliš nemění.

Plán vývoje nákladů na prodej zboží

	2016	2017	2018	2019	Průměrný % podíl na tržbách
TUkas	1 138 131	1 308 850	1 505 178	1 730 955	95,50%
TUkas AUTO-STAIGER CZ	515 545	577 410	646 699	724 303	93,40%
TUkas Auto Adámek	42 619	59 667	77 567	93 080	90,40%
TT-Complex	509	535	562	590	89,00%

Tabulka 38 Plánovaný vývoj nákladů na prodané zboží (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

V podniku TUKas ČSAO byl v minulých letech vývoj obchodní marže záporný, náklady na prodané zboží převyšovaly průměrně o 11 % tržby za prodej zboží.

	2 012	2 013	2 014	2 015
Tržby za prodej zboží	240 098	329 391	451 908	346 193
Náklady vynaložené na prodej zboží	258 418	371 612	511 642	386 751

Tabulka 39 Vývoj tržeb za prodej zboží a nákladů vynaložených na prodané zboží v minulosti – TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Výroční zpráva TUKas ČSAO a.s.



V následujících letech bude snaha o mírně klesající tendenci nákladů vynaložených na prodej zboží a postupné přibližování se situaci s kladnou marží z prodeje zboží, což by se i díky pravděpodobnému snížení korunových cen importovaného zboží v souvislosti s posílením koruny vůči euru mohlo podařit.

Plán nákladů na prodej zboží – TUKas ČSAO a.s.

	2 016	2 017	2 018	2 019
Tržby za prodej zboží	138 477	193 868	252 029	302 434
Náklady vynaložené na prodej zboží	150 940	207 439	262 110	305 459

Tabulka 40 Plán vývoje nákladů na prodané zboží – TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše spotřeby materiálu, energie a služeb je vzhledem k růstu cen naplánována u prvních dvou firem v závislosti na predikci míry inflace. U dalších firem s očekávaným poklesem tržeb v roce 2016 jsou položky naplánovány podle průměrných procentních podílů na tržbách v minulých letech.

Plán spotřeby materiálu, energie a služeb

		2016	2017	2018	2019
Prognóza míry inflace		0,50%	1,20%	1,60%	1,80%
TUKas	Spotřeba materiálu a energie	78 902	79 848	81 126	82 586
	Služby	50 262	50 865	51 679	52 609
TUKas AUTO-STAIGER CZ	Spotřeba materiálu a energie	42 140	42 645	43 328	44 108
	Služby	23 410	23 691	24 070	24 504

Tabulka 41 Plán výkonové spotřeby některých podniků (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik	Položka	Průměrný podíl	2016	2017	2018	2019
TUKas ČSAO	Spotřeba materiálu a energie	6,20%	11 161	14 724	18 465	21 732
	Služby	3,80%	6 841	9 024	11 317	13 320
TUKas Auto Adámek	Spotřeba materiálu a energie	5,80%	4 653	5 843	7 092	8 193
	Služby	6,50%	5 215	6 548	7 948	9 182
TT-Complex	Spotřeba materiálu a energie	8,7 %	10 443	11 692	13 092	14 659
	Služby	17,1 %	20 525	22 981	25 732	28 812

Tabulka 42 Plán výkonové spotřeby dalších podniků (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování



Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace

Tyto dvě položky byly od roku 2016 ve výsledovce odstraněny z výnosů a jsou účtovány do nákladů. Nicméně můžeme je považovat za zanedbatelné vzhledem k vývoji v minulosti, který nesleduje žádný trend.

Vývoj změny zásob ve vlastní činnosti v předchozích letech

	2012	2013	2014	2015
TUkas	-185	272	12	137
TUkas AUTO-STAIKER CZ	-29	219	-140	-53
TUkas ČSAO	-8	22	-10	-112
TUkas Auto Adámek	43	125	16	-254
TT-Complex	0	0	0	0

Tabulka 43 Vývoj zásob ve vlastní činnosti v letech 2012–2015 (tis. Kč)

Zdroj: Výroční zprávy

Vývoj aktivace v předchozích letech

	2012	2013	2014	2015
TUkas	99	22	4	0
TUkas AUTO-STAIKER CZ	0	0	0	0
TUkas ČSAO	0	0	0	0
TUkas Auto Adámek	5	0	0	106
TT-Complex	0	0	0	0

Tabulka 44 Vývoj aktivace v letech 2012–2015 (tis. Kč)

Zdroj: Výroční zprávy

Osobní náklady

Ve firmách celé skupiny pracuje více než 300 zaměstnanců. Nejsou v plánu významné změny v počtu zaměstnanců ani zvyšování mezd. Z důvodu nedostatku pracovníků na trhu se společnosti zaměří spíše na využití stávající kapacity a snižování fluktuace produktivních zaměstnanců prostřednictvím vytváření dlouhodobých motivačních nástrojů. Mzdové náklady tedy naplánujeme pouze v závislosti na predikcích míry inflace, aby nedocházelo k poklesu reálných mezd.

Zaměstnavatelé jsou povinni odvádět ze mzdy za zaměstnance pojistné na sociální zabezpečení ve výši 25 % a zdravotní pojištění ve výši 9 % z vyměřovacího základu. Budeme uvažovat 34 % výši odvodů. Ostatní sociální náklady vypočteme podle toho, kolik v průměru procentuálně představovaly z mezd v minulém období. Osobní náklady jsou součtem mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatních sociálních nákladů.



TUkas a.s.

	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	71 716	72 577	73 738	75 065
Mzdové náklady	53 281	53 920	54 783	55 769
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	18 116	18 333	18 626	18 962
Ostatní náklady	320	324	329	335

Tabulka 45 Plán osobních nákladů TUKas a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.

	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	33 958	34 366	34 916	35 544
Mzdové náklady	25 342	25 646	26 057	26 526
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	8 616	8 720	8 859	9 019
Ostatní náklady	0	0	0	0

Tabulka 46 Plán osobních nákladů TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUKas ČSAO a.s.

	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	17 832	18 046	18 334	18 664
Mzdové náklady	13 035	13 191	13 402	13 644
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	4 432	4 485	4 557	4 639
Ostatní náklady	365	369	375	382

Tabulka 47 Plán osobních nákladů TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUKas Auto Adámek, s.r.o.

	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	15 124	15 305	15 550	15 830
Mzdové náklady	11 236	11 371	11 553	11 761
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	3 820	3 866	3 928	3 999
Ostatní náklady	67	68	69	71

Tabulka 48 Plán osobních nákladů TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování



TT-Complex spol. s r.o.

	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	13 129	13 287	13 500	13 743
Mzdové náklady	9 661	9 777	9 933	10 112
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	3 285	3 324	3 377	3 438
Ostatní náklady	184	186	189	192

Tabulka 49 Plán osobních nákladů TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot je podle legislativních změn v účetnictví v roce 2016 nový termín pro odpisy. Podle nové struktury obsahují:

E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné
E.2.	Úpravy hodnot zásob
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek

Tabulka 50 Úpravy hodnot v provozní oblasti

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát - plný rozsah druhové členění 2016

Nová položka „E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé” odpovídá dříve používané položce „E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku”. Další nové položky zařazené mezi úpravy hodnot v provozní oblasti (E.1.2., E.2. a E.3.) obsahují vždy část stávající položky „G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období” podle toho, zda se týká opravných položek k dlouhodobému nehmotnému a hmotnému majetku, k zásobám nebo k pohledávkám. Tyto položky nebyly ve výkazu zisku a ztráty dosud uváděny samostatně a byly zahrnuty v položce „Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období“. (42) Pro názornost je uveden převodový můstek mezi položkami výkazů dle struktury platné do konce roku 2015 a novou strukturou výkazů platnou od roku 2016.

2016	2015
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	součtová položka E. a G. (část položky)
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	součtová položka E. a G. (část položky)
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích



	období (část položky – jen opravné položky k dlouhodobému nehmotnému a hmotnému majetku)
E.2. Úpravy hodnot zásob	G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (část položky – jen opravné položky k zásobám)
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (část položky – jen opravné položky k pohledávkám)
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (část položky – jen rezervy a komplexní náklady)

Tabulka 51 Převodový můstek – odpisy

Zdroj: Český účetní standard pro podnikatele č. 024

Jelikož z minulosti dle struktury platné do konce roku 2015 nám nejsou známy jednotlivé části položky „Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období“, ale pouze její celková výše, naplňujeme v tomto oddílu pouze odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období se nově uvádí ve výkazu na řádku F.4. v rámci „Ostatních provozních nákladů“.

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 52 Politika odepisování

Zdroj: Výroční zprávy společností TUKas a.s., TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s., TUKas ČSAO a.s., TUKas Auto Adámek, s.r.o., TT-Complex spol. s r.o.

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku se počítají na základě pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti majetku, která se rovná době odepisování.



Pro období 2016–2019 jsou odpisy odvozeny od stavu v roce 2015, hodnota se nebude snižovat, uvažujeme, že investice do majetku budou sledovat přibližně tuto výši.

Plán odpisů

	TUkas	TUkas AUTO-STAIGER CZ	TUkas ČSAO	Tukas Auto Adámek	TT-Complex
Úpravy hodnot DHNM	21 941	9 302	3 472	3 504	74 940

Tabulka 53 Plán odpisů (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady tvoří zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku, daně a poplatky, rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období, a jiné provozní náklady.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku je stanovena, stejně jako tržby z prodeje dlouhodobého majetku, podle průměrné výše zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku v letech 2012–2015, v případě podniku TUkas ČSAO a.s. opět pouze z průměru v letech 2012–2014 vzhledem k extrémní hodnotě v roce 2015.

	2012	2013	2014	2015	Průměr
TUkas	24 919	45 265	42 713	28 442	35 335
TUkas AUTO-STAIGER CZ	9 507	18 983	10 542	14 858	13 473
TUkas ČSAO	5 691	5 075	5 612	27 558	5 459
Tukas Auto Adámek	2 693	3 183	1 606	1 747	2 307
TT-Complex	54 160	45 102	65 362	78 935	60 890

Tabulka 54 Plán výše zůstatkové ceny majetku (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společností

Položka daně a poplatky zahrnuje silniční daň, daň z nemovitých věcí a ostatní daně a poplatky. Její výši budeme uvažovat na podobné úrovni jako v minulých letech, pro plán byl zvolen stav z roku 2015.

	TUkas	TUkas AUTO-STAIGER CZ	TUkas ČSAO	Tukas Auto Adámek	TT-Complex
Daně a poplatky	3845	872	183	299	2985



Tabulka 55 Daně a poplatky – plán (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování s daty účetních závěrek společnosti

Položka rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období vzhledem k nesrozumitelnému minulému vývoji v předcházejících letech nebude plánována.

	2012	2013	2014	2015
TUkas	-3 280	6 599	2 912	-2 764
TUkas AUTO-STAIKER CZ	-630	271	1753	-1167
TUkas ČSAO	306	-70	-10	201
TUkas Auto Adámek	-14	-45	3154	-2986
TT-Complex	34	-47	-189	-49

Tabulka 56 Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období v letech 2012–2015 (tis. Kč)

Zdroj: Data z účetních závěrek společností

Jiné provozní náklady, stejně jako jiné provozní výnosy, byly naplánovány podle průměrných procentních poměrů k celkovým tržbám z historických dat.

	2016	2017	2018	2019	Průměrný podíl na tržbách
TUkas	8 122	9 195	10 428	11 847	0,60%
TUkas AUTO-STAIKER CZ	8 820	9 754	10 800	11 972	1,41%
TUkas ČSAO	3 150	4 156	5 212	6 134	1,75%
TUkas Auto Adámek	1 476	1 854	2 250	2 599	1,84%
TT-Complex	10 803	12 095	13 543	15 164	9,00%

Tabulka 57 Plán jiných provozních výnosů (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních závěrek

Plánování finančních nákladů

Položky nákladů vynaložených na prodané podíly a souvisejících s ostatním dlouhodobým finančním majetkem a položku úpravy hodnot ve finanční oblasti vzhledem k neexistenci výnosů z finančního majetku neplánujeme.

Nákladové úroky a podobné náklady

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. 2016	Úrok 2016	Zůstatek k 31.12.2017	Úrok 2017	Zůstatek k 31.12. 2018	Úrok 2018	Zůstatek k 31.12. 2019	Úrok 2019
23 mil Kč, 1,50 %	20 636	334	18 272	297	15 908	261	13 544	225
30 mil. Kč, 2,41%	26 855	675	24 094	617	21 265	550	18 367	481
30 mil. Kč 1,50 %	26 208	431	22 416	372	18 624	314	14 832	257
44 mil. Kč, 1,40%	44 000	14	39 286	595	34 571	527	29 857	460
89 mil. Kč, 1,40%	83 360	861	74 360	1 122	65 360	1 002	56 360	869
Celkem	201 059	2 315	178 427	3 003	155 728	2 654	132 960	2 291

Tabulka 58 Plán nákladových úroků TUkas a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Splátkové kalendáře

TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

Úvěr	Zůstatek k 31.12. 2016	Úrok 2016	Zůstatek k 31.12.2017	Úrok 2017	Zůstatek k 31.12. 2018	Úrok 2018	Zůstatek k 31.12. 2019	Úrok 2019
118 mil., 1,65 %	106 616	1 894	94 412	1 686	82 208	1 494	70 004	1 281

Tabulka 59 Plán nákladových úroků TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)



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	48 066	1 414

Tabulka 60 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. 2016	Úrok 2016	Zůstatek k 31.12.2017	Úrok 2017	Zůstatek k 31.12. 2018	Úrok 2018	Zůstatek k 31.12. 2019	Úrok 2019
35 mil., 2,39 %	20 331	569	13 312	409	6 123	240	0	67
11 mil., 2,59 %	4 555	174	355	68	0	240	0	0
65 mil., 2,38 %	42 038	1 157	29 103	860	15 857	549	2 292	230
50 mil., 2,38 %	44 466	657	34 805	957	24 910	724	14 777	485
Celkem	111 390	2 556	77 575	2 295	46 891	1 752	17 069	782

Tabulka 61 Plán nákladových úroků TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Splátkové kalendáře

Do prognózy nákladových úroků společnosti TUkas ČSAO a.s., která využívá jen bankovní úvěry krátkodobého charakteru, jsme promítli trend z minulosti, a na rok 2016 ve společnosti TUkas Auto Adámek byl bez znalosti úvěrové situace před rokem 2017 nákladový úrok pouze hrubě odhadnut.

Ostatní finanční náklady

Výši ostatních finančních nákladů na příští období jsme stanovili jako průměr posledních dvou let.

	2014	2015	Průměr
TUkas	898	1 213	1 056
TUkas AUTO-STAIKER CZ	793	683	738
TUkas ČSAO	370	419	395
TUkas Auto Adámek	237	209	223
TT-Complex	679	596	638

Tabulka 62 Plán ostatních fin. nákladů (tis. Kč)

Zdroj: Účetní závěrky společností



Plánovaný výsledek hospodaření

Dle předchozích plánů sestavíme plánovaný výkaz zisků a ztrát. Při výpočtu daně z příjmu z hospodářského výsledku před zdaněním byla použita aktuální platná sazba 19 %.
TUKAS a.s.

	2016	2017	2018	2019
Provozní výsledek hospodaření	16 639	25 402	34 998	46 056
Finanční výsledek hospodaření	-1 565	-2 253	-1 904	-1 541
Výsledek hospodaření před zdaněním	15 074	23 148	33 093	44 514
Daň z příjmu	2 864	4 398	6 288	8 458
Výsledek hospodaření po zdanění	12 210	18 750	26 805	36 057
Obrat za účetní období	1 426 699	1 609 664	1 820 074	2 062 045

Tabulka 63 Plánovaný hospodářský výsledek TUKAS a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUKAS AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2016	2017	2018	2019
Provozní výsledek hospodaření	20 841	26 039	31 586	37 762
Finanční výsledek hospodaření	-2 577	-2 369	-2 177	-1 964
Výsledek hospodaření před zdaněním	18 264	23 670	29 409	35 799
Daň z příjmu	3 470	4 497	5 588	6 802
Výsledek hospodaření po zdanění	14 794	19 173	23 822	28 997
Obrat za účetní období	668 416	737 607	815 101	901 894

Tabulka 64 Plánovaný hospodářský výsledek TUKAS AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUKAS ČSAO a.s.

	2016	2017	2018	2019
Provozní výsledek hospodaření	16 178	19 237	27 039	38 168
Finanční výsledek hospodaření	-1 062	-1 022	-985	-949
Výsledek hospodaření před zdaněním	15 115	18 215	26 054	37 219
Daň z příjmu	2 872	3 461	4 950	7 072
Výsledek hospodaření po zdanění	12 244	14 754	21 104	30 147
Obrat za účetní období	215 215	281 740	351 591	412 591

Tabulka 65 Plánovaný hospodářský výsledek TUKAS ČSAO a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování



TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2016	2017	2018	2019
Provozní výsledek hospodaření	9 666	10 588	11 501	12 507
Finanční výsledek hospodaření	-965	-1 965	-1 803	-1 637
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 701	8 623	9 698	10 871
Daň z příjmu	1 653	1 638	1 843	2 065
Výsledek hospodaření po zdanění	7 048	6 984	7 856	8 805
Obrat za účetní období	84 862	105 914	128 018	147 501

Tabulka 66 Plánovaný hospodářský výsledek TUkas Auto Adámek, s r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TT-Complex spol. s r.o.

	2016	2017	2018	2019
Provozní výsledek hospodaření	8 102	19 076	31 332	45 053
Finanční výsledek hospodaření	-3 187	-2 926	-2 383	-1 413
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 915	16 150	28 949	43 640
Daň z příjmu	934	3 069	5 500	8 292
Výsledek hospodaření po zdanění	3 981	13 082	23 448	35 349
Obrat za účetní období	202 333	218 489	236 581	256 842

Tabulka 67 Plánovaný hospodářský výsledek TT-Complex spol s r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat za účetní období – všechny společnosti:

	2016	2017	2018	2019
TUkas	1 426 699	1 609 664	1 820 074	2 062 045
TUkas AUTO-STAIKER CZ	668 416	737 607	815 101	901 894
Tukas ČSAO	215 215	281 740	351 591	412 591
TUkas Auto Adámek	84 862	105 914	128 018	147 501
TT-Complex	202 333	218 489	236 581	256 842
Celkem	2 597 525	2 953 413	3 351 364	3 780 874

Tabulka 68 Obrat po společnostech (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2. Plánová rozvaha

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



Plánování aktiv

Aktiva reprezentují majetek firmy a zahrnují stálá 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.

Stavy dlouhodobého majetku v roce 2015

	TUkas	TUkas AUTO-STAIGER CZ	TUkas ČSAO	Tukas Auto Adámek	TT-Complex
Dlouhodobý nehmotný majetek	669	71	328	595	41
Dlouhodobý finanční majetek	37 000	0	0	0	0

Tabulka 69 Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek v roce 2015 (tis. Kč)

Zdroj: Výroční zprávy podniků

Vybrané položky dlouhodobého hmotného majetku v roce 2015

	TUkas	TUkas AUTO-STAIGER CZ	TUkas ČSAO	Tukas Auto Adámek	TT-Complex
Pozemky	86 221	86 339	0	21 103	1 726
Stavby	201 751	50 320	0	22 579	4 901
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	37 714	23 808	8 277	8 082	312 513

Tabulka 70 Vybrané položky DHM v r. 2015 (tis. Kč)

Zdroj: Výroční zprávy společností

Budeme předpokládat, že nebude docházet k žádnému skokovému zvýšení nebo snížení aktiv, investovat do staveb a movitých věcí se bude ve výši odpisů, stanovíme tak celkovou položku dlouhodobý hmotný majetek pouze snížením o zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku. U společnosti TUkas ČSAO bude vzhledem k nulovému konečnému zůstatku v roce 2015 v položce „stavby“ zanechána stejná hodnota celkového



DHM z posledního roku. Hodnoty nehmotného a finančního dlouhodobého majetku budou ponechány ve stejné výši jako v posledním roce.

Plán dlouhodobého hmotného majetku

	2016	2017	2018	2019
TUkas	336 218	300 883	265 549	230 214
TUkas AUTO-STAIKER CZ	162 075	148 603	135 130	121 658
TUkas ČSAO	8 793	8 793	8 793	8 793
TUkas Auto Adámek	52 445	50 138	47 831	45 523
TT-Complex	320 710	259 820	198 930	138 040

Tabulka 71 Plán dlouhodobého majetku (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Oběžný majetek

Oběžný majetek zahrnuje zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Plán hodnot zásob a krátkodobých pohledávek je proveden pomocí ukazatelů obratu. V kapitole finanční analýzy byly vypočteny ukazatele počtu obrátů v minulých obdobích. Výši zásob a pohledávek v letech plánovacího období vypočteme v závislosti na plánovaných tržbách a průměrném počtu obrátek. Z výpočtů průměrných hodnot jsou vyloučeny extrémní hodnoty.

TUkas a.s.

Položka	Průměr ukazatele	2016	2017	2018	2019
Plán tržeb		1 353 706	1 532 470	1 738 049	1 974 464
Zásoby	8,8	153 830	174 144	197 506	224 371
Pohledávky	15,5	87 336	98 869	112 132	127 385

Tabulka 72 Plán zásob a pohledávek TUKas a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUkas AUTO-STAIKER CZ a.s.

Položka	Průměr ukazatele	2 016	2 017	2 018	2 019
Plán tržeb		625 537	691 774	765 960	849 047
Zásoby	6,6	94 778	104 814	116 054	128 644
Pohledávky	18,8	33 273	36 797	40 743	45 162

Tabulka 73 Plán zásob a pohledávek TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování



TUkas ČSAO a.s.

Položka	Průměr ukazatele	2016	2017	2018	2019
Plán tržeb		180 014	237 482	297 823	350 518
Zásoby	7,1	25 354	33 448	41 947	49 369
Pohledávky	9,0	20 002	26 387	33 091	38 946

Tabulka 74 Plán zásob a pohledávek TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

Položka	Průměr ukazatele	2016	2017	2018	2019
Plán tržeb		80 223	100 735	122 273	141 257
Zásoby	6,3	12 734	15 990	19 408	22 422
Pohledávky	25,5	3 146	3 950	4 795	5 539

Tabulka 75 Plán zásob a pohledávek TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TT-Complex spol. s r.o.

Položka	Průměr ukazatele	2016	2017	2018	2019
Plán tržeb		120 029	134 392	150 478	168 491
Zásoby	4 135,6	29	32	36	41
Pohledávky	6,9	17 396	19 477	21 808	24 419

Tabulka 76 Plán zásob a pohledávek TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

V oddílu oběžného aktiva krátkodobý finanční majetek došlo ve výkazu rozvahy v roce 2006 k přetřídění položek následovně:

Rok 2015:

C.IV.	Krátkodobý finanční majetek
C.IV.1.	Peníze
C.IV.2.	Účty v bankách
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly
C.IV.4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek

Tabulka 77 Krátkodobý finanční majetek podle starých výkazů

Zdroj: Vlastní zpracování



Rok 2016:

C.III.	Krátkodobý finanční majetek
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek
C.IV.	Peněžní prostředky
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech

Tabulka 78 Krátkodobý finanční majetek podle změn 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíly, krátkodobé cenné papíry a ostatní krátkodobý finanční majetek firmy nemají. Budou zde tedy peněžní prostředky plánované dle potřeby krytí oběžného majetku.

Časové rozlišení jsme naplánovali dle stavu v roce 2015.

Plánování pasiv

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

Vlastní kapitál

Položky základní kapitál, ážio a fondy ze zisku zůstanou beze změny, jelikož se neměnily ani v minulém období. Výsledek hospodaření jsme převzali z výkazu zisků a ztrát. 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.

	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	246 603	265 353	292 159	328 215
Základní kapitál	75 000	75 000	75 000	75 000
Ážio	12 641	12 641	12 641	12 641
Fondy ze zisku	24 194	24 194	24 194	24 194
Výsledek hospodaření minulých let	122 558	134 768	153 518	180 324
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	12 210	18 750	26 805	36 057

Tabulka 79 Vlastní kapitál TUKas a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování



TUkas AUTO-STAIGER CZ a.s.

	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	106 581	125 753	149 575	178 572
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
Ážio	0	0	0	0
Fondy ze zisku	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	90 587	105 381	124 553	148 375
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	14 794	19 173	23 822	28 997

Tabulka 80 Vlastní kapitál TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUkas ČSAO a.s.

	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	87 248	102 002	123 105	153 253
Základní kapitál	100	100	100	100
Ážio	0	0	0	0
Fondy ze zisku	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	74 704	86 948	101 702	122 805
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	12 244	14 754	21 104	30 147

Tabulka 81 Vlastní kapitál TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUkas Auto Adámek, s.r.o.

Vlastní kapitál	1 625	8 609	16 465	25 270
Základní kapitál	100	100	100	100
Ážio	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-5 523	1 525	8 509	16 365
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	7 048	6 984	7 856	8 805

Tabulka 82 Vlastní kapitál TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování



TT-Complex spol. s r.o.

	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	158 271	171 353	194 801	230 150
Základní kapitál	2 120	2 120	2 120	2 120
Ážio	0	0	0	0
Fondy ze zisku	7 585	7 585	7 585	7 585
Výsledek hospodaření minulých let	144 585	148 566	161 648	185 096
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3 981	13 082	23 448	35 349

Tabulka 83 Vlastní kapitál TT-Complex s r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Cizí zdroje

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

Dlouhodobé i krátkodobé závazky jsou neúročené a úročené. Dle nové struktury rozvahy se úročené dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry vykazují v rámci dlouhodobých a krátkodobých závazků jako „závazky k úvěrovým institucím“.

Dlouhodobé závazky

Pro dlouhodobé neúročené závazky (zahrnují například dlouhodobé přijaté zálohy, odložený daňový závazek) naplánujeme tempo růstu -1, předpokládáme, že bude docházet k úhradám.

Plán dlouhodobých závazků

	2016	2017	2018	2019
TUkas	7 713	7 636	7 560	7 484
TUkas AUTO-STAIKER CZ	2 550	2 525	2 499	2 474
TUkas ČSAO	220	218	215	213
TUkas Auto Adámek	8 556	8 470	8 385	8 301
TT-Complex	14 740	14 593	14 447	14 302

Tabulka 84 Plán dlouhodobých závazků (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán závazků k úvěrovým institucím dlouhodobého charakteru byl již popsán v kapitole 6.1.2. Stanovení nákladů.



Krátkodobé závazky

Do této složky pasiv patří krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé závazky neúročené, které obsahují závazky z obchodních vztahů, krátkodobé přijaté zálohy a ostatní závazky, do kterých dále patří závazky k zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění či krátkodobé finanční výpomoci.

Vývoj krátkodobých neúročených závazků je plánován pomocí ukazatelů obratu. V kapitole 4.2. Interní analýza byly určeny hodnoty obratových ukazatelů, z nichž jsou vypočteny průměrné hodnoty a poté je naplánováno postupné zrychlení obratu.

Výpočet ukazatelů obratu závazků pro plán

Obrat krátkodobých závazků	Průměr obratu – minulé období	Plán			
		2016	2017	2018	2019
TUkas	7,7	9,5	10,0	10,5	11,0
TUkas AUTO-STAIKER CZ	9,8	11,5	12,0	12,5	13,0
TUkas ČSAO	15,9	17,5	18,0	18,5	19,0
TUkas Auto Adámek	5,8	7,5	8,0	8,5	9,0
TT-Complex	10,6	11,5	12	12,5	13,0

Tabulka 85 Plán ukazatelů obratu krátkodobých závazků

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán výše krátkodobých závazků (neúročených)

Zavazky	2016	2017	2018	2019
TUkas	142 495	153 247	165 528	179 497
TUkas AUTO-STAIKER CZ	54 395	57 648	61 277	65 311
TUkas ČSAO	10 287	13 193	16 099	18 448
TUkas Auto Adámek	10 696	12 592	14 385	15 695
TT-Complex	10 437	11 199	12 038	12 961

Tabulka 86 Plán krátkodobých závazků (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán cizího kapitálu

TUkas a.s.

	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje	392 125	361 695	328 288	305 444
Dlouhodobé závazky	208 772	186 063	163 288	140 444
Závazky k úvěrovým institucím	201 059	178 427	155 728	132 960
Dlouhodobé závazky (neúročené)	7 713	7 636	7 560	7 484
Krátkodobé závazky	183 353	175 632	165 000	165 000



Závazky k úvěrovým institucím	15 353	7 722	-	-
Krátkodobé závazky (neúročené)	168 000	167 910	165 000	165 000

Tabulka 87 Plán cizího kapitálu TUKas a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje	187 560	168 484	147 884	137 789
Dlouhodobé závazky	109 166	96 936	84 707	72 478
Závazky k úvěrovým institucím	106 616	94 412	82 208	70 004
Dlouhodobé závazky (neúročené)	2 550	2 525	2 499	2 474
Krátkodobé závazky	78 395	71 548	63 177	65 311
Závazky k úvěrovým institucím	24 000	13 900	1 900	-
Krátkodobé závazky (neúročené)	54 395	57 648	61 277	65 311

Tabulka 88 Plán cizího kapitálu TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUKas ČSAO a.s.

	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje	25 220	25 218	25 215	25 213
Dlouhodobé závazky	220	218	215	213
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky (neúročené)	220	218	215	213
Krátkodobé závazky	25 000	25 000	25 000	25 000
Závazky k úvěrovým institucím	25 000	25 000	25 000	25 000
Krátkodobé závazky (neúročené)	0	0	0	0

Tabulka 89 Plán cizího kapitálu TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

TUKas Auto Adámek, s.r.o.

	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje	69 120	81 247	76 979	72 063
Dlouhodobé závazky	55 556	68 656	62 594	56 368
Závazky k úvěrovým institucím	47 000	60 186	54 209	48 066
Dlouhodobé závazky (neúročené)	8 556	8 470	8 385	8 301
Krátkodobé závazky	13 564	12 592	14 385	15 695
Závazky k úvěrovým institucím	2 868	0	0	0
Krátkodobé závazky (neúročené)	10 696	12 592	14 385	15 695

Tabulka 90 Plán cizího kapitálu TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)



TT-Complex spol. s r.o.

	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje	150 008	103 367	73 376	44 332
Dlouhodobé závazky	126 130	92 167	61 337	31 371
Závazky k úvěrovým institucím	111 390	77 575	46 891	17 069
Dlouhodobé závazky (neúročené)	14 740	14 593	14 447	14 302
Krátkodobé závazky	23 878	11 199	12 038	12 961
Závazky k úvěrovým institucím	13 441	0	0	0
Krátkodobé závazky (neúročené)	10 437	11 199	12 038	12 961

Tabulka 91 Plán cizího kapitálu TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Časové rozlišení je naplánováno podle stavu v roce 2015 s nulovým tempem růstu.

6. Analýza strategického plánu

Ke zhodnocení výkonnosti plánu jsou použity finanční ukazatele podle stejných vzorců, které byly použity ve finanční analýze pro období 2012–2015.

Rentabilita

TUkas a.s.

	2016	2017	2018	2019
ROE	4,76	4,95	7,07	10,99
ROA	2,22	2,72	4,17	7,38
ROS	0,93	0,90	1,22	1,83

Tabulka 92 Rentabilita – TUKAS a.s.

TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

	2016	2017	2018	2019
ROE	6,03	13,88	15,93	16,24
ROA	3,62	6,82	10,34	11,67
ROS	0,98	2,36	3,11	3,42

Tabulka 93 Rentabilita – TUKAS AUTO-STAIGER CZ a.s.

TUKAS ČSAO a.s.

	2016	2017	2018	2019
ROE	14,03	14,46	17,14	19,67
ROA	13,96	14,75	17,90	21,10
ROS	6,80	6,21	7,09	8,60

Tabulka 94 Rentabilita – TUKAS ČSAO a.s.



TUkas Auto Adámek, s.r.o.

	2016	2017	2018	2019
ROE	32,55	433,73	81,13	34,84
ROA	0,50	13,30	11,50	12,59
ROS	-1,79	8,79	6,93	6,23

Tabulka 95 Rentabilita –TUKas Auto Adámek, s.r.o.

TT-Complex spol. s r.o.

	2016	2017	2018	2019
ROE	2,52	7,63	12,04	15,36
ROA	2,19	5,99	10,19	14,45
ROS	3,32	9,73	15,58	20,98

Tabulka 96 Rentabilita – TT-Complex spol. s r.o.

Ukazatele rentability mají rostoucí tendenci, což je pozitivní vývoj.

Likvidita

TUkas a.s.

	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,44	1,64	1,92	2,22
Pohotová likvidita	0,61	0,65	0,73	0,86
Okamžitá likvidita	0,13	0,09	0,05	0,08

Tabulka 97 Likvidita – TUKas a.s.

TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.

	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	5,43	5,13	4,88	4,87
Pohotová likvidita	3,69	3,31	2,98	2,90
Okamžitá likvidita	0,06	0,06	0,08	0,31

Tabulka 98 Likvidita – TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.

TUKas ČSAO a.s.

	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	4,15	4,74	5,58	6,79
Pohotová likvidita	3,14	3,40	3,91	4,82
Okamžitá likvidita	2,34	2,35	2,58	3,26

Tabulka 99 Likvidita – TUKas ČSAO a.s.

TUKas Auto Adámek, s.r.o.

	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,67	3,12	3,14	3,27
Pohotová likvidita	0,48	1,85	1,79	1,85
Okamžitá likvidita	0,19	1,54	1,46	1,49

Tabulka 100 Likvidita – TUKas Auto Adámek, s.r.o.



TT-Complex spol. s r.o.

	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	0,834	4,219	8,440	13,024
Pohotová likvidita	0,833	4,217	8,437	13,021
Okamžitá likvidita	0,105	2,477	6,625	11,136

Tabulka 101 Likvidita – TT-Complex spol. s r.o

Hodnoty běžné likvidity by měly být minimálně 1,5, hodnoty pohotové likvidity 0,8–1 a okamžité minimálně 0,2. Vývoj není u všech firem v doporučených mezích, ale vzhledem ke koordinaci společností jako celku je vývoj pozitivní a indikuje dobrou finanční situaci skupiny, která netrpí nedostatkem pohotových prostředků.

Zadluženost

TUkas a.s.

	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,61	0,58	0,53	0,48
Zadluženost vlastního kapitálu	1,59	1,36	1,12	0,93

Tabulka 102 Zadluženost –TUKas a.s.

TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.

	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,63	0,57	0,49	0,43
Zadluženost vlastního kapitálu	1,76	1,34	0,99	0,77

Tabulka 103 Zadluženost – TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.

TUKas ČSAO a.s.

	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,22	0,20	0,17	0,14
Zadluženost vlastního kapitálu	0,29	0,25	0,20	0,16

Tabulka 104 Zadluženost – TUKas ČSAO a.s.

TUKas Auto Adámek, s.r.o.

	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,97	0,90	0,82	0,74
Zadluženost vlastního kapitálu	42,54	9,44	4,68	2,85

Tabulka 105 Zadluženost – TUKas Auto Adámek, s.r.o.

TT-Complex spol. s r.o

	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,44	0,34	0,24	0,14
Zadluženost vlastního kapitálu	0,44	0,34	0,24	0,14

Tabulka 106 Zadluženost – TT-Complex spol. s r.o.



Ukazatele zadluženosti se vyvíjí příznivě v souvislosti s již uvedeným čerpáním dlouhodobých úvěrů na zajištění rozvoje, celková zadluženost i zadluženost kapitálu klesá, což vede ke zvýšení finanční stability.

7. Strategická analýza

V předchozí kapitole byl sestaven výchozí realistický plán. V kapitole 4. Analýza prostředí byly identifikovány hrozby a slabé stránky. Jelikož je možné, že pravděpodobný vývoj externího prostředí komentovaný v analýze se může odlišovat od základního scénáře, musí se brát v úvahu změna předpokladů. Za nejvýznamější faktor je považován směnný kurz koruny, který definuje příležitost vyvážet a umisťovat část zboží na trh v zahraničí. Dotýká se nejvíce vozů Škoda a Volkswagen, pro demonstraci vlivu měnového kurzu bude vytvořena optimistická, pesimistická a reálná varianta scénáře společnosti TUKAS a.s. Ve výpočtu budeme uvažovat zahraniční tržby z prodeje zboží 15 %.

Odhad vývoje rizikového faktoru:

Kurz CZK/EUR	2016	2017	% pokles oproti předchozímu roku	2018	% pokles oproti předchozímu roku	2019	% pokles oproti předchozímu roku
Realistický vývoj	27	26,7	-1,11%	25,8	-3,37%	25	-3,10%
Optimistický vývoj	27	27	0%	26,5	-1,85%	26	-1,89%
Pesimistický vývoj	27	26	-3,70%	25	-3,85%	24,5	-2,00%

Tabulka 107 Vývoj kurzu CZK/EUR

Zdroj: Vlastní zpracování

Dopady scénářů na strategický plán

Srovnání vývoje tržeb za prodej zboží podle jednotlivých variant

	2016	2017	2018	2019
Výchozí plán	1 191 760	1 370 524	1 576 103	1 812 518
Realistický scénář	1 191 760	1 368 242	1 568 135	1 804 090
Optimistický scénář	1 191 760	1 370 524	1 571 729	1 807 379
Pesimistický scénář	1 191 760	1 362 918	1 567 001	1 807 080

Tabulka 108 Vývoj tržeb dle scénářů

Zdroj: Vlastní zpracování



Porovnání scénářů podle EBIT (zisk před zdaněním a úroky)

	2 016	2 017	2 018	2 019
Původní plán	15 074	23 148	33 093	44 514
Realistický scénář	15 074	23 006	32 595	43 988
Optimistický scénář	15 074	23 148	32 820	44 193
Pesimistický scénář	15 074	22 673	32 524	44 175

Tabulka 109 Srovnání scénářů dle EBIT (tis. Kč)

Optimistický vývoj nechává příležitost snadnějšího vývozu otevřenou, v případě více nepříznivé situace bude třeba hledat cesty, jak nahradit část tržeb ze zahraničí tuzemskými tržbami a vyvážit snížení plánované výše tržeb. Na druhou stranu se očekává, že importéři zlevní produkty, a jelikož se výrobní cena v zahraničí nezmění a korunová cena bude levnější, kurzové ztráty nemusí mít velký vliv na schopnost generovat zisk. Apreciace kurzu domácí měny také podporuje růst importu a to může být příležitostí na českém trhu.

8. Závěr a zhodnocení

Byl formulován strategický záměr, kde základním stavebním prvkem bylo poslání, které vyjadřuje základní hodnoty a přínos aktivit organizace, vize, která vymezuje podobu organizace na konci plánovacího období a strategické cíle příslušející danému horizontu. Byl analyzován vývoj podnikatelského prostředí a predikovány trendy a tendence, které by mohly ovlivnit záměr společnosti. Analýza zahrnovala makroprostředí mající na strategii vliv, ač ho firma svou činností nemůže ovlivnit, dále se zabývala rozbohem odvětví, ve kterém je podnik aktivní, a poté interním prostředím podniku. Výstupem byl soubor příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek příslušející strategickému záměru. Dále byl vytvořen plán v základním scénáři pro každou společnost ve skupině, který byl následně zhodnocen. Byl nastíněn scénářový propočet dle změny předpokladů vývoje měnových kurzů Kč/EUR, který má vliv na plánovanou výši tržeb.

Růst, který si skupina naplánovala, je s ohledem na budoucí vývoj uskutečnitelný. Je postaven na dosavadní výkonnosti a existenci tržního prostoru pro růst z pohledu poptávky i do počtu zákazníků. Je zřejmé, že skupina má potenciál naplnit investiční aktivity, dosáhnout daných cílů v obratu a ve snížení zadluženosti a je jako celek dostatečně finančně stabilní, aby dokázala reagovat na budoucí vývoj prostředí.



Citovaná literatura a internetové zdroje

- [1] 1. TUKAS Group. Tisková zpráva: TUKAS Group oznamuje další akvizici: společnost ČSAO Praha – Černokostelecká, a.s. [Online] <http://www.tukas.cz/files/media/tks-tz-csao-fin.pdf>.
- [2] 2. Autologistika.cz. TUKAS loni registroval více než 5000 aut. [Online] <http://www.autologistika.cz/tukas-loni-registroval-vice-nez-5000-aut/>.
- [3] 3. —. TUKAS vydělává, otevře další showroomy. [Online] <http://www.autologistika.cz/tukas-vydelava-otevre-dalsi-showroomy/>.
- [4] 4. TUKAS a. s. *Výroční zpráva TUKAS a. s 2013*.
- [5] 5. TUKAS a. s. *Výroční zpráva TUKAS a. s 2014*.
- [6] 6. TUKAS. *Výroční zpráva 2015*.
- [7] 7. AUTO-STAIGER CZ a. s. *Výroční zpráva 2015*.
- [8] 8. a.s., ČSAO Praha - Černokostelecká. *Výroční zpráva 2015*.
- [9] 9. Auto Adámek spol. s r. o. *Výroční zpráva 2012*.
- [10] 10. —. *Výroční zpráva 2013*.
- [11] 11. Auto Adámek spol. s r. o. *Výroční zpráva 2015*.
- [12] 12. FOTR, Jiří, a další. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha : Grada, 2012.
- [13] 13. Forbes. 65 největších českých rodinných firem. [Online] <http://www.forbes.cz/rodinne-firmy/>.
- [14] 14. 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> .
- [15] 15. TUKAS. CarApp. [Online] <http://www.tukas.cz/carapp>.
- [16] 16. 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/>.
- [17] 17. 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>.
- [18] 18. Notia. Připravovaná novela DPH 2017. [Online] <http://www.notia.cz/novela-dph-2017-pripravovana.html>.
- [19] 19. Finanční správa. etřzby. [Online] <http://www.etrzby.cz/cs/odkdy-evidovat-trzby>.
- [20] 20. Český statistický úřad. Obyvatel České republiky přibylo. [Online] <https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatel-ceske-republiky-pribylo>.



- [21] 21. MF ČR. Makroekonomická predikce - listopad 2016. [Online] <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>.
- [22] 22. Focus2Move. Romania Cars Market in First Half 2016 grew only 2 % after June tumbling. [Online] <http://focus2move.com/romania-cars/>.
- [23] 23. 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/>.
- [24] 24. Focus2Move. Ukraine Light Vehicles Sales fast recovering in the first half 2016. [Online] <http://focus2move.com/ukraine-light-vehicles-sales/>.
- [25] 25. 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>.
- [26] 26. 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.
- [27] 27. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Zpráva o inflaci – III/2016. [Online] http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/.
- [28] 28. Deloitte Česká republika. Výhled české ekonomiky na rok 2016. [Online] <https://edu.deloitte.cz/cs/Content/DownloadPublication/vyhled-ceske-ekonomiky-2016>.
- [29] 29. 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>.
- [30] 30. —. 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>.
- [31] 31. 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.
- [32] 32. Europa.eu. Opatření v oblasti klimatu. [Online] https://europa.eu/european-union/topics/climate-action_cs.
- [33] 33. Evropská komise. *Politiky evropské unie: Oblast klimatu*. Brusel : autor neznámý, 2014.



- [34] 34. 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/>.
- [35] 35. TUKAS Group. *Tiskové zprávy*. <http://www.tukas.cz/o-nas-a-kontakty/tiskove-zpravy>.
- [36] 36. Svaz dovozců automobilů. SDA: rekordní registrace vozidel v roce 2016. [Online] <http://portal.sda-cia.cz>.
- [37] 37. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2006.
- [38] 38. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2011.
- [39] 39. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha : Grada Publishing a. s., 2012.
- [40] 40. NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2010.
- [41] 41. Martinovičová, Dana, Konečný, Miloš a Vavřina, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 978-80-247-5316-4.
- [42] 42. Cardová, Ing. Zdenka. Osobní náklady a úpravy hodnot v provozní oblasti v období 2015 a 2016. *Živnostník.cz*. [Online] <http://www.zivnostnik.cz>.
- [43] 43. 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>.
- [44] 44. Česká národní banka. Kurzový závazek ČNB. [Online] https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html#1.
- [45] 45. ČSÚ. Pohyb obyvatelstva - 1. pololetí 2016. [Online] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-pololeti-2016>.
- [46] 46. Máče, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. 978-80-247-4574-9.



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

Seznam obrázků

Obrázek 1 Složení skupiny TUKAS Group	10
Obrázek 2 Organizační schéma společnosti	13
Obrázek 3 Region	24
Obrázek 4 Podnikatelské prostředí	31
Obrázek 5 Porterův model pěti sil	43
Obrázek 6 Společnosti ve skupině	49



Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti TUKas a.s. v letech 2012–2015	15
Tabulka 2 Prodej automobilů společnosti TUKas a.s.	16
Tabulka 3 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti AUTO-STAIKER CZ a.s. v letech 2012–2015	18
Tabulka 4 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti TUKas ČSAO a.s. v letech 2012–2015	19
Tabulka 5 Vývoj ekonomických ukazatelů v tis. Kč společnosti Auto Adámek, s.r.o. v letech 2012–2015	20
Tabulka 6 Výsledek hospodaření společnosti TT-Complex spol. s r.o. v letech 2012–2015 v tis. Kč	21
Tabulka 7 Pravděpodobný vývoj měnového kurzu [Kč]	36
Tabulka 8 Pořadí automobilek podle emisí CO ₂	41
Tabulka 9 Registrace osobních vozů	42
Tabulka 10 Matice EFE	46
Tabulka 11 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas a.s.	51
Tabulka 12 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.	52
Tabulka 13 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas ČSAO a.s.	52
Tabulka 14 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o.	53
Tabulka 15 Výpočet ukazatelů rentability společnosti TT-Complex spol. s r.o.	54
Tabulka 16 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas a.s.	55
Tabulka 17 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.	56
Tabulka 18 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas ČSAO a.s.	57
Tabulka 19 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o.	58
Tabulka 20 Výpočet ukazatelů likvidity společnosti TT-Complex spol. s r.o.	58
Tabulka 21 Výpočet ukazatelů obratu TUKas a.s. [tis. Kč]	60
Tabulka 22 Výpočet ukazatelů obratu TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. [tis. Kč]	60
Tabulka 23 Výpočet ukazatelů obratu TUKas ČSAO a.s. [tis. Kč]	60
Tabulka 24 Výpočet ukazatelů obratu TUKas Auto Adámek, s.r.o. [tis. Kč]	61
Tabulka 25 Výpočet ukazatelů obratu TT-Complex spol. s r.o. [tis. Kč]	61
Tabulka 26 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas a.s.	62
Tabulka 27 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s.	63
Tabulka 28 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas ČSAO a.s.	63
Tabulka 29 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TUKas Auto Adámek, s.r.o.	64
Tabulka 30 Výpočet ukazatelů zadluženosti společnosti TT-Complex spol. s r.o.	64
Tabulka 31 Matice IFE	65
Tabulka 32 Vývoj tržeb za prodej zboží v letech 2012–2015 (tis. Kč)	67
Tabulka 33 Plánovaný tržeb za prodej zboží (tis. Kč)	68
Tabulka 34 Plán tržeb z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	68
Tabulka 35 Vývoj tržeb z prodeje dlouhodobého majetku v letech 2012–2015 (tis. Kč)	69
Tabulka 36 Plán jiných provozních výnosů v letech (tis. Kč)	69
Tabulka 37 Vývoj ostatních finančních výnosů v letech 2012–2015 (tis. Kč)	69



Tabulka 38 Plánovaný vývoj nákladů na prodané zboží (tis. Kč)	70
Tabulka 39 Vývoj tržeb za prodej zboží a nákladů vynaložených na prodané zboží v minulosti – TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	70
Tabulka 40 Plán vývoje nákladů na prodané zboží – TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	71
Tabulka 41 Plán výkonové spotřeby některých podniků (tis. Kč)	71
Tabulka 42 Plán výkonové spotřeby dalších podniků (tis. Kč)	71
Tabulka 43 Vývoj zásob ve vlastní činnosti v letech 2012–2015 (tis. Kč)	72
Tabulka 44 Vývoj aktivace v letech 2012–2015 (tis. Kč)	72
Tabulka 45 Plán osobních nákladů TUKas a.s. (tis. Kč)	73
Tabulka 46 Plán osobních nákladů TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)	73
Tabulka 47 Plán osobních nákladů TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	73
Tabulka 48 Plán osobních nákladů TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	73
Tabulka 49 Plán osobních nákladů TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	74
Tabulka 50 Úpravy hodnot v provozní oblasti	74
Tabulka 51 Převodový můstek – odpisy	75
Tabulka 52 Politika odepisování	75
Tabulka 53 Plán odpisů (tis. Kč)	76
Tabulka 54 Plán výše zůstatkové ceny majetku (tis. Kč)	76
Tabulka 55 Daně a poplatky – plán (tis. Kč)	77
Tabulka 56 Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období v letech 2012–2015 (tis. Kč)	77
Tabulka 57 Plán jiných provozních výnosů (tis. Kč)	77
Tabulka 58 Plán nákladových úroků TUKas a.s. (tis. Kč)	78
Tabulka 59 Plán nákladových úroků TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)	78
Tabulka 60 Plán nákladových úroků TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	79
Tabulka 61 Plán nákladových úroků TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	79
Tabulka 62 Plán ostatních fin. nákladů (tis. Kč)	79
Tabulka 63 Plánovaný hospodářský výsledek TUKas a.s. (tis. Kč)	80
Tabulka 64 Plánovaný hospodářský výsledek TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)	80
Tabulka 65 Plánovaný hospodářský výsledek TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	80
Tabulka 66 Plánovaný hospodářský výsledek TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	81
Tabulka 67 Plánovaný hospodářský výsledek TT-Complex spol s r.o. (tis. Kč)	81
Tabulka 68 Obrat po společnostech (tis. Kč)	81
Tabulka 69 Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek v roce 2015 (tis. Kč)	82
Tabulka 70 Vybrané položky DHM v r. 2015 (tis. Kč)	82
Tabulka 71 Plán dlouhodobého majetku (tis. Kč)	83
Tabulka 72 Plán zásob a pohledávek TUKas a.s. (tis. Kč)	83
Tabulka 73 Plán zásob a pohledávek TUKas AUTO-STAIKER CZ a.s. (tis. Kč)	83
Tabulka 74 Plán zásob a pohledávek TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	84
Tabulka 75 Plán zásob a pohledávek TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	84



Tabulka 76 Plán zásob a pohledávek TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	84
Tabulka 77 Krátkodobý finanční majetek podle starých výkazů	84
Tabulka 78 Krátkodobý finanční majetek podle změn 2016	85
Tabulka 79 Vlastní kapitál TUKas a.s. (tis. Kč)	85
Tabulka 80 Vlastní kapitál TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	86
Tabulka 81 Vlastní kapitál TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	86
Tabulka 82 Vlastní kapitál TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	86
Tabulka 83 Vlastní kapitál TT-Complex s r.o. (tis. Kč)	87
Tabulka 84 Plán dlouhodobých závazků (tis. Kč)	87
Tabulka 85 Plán ukazatelů obratu krátkodobých závazků	88
Tabulka 86 Plán krátkodobých závazků (tis. Kč)	88
Tabulka 87 Plán cizího kapitálu TUKas a.s. (tis. Kč)	89
Tabulka 88 Plán cizího kapitálu TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s. (tis. Kč)	89
Tabulka 89 Plán cizího kapitálu TUKas ČSAO a.s. (tis. Kč)	89
Tabulka 90 Plán cizího kapitálu TUKas Auto Adámek, s.r.o. (tis. Kč)	89
Tabulka 91 Plán cizího kapitálu TT-Complex spol. s r.o. (tis. Kč)	90
Tabulka 92 Rentabilita – TUKas a.s.	90
Tabulka 93 Rentabilita – TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.	90
Tabulka 94 Rentabilita – TUKas ČSAO a.s.	90
Tabulka 95 Rentabilita – TUKas Auto Adámek, s.r.o.	91
Tabulka 96 Rentabilita – TT-Complex spol. s r.o.	91
Tabulka 97 Likvidita – TUKas a.s.	91
Tabulka 98 Likvidita – TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.	91
Tabulka 99 Likvidita – TUKas ČSAO a.s.	91
Tabulka 100 Likvidita – TUKas Auto Adámek, s.r.o.	91
Tabulka 101 Likvidita – TT-Complex spol. s r.o.	92
Tabulka 102 Zadluženost – TUKas a.s.	92
Tabulka 103 Zadluženost – TUKas AUTO-STAIGER CZ a.s.	92
Tabulka 104 Zadluženost – TUKas ČSAO a.s.	92
Tabulka 105 Zadluženost – TUKas Auto Adámek, s.r.o.	92
Tabulka 106 Zadluženost – TT-Complex spol. s r.o.	92
Tabulka 107 Vývoj kurzu CZK/EUR	93
Tabulka 108 Vývoj tržeb dle scénářů	93
Tabulka 109 Srovnání scénářů dle EBIT (tis. Kč)	94



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)

	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	161 946	161 946	161 946	161 946
Tržby za prodej zboží	1 191 760	1 370 524	1 576 103	1 812 518
Výkonová spotřeba	1 267 294	1 439 564	1 637 983	1 866 150
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 138 131	1 308 850	1 505 178	1 730 955
Spotřeba materiálu a energie	78 902	79 848	81 126	82 586
Služby	50 262	50 865	51 679	52 609
Osobní náklady	71 716	72 577	73 738	75 065
Mzdové náklady	53 281	53 920	54 783	55 769
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	18 435	18 656	18 955	19 296
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	18 116	18 333	18 626	18 962
2.2. Ostatní náklady	320	324	329	335
Úpravy hodnot v provozní oblasti	21 941	21 941	21 941	21 941
Ostatní provozní výnosy	71 187	75 388	80 219	85 775
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	39 375	39 375	39 375	39 375
Jiné provozní výnosy	31 812	36 013	40 844	46 400
Ostatní provozní náklady	47 302	48 375	49 608	51 027
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	35334,75	35334,75	35334,75	35334,75
Daně a poplatky	3 845	3 845	3 845	3 845
Jiné provozní náklady	8 122	9 195	10 428	11 847
Provozní výsledek hospodaření	16 639	25 402	34 998	46 056
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	2 315	3 003	2 654	2 291
Ostatní finanční výnosy	1 806	1 806	1 806	1 806
Ostatní finanční náklady	1 056	1 056	1 056	1 056
Finanční výsledek hospodaření	-1 565	-2 253	-1 904	-1 541
Výsledek hospodaření před zdaněním	15 074	23 148	33 093	44 514
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 864	4 398	6 288	8 458
Výsledek hospodaření po zdanění	12 210	18 750	26 805	36 057
Výsledek hospodaření za účetní období	12 210	18 750	26 805	36 057
Čistý obrat za účetní období	1 426 699	1 609 664	1 820 074	2 062 045



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

	2 016	2 017	2 018	2 019
AKTIVA CELKEM	638 945	627 265	620 663	633 877
Dlouhodobý majetek	373 887	338 552	303 218	267 883
Dlouhodobý nehmotný majetek	669	669	669	669
Dlouhodobý hmotný majetek	336 218	300 883	265 549	230 214
Dlouhodobý finanční majetek	37 000	37 000	37 000	37 000
Oběžná aktiva	264 814	288 468	317 202	365 751
Zásoby	153 830	174 144	197 506	224 371
Krátkodobé pohledávky	87 336	98 869	112 132	127 385
Peněžní prostředky	23 648	15 455	7 564	13 995
Časové rozlišení	244	244	244	244

	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	638 945	627 265	620 663	633 877
Vlastní kapitál	246 603	265 353	292 159	328 215
Základní kapitál	75 000	75 000	75 000	75 000
Ážio	12 641	12 641	12 641	12 641
Fondy ze zisku	24 194	24 194	24 194	24 194
Výsledek hospodaření minulých let	122 558	134 768	153 518	180 324
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	12 210	18 750	26 805	36 057
Cizí zdroje	392 125	361 695	328 288	305 444
Dlouhodobé závazky	208 772	186 063	163 288	140 444
Závazky k úvěrovým institucím	201 059	178 427	155 728	132 960
Dlouhodobé závazky (neúročené)	7 713	7 636	7 560	7 484
Krátkodobé závazky	183 353	175 632	165 000	165 000
Závazky k úvěrovým institucím	15 353	7 722	-	-
Krátkodobé závazky (neúročené)	168 000	167 910	165 000	165 000
Časové rozlišení	217	217	217	217



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

	2 016	2 017	2 018	2 019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	73 562	73 562	73 562	73 562
Tržby za prodej zboží	551 975	618 212	692 398	775 485
Výkonová spotřeba	581 095	643 747	714 098	792 915
Náklady vynaložené na prodané zboží	515 545	577 410	646 699	724 303
Spotřeba materiálu a energie	42 140	42 645	43 328	44 108
Služby	23 410	23 691	24 070	24 504
Osobní náklady	33 958	34 366	34 916	35 544
Mzdové náklady	25 342	25 646	26 057	26 526
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	8 616	8 720	8 859	9 019
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 616	8 720	8 859	9 019
2.2. Ostatní náklady	0	0	0	0
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 302	9 302	9 302	9 302
Ostatní provozní výnosy	42 823	45 778	49 086	52 792
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	14 925	14 925	14 925	14 925
Jiné provozní výnosy	27 899	30 853	34 162	37 868
Ostatní provozní náklady	23 165	24 099	25 145	26 316
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	13 473	13 473	13 473	13 473
Daně a poplatky	872	872	872	872
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
Jiné provozní náklady	8 820	9 754	10 800	11 972
Provozní výsledek hospodaření	20 841	26 039	31 586	37 762
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	1 894	1 686	1 494	1 281
Ostatní finanční výnosy	55	55	55	55
Ostatní finanční náklady	738	738	738	738
Finanční výsledek hospodaření	-2 577	-2 369	-2 177	-1 964
Výsledek hospodaření před zdaněním	18 264	23 670	29 409	35 799
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 470	4 497	5 588	6 802
Výsledek hospodaření po zdanění	14 794	19 173	23 822	28 997
Výsledek hospodaření za účetní období	14 794	19 173	23 822	28 997
Čistý obrát za účetní období	668 416	737 607	815 101	901 894



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

	2 016	2 017	2 018	2 019
AKTIVA CELKEM	295 521	295 617	298 839	317 741
Dlouhodobý majetek	162 146	148 674	135 201	121 729
Dlouhodobý nehmotný majetek	71	71	71	71
Dlouhodobý hmotný majetek	162 075	148 603	135 130	121 658
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	131 503	145 072	161 766	194 141
Zásoby	94 778	104 814	116 054	128 644
Krátkodobé pohledávky	33 273	36 797	40 743	45 162
Peněžní prostředky	3 451	3 461	4 969	20 335
Časové rozlišení	1 872	1 872	1 872	1 872

	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	295 521	295 617	298 839	317 741
Vlastní kapitál	106 581	125 753	149 575	178 572
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
Ážio	0	0	0	0
Fondy ze zisku	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	90 587	105 381	124 553	148 375
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	14 794	19 173	23 822	28 997
Cizí zdroje	187 560	168 484	147 884	137 789
Dlouhodobé závazky	109 166	96 936	84 707	72 478
Závazky k úvěrovým institucím	106 616	94 412	82 208	70 004
Dlouhodobé závazky (neúročené)	2 550	2 525	2 499	2 474
Krátkodobé závazky	78 395	71 548	63 177	65 311
Závazky k úvěrovým institucím	24 000	13 900	1 900	-
Krátkodobé závazky (neúročené)	54 395	57 648	61 277	65 311
Časové rozlišení	1 380	1 380	1 380	1 380



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

	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	41 537	43 614	45 794	48 084
Tržby za prodej zboží	138 477	193 868	252 029	302 434
Výkonová spotřeba	168 942	231 187	291 892	340 510
Náklady vynaložené na prodané zboží	150 940	207 439	262 110	305 459
Spotřeba materiálu a energie	11 161	14 724	18 465	21 732
Služby	6 841	9 024	11 317	13 320
Osobní náklady	17 832	18 046	18 334	18 664
Mzdové náklady	13 035	13 191	13 402	13 644
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4 797	4 854	4 932	5 021
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 432	4 485	4 557	4 639
2.2. Ostatní náklady	365	369	375	382
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 472	3 472	3 472	3 472
Ostatní provozní výnosy	35 201	44 258	53 768	62 073
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	6831	6831	6831	6831
Jiné provozní výnosy	28 370	37 427	46 937	55 242
Ostatní provozní náklady	8 792	9 798	10 854	11 776
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 459	5 459	5 459	5 459
Daně a poplatky	183	183	183	183
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
Jiné provozní náklady	3 150	4 156	5 212	6 134
Provozní výsledek hospodaření	16 178	19 237	27 039	38 168
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	667	627	590	554
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	395	395	395	395
Finanční výsledek hospodaření	-1 062	-1 022	-985	-949
Výsledek hospodaření před zdaněním	15 115	18 215	26 054	37 219
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 872	3 461	4 950	7 072
Výsledek hospodaření po zdanění	12 244	14 754	21 104	30 147
Výsledek hospodaření za účetní období	12 244	14 754	21 104	30 147
Čistý obrát za účetní období	215 215	281 740	351 591	412 591



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

	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	113 031	127 783	148 885	179 030
Dlouhodobý majetek	9 121	9 121	9 121	9 121
Dlouhodobý nehmotný majetek	328	328	328	328
Dlouhodobý hmotný majetek	8 793	8 793	8 793	8 793
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
Oběžná aktiva	103 754	118 506	139 608	169 753
Zásoby	25 354	33 448	41 947	49 369
Krátkodobé pohledávky	20 002	26 387	33 091	38 946
Peněžní prostředky	58 398	58 671	64 570	81 438
Časové rozlišení	156	156	156	156

	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	113 031	127 783	148 885	179 030
Vlastní kapitál	87 248	102 002	123 105	153 253
Základní kapitál	100	100	100	100
Ážio	0	0	0	0
Fondy ze zisku	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	74 704	86 948	101 702	122 805
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	12 244	14 754	21 104	30 147
Cizí zdroje	25 220	25 218	25 215	25 213
Dlouhodobé závazky	220	218	215	213
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky (neúročené)	220	218	215	213
Krátkodobé závazky	25 000	25 000	25 000	25 000
Závazky k úvěrovým institucím	25 000	25 000	25 000	25 000
Krátkodobé závazky (neúročené)	0	0	0	0
Časové rozlišení	564	564	564	564



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

	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	33 078	34 732	36 469	38 292
Tržby za prodej zboží	47 145	66 003	85 804	102 965
Výkonová spotřeba	52 487	72 057	92 606	110 455
Náklady vynaložené na prodané zboží	42 619	59 667	77 567	93 080
Spotřeba materiálu a energie	4 653	5 843	7 092	8 193
Služby	5 215	6 548	7 948	9 182
Osobní náklady	15 124	15 305	15 550	15 830
Mzdové náklady	11 236	11 371	11 553	11 761
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 888	3 934	3 997	4 069
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 820	3 866	3 928	3 999
2.2. Ostatní náklady	67	68	69	71
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 504	3 504	3 504	3 504
Ostatní provozní výnosy	4 639	5 179	5 745	6 244
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 529	2 529	2 529	2 529
Jiné provozní výnosy	2 110	2 649	3 216	3 715
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	4 082	4 460	4 856	5 205
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 307	2 307	2 307	2 307
Daně a poplatky	299	299	299	299
Jiné provozní náklady	1 476	1 854	2 250	2 599
Provozní výsledek hospodaření	9 666	10 588	11 501	12 507
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	742	1 742	1 580	1 414
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	223	223	223	223
Finanční výsledek hospodaření	-965	-1 965	-1 803	-1 637
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 701	8 623	9 698	10 871
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 653	1 638	1 843	2 065
Výsledek hospodaření po zdanění	7 048	6 984	7 856	8 805
Výsledek hospodaření za účetní období	7 048	6 984	7 856	8 805
Čistý obrat za účetní období	84 862	105 914	128 018	147 501



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

	2 016	2 017	2 018	2 019
AKTIVA CELKEM	70 985	90 097	93 684	97 573
Dlouhodobý majetek	53 040	50 733	48 426	46 118
Dlouhodobý nehmotný majetek	595	595	595	595
Dlouhodobý hmotný majetek	52 445	50 138	47 831	45 523
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
Oběžná aktiva	17 880	39 299	45 193	51 390
Zásoby	12 734	15 990	19 408	22 422
Krátkodobé pohledávky	3 146	3 950	4 795	5 539
Peněžní prostředky	2 000	19 359	20 990	23 429
Časové rozlišení	65	65	65	65

	2 016	2 017	2 018	2 019
PASIVA CELKEM	70 985	90 097	93 684	97 573
Vlastní kapitál	1 625	8 609	16 465	25 270
Základní kapitál	100	100	100	100
Ážio	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-5 523	1 525	8 509	16 365
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	7 048	6 984	7 856	8 805
Cizí zdroje	69 120	81 247	76 979	72 063
Dlouhodobé závazky	55 556	68 656	62 594	56 368
Závazky k úvěrovým institucím	47 000	60 186	54 209	48 066
Dlouhodobé závazky (neúročené)	8 556	8 470	8 385	8 301
Krátkodobé závazky	13 564	12 592	14 385	15 695
Závazky k úvěrovým institucím	2 868	0	0	0
Krátkodobé závazky (neúročené)	10 696	12 592	14 385	15 695
Časové rozlišení	240	240	240	240



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

	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	119 457	133 792	149 847	167 828
Tržby za prodej zboží	572	601	631	662
Výkonová spotřeba	31 477	35 208	39 385	44 060
Náklady vynaložené na prodané zboží	509	535	562	590
Spotřeba materiálu a energie	10 443	11 692	13 092	14 659
Služby	20 525	22 981	25 732	28 812
Osobní náklady	13 129	13 287	13 500	13 743
Mzdové náklady	9 661	9 777	9 933	10 112
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 468	3 510	3 566	3 630
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 285	3 324	3 377	3 438
2.2. Ostatní náklady	184	186	189	192
Úpravy hodnot v provozní oblasti	74 940	74 940	74 940	74 940
Ostatní provozní výnosy	82 297	84 089	86 097	88 345
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	67 317	67 317	67 317	67 317
Jiné provozní výnosy	14 980	16 772	18 780	21 028
Ostatní provozní náklady	74 678	75 970	77 418	79 039
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	60 890	60 890	60 890	60 890
Daně a poplatky	2 985	2 985	2 985	2 985
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
Jiné provozní náklady	10 803	12 095	13 543	15 164
Provozní výsledek hospodaření	8 102	19 076	31 332	45 053
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	2 556	2 295	1 752	782
Ostatní finanční výnosy	7	7	7	7
Ostatní finanční náklady	638	638	638	638
Finanční výsledek hospodaření	-3 187	-2 926	-2 383	-1 413
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 915	16 150	28 949	43 640
Daň z příjmů za běžnou činnost	934	3 069	5 500	8 292
Výsledek hospodaření po zdanění	3 981	13 082	23 448	35 349
Výsledek hospodaření za účetní období	3 981	13 082	23 448	35 349
Čistý obrat za účetní období	202 333	218 489	236 581	256 842



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

	2 016	2 017	2 018	2 019
AKTIVA CELKEM	341 288	307 728	301 185	307 491
Dlouhodobý majetek	320 751	259 861	198 971	138 081
Dlouhodobý nehmotný majetek	41	41	41	41
Dlouhodobý hmotný majetek	320 710	259 820	198 930	138 040
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	19 925	47 255	101 602	168 798
Zásoby	29	32	36	41
Krátkodobé pohledávky	17 396	19 477	21 808	24 419
Peněžní prostředky	2 500	27 745	79 757	144 338
Časové rozlišení	612	612	612	612

	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	341 288	307 728	301 185	307 491
Vlastní kapitál	158 271	171 353	194 801	230 150
Základní kapitál	2 120	2 120	2 120	2 120
Ážio	0	0	0	0
Fondy ze zisku	7 585	7 585	7 585	7 585
Výsledek hospodaření minulých let	144 585	148 566	161 648	185 096
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3 981	13 082	23 448	35 349
Cizí zdroje	150 008	103 367	73 376	44 332
Dlouhodobé závazky	126 130	92 167	61 337	31 371
Závazky k úvěrovým institucím	111 390	77 575	46 891	17 069
Dlouhodobé závazky (neúročené)	14 740	14 593	14 447	14 302
Krátkodobé závazky	23 878	11 199	12 038	12 961
Závazky k úvěrovým institucím	13 441	0	0	0
Krátkodobé závazky (neúročené)	10 437	11 199	12 038	12 961
Časové rozlišení	33 009	33 009	33 009	33 009



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 17. 2. 2017

Markéta Zubalíková

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis