

**Faculty of International Relations  
Working Papers**

10/2012

**Vývoj automobilového průmyslu v ČR  
od počátku finanční krize do současnosti**

Petra Kadlecová

Volume VI



Vysoká škola ekonomická v Praze  
Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů  
**Výzkumný záměr MSM6138439909**

---

**Název:** Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů  
**Četnost vydávání:** Vychází minimálně desetkrát ročně  
**Vydavatel:** Vysoká škola ekonomická v Praze  
Nakladatelství Oeconomica  
Náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3, IČO: 61 38 43 99  
E 17794  
**Evidenční číslo MK ČR:** 1802-6591  
**ISSN tištěné verze:** 1802-6583  
**ISSN on-line verze:** Prof. Ing. Eva Cihelková, CSc.  
**Vedoucí projektu:** Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů  
Náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3  
+420 224 095 270, +420 224 095 248, +420 224 095 230  
<http://vz.fmv.vse.cz/>

**Studie procházejí recenzním řízením.**

## VÝKONNÁ RADA

**Eva Cihelková** (předsedkyně)

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Olga Hasprová**

Technická univerzita v Liberci

**Zuzana Lehmannová**

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Marcela Palíšková**

Nakladatelství C. H. Beck

**Václav Petříček**

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Blanka Řichová**

Univerzita Karlova v Praze

**Dana Zadražilová**

Vysoká škola ekonomická v Praze

## REDAKČNÍ RADA

**Regina Axelrod**

Adelphi university, New York, USA

**Peter Bugge**

Aarhus University, Aarhus, Dánsko

**Petr Cimler**

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Peter Čajka**

Univerzita Mateja Bela, Banská

Bystrica, Slovensko

**Zbyněk Dubský**

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Ladislav Kabát**

Bratislavská vysoká škola práva

**Ludmila Štěrbová**

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Eva Karpová**

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Václav Kašpar**

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Jaroslav Kundera**

Uniwersytet Wrocławski, Wrocław,  
Polsko

**Larissa Kuzmitcheva**

Státní univerzita Jaroslav, Rusko

**Lubor Lacina**

Mendelova zemědělská a lesnická  
univerzita, Brno

**Cristian Morosan**

Cameron School of Business

**Václava Pánková**

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Lenka Pražská**

emeritní profesor

**Lenka Rovná**

Univerzita Karlova v Praze

**Mikuláš Sabo**

Ekonomická Univerzita  
v Bratislave, Slovensko

**Naděžda Šišková**

Univerzita Palackého v Olomouci

**Peter Terem**

Univerzita Mateja Bela, Banská  
Bystrica, Slovensko

**Milan Vošta**

Vysoká škola ekonomická v Praze

## ŠÉFREDAKTOR

**Josef Bič**

Vysoká škola ekonomická v Praze



## **Vývoj automobilového průmyslu v České republice od počátku finanční krize do současnosti**

Petra Kadlecová (xkadp08@vse.cz)

### **Abstrakt:**

Cílem této práce je přiblížit čtenářům vývoj a význam automobilového průmyslu v České republice od roku 2008 do současnosti. Práce se zabývá situací jednotlivých výrobců v České republice, ke kterým patří největší a nejúspěšnější společnost Škoda Auto a. s., francouzsko-japonský koncept TPCA s.r.o. v Kolíně a korejská HMMC s.r.o. v Nošovicích. Práce popisuje vývoj tří nejvýznamnějších automobilových společností na území České republiky v roce 2008, který ještě nebyl významně ovlivněn finanční krizí, přes rok 2009 plně zasažený ekonomickými problémy a pokrizový rok 2011. V závěru jsou shrnuty výsledky poznatků. Za ukazatele ekonomické situace byly zvoleny tržby, zisk před zdaněním, počet zaměstnanců a výroba, které jsou ve finančním světě všeobecně uznávané, jako vhodné ukazatele při porovnávání ekonomického výkonu společností.

**Klíčová slova:** automobilový průmysl, finanční krize, Škoda Auto a. s., TPCA s. r. o. Kolín, HMMC s. r. o. Nošovice

## **Development of automotive industry in the Czech Republic from the financial crisis till now**

Petra Kadlecová xkadp08@vse.cz

### **Summary:**

The goal of this paper is to present to readers the development and importance of the Czech automotive industry from year 2008 till now. The paper deals with the situation of Skoda Auto a.s., TPCA s.r.o. Kolín and HMMC s.r.o. Nosovice. The paper deals with development of three most important automotive companies in the Czech Republic from the year 2008 that was almost not influenced by financial crisis, over critical year 2009 till current days. The results are summed up in the conclusion. Revenues, profit before taxation, number of employees and production were selected as comparatives of economic performance. This figures are widely recognized as indicators suitable comparatives of financial performance of companies.

**Keywords:** Automotive industry, financial crisis, Škoda Auto a. s., TPCA s. r. o. Kolín, HMMC s. r. o. Nošovice

**JEL:** L10

Tento příspěvek je publikován jako konzultace.



## Obsah

Úvod.....	7
1. Škoda Auto a. s.....	8
2. TPCA s. r. o. - Kolín.....	12
3. Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o. (HMMC) – Nošovice .....	15
4. Souhrn produkce automobilových závodů v ČR .....	18
Závěr .....	19
Seznam literatury .....	21

## Úvod

Tato práce se zabývá vývojem tří nejvýznamnějších automobilových závodů na území České republiky – Škoda Auto a.s., TPCA Kolín a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. (HMMC) od roku 2008, kdy Česká republika ještě nebyla po většinu roku zasažena finanční krizí, přes rok 2009, kdy finanční krize propukla naplno a ovlivnila výsledky většiny společností v České republice, až po rok 2011, který by se dal nazvat post krizovým, i přes určité znaky druhé vlny finanční krize. Jako nejvhodnější ukazatele ekonomického výkonu jsou zvoleny celkové tržby, protože jsou základním kritériem pro hodnocení managementu a výkonnosti podniku, a dále zisk před zdaněním, který je dalším důležitým ukazatelem prezentujícím výnosy a náklady, nezkrácené mimořádnými událostmi a daněmi.

Důležitým ukazatelem výkonnosti firmy je počet zaměstnanců. Stabilní počet zaměstnanců představuje promyšlenou strategii managementu, kdy v době krize nemusí firma sahat na úsporná opatření v podobě propouštění zaměstnanců a dokáže přijít s alternativním řešením.

Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá v dnešní době nejvýznamnější společností Škoda Auto, která v roce 2011 představila novou růstovou strategii, dle které během osmi let zdvojnásobí svou výrobu. Škoda Auto má za sebou dlouhou historii existence na území České republiky a silný zahraniční kapitál. Dá se tedy předpokládat, že komparativní výhody udrží Škodu Auto na špičce nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Druhá část se zabývá konceptem TPCA v Kolíně, který začal již před sedmi lety výrobou tří malých modelů – Toyota, Peugeot, Citroen. Příchod dalšího nového modelu se zatím nekoná, investiční pobídky poskytnuté českým státem se blíží ke konci a budoucnost továrny je tím pádem nejistá.

Třetí část se zabývá Hyundai Nošovice, který vyrábí širší portfolio automobilů – od miniautomobilů po SUV. Také díky podpoře sesterské společnosti na Slovensku by mohla časem konkurovat Škodě Auto.

Tato práce by měla potvrdit či vyvrátit následující hypotézu: Malé, levné a úsporné automobily jsou úspěšné hlavně v době finanční krize, kdy se lidé i firmy obávají budoucnosti a sahají po levnějších a úspornějších modelech automobilů. V dobách, kdy krize odezní, lidé preferují bezpečnost a komfort i za cenu vyšších pořizovacích a provozních nákladů. Zároveň je však důležité poskytovat zákazníkům širší portfolio modelů, které vyrovnají výkyvy trhu.

### *Metodologie*

Podklady pro tuto práci byly získávány od roku 2008 do roku 2012. Hlavním zdrojem byla sekundární data vycházející z výročních zpráv společností Škoda



Auto, TPCA a HMMC v jednotlivých letech, doplněna o názory odborníků na automobilový průmysl, uveřejněné v člancích v odborném tisku a v internetových člancích. Velmi důležitým zdrojem byly také údaje prezentované Sdružením automobilového průmyslu.

Vzhledem k tomu, že v době publikace článku nebyla k dispozici finální auditovaná data společnosti HMMC za rok 2011, byla pro srovnání použita data roku 2010, která jsou již veřejně k dispozici. Tento fakt by však neměl významně zkreslit vývojový trend továrny v Nošovicích.

## **1. Škoda Auto a. s.**

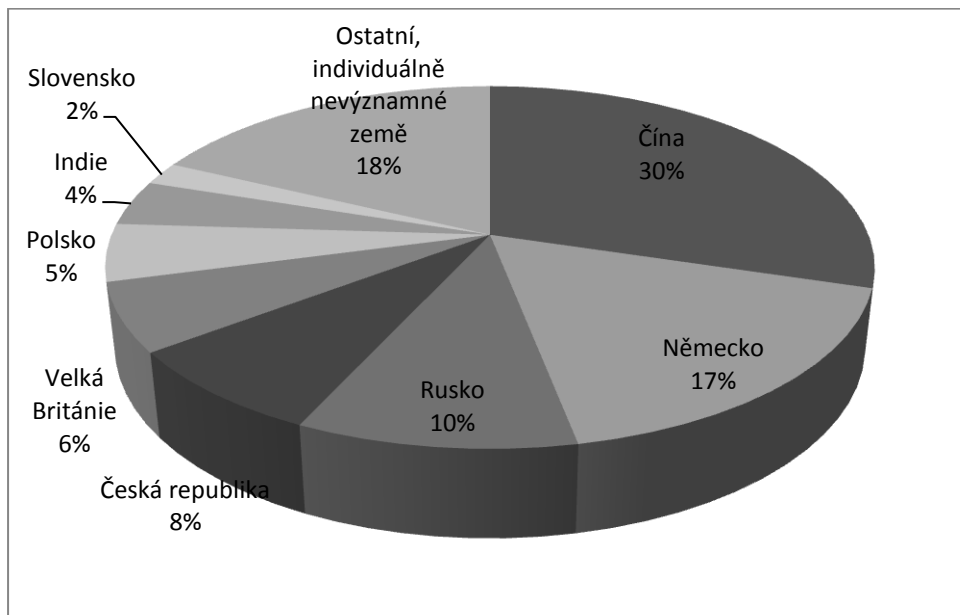
Škoda Auto disponuje celkem třemi továrnami na území České republiky – hlavní továrna se nachází v Mladé Boleslavi, další menší jsou ve Vrchlabí a v Kvasinách. Právě do továrny Kvasiny bylo od roku 2001, kdy se začala připravovat produkce Superbu, investováno 9 miliard korun na přestavbu a modernizaci. Hlavním cílem bylo umožnit výrobu modelů Superb, Roomster a od roku 2009 modelu Yeti. Tato modernizace přinesla stovky nových pracovních míst do okolí Kvasin (ČTK 2009).

Škoda Auto provozuje další továrny také v Bratislavě (Slovensko), Poznani (Polsko), Solomonově (Ukrajně), v Sarajevu (Bosna), Ust' – Kamenogorsku (Kazachstán). Od roku 2007 také v Aurangabadu a Puně (Indie), v Šanghaji (Čína) a Kaluze (Rusko) (ŠKODA AUTO 2009).

Mezi produkty Škody Auto patří zejména osobní automobily Škoda Fabia, Roomster, Yeti, Octavia a Superb. Škoda Citigo se začalo vyrábět v roce 2011 na Slovensku a je příbuzným vozům Volkswagen Up a konkurentem českému Citroenu C1. Jedná se o miniautomobil, který v portfoliu Škoda Auto chyběl.

Škoda Auto se podílí na českém exportu zhruba 7 %. V posledních třech letech je více než 90 % produkce prodáváno na zahraničních trzích. Export směřuje do států EU, zejména na Slovensko, do Polska, Bulharska, ale také do Bosny. Velký potenciál Škoda vidí v Indii, Číně, Rusku a v dalších státech Společenství nezávislých států (ŠKODA AUTO 2011). Graf ukazuje umístění produkce Škoda Auto na jednotlivých trzích.

**Graf 1: Umístění produkce – Škoda Auto a. s.**



Pramen: Výroční zpráva 2011 Škoda Auto, a. s. (2012, str. 82)

**Tab. 1: Výroba a prodej osobních automobilů – Škoda Auto a. s.**

Rok/ks	Výroba v ČR	Prodáno v ČR	Prodej v ostatních státech
2008	603 247	58 001	616 529
2009	528 585	56 504	627 722
2010	575 742	58 033	704 567
2011	673 127	58 202	820 982

Pramen: Sdružení automobilového průmyslu (Přehledy výroby a odbytu vozidel domácích výrobců) a Výroční zpráva společnosti Škoda Auto, a. s. – rok 2010 str. 241

Z tabulky 1 vidíme vliv finanční krize na Škodu Auto v meziročním poklesu (2008/2009) výroby i prodeje. V roce 2009 Škoda vyráběla pouze 4 dny v týdnu a na začátku roku 2009 snížila i počet agenturních pracovníků. V této době nikdo nemohl předvídat budoucí vývoj. Od poloviny února 2009, kdy bylo zavedeno šrotovné v Německu, na Slovensku i v dalších zemích, se však poptávka zlepšila, export Škody, obzvláště modelu Fabia, vzrostl. Původně

chtěla Škoda v březnu 2009 vyrobit 750 Fabií denně při 4 denní výrobě, ve skutečnosti však vyrobila tisíc Fabií při 5 dnech výroby (MAŠEK, J. 3/2009).

Celkem 36 182 aut (z toho 20 000 Fabií, 2x více než v předchozím roce), bylo vyvezeno do Německa v prvních třech měsících roku 2009, což představuje třetinový nárůst oproti stejnému období roku 2008. Německá vláda na nákup nového auta přispívala v přepočtu 70 000 korunami na šrotovném a Fabia tehdy stála v Německu v přepočtu 160 000 korun (KALÁB, V. 4/2009: 15). Čekací doba na Fabii se díky poptávce prodloužila z 3 týdnů na 2 měsíce. I přes tuto velkou pomoc vlád automobilový průmysl ztratil 9 400 prodaných aut za první čtyři měsíce roku 2009 v porovnání s rokem 2008 (JUNG, R., KALÁB, V. 5/2009).

Škoda Auto měla v roce 2009 zhruba 30 procentní tržní podíl v České republice, to je o trochu méně než v roce 2008. Na tuto situaci reagovala snížením cen, což ji umožnilo více agresivní prodejní politiku (KALÁB, V. 7/2009).

Nová auta byla nejlevnější v historii. V roce 1992 potřeboval člověk 40 průměrných měsíčních platů k nákupu auta Škoda Favorit. V roce 2009 zákazníkovi stačilo 10 průměrných platů k nákupu Fabie. Pokud by se člověk rozhodl investovat 40 průměrných měsíčních platů jako v roce 1992, mohl si vybírat z limuzín Superb či Passat nebo zvolit hybridní Toyotu Prius. Podle Evropské komise se ceny automobilů v roce 2009 snížily v průměru o 3,1 procenta, v Čechách dokonce o 13 procent (MAŠEK, J. 3/2009).

Výroba, a s tím související export Škody Auto, rapidně narostly v letech 2010 a 2011. Počet vyrobených vozů se dostal nejen na předkrizovou úroveň, ale překročil ji o téměř 70 tisíc kusů vyrobených automobilů v závodech Škoda za rok. Velmi významný je také nárůst počtu prodaných automobilů do zahraničí. Dodávky do Východní Evropy se mezi roky 2010 a 2011 zvýšily o 47 %, což ukazuje na velký zájem o vozy Škoda především v Rusku. Do zámoří a asijských zemí bylo vyvezeno o 22 % více v roce 2011 v porovnání s rokem 2010. (Výroční zpráva společnosti Škoda Auto a. s. – rok 2011 str. 83). Tento nárůst byl jen nepatrně zpomalen na podzim roku 2011, kdy se hovořilo o druhé vlně finanční krize. Škoda Auto v té době omezila čtyř směnný provoz na třísměnný. Omezení se však dotklo pouze agenturních pracovníků, nikoli zaměstnanců. (Jungmann, A., ČTK (10/2011)

Toto omezení však netrvalo dlouho. Nyní Škoda Auto řeší naopak opačný problém, související s vyjednáváním nové kolektivní smlouvy. Odboráři brzdí výrobu omezováním víkendových směn do doby, než vedení Škody Auto přistoupí na jejich podmínky ohledně zvýšení mezd o 6 %. Škoda Auto také využívá tzv. princip flexikont, kdy lidé mohou zůstat doma bez velkých poklesů ve mzdách v momentě, kdy není práce. Na kontě jim vznikne dluh, který se

odpracuje při mimořádných, např. víkendových, směnách při zvýšení odbytu. (ČTK 4/2012)

**Tab. 2: Ekonomický vývoj – Škoda Auto, a. s. (mil CZK)**

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby celkem</b>	200 182	187 858	220 005	231 742
<b>Tržby v tuzemsku</b>	13%	12%	12%	10%
<b>Tržby v zahraničí</b>	87%	88%	88%	90%
<b>Zisk před zdaněním</b>	13 287	4 702	10 586	17 155
<b>Počet zaměstnanců</b>	26 695	26 153	24 714	26 565

Pramen: Výroční zpráva společnosti Škoda Auto, a. s. – rok 2009 a 2011 str. 240-243.

Z tabulky 2 vyplývá, že Škoda Auto se z první vlny finanční krize v roce 2009 úspěšně vzpamatovala a čísla roku 2011 se nacházejí na lepší úrovni než v předkrizových letech.

Rok 2011 v oblasti tržeb překonal dokonce i předkrizový rok 2008 o 20 procent. Rok 2009 se ve srovnání s předchozími lety vyznačoval nižším zájmem o větší a kvalitnější vozy Škoda. Finanční krize z roku 2009 však poměrně rychle odezněla a Škoda Auto se navrátila k silnému růstu. Nedávno představená růstová strategie do roku 2018 se pravděpodobně vyplní. Z tabulky je vidět, že dochází k procentuální změně a tržby jsou generovány především ze zahraničních prodejů. Zisk před zdaněním je od dob krize v roce 2009 téměř čtyřnásobný i přesto, že zde byly záchrany druhé vlny finanční krize v roce 2011. Velmi pozitivní je fakt, že počet zaměstnanců se pohybuje na stále stejné úrovni, ať automobilový průmysl zasáhne finanční krize či nikoliv. Škoda Auto se tak řadí k nejvýznamnějším a stabilním zaměstnavatelům v České republice.

Škoda připravuje rozšíření svého závodu v Kvasinách. Předpokládá se, že bude zaměstnáno až 8 tisíc lidí, což je po sečtení kmenových zaměstnanců a agenturních pracovníků téměř dvojnásobek. Zatím se v Kvasinách montovali Škoda Superb a Yetti, které patří k nejdražším automobilům značky Škoda. Možností je, že se bude v Kvasinách montovat nástupce modelu Roomster, připravuje se koupě přilehlých pozemků a rozšíření výrobních kapacit, jako je především lakovna a vybavení novými výrobními roboty. V Kvasinách se také od září zavedly pracovní soboty, kdy po přijetí nových zaměstnanců bude automobilka přidávat tři denní směny navíc v jednom týdnu. Toto souvisí s růstovou strategií podniku, kdy Škoda Auto chce do roku 2018 zdvojnásobit svou výrobou na 1,5 milionu vozů za rok. S tím souvisí také stavba nové haly v Mladé Boleslavi, která napomůže zvýšení výrobních kapacit Octavií o polovinu. (ČTK 5/2011)

## 2. TPCA s. r. o. - Kolín

TPCA nepatří ke společnostem s dlouhou historií v České republice. TPCA v Kolíně bylo založeno na zelené louce v březnu 2002, v souvislosti s přímou zahraniční investicí poskytnutou českou vládou (ODBORY TPCA 2011). TPCA vzniklo spojením japonské Toyota Motor Company a francouzské PSA (strategická aliance Peugeot a Citroën). PSA si chtělo vylepšit pozici na evropském trhu a spolupráce s japonskou Toyotou se zdála jako dobrá příležitost (PSA 2009).

Toyota Motor Corporation a Peugeot Citroën Automobiles S.A. (PSA) podepsaly smlouvu o budoucí spolupráci na výrobě nového typu automobilu v létě 2001. Díky této spolupráci vznikla nová továrna blízko Kolína a přinesla mnoho dalších pracovních míst. Továrna dostala jméno Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech.

Každá ze společností, které vlastní 50 procentní obchodní podíl ve společnosti TPCA, s. r. o., jsou na sobě nezávislé. Toyota je zodpovědná za výzkum, vývoj a výrobu, zatímco PSA zajišťuje nákup a logistiku. Továrna u Kolína je vybavena nejmodernější technologií, celá investice stála 1,3 miliard EUR a přinesla tři tisíce dalších pracovních míst (ODBORY TPCA 2011). Každé nové pracovní místo přineslo práci v průměru dalším čtyřem lidem v subdodavatelských společnostech. 80 procent dodavatelů jsou firmy z České republiky (ČTK 2010).

Celá výroba je špičkově zorganizovaná na principu proudové výroby, takže produkce jednoho automobilu trvá několik desítek sekund (takt výroby se mění v závislosti na poptávce). Výrobu také usnadňují plně automatizovaní roboti nahrazující lidskou práci.

V Kolíně se vyrábí tři typy malých osobních automobilů, které jsou řazeny do skupiny ekonomické automobily. Vypadají velmi podobně, ačkoliv mají různé značky - Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1 (Machková, H. 2006). Továrna může vyprodukovat až 300 tisíc aut za rok, což představuje tisíc padesát aut denně (ODBORY TPCA 2011).

TPCA si zvolilo Českou republiku kvůli strategické pozici ve střední Evropě. Blízko se nacházejí důležité trhy, jako např. Německo, je zde dlouhá historie a tradice automobilového průmyslu a rozsáhlá síť výrobců součástek nutných pro zkompletování vozů, dobrá dopravní obslužnost a poměrně stabilní politická situace. Dalším důležitým faktorem byly investiční pobídky poskytované českou vládou.

Tabulka tři ukazuje přehled výroby malých osobních aut TPCA Kolín.

**Tab. 3: Výroba a prodej osobních automobilů – TPCA s. r. o.**

Rok/ks	Vyrobeno	Prodáno v ČR	Exportováno
2008	324 289	1 284	323 005
2009	332 489	858	331 631
2010	295 712	853	294 859
2011	270 705	909	269 796

Pramen: Sdružení automobilového průmyslu (Přehledy výroby a odbytu vozidel domácích výrobců)

TPCA byl jediný výrobce automobilů, který v roce 2009 nemusel zastavit výrobu. Šrotovací prémie neměla velký vliv na prodeje TPCA, ale malá ekonomická auta byla během krize velmi populární, a tak TPCA nemusela výrobu omezovat. TPCA průběžně upravuje tzv. takt, kdy urychluje či zpomaluje průběh výroby dle poptávky. Právě v roce 2009 zrychlila každou operaci o 2 sekundy a tato změna přinesla zaměstnání novým 120 zaměstnancům a umožnila vyrobit 340 tisíc aut za rok (MAŠEK, J. 3/2009). TPCA měla zpočátku velké problémy s fluktuací zaměstnanců, toto se však změnilo v průběhu roku 2009 (JUNG, R., KALÁB, V. (15. - 16. 5. / 2009). Prvním důvodem pro tuto změnu je skutečnost, že během krize si lidé více vážili své práce a obávali se nezaměstnanosti, druhým důvodem byla změna v legislativě, kdy zaměstnanci nedostávají během prvních tří dní nemoci žádné peníze a tak tato změna snížila absenci.

TPCA Kolín chce pokračovat ve své základní strategii a poskytovat kvalitní, relativně levná a ekologická vozidla. Značky Toyota Aygo a Peugeot 107 měly být původně v produkci do roku 2012, poté plánovala Toyota a PSA pokračovat v projektu TPCA Kolín a předvést nový model, který by měl odpovídat velikostí svým předchůdcům, avšak být více ekologický (TAKAHAŠI, J., KORBEL, P. 2009). S odstupem tří let však TPCA představila pouze mírně upravenou verzi původních modelů, nejedná se tedy o plánovanou novinku. Nová verze Toyoty Aygo je více ekologická, v interiéru jsou použité nové kombinace barev a materiálů, karoserie je nově vytvarovaná. PERISKOP (2012)

Celkové tržby automobilky TPCA vzrostly především v době krize, kdy malé a levné modely byly velmi populární. Po odeznění finanční krize se však zákazníci vrátili k větším a bezpečnějším vozům. Také absence nového modelu může být problémem klesajících tržeb. Tržby ze zahraničí jsou velmi stabilní a představují 97 % z celkových prodejů. Celkové tržby jsou v nominálním vyjádření po krizi dokonce o 20 % horší než v předkrizových letech.

**Tab. 4: Ekonomický vývoj – TPCA s. r. o. (mil. CZK)**

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby celkem</b>	49 099	51 822	44 715	39 768
<b>Tržby v tuzemsku</b>	3%	3%	3%	3%
<b>Tržby v zahraničí</b>	97%	97%	97%	97%
<b>Zisk před zdaněním/ztráta</b>	-289	-123	-2	-27
<b>Počet zaměstnanců</b>	3 336	3 212	3 142	2 787

Pramen: VÝROČNÍ ZPRÁVA - TPCA S. R. O. (2008-2011)

Ztráta před zdaněním se sice rok od roku zmenšuje, avšak po šesti letech existence továrny by se očekával zisk. Celkovou situaci továrny vystihuje i pokles v počtu zaměstnanců.

Dle odhadů vyrobí kolínská TPCA v roce 2012 přibližně 220 tisíc vozidel, což představuje asi 20% pokles proti roku 2011.

Odchod zaměstnanců je způsoben poklesem tržeb o 11 % mezi rokem 2011 a 2010. Předpokládaná výroba v roce 2012 představuje jen dvě třetiny maximální výroby. Původní tři výrobní týmy se sníží na dva a od 7. května 2012 se bude vyrábět pouze čtyři dny v týdnu místo šesti. Bude propuštěno 150 agenturních zaměstnanců a 380 kmenových zaměstnanců. Z tohoto počtu již 155 lidí přijalo nabídku přesunout se do trnavského závodu PSA. Ostatní zaměstnanci budou vykonávat práce, které dříve zajišťovala externí firma, či naleznou místo u dodavatelů dílů. (Pecák, R. 2012)

Jelikož většina produkce TPCA směřuje do západoevropských zemí, záleží budoucnost závodu na ekonomickém vývoji těchto zemí a rozhodnutí vlastníků o výrobě nových modelů.

Velkým problémem pro celé město Kolín se stala i stavba sídliště s 850 byty za 900 milionů korun. Původně mělo být financováno státem, nakonec však dluh zůstal městu a Kolín se tak stal nejzadluženějším městem v celé republice. Velkým problémem je také, že byty mohou být užívány pouze zaměstnanci TPCA. Přibližně deset procent je nyní volných, ale město je nesmí využívat z důvodu třístranné smlouvy mezi TPCA, Kolínem a státem. Pracuje se na dohodě, kdy by tato smlouva mohla být zrušena. Byty přitom byly součástí investiční pobídky, která automobilku do Kolína přilákala. Lidé se obávají, že pokud automobilka nepřijde v nejbližší době s jasnou vizí do budoucna a rozhodne se z Kolína odejít, bude to mít velké sociální dopady na Kolín, ale také na několik desítek českých firem, které dodávají náhradní díly a díly do TPCA.

Z původní 3,5 miliardové investiční pobídky od českého státu zatím TPCA využila přibližně polovinu. Ještě další čtyři roky však může čerpat slevu na dani z příjmu. Daňoví specialisté si však nemyslí, že by bylo ekonomické továrnu TPCA stěhovat jen kvůli daňovým prázdninám do jiného státu.

Snížování stavu zaměstnanců v kolínské TPCA se dotkne i subdodavatelů, např. společnost Lear již oznámila úřadu práce velké propouštění. V podobné situaci se ocitl i další velký dodavatel součástek TPCA – Aisin Europe Manufacturing Czech. Dle Svazu automobilového průmyslu by však propouštění v TPCA nemuselo být velkým problémem, protože většina subdodavatelů náhradních dílů je vyváží i do zahraničí (Horký, P., Kütner, D. (2012)).

### **3. Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o. (HMMC) – Nošovice**

Výstavba v Nošovicích nedaleko Frýdku-Místku začala v březnu 2008 a stála přibližně 28 miliard korun (990 milionů EUR při kurzu 28,138 CZK/EUR). Společnost Hyundai obdržela od vlády v roce 2006 příslib investiční pobídky až do výše 3,154 miliard korun (111 milionů EUR) (EVROPSKÁ KOMISE 2006).

Nyní se chystá rozšíření továrny o novou výrobu převodovek a celková investice by mohla dosáhnout až 1,12 miliardy EUR (HYUNDAI MOTOR 2011). Při poskytnutí pobídky byla dodržena evropská pravidla pro veřejnou podporu, která nedovolují investorovi získat více než 15% investiční podporu z celkové hodnoty investice. Pobídka měla do roku 2011 přinést 4 400 nových přímých pracovních míst a do konce roku 2012 uvést továrnu do plného provozu s výrobou 300 000 automobilů ročně. Česká vláda poskytla společnosti HMMC hmotnou podporu a umožnila převod pozemků za snížené ceny (EVROPSKÁ KOMISE 2006).

Hyundai v České republice vyrábí osobní auta třídy C (Compact – malé rodinné auto) a MPV (Multi purpose vehicle – víceúčelové vozidlo, minivan). Kapacita závodu je tři sta tisíc aut za rok a zaměstnává 2,5 tisíce lidí (HYUNDAI MOTOR 2011).

Společnost Hyundai zaznamenala problémy, když chtěla urychlit dokončení továrny. Za černou stavbu a stavby, které neodpovídaly stavebnímu povolení, jí postihlo několik pokut ve výši 4,5 milionu korun (PROFIT 2008). Nyní jí hrozí další dvě pokuty za nedodržení stavebního povolení během stavby nové výrobní haly (ČTK 2011).

Hyundai v roce 2009 přešla na 4 denní pracovní dobu a posunula přechod na dvousměnný provoz kvůli poklesu poptávky. Celý systém HMMC je založený na potvrzených objednávkách - Hyundai nevyrábí vozy na sklad (KALÁB, V. 24.-26.4/2009).



**Tab. 5: Výroba a prodej osobních automobilů – HMMC s. r. o.**

Rok/ks	Vyrobeno	Prodáno v ČR	Exportováno
2008	12 050	105	11 945
2009	118 000	3 336	114 664
2010	200 135	5 510	194 625
2011	251 146	7 282	243 864

Pramen: Sdružení automobilového průmyslu (Přehledy výroby a odbytu vozidel domácích výrobců)

Již zmiňované šrotovné v Německu změnilo situaci od konce února 2009 a do Německa bylo exportováno 2 000 aut v prvních třech měsících roku 2009 (JUNG, R., KALÁB, V. 5/2009). Jen několik desítek aut bylo exportováno na Slovensko, kde působí firma Kia a její model Cee'd. Celkem Hyundai vyprodukoval za rok 2009 118 tisíc aut. Hyundai vyváží svá auta do Německa, Beneluxu a Ruska, v roce 2009 se připravoval kontrakt s Mexikem, což umožnila Dohoda mezi Mexikem a Českou republikou, která snížila clo o 17 procent a Hyundai se tak stala konkurenceschopnou s mexickými auty. Továrna vyrobí 66 aut za hodinu, což je 490 aut za den při jednosměnném provozu, během roku 2009 nabírala mnoho nových zaměstnanců a připravovala se na start druhé směny. Bylo zde 1 892 zaměstnanců, povětšinou Češi a 59 lidí z Koreje (HYUNDAI MOTOR 2011).

Hyundai vyrábí automobil Hyundai i30 od listopadu 2009 a novou verzi Combi CW od února 2009 ze segmentu C a MPV. Hyundai se v době krize starala také o inovace, využívala nový diesellový motor U2, vyrobený podle norem EURO 5 a zaváděla systém stop and go od společnosti Bosch. Tento systém ušetří spotřebu paliva až o 7 procent (HYUNDAI HÁŠA 2011).

**Tab. 6: Ekonomický vývoj – HMMC s.r.o. (mil. CZK)**

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Tržby celkem	3 482	28 369	49 678	n/a
Tržby v tuzemsku	1%	3%	3%	n/a
Tržby v zahraničí	99%	97%	97%	n/a
Zisk před zdaněním	-2 576	-1 490	1 578	n/a
Počet zaměstnanců	1 206	1 892	2 216	n/a

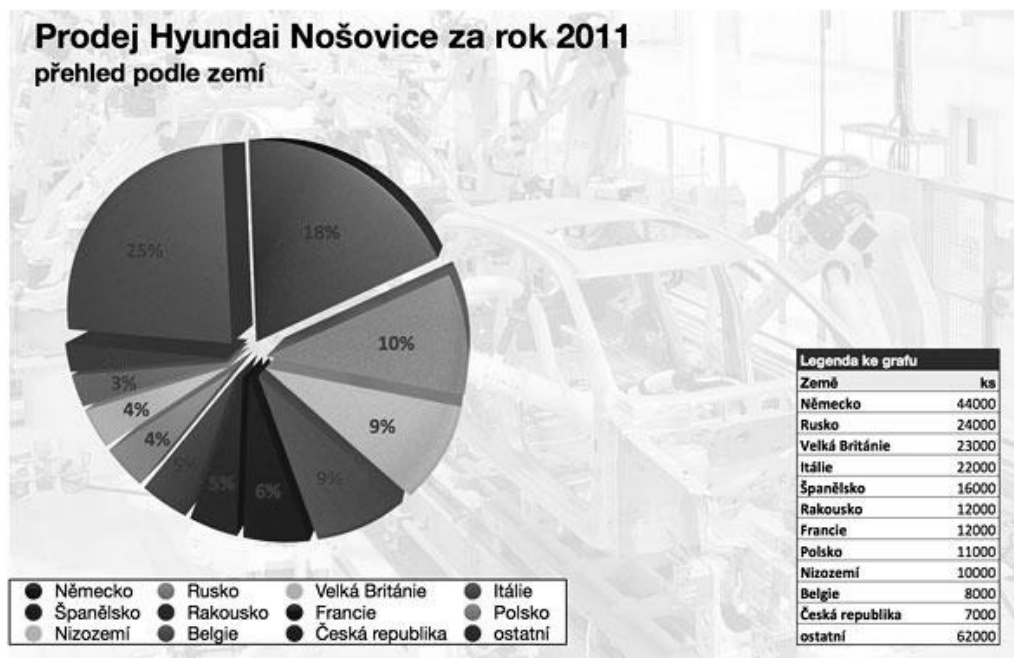
Pramen: VÝROČNÍ ZPRÁVA - HMMC S. R. O. (2008-2011), finanční výkazy

V současné době nejsou k dispozici finální čísla za rok 2011, avšak zisk k září 2011 byl přibližně na úrovni 1,5 miliardy korun. Pro porovnání byly použity hospodářské výsledky roku 2010. V roce 2008 se výroba v Nošovicích teprve rozjížděla, ani krize v roce 2009 tento rozjezd příliš nezastavila. Stejně jako

u TPCA je většina produkce vyvážena do zahraničí. Počet zaměstnanců kopíruje nárůst tržeb.

V dnešních dnech již běží výroba naplno, během tří směn továrna může vyprodukovat až 300 tisíc aut ročně. 60 % výroby tvoří model ix35.

**Graf 2: Umístění produkce – HMMC, s.r.o.**



Pramen: ČTK 2012

V továrně je umístěna jedna linka, ze které vyjíždí všechny čtyři modely. Linka je přizpůsobována dle poptávky po modelech. V Nošovicích se nyní nově vyrábějí i převodovky, které zásobují Kiu Žilina a Hyundai v Petrohradu. Všechny procesy jsou řízeny dle konceptu just in time, a to umožňuje továrně mít minimální zásoby. ČTK 2012

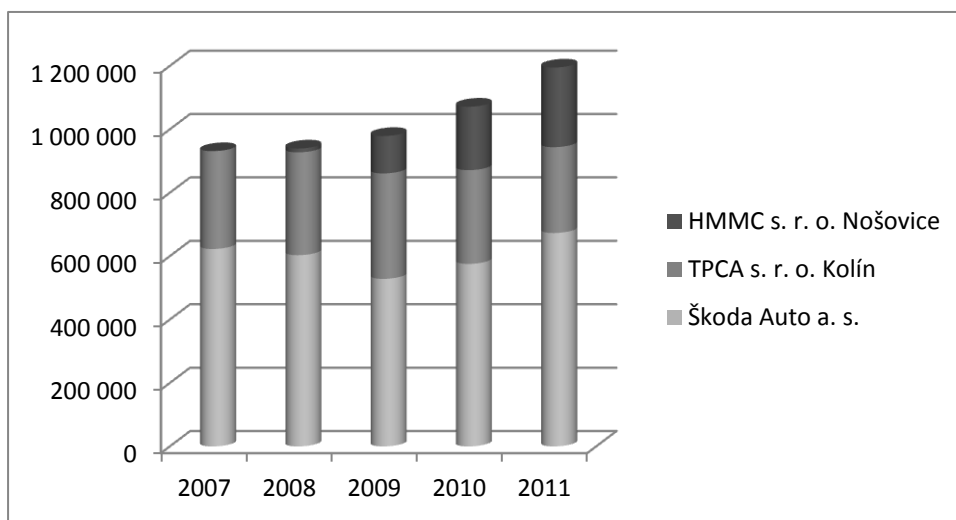
Nošovická Hyundai plánuje, že v budoucnu vyrobí více aut než mladoboleslavská Škodovka. Současné prodeje by se měly zvýšit až o 40 % díky rozšíření areálu továrny v Nošovicích. Již v roce 2013 se očekávají prodeje půl milionu aut. Hyundai je jedna z mála společností na světě, která i přes finanční krizi neustále zvyšuje svou produkci a přestávají jí stačit výrobní kapacity. Pokud bude zájem o Hyundai i nadále růst, bylo by možné v Nošovicích vybudovat druhou továrnu.

Do Nošovic se také stěhují noví dodavatelé automobilových dílů. Kdyby se vize naplnila, staly by se Nošovice největším automobilovým podnikem v České republice. Hyundai by chtělo začít aktivně bojovat proti konkurenci Volkswagen, Ford či Toyota. PECÁK, R. (6/2011)

#### 4. Souhrn produkce automobilových závodů v ČR

Na výsledcích roku 2008 můžeme vidět nastupující finanční krizi. Pokles v produkci Škoda Auto byl na konci roku 2009 kompenzován produkcí z HMMC Nošovice, které začaly vyrábět v roce 2008. Tržby všech dvou společností mezi roky 2008 a 2009 klesly (Škoda Auto CZK – 12mil, TPCA CZK – 4 mil, ačkoliv se v roce 2009 vyrobilo o 8 tisíc více vozů, Hyundai jediná zaznamenala nárůst díky nabíhání plného výkonu produkce). (VÝROČNÍ ZPRÁVY ŠKODA, TPCA, HMMC).

**Graf 3: Vývoj celkové produkce osobních automobilů v ČR**



Pramen: Sdružení automobilového průmyslu (Přehledy výroby a odbytu vozidel domácích výrobců)

Rok 2009 byl pro český automobilový průmysl ve znamení krize, avšak výsledky roku následujícího již ukazují na zotavení automobilového průmyslu. V roce 2010 bylo vyrobeno přes milion automobilů a všechny tři automobilky se mohou pyšnit úspěšným rokem. Tento trend pokračuje a Škoda Auto dokonce v dubnu 2011 vykázala nejvyšší prodej v historii. Bylo prodáno 78 200 aut, což představuje meziroční nárůst o téměř 24 procent. (ČTK 5/2011).

Z výše uvedených hodnot lze usuzovat, že Česká republika je z hlediska odvětvové struktury velmi závislá na vývoji v automobilovém průmyslu. Pokles ve výrobě aut během finanční krize se odrazil na zvýšené nezaměstnanosti. Škoda Auto propustila od počátku roku 2008 do konce roku 2009 celkem 2 936 zaměstnanců (VÝROČNÍ ZPRÁVA 2011, str. 241), TPCA 81 zaměstnanců (VÝROČNÍ ZPRÁVA 2011 a 2009, str. 18), pouze HMMC 686 zaměstnanců přijala kvůli rozvoji výroby (VÝROČNÍ ZPRÁVA 2011 a 2009, str. 28). Pokles domácí poptávky byl kompenzován zahraniční poptávkou, ovlivněnou státními podporami ve formě šrotovného. Došlo tím k meziročnímu nárůstu exportu malých ekonomických automobilů (2008/2009 TPCA +8 626 vozů) a poklesu exportu Škody Auto (2008/2009 -73 165 vozů), která nemá ve svém portfoliu modelů malé ekonomické auto. Celkový propad exportu ve třetím čtvrtletí 2008 byl v porovnání se stejným obdobím 2007 téměř 30% (ČSÚ 2011).

## Závěr

Automobilový průmysl je jedním z nejdůležitějších v České republice. Tři nejdůležitější automobilové společnosti v ČR zaznamenaly rozdílný vývoj od dob počátku finanční krize až do dnešního dne. Tato rozmanitost je dána portfoliem vyráběných modelů v jednotlivých továrnách. Škoda Auto, která během krize utrpěla absencí miniatomobily ve svém výrobním programu však dokázala během dvou let vyvinout automobil Citigo, který doplnil portfolio této značky. Hyundai Nošovice zařadila do svého výrobního programu SUV ix35, který si rovněž našel své zákazníky. Naopak TPCA, které se svými třemi levnými minivozy byly na špičce v době krize, v současné pokrizové době zaostávají, především díky absenci nového modelu, kterou se snaží vyrovnat pouze drobnými změnami ve vzhledu automobilů.

Z první části této práce lze učinit závěr, že pokud budou tržby a zisk Škody auto růst stejným tempem, naplní Škoda Auto svou růstovou strategii do roku 2018 (chtěla by zdvojnásobit svou výrobu) bez větších problémů. Jediný výkyv, který Škoda Auto v posledních čtyřech letech zaznamenala, byl rok 2009.

Z druhé části, týkající se firmy TPCA je vidět vývoj přesně opačný, než je tomu u společnosti Škoda Auto, kdy TPCA zvyšovalo výrobu a zisky v roce 2009, ale od té doby tyto ukazatele pouze klesají.

Třetí část, zabývající se HMMC Nošovice, ukazuje velmi rychlý růst této automobilky, již po třech letech existence je zisková a plánuje další růst svých výrobních kapacit.

Ze závěrečného shrnutí ve čtvrté části této práce lze vyčíst, že jednoduché, levné a ekonomické automobily byly populární především v roce 2009, tedy v době finanční krize, avšak následující vývoj poukazuje na pokles jejich oblíbenosti. Populárními se stávají značky, které nabízejí široké portfolio modelů, kde si

každý uživatel vybere dle svých přání a možností. Je určitě důležité mít v portfoliu malý automobil, avšak musí být doplněn i jinými kategoriemi vozů. Společnosti, kterou tuto strategii zavedly, jsou nyní nejúspěšnějšími na českém trhu.

Hypotéza, která říká, že malé, levné a úsporné automobily jsou úspěšné hlavně v době finanční krize a v dobách mimokrizových lidé více preferují bezpečnost a komfort, i za cenu vyšších pořizovacích a provozních nákladů, se potvrdila. Zároveň se potvrdila i úvaha, že je důležité poskytovat zákazníkům širší portfolio modelů, které vyrovnají výkyvy trhu a uspokojí i touhu zákazníků po novinkách.

## Seznam literatury

ČSÚ (2011): *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku ČR* [online]. Auto.cz [cit. 2011-06-01]. Dostupné z: [http://www.stredocesky.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/0F0052CD44/\\$File/11561021.pdf](http://www.stredocesky.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/0F0052CD44/$File/11561021.pdf)

ČTK (2009): *Škoda už chystá linky pro výrobu yetiho* [online]. Auto.idnes.cz [cit. 2009-02-24]. Dostupné z: [http://auto.idnes.cz/skoda-uz-chysta-linky-pro-vyrobu-yetiho-fd0-/automoto.asp?c=A080923\\_103123\\_automoto\\_fdv](http://auto.idnes.cz/skoda-uz-chysta-linky-pro-vyrobu-yetiho-fd0-/automoto.asp?c=A080923_103123_automoto_fdv)

ČTK (2010): *Hyundai začal v Nošovicích vyrábět nový model ix20* [online]. Auto.cz [cit. 2011-06-01]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/hyundai-zacal-v-nosovicich-vyrabet-novy-model-ix20-51526>

ČTK (2010): *Malé vozy z kolínské TPCA brázdí Evropu již pět let* [online]. Auto.cz [cit. 2011-06-01]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/male-vozy-z-kolinske-tpca-brazdi-evropu-jiz-pet-let-2453>

ČTK (2011): *Hyundai se asi nevyhne pokutám za nedodržení stavebních povolení* [online]. Auto.cz [cit. 2011-05-01]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/hyundai-se-nevyhne-pokutam-nedodrzeni-stavebnich-povoleni-57884>

ČTK (2012): *Hyundai Nošovice: Jak se vyrábí i30, ix35 a ix20?* [online]. Auto.cz [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/hyundai-nosovice-64974>

ČTK (4/2012): *Výroba ve Škodě Auto končí, odbory začnou s mítinky* [online]. Ceskenoviny.cz [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/regiony/stredocesky/zpravy/sobotni-vyroba-ve-skoda-auto-konci-odbory-zacnou-s-mitinky/777913>

ČTK (5/2011): *Škoda plánuje rozšíření závodu v Kvasinách.* [online]. Auto.cz [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-planuje-rozsireni-zavodu-v-kvasinach-58598>

ČTK (5/2011): *Škodovek se v dubnu prodalo nejvíce v historii*, MF Dnes, 12. května 2011, str. C3, Praha : Mafra a. s., ISSN 1210-1168.

EVROPSKÁ KOMISE (2006) - *Státní podpora N 661/2006 – Česká republika* [cit. 2011-05-02]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eu\\_law/state\\_aids/comp-2006/n661-06.pdf](http://ec.europa.eu/eu_law/state_aids/comp-2006/n661-06.pdf)

HORKÝ, P., KÜTNER, D. (2012): *Plat 16 800 čistého přilákal do Kolína stovky cizích dělníků* [online]. E15.cz [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/nazory/reportaze/plat-16-800-cisteho-prilakal-do-kolina-stovky-cizich-delniku-755798>

HYUNDAI HÁŠA (2011): *Hyundai i30 se systémem stop and go* [online]. Hyundai.hasa.cz [cit. 2011-05-05]. Dostupné z: <http://hyundai.hasa.cz/hyundai-i30-se-systemem-stop-a-go>

HYUNDAI MOTOR (2011): *Základní informace o HMMC* [online]. Hyundai-motor.cz [cit. 2011-05-02]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/index.php?rubrika=basic-info>

JUNG, R., KALÁB, V. (5/2009): *Navzdory krizi Češi koupili více aut*, Hospodářské noviny, 7 – 10. květen 2009, str. 17, Praha : Economia, ISSN 0862-9587.

JUNG, R., KALÁB, V. (5/2009): *Nejlepší odpovědi na krizi jsou nové modely*, Hospodářské noviny, 21. května 2009, str. 15 - 16, Praha : Economia , ISSN 0862-9587 .

JUNGMAN, A., ČTK (10/2011): *Škoda auto krome produkce motoru omezi i výrobu převodovek* [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-auto-krome-produkce-motoru-omezi-i-vyrobu-prevodovek-62316>

KALÁB, V. (24.-26.4/2009): *Škoda Auto letos zvýšila export od Německa o třtinu*, Hospodářské noviny, 24 – 26. duben 2009, str. 15, Praha : Economia, ISSN 0862-9587.

KALÁB, V. (4/2009): *Trh s auty v Česku míří z krize ven*, Hospodářské noviny, 7. duben 2009, str. 13, Praha : Economia, ISSN 0862-9587.

KALÁB, V. (7/2009): *Prodej aut v Česku stále klesá*, Hospodářské noviny, 7. červenec 2009, str. 17, Praha : Economia, ISSN 0862-9587.

KALÁB, V. (4/2009): *Škoda Auto letos zvýšila export od Německa o třtinu*, Hospodářské noviny, 24 – 26. dubna 2009, str. 15, Praha : Economia, ISSN 0862-9587.

KALÁB, V. (5/2009): *Krize nekrize, Češi kupují víc aut než loni*, Hospodářské noviny, str. 1, květen 7.- 10. 2009, Praha : Economia, ISSN 0862-9587

MACHKOVÁ, H. (2006): *Strategické aliance společnosti PSA*, Mezinárodní marketing, 2. vydání, Praha : Grada, 2006, str. 92, ISBN 80-247-1678-X.

MAŠEK, J. (3/2009): *Škoda vidí jen týdny dopředu*, MF DNES, 24. březen 2009, str. B1, Praha : Mafra a. s., ISSN 1210-1168.

ODBORY TPCA (2011): *Trocha historie* [online]. Odborytpca.cz [cit. 2011-05-14]. Dostupné z: <http://www.odbornytpca.cz>

PECÁK, R. (6/2011): *Hyundai Nošovice se má stát největší automobilkou v české republice* [online] Centrum.cz [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://auto.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=705431>

PECÁK, R.: *Část zaměstnanců kolínské TPCA musí odejít na Slovensko* [online] Centrum.cz [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://auto.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=738931>

PERISKOP (2012): *Nový model Toyota Aygo vyráběný v českém závodě TPCA v Kolíně do prodeje již počátkem jara 2012* [online], Periskop.cz [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.periskop.cz/cz/clanky/novy-model-toyota-aygo-vyrabeny-v-ceskem-zavode-tpca-v-koline-do-prodeje-jiz-pocatkem-jara-2012/>

PROFIT (2008): *Hyundai vyfasoval další pokuty* [online]. Profit.cz [cit. 2011-05-02]. Dostupné z: <http://www.profit.cz/clanek/hyundai-vyfasoval-dalsi-pokuty.aspx>

PSA (2009): *An efficient industrial base* [online], Psa-peugeot-citroen.com [cit. 2009-03-12]. Dostupné z: [http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/psa\\_group/industrial\\_infrastructure\\_b1.php](http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/psa_group/industrial_infrastructure_b1.php)

SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU (2008 - 2012): *Přehledy výroby a odbytu vozidel domácích výrobců* [online]. Autosap.cz [cit. 2009-02-24 a 2011-05-10]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>

ŠKODA AUTO (2009): *Zabraněná výroba* [online]. New.Skoda-Auto.cz [cit. 2009-02-24]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/company/cze/production/productionabroad/Pages/ProductionAbroad.aspx?uniqueurlid=ab827488-039f-42a1-a138-28f7f0bec39a>

ŠKODA AUTO (2011): *Výroční zpráva 2010 Škoda Auto a. s.* [online]. Skoda-Auto.cz [cit. 2011-05-08]. Dostupné z: [http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/Documents/Pro\\_investory/Vyrocni\\_zpravy/SkodaAuto\\_AnnualReport\\_2010\\_CZ.pdf](http://www.skoda-auto.cz/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocni_zpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2010_CZ.pdf)

ŠKODA AUTO (2012): *Výroční zpráva 2011 Škoda Auto a. s.* [online]. Skoda-Auto.cz [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a19710&slCis=101544680&klic=f25Q3IAJ1XD8WYstcdY5mQ%3d%3d>

TAKAHAŠI, J., KORBEL, P. (2009): *Zakázky jsou, ale chybí Euro*, Profit 20, ročník 20, 18. květen 2009, str. 30-33, Praha : Stanford, 2009, ISSN 1212-3498.70.



VÝROČNÍ ZPRÁVA - HMMC S. R. O.(2008-2011), [online]. www.justice.cz  
8.4.2012. Dostupné z:  
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=19710&sysinf.klic=88fda01cbe041760cf6d62121c31af6b&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=332&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=0>  
8.04.2012

VÝROČNÍ ZPRÁVA - TPCA S. R. O.(2008-2011), [online]. www.justice.cz  
8.4.2012. Dostupné z:  
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=19710&sysinf.klic=88fda01cbe041760cf6d62121c31af6b&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=332&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=8>  
04.2012