



winninggroup
Výroční zpráva 2022



obsah

3	Úvodní slovo Sebastian Wagner
4	Recept na úspěch? Správní lidé na správném místě Sebastian Wagner
10	Winning Group – Profil, business model, akviziční cíle, strategie růstu skupiny, vývoj
18	M&A 2022: Evropa plná akvizičních příležitostí Peter Smataník
20	Týmové nápady jsou pohonem zlepšování Francisco Joaquín Ribera
26	Segmenty: Automotive & Construction
30	V inovacích nejdeme cestou adaptace
32	Winning Plastics – Winning Plastics Diepersdorf: Z firmy v insolenci v naleziště příležitostí. Dietmar Berti, Frank Fahsl
40	Winning CoFo – Evropské auto bez dilů z Winning CoFo? Takové téměř nenajdete Roland Heller
46	Winning PS – Klidné moře nedělá dobré námořníky Ondřej Blaho
60	Winning Steel – Upevnili jsme svou prestižní pozici velkého německého hráče
62	Winning Estate – Solidní partner & srdeční záležitost Kateřina Jelínková, Pavel Sameš, Kateřina Štenclová, Lucie Štrejtová, Kamil Vokurek
66	Práce, která dává smysl – Winning Spirit
70	Konsolidovaná účetní závěrka

Vážení čtenáři,

nejdříve bych se rád krátce zastavil a jménem naší skupiny vyjádřil nejhlubší soustrast lidem postiženým válkou na Ukrajině.

Tento konflikt za poslední rok změnil světový řád a je mým upřímným přáním, aby co nejdříve došel ke spravedlivému konci a k míru.

Pro nás ve Winning Group byl rok 2022 rokem transformace.

Čtyřmi akvizicemi oslabených společností se nám podařilo vytvořit dvě nové divize a úspěšně je začlenit do naší skupiny. V důsledku toho jsme téměř zdvojnásobili naše tržby i ukazatel EBITDA. To bylo možné pouze díky tvrdé práci všech zaměstnanců a podpoře a důvěře zákazníků, dodavatelů a zaměstnanců akvizovaných společností. Chtěl bych vám všem poděkovat a zároveň slíbit, že ve Winning Group máte do budoucna spolehlivého a stabilního partnera a zaměstnavatele.

Stejně tak chci vřele poděkovat i zaměstnancům stávajících firem. Odvedli jste skvělou práci a dokázali jste kormidlovat Winning Group přes rozbouřené moře roku 2022, a to i když vám vítr z plachet brala nejedna krize – válka, nedostatek kabelových svazků, ceny energií nebo rostoucí inflace. Byla to právě vaše tvrdá práce, díky níž jsme podali mimořádně dobré výkony i v takto obtížné době!

Jsem obzvláště hrdý na to, že navzdory rychlému růstu máme stále velmi nízký poměr čistého dluhu vůči ukazateli EBITDA (1,73). Ve srovnání s mnoha našimi konkurenty držíme tento poměr na velmi konzervativní úrovni.

Pro rok 2023 plánujeme pokračovat v intenzivní práci na integraci a zlepšování nových akvizic a v co nejefektivnějším využívání synergií, které z naší nové velikosti vyplývají.

Dalším cílem je vnést „Winning Spirit“ do všech nových závodů, a pokračovat tak v transformaci dříve „nemocných“ společností na best-in-class hráče. Předem bych chtěl poděkovat všem zainteresovaným stranám, a především našim zaměstnancům, že jsou ochotni nám na této cestě věřit a jít po ní s námi.

Co se týče našich plánovaných aktivit v oblasti fúzí a akvizic, v roce 2023 se zaměříme především na společnosti, které dokáží významně synergicky doplnit stávající portfolio Winning Group.

Jsem hluboce přesvědčen, že naše skupina bude fungovat mimořádně dobře i v nadále náročném tržním prostředí roku 2023, protože na tvrdou práci jsme zkrátka zvyklí.

Těším se na mnoho úspěchů v nadcházejících letech a děkuji všem za spolupráci v tom uplynulém.

Sebastian Wagner

Generální ředitel a předseda představenstva
Winning Group, a. s.

rozhovor

Sebastian Wagner: Recept na úspěch? Správní lidé na správném místě

V roce 2022 restrukturalizoval Winning Group čtyři akvizice, které dnes dohromady zaměstnávají dva tisíce lidí. Hlavní mise zněla jasně: Naším lidem musí práce dávat smysl. Absence vnitřní motivace stojí v cestě kreativnímu myšlení, tedy růstu firmy i celé skupiny.



J

aký titul by si zasloužil rok 2022 v podání Winning Group?

Velká jízda. A to nejen kvůli tomu, že jsme už tradičně zdvojnásobili obrat, ale především kvůli tomu, že jsme v pilíři Automotive dokončili čtyři akvizice, z nichž vznikly hned dvě nové divize – Winning Plastics a Winning CoFo. Pro Construction skončil minulý rok také klasicky úspěšně, ačkoliv celé odvětví stavebnictví vstupuje do krize. Ale nebojíme se, jsme dobře připraveni.

Strach z krize vypadá skutečně jinak. Čtyři akvizice jsou váš prozatímní rekord?

Jejich celkový obrat činil v době prodeje 350 milionů eur, což pro nás bylo skutečně doposud největší sousto. Nebudu lhát, ačkoliv jsme do toho šli pokaždé naplno a s pozitivní energií, po dokončení poslední akvizice už byla cítit i únava. O to víc jsem na nás hrdý, navíc úspěch nám hned vлил energii zpět do žil. Cítím, že jsme každým rokem profesionálnější, dokážeme lépe odhalit zajímavé příležitosti, a hlavně prostřednictvím restrukturalizací přivádíme firmy do černých čísel.

Na turnaround hned několika firem najednou už potřebujete slušné know-how. Co je nejdůležitějším aspektem toho vašeho?

Lidé. Ti správní na správných pozicích. Perfektní produkt beru jako samozřejmost, protože firmy bez nich ani nekupujeme. Tím nejdůležitějším je ale opravdu skvělý tým, nejlépe mix nově příchozích manažerů, kteří mají pod kůží náš Winning Spirit a budují náš business case, a původního managementu, který je nositelem cenného know-how a zkušeností s konkrétním závodem a produktem. Takto se nám díky tříměsíční intenzivní přípravě podařilo od prvního dne po převzetí dostat jednu z našich posledních akvizic Bolta-Werke (nově Winning Plastics Diepersdorf) do plusu, ačkoliv byla do té doby každý měsíc dva miliony eur ve ztrátě.

A to všechno v roce, kdy vypukla nejvážnější válka, jakou jsme za poslední dobu v Evropě zažili...

Vlastně nevím, zda je vůbec slušné se v souvislosti s ruskou agresí na Ukrajině a utrpením tamních lidí bavit o úspěšnosti našeho byznysu. Ano, vysoké ceny energií a inflace na nás mají zásadní vliv, celý rok se v zásadě točil okolo intenzivního cenového vyjednávání. Stěžovat si ale opravdu není na místě. Zároveň je důležité si uvědomit, že jsou věci, které ze své pozice zkrátka neovlivníme, a náš každodenní život, který naopak ovlivnit můžeme a musíme, kvůli nim najednou není méně důležitý. A myslím, že v tomto střízlivém pohledu je i síla Winning Group. Stručně řečeno: nezpánikařili jsme, loňský rok jsme si odmakali jako každý jiný a de facto jsme svou aktivitou zachránili dva tisíce pracovních míst. Stal se z nás hráč, který už nemusí akviziční příležitosti pouze vyhledávat, ale jsou mu i aktivně nabízeny. To vše je pro mě obrovská satisfakce. Konec konců jsme dnes největším automotive dodavatelem sídlícím v Česku, který transformuje své fabriky v nejlepší na trhu, a máme plnou důvěru našich zákazníků.

Váš stavební pilíř na poli akvizic zatím žádný nákup neuskutečnil?

Ještě stále ne a jsem za to rozhodnutí vděčný. Není to ani tak tím, že bychom aktivně nehledali, jako spíš tím, že nám valuace pro nás zajímavých společností doposud nepřišly ukotvené v realitě, nedávaly nám ekonomicky smysl. Soustředili jsme se místo toho na rozvoj a posílení stávajících firem v portfoliu, tak aby dokázaly v pořádku čelit krizi, která se v real estate chystá. A kdo ví, možná že roky zajímavých akvizic ve stavebním sektoru právě začínají.

Zmínili jste, že lidé na správných pozicích jsou klíčem k úspěchu celé skupiny. Jak těžké je najít ty správné ve chvíli, kdy je zrovna potřebujete?

Dobří lidé jsou podle mě na trhu vždycky. Nebo v tom hledání máme už roky velké štěstí. Jeden krásný příklad z poslední doby je právě nový ředitel Winning Plastics Diepersdorf Dietmar Berti, který byl k dispozici přesně ve chvíli, kdy jsme kolegu jeho kalibru hledali. A víte, proč odcházel ze své dosavadní pozice? Kvůli omlazení managementu v rámci celkové restrukturalizace. Je mu totiž 62 let. Jen si asi nevšimli, že má energii, zkušenosti a tah na branku, které by mu mohl závidět kdejaký třicátník. Díky němu a týmu, který teď v Diepersdorfu působí, se ta fabrika posouvá mílovými kroky kupředu.

Z roku 2022 odchází pilíř Automotive s dvěma novými divizemi. Hodláte zakládat ještě další, nebo se spíše soustředíte na budování stávajících?

Chceme se teď soustředit na hledání synergií a začleňování firem pod křídla skupiny. První vlaštkou takového společného fungování jsou oddělení, která budou zastřešovat například nákup a prodej pro celý Automotive pilíř a přinesou významné úspory z rozsahu nebo synergie u zákazníků.

Takže neholdáte pokračovat ve spanilé jízdě po Německu?

Zavírat oči před atraktivními příležitostmi v Německu nebudeme, ale budeme vybíratí a rádi bychom naše akviziční aktivity přenesli na východ Evropy nebo do Španělska, tedy do zemí s nižší cenou práce, a diverzifikovali tak naše portfolio. Hledáček máme výhledově upřený i za Atlantik, a to především kvůli našim zákazníkům, kteří působí globálně a ocenili by, kdybychom jim dodávali nejen v Evropě, ale i Americe.

To je ovšem výzva.

Je. Ale bude nás bavit, protože se zase naučíme spoustu nového.

Je naopak něco, co zkoušet ani nechcete?

Projekty na zelené louce. Za svou kariéru už jsem viděl tolik zdánlivě slibných projektů, na kterých se proinvestovaly hromady peněz a které dokázaly položit i tu zdravou část byznysu, že na tento led bych se pouštěl jen nerad. Ve Winning Group se budeme i nadále držet našeho strategického modelu, tedy kupovat a rozvíjet firmy, které mají kvalitní produkt, funkční výrobu a ověřené know-how.

Na jaké další synergie ve vaší flotile firem cílíte kromě těch vyplývajících ze společného vyjednávání obchodních oddělení?

Velký potenciál vidíme v postupném zlepšování procesů ve výrobě, které můžeme mezi firmami napříč skupinou sdílet. A nemyslím tím manažerské zásahy do chodu fabrik shůry, ale akumulaci nápadů, které mohou vzejít od jakéhokoliv zaměstnance. Nechci, aby u nás ve skupině pracovali lidé, kteří chodí na osm hodin do práce, jež je nebaví, nad níž nepřemýšlejí, v níž nevidí smysl, a tím pádem postrádají motivaci jakkoliv osobně přispět. Chtěl bych, aby ve Winning Group vznikla úrodná půda pro kreativní myšlení.

Jak toho chcete konkrétně dosáhnout?

Zavedli jsme v tomto duchu už dvě iniciativy, které se dobře chytly. Jednou z nich je *Kaizen Challenge*, ve které se scházejí zlepšovací projekty ze všech závodů. Je to vlastně soutěž o nejlepší zlepšovák, kterou vyhodnocujeme kvartálně i ročně. Díky ní se při vyhlašování vítězů poznají zaměstnanci napříč firmami a navzájem se inspirují. Kultivovat zdravě soutěživého ducha je koneckonců jeden ze základních kamenů *Winning Spirit*. Mám radost, že se lidé nebojí přicházet i se zdánlivě malými vylepšeními, protože ty jsou nakonec, když se jich sejde hodně, nejefektivnější. Trávím-li na dílně celý den, jsem přeci mnohem kvalifikovanější vyřešit například svůj problém se strojem než můj nadřízený manažer, který sedí v kanceláři.

A ta druhá iniciativa se týká čeho?

Spotřeby energie, respektive jejího významného snižování. Díky *Energy Challenge* se nám ji minulý rok podařilo snížit o 18 %. Sešel se nám slušný balík nápadů – od těch nejmenších úprav na dílně až po velkorysé projekty –, který vyhodnocoval speciálně vytvořený tým jednou za čtrnáct dní. Ty proveditelné jsme pak implementovali napříč skupinou.

Když už jsme u energií, jak vás v uvažování o nich ovlivnila válka?

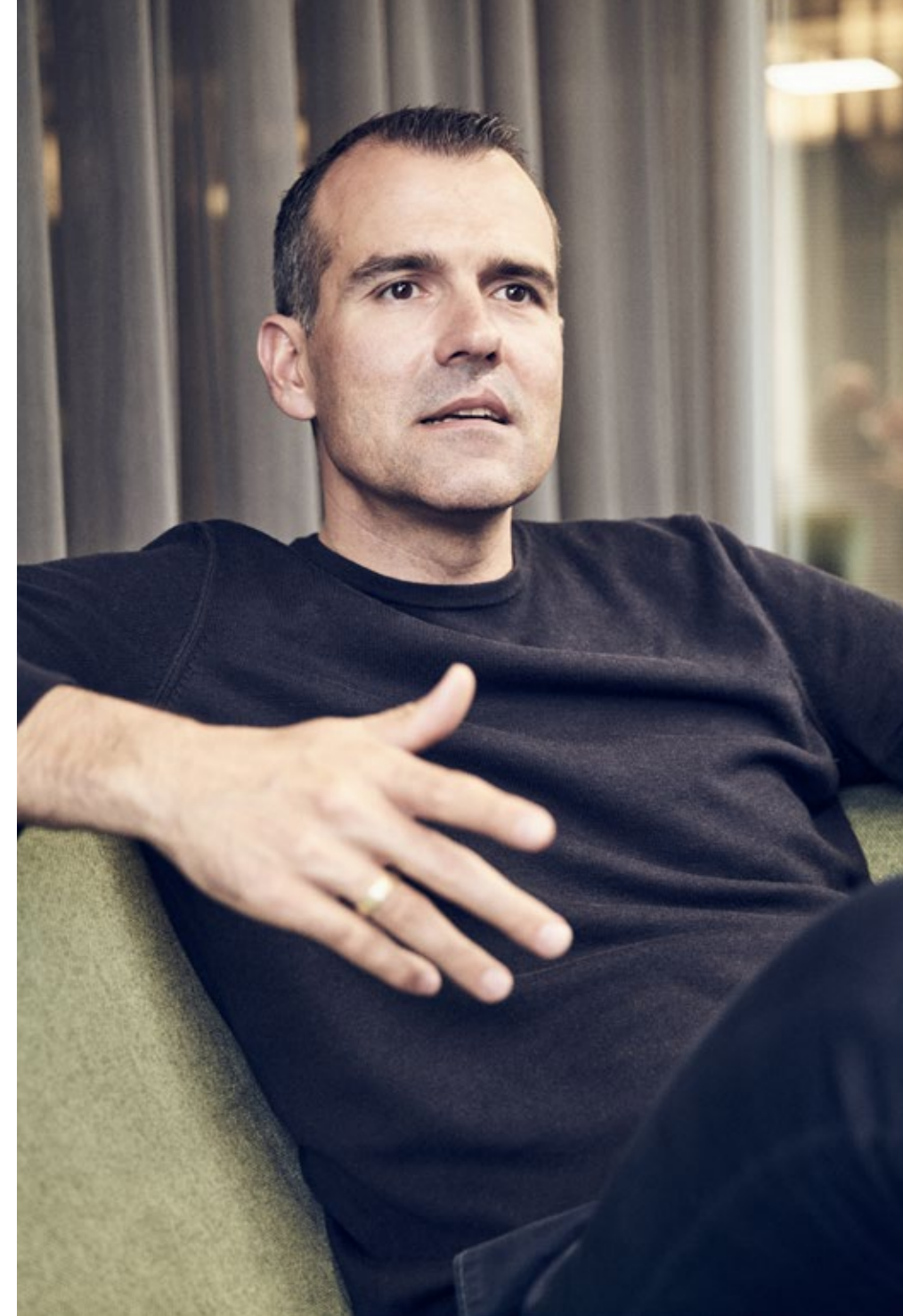
Byl to rozhodně impuls k přehodnocení dosavadního přístupu. Energie pro nás byla ještě donedávna komodita, která prostě k dostání byla. Její cena mohla kolísat, ale byla k dispozici. Válka nás donutila intenzivně uvažovat o tom, odkud ji čerpáme, ať už z jakých zemí či zdrojů. Na fosilní paliva se zkrátka dále spoléhat nelze. Ačkoliv je to pro nás do jisté míry nová tematika, snažíme se do ní, jako obvykle, proniknout co nehlouběji. Aktuálně pracujeme na detailním harmonogramu, který by nás měl dovést k sto procentní nezávislosti na fosilních palivech nejpozději do roku 2030, ale doufáme, že mnohem dříve. Naší ambicí je přijít s plánem, který 100% zelenou energií pro celou skupinu zajistí dlouhodobě.

Pojďme se zaměřit na nejvýznamnější události minulého roku v každém z pilířů. Co vás kromě nových akvizic potěšilo v Automotive?

Pro celé odvětví to byl poměrně náročný rok, sílily inflační tlaky, rostly ceny energií, dodávky byly vše jen ne stabilní. Se zákazníky jsme o zvyšování cen, tedy o jejich podílu na zvyšování našich nákladů, jednali během jednoho roku snad pětkrát. S ohledem na tyto podmínky naše firmy fungovaly nadstandardně dobře. *Winning BLW* dokonce získal v podstatě rekordní počet nových zakázek na aplikace do elektroautomobilů a elektrokamionů. Je vidět, že zákazníci jí věří. *Winning Plastics Linden* a *SMK* se také úspěšně stabilizovaly, splnily plán, získaly nové zakázky a zároveň se velmi rychle propojily s *Winning Plastics Diepersdorf*. Táhnou za jeden provaz.

Jak je na tom Construction? Rezidenční bydlení se dostává do útlumu, máte na rok 2023 dostatek zakázek?

Náš přístup „nepanikařit a na vše se důkladně připravit“ platí samozřejmě i pro stavebnictví, takže máme na tento rok nasmlouvaný opravdu slušný buffer zakázek. S velkou částí našich investorů jsme se dokázali férově dohodnout a podělit se o vzrůstající náklady. Máme také výhodu v tom, že se pouštíme jen do projektů, které nám dávají smysl, a nebudeme nikdy dělat ztrátové zakázky, to raději jemně utlumíme činnost. Rok 2022 každopádně skončil nad očekávání dobře. Náš premiant *PMK Drill* v tandemu s motorem pilíře firmou *Pamstav* mají úžasný tah na branku a dělají větší a větší projekty. *Winning PS* – stavební firma zase zvládla bezchybně a v rekordním čase největší zakázku ve své historii, sídlo firmy *Sonnentor* v Čejkovicích. A *Winning Estate*, který stojí za rezidencí *Slovákova XII*, za ni získal cenu architektů! Dělají mi radost.



Umíte se vůbec po hektickém pracovním období odměnit a odpočinout si, nebo se okamžitě vrháte do nových projektů?

Ale občas ano. Já mám stejně největší radost z toho, když nám firma, která byla v potížích, začne pod rukama rozkvétat. Zároveň k tomu štěstí a odpočinku vlastně nepotřebuji mnoho – stačí mi být večer doma s rodinou a potkávat se s přáteli. Ještě musím doplnit sport, málem bych zapomněl, manželka mě zase přihlásila na maraton, takže bych měl pomalu začít trénovat. Jestli se to dá kvalifikovat jako odpočinek, to ale nevím.

Naše firmy posouváme
s celým jejich odvětvím
kupředu

KPIs 2022

Obrat	8 321 milionů Kč
EBITDA	768 milionů Kč
Tým	3 300 zaměstnanců
Normalizovaná finanční páka	1,73 ×

Podnikáme zásadně
v těch oborech, kterým
rozumíme, a investujeme jen do
takových firem, které dokážeme
strategicky rozvíjet. Existuje pro
nás pouze jedna meta – zasadit se
o to, aby se každá naše firma
stala tou nejlepší ve
svém oboru.

Do akvizic vstupujeme s dlouhodobou vizí

- nezávislost na fosilních palivech a zemích jejich původu je pro nás klíčová
- klimatickou změnu vnímáme jako zásadní hrozbu pro planetu, člověka, a tedy byznys
- stanovujeme si odvážné zelené cíle a chceme je plnit rychleji, než jsme si předsevzali

Svým lidem plně důvěřujeme

- naše decentralizovaná struktura dává vyniknout silným a odpovědným osobnostem
- management firem má dostatečnou volnost, která ústí v rychlé a aktivní rozhodování
- naši zaměstnanci jsou spíše podnikatelé – vedou své projekty, které jim dávají smysl

Firmy strategicky rozvíjíme

- v akvizicích zavádíme numbers-driven řízení s důrazem na cash flow
- aplikujeme nejlepší standardy výrobních procesů skrz systém Operational Excellence
- modelujeme akční plán s cílem stát se lídrem na trhu v daném segmentu

Udržitelnost byznysu je pro nás sine qua non

- jsme strategický investor a dlouhodobý vlastník
- firmy kupujeme s jasnou vidinou jejich úspěšné integrace do skupiny
- jednotlivé business units významně těží z celoskupinových synergií

business model

Tradiční průmysl

Podnikáme v sektorech old economy, protože jsme na nich profesně vyrostli a do hloubky jim rozumíme. Zároveň věříme, že jedna z cest k udržitelnosti vede přes úspěšnou transformaci tradiční výroby na moderní provozy.

Disciplinovaná správa výdajů

Řídíme se pravidlem, že na investice si musí firma vydělat. Jsme průmyslníci, kteří stojí nohama pevně na zemi a naším cílem je, aby každá akvizice dlouhodobě prosperovala. Vyhýbáme se zbytečné zadluženosti, za hlavní indikátor prosperity považujeme cash flow.

Hands-on řízení a vysoká flexibilita managementu

Zisk se tvoří ve výrobě, ne finančními spekulacemi od stolu. Naši vedoucí pracovníci si toho jsou vědomi a firmy řídí v terénu. To jim mimo jiné dovoluje rychle a aktivně reagovat na výzvy, hned jak se objeví.

Na špici v optimalizaci procesů

Operational Excellence je prioritou číslo jedna napříč celou skupinou. Kromě dedikovaného týmu profesionálů se na zlepšování efektivity provozů podílí každý zaměstnanec prostřednictvím celoskupinové Kaizen Challenge.

Decentralizovaná struktura

Naši lidé se těší stoprocentní důvěře vedení – za svá rozhodnutí přebírají plnou odpovědnost, dělají je svobodně, a hlavně pohotově. Oproti klasickému korporátu jsme tak schopni reagovat a vyjednávat velmi hbitě a efektivně.

akviziční cíle



Velikost

Minimální obrat 25 mil. €, maximální obrat 250 mil. €



Rentabilita

Potenciál dosáhnout 10 % EBITDA po restrukturalizaci nebo integraci ve skupině



Financování

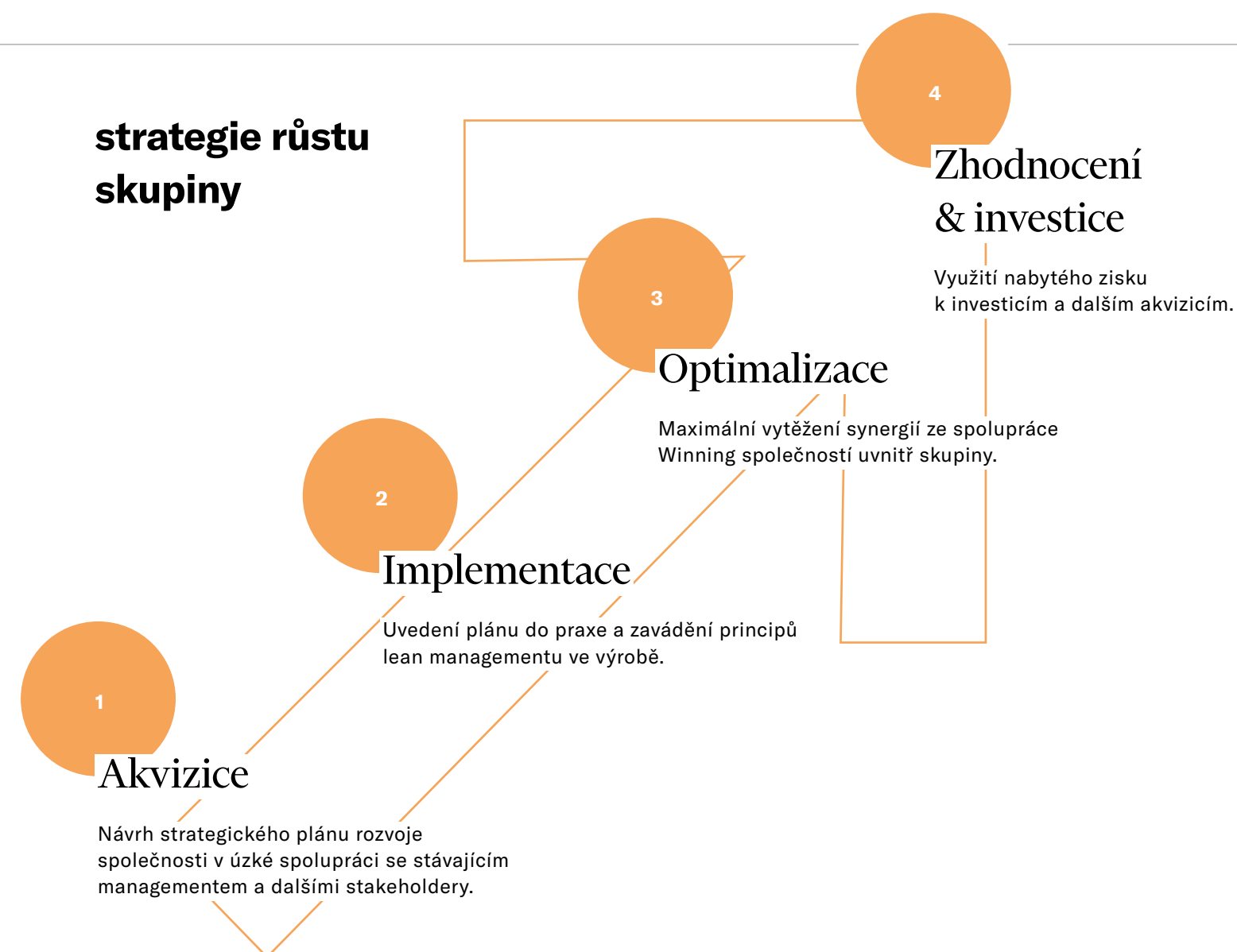
Kombinace vlastního a bankovního kapitálu



Hodnota

Celková hodnota společnosti do 100 mil. €

strategie růstu skupiny



vývoj Winning Group



Vzniká
Winning Group



Winning Group se konsoliduje do dvou pilířů – Automotive a Construction

M&A tým začíná vyhledávat příležitosti v evropském automotive

Akvizice a restrukturalizace společnosti Winning BLW

Zelenou dostává start-up projekt ekologických převodovek WE Drive

Akvizice firem Linden a SMK dává vzniknout divizi Winning Plastics

Do Winning Plastics přibývá společnost Bolta-Werke, zatímco akvizice firem Räuchle a PWK pokládají základní kámen divizi Winning CoFo



One Winning: Integrace a konsolidace společnosti, vytěžení synergického potenciálu na úrovni divizí i celé skupiny

Rok

2016

2019

< 0,961 mld. Kč

Obrat

2020

2,318 mld. Kč

Obrat

2021

4,151 mld. Kč

Obrat

2022

8,321 mld. Kč

Obrat

2023

13 mld. Kč

Očekávaný obrat

Stavební divize se rozrůstá o Winning Estate

Základními kameny skupiny se stávají Winning Steel a Pamstav

Akvizice zavedených stavebních firem Kaláb a PMK Drill

Winning Steel se rozšiřuje o pobočku v Německu. Vzniká dedikovaný tým pro vyhledávání akvizic v segmentu stavebnictví



Sebastian Wagner se stává jediným akcionářem skupiny

Rezidenční bydlení v Bučovicích hlásí vyprodáno

Práce na projektech Slovákova XII a Nové Oslavany jsou v plném proudu

Stavební sektor ztrojnásobil svůj obrat proti roku 2019

M&A 2022: Evropa plná akvizičních příležitostí

Peter Smataník Director, Corporate Development

Čtyři z akvizičních cílů, všechno společnosti v insolvenční, proměnil Winning Group v ziskové členy skupiny. Výsledkem roku 2022, který se tak nesl ve znamení úspěšných turnaroundů, se stalo mimochodem to, že nabídky s firmami na prodej chodí do Brna téměř každý den.



„Akvizice samozřejmě vyhledáváme také aktivně, nečekáme se založenýma rukama na nabídku snů,“ upozorňuje ředitel korporátního rozvoje Winning Group Peter Smataník. Rok 2022 byl pro jeho tým abnormálně náročný, evropský pool akvizičních příležitostí v automotive se rekordně rozrostl a kvalifikovaně během jednoho roku posoudit na sto nabídek a dovést hned čtyři akviziční procesy ke zdárnému konci je náročný běh na dlouhou trať. „Každá akvizice, ať už jakkoliv lákavá, do skupiny nevyhnutelně přináší kromě příležitostí i velké riziko. I když děláte maximum pro to, abyste potenciální hrozby odhalili, vždy jednou nohou vstupujete na neprozkoumané pole. Mám ale tušení, že právě to Sebastiana baví,“ říká na konto zakladatele Winning Group Smataník.

Kombinace Smataníkovy profesionální ostražitosti a Wagnerova tahu na branku nese své ovoce – skupina se minulý rok díky akvizicím zdvojnásobila a na poli evropského automotive se stala středně velkým hráčem. Na rozšíření stále čeká stavební pilíř skupiny, který se ani v roce 2022 nepodařilo obohatit o žádnou akvizici. „Očekávání prodávajících se nepotkávají s těmi našimi, jednoduše řečeno se nám nabídky doposud zdály silně nadhodnocené,“ vysvětluje Smataník. Krize, která do stavebnictví právě přichází, však podle všeho na zajímavé úlovy nenechá dlouho čekat a M&A tým Winning Group na ně bude v Česku a na Slovensku připravený.

Jak si Winning Group ze svých akvizičních cílů vybírá?

„Důležitou roli hraje vytrénovaný cit,“ popisuje svůj rozhodovací proces Smataník, který se za svou kariéru podílel na více než stovce nákupů nebo prodejů firem. Kromě instinktu podpořeného zkušenostmi se ale samozřejmě řídí investiční strategií skupiny, která s sebou nese jasná kritéria pro evaluaci dostupných podniků. „Zásadní je odpovědět ano na otázku, zda byznysu dané firmy rozumíme a zda přinese skupině hodnotu navíc,“ popisuje Smataník nejdůležitější měřítko, na jehož základě se skupina drží v odvětvích automotive, strojírenství, zpracování kovů a stavebnictví.

U skupiny velikosti Winning Group také podstatně záleží na tom, jak nová akvizice doplňuje stávající portfolio. „Chci vědět, jakých synergických efektů můžeme s novým přírůstkem dosáhnout. Získá nám nové zákazníky? Lepší vyjednávací pozici? Má produkt, který nás posílí do budoucna?“ vyjmenovává Smataník. I díky těmto otázkám teď mezi třemi byznysovými jednotkami v pilíři Automotive panuje nebyvalá shoda – firmy ze všech divizí těží z významného synergického potenciálu, a investice do jejich zařízení se tak rychleji zhodnocuje. Firmy z divize CoFo, která se specializuje na tváření za studena, si před akvizicí konkurovaly a pravděpodobně by samostatně na trhu ani nepřežily, zatímco nyní tvoří velmi silnou

oborovou platformu a výborně se doplňují i s Winning BLW a Winning Plastics. Obdobně je tomu v divizi Plastics, jejíž jednotlivé společnosti v sobě našly ideálního partnera – co příliš komplikuje tok výroby v jednom závodu, přijímají v druhém jako vítané doplnění kapacity a naopak.

Neméně důležité je cenové očekávání protistrany. Ačkoliv Winning Group neustále roste, kapitál alokuje obezřetně, jednou z podmínek mimo jiné vždy zůstává, že investice musí v co nejkratší době generovat solidní cash flow. „Investice do nádherného produktu nebo krásné továrny, která se však nikdy nevrátí, už tak báječná není,“ hodnotí střizlivě Smataník a dodává: „Nejraději máme cíle, v nichž cítíme příležitost ke zlepšení, ve kterých vidíme takzvaně business case.“ Jak je vidět na dosavadní akviziční historii skupiny, strategie kupovat firmy, s nimiž pak management aktivně pracuje na jejich rozvoji, se vyplácí. „Vybuďovali jsme pilíř, který není závislý na dodávání pro spalovací motory, a naše firmy mají jasnou budoucnost,“ komentuje.

A jakou roli hraje v rozhodování velikost firmy nebo geografie? Peter Smataník v tom má jasno, ideální akvizice pro Winning Group se pohybuje okolo 100 milionů eur tržeb, minimálně však 40. „Co se týče polohy, je pravda, že zatím jsme vedli hlavně tažení

Německem, do budoucna chceme diverzifikovat a rozrůstat se v automotive i jinde,“ komentuje s tím, že zvažují především země s nižší cenou práce, nejlépe Česko, Slovensko a Španělsko a ve střednědobém horizontu také Mexiko. „Naše španělská pobočka má v hledáčku hned několik akvizičních příležitostí,“ komentuje situaci Francisco Ribera, viceprezident pro Operational Excellence ve Winning Group, a vysvětluje: „Španělsko je druhý největší automotive trh v Evropě, navíc přívětivý svými náklady na práci, už si na něm ani nemůžeme dovolit nebýt.“ Všechny zmiňované příležitosti jsou typu bolt-on, tedy vhodně doplňující stávající portfolio. Víze expanze za oceán je v jeho mysli také stále živá. A proč právě Mexiko? „Nízké náklady, vysoce kvalifikovaná pracovní síla, velká koncentrace OEMs. Mexiko se stává automotive hubem kontinentu,“ říká Ribera s tím, že velká část celosvětových investic směřuje právě sem, a Mexiko je navíc strategickou bránou pro vstup na americký trh.

„Stejně důležité jako růst je ale skupinu budovat a posilovat zevnitř. V posledních dvou kvartálech 2022 jsme se soustředili na vytvoření funkčního rámce pro všechny divize, na integraci oddělení a služeb v celém segmentu Automotive, který má nově viceprezidenty a společně ředitele obchodu,“ uzavírá důrazem na strategické řízení skupiny Smataník.

Týmové nápady jsou pohonem zlepšování

Francisco Joaquin Ribera Director, M&A and Operational Excellence

Naprostá většina lidí má vrozenou touhu něco změnit, zlepšit a posunout vpřed, říká expert na provozní efektivitu Francisco J. Ribera. V roce 2022 se svým týmem nastavoval jeden operační a evaluační rámec pro všechny společnosti Winning Automotive dle zásady „dohromady jsme silnější“. Jednou ze součástí společného Winning Operating System (WiOS), založeného na principech štihlé výroby, jsou i výzvy, které motivují zaměstnance k zapojení se do procesů neustálého zlepšování. Vítězné nápady, které se sešly za poslední kvartál roku, slibují ušetřit téměř 2 miliony eur ročně.



„J sme skupina rozkročená mezi třináct závodů a několik regionů, filozofie řízení, ale i zkušenosti lidí se liší závod od závodu. Je v nejlepším zájmu nás všech, a to se také snažím prosadit, nasednout společně na jednu loď a vyplout stejným směrem,“ popisuje Ribera svůj hlavní úkol, který odstartoval v posledním čtvrtletí 2022 právě vyhlášením dvou interních celoskupinových výzev známých mezi zaměstnanci jako Kaizen a Energy Challenge. Kaizen je metodika, díky níž se firma neustále posouvá na cestě za provozní dokonalostí, tedy dodávání produktů a služeb v co nejvyšší kvalitě, při co nejnižších nákladech a s co nejkratší dodací lhůtou. „Její součástí je samozřejmě i snižování spotřeby energií, ale kvůli bezprecedentní situaci na energetickém trhu jsme se rozhodli dát právě na šetření energiemi speciální důraz,“ vysvětluje Francisco rozdělení soutěže do dvou kategorií.

Protože je dosažení dokonalosti nikdy nekončící boj, jádro filozofie zlepšování procesů leží právě v neustálém zpochybňování statu quo a jeho následné optimalizaci. „Více než jinde zde platí, že cesta je cíl. Operational Excellence je dlouhodobý, nikdy nekončící proces, změny se nestanou přes noc. Jde o posun v mentalitě, kypření úrodné půdy pro nápady a kreativitu. Je to o lidech, čím více se jich aktivně zapojí, tím ambicióznější cíle si můžeme klást, změna je na nás všech,“ popisuje svou misi Francisco a dodává: „Z vlastní zkušenosti vím, že co se týče pozitivních změn, neexistují pro nadšenou skupinu lidí téměř žádné hranice.“

Během čtvrtého kvartálu, kdy se mohl do výzev zapojit kdokoli od dělníků po vysoké manažery, vyklíčily napříč skupinou zlepšováky, které dohromady slibují přinést roční úspory okolo 2 milionů eur. „S celkovým počtem účastníků ještě spokojený nejsem, teprve začínáme, ale věřím, že se z předkládání nápadů stane trend,“ komentuje Francisco s tím, že motivovat by chtěl především lidi z výroby, kteří vědí nejlépe, co a jak zlepšit. A výsledky Kaizen Challenge za první čtvrtletí roku 2023 jeho optimismus potvrzují, podle prvních odhadů mají všechny nápady dohromady přinést úsporu přesahující 4 miliony eur.

Každý závod a poté každá obchodní jednotka určují svého čtvrtletního vítěze, na skupinové úrovni se pak na výroční schůzce vrcholového managementu vyhlásí jeden vítěz absolutní. V roce 2022 se do nejužšího výběru dostaly projekty na redukcii odpadu a zvýšení produktivity, na zlepšení celkové efektivity zařízení či konsolidaci nebo úplnou rekonfiguraci přístrojového vybavení a montážní linky. Dopad těchto návrhů a potenciál úspor se ještě znásobí, pokud se aplikují napříč celou skupinou. „Winning Spirit ale nespočívá jen v soutěžích,“ zdůrazňuje Francisco a dodává: „Chci, aby naši lidé měli z práce radost, aby jim dávala smysl, aby důvěřovali svým nadřízeným a věděli, že se na ně mohou kdykoliv obrátit.“

Podle Francisca význam zlepšování efektivity provozů v následujících letech jen poroste: „Musíme být rychlejší, chytřejší, nesmíme ztratit fokus. Není to přitom vůbec jednoduché, každá fabrika má plné ruce práce s dennodenními starostmi. Neztratit při tom ze zřetele Operational Excellence vyžaduje úsilí navíc. Bez něj ale přijdeme o konkurenceschopnost, což je na dnešních globálních trzích sebevražda.“ V roce 2023 se chce Ribera zaměřit na ostré spuštění systému WiOS za podpory Lean/CI koordinátorů z jednotlivých fabrik a na trénink lean managementu ve všech podnicích Winning Group, na školení už teď alokuje potřebné zdroje. V budoucnu pak stejné nastavení efektivních procesů čeká i stavební pilíř.

Významnou reorganizací pracích strojů došlo k optimalizaci toku produktů, které procházejí procesem mytí. Nově se tak díky zlepšováků všechny produkty myjí pouze na jednom stroji, který je navíc plně vytížen.



Vítěz z Winning CoFo
Günther König, Manuel Müller,
Siegfried Angele, Lothar Westermann

Projekt:
optimalizace pracích strojů
roční úspora: 102 000 €

Nové uspořádání výrobní linky na kompletaci dílů pro Mercedes třídy C vyústilo v plynulejší a rychlejší kompletaci a umožnilo rozjet třísměnný provoz.



Vítěz z Winning Plastics
Holger Igel, Ugur Erkus

Projekt:
relokace a optimalizace výrobní linky pro masky W206
roční úspora: 260 000 €

Přepracování raznice
na jednom z lisů vedlo
k masivnímu snížení
odpadu při kování.



Vítěz z Winning BLW

André Engelmann, Sven Gorschinski, Michael Kaiser,
Can Karabag, Björn Kuschewitz, Pascal Meller

Projekt:

snížení zmetkovitosti na high runner part 4-265
roční úspora: 180 000 €

„Chtěl bych poblahopřát všem vítězům a finalistům výzvy Kaizen. Díky vám a všem, kteří se na výzvě podílejí, od vedení po Lean/CI koordinátory, se každý den posouváme na cestě k provozní dokonalosti. Jsem vám vděčný za neustálé zlepšování a víru v týmovou spolupráci!“



Francisco Joaquin Ribera

Ribera
FRAN

segmenty

V pilíři Automotive se specializujeme na přesné kování, lisování za studena, výrobu plastových dílů a řídíme vlastní vývoj inovativních pohonů.

Automotive



Čelní masky

Kryty zrcátek

Komponenty řízení

Komponenty posilovačů brzd

Komponenty podvozku

Komponenty převodovky

Pohledové díly volantu

Pohledové díly interiéru

Rámy

Komponenty kolových brzd

Loga, emblémy

Construction

Monolitické konstrukce

Generální dodávka

Real estate

Zakládání staveb

V pilíři Construction realizujeme generální i speciální stavební dodávky, projektujeme statiku velkých stavebních celků a našim klientům nabízíme bydlení v nadstandardních rezidenčních projektech.

segmenty v roce 2022

Automotive

Strategickými investicemi spojujeme existující technologické dědictví a silné know-how s naším moderním řízením ve stylu Winning Spirit. Pilíř Automotive budujeme s firmami, u nichž jsme odhalili velký optimalizační potenciál.



Senior management našich automotive akvizic profesně vyrostl ve strojírenství.



Převážnou část produktů již dnes dodáváme pro elektromobilitu.



Při jejich rozvoji se opíráme o vlastní erudici a nenahraditelné zkušenosti.



Těžíme z osobních, výborných vztahů se všemi stakeholdery.

Automotive KPIs 2022

6 381 mil.

OBRAT V KČ

613 mil.

EBITDA V KČ

2 880

ZAMĚSTNANCI

5 nejlepších produktů v portfoliu

winningblw

- Přesně kovaná kuželová kola
- Kované dílce pro nákladní a užitková vozidla
- Kované dílce převodovek a náprav
- Těhlice náprav
- Hřídele, duté hřídele

winningcofo

- Kulové čepy
- Tyče řízení
- Hliníková ramena náprav
- Uložení kulových čepů
- Komponenty posilovačů brzd

winningplastics

- Čelní masky
- Kryty zrcátek
- Loga, emblémy
- Pohledové díly volantu
- Rámy
- Pohledové díly interiéru



V inovacích nejdeme cestou adaptace

Trendy chceme udávat i konkurenci, shodnou se firmy z pilíře Automotive. Ačkoliv ani jedna z nich není změnami paradigmatu mobility příliš negativně ovlivněna, dobře vědí, že nechat se ukolébat relativní stabilitou je v tomto sektoru sebevražda. V R&D odděleních Winning Automotive tak uzrávají nápady na nové produkty i trhy.



100%

RECYKLOVANÝ MATERIÁL

Ve Winning Plastics Diepersdorf vyvíjíme speciální řadu výrobků ze 100% recyklovaného materiálu. Od běžných produktů jsou k nerozeznání, ovšem jsou daleko šetrnější k přírodě – na jejich výrobu spotřebujeme mnohem méně energie i materiálů. A dle odezvy našich zákazníků jsou výrobky z ekologicky zpracovaných recyklátů krokem správným směrem.



1 tuna

UŠETŘENÉ HMOTNOSTI

Winning BLW se soustředí na vývoj součástí pro zbrusu novou nápravu elektrických nákladních automobilů Volvo e-axle. V kompletně elektrifikovaném hnacím ústrojí, které bude mít desetkrát méně součástí a bude o tunu lehčí, své místo najde celkem sedm výrobků z Winning BLW – 4 satelity, 2 centrální kola a 1 zubová spojka.



možností

BAREVNÝCH VARIACÍ

Evropský vozový park se rozsvítí. Vývoj osvětlených prvků jede ve Winning Plastics na plné obrátky. Ať už se světelné aplikace stanou prominentním, nebo decentním estetickým prvkem, Winning Group u toho nebude chybět.

akvizice

Winning Plastics Diepersdorf: Z firmy v insolvenční v naleziště příležitosti

Dietmar Berti General Manager Diepersdorf
Frank Fahsl Director, Sales Winning Plastics

Ke třem zakládajícím závodům Winning Plastics, které skupina akvírovala na začátku roku 2022, přibyla v září bývalá Bolta-Werke, specialista na velké lakované či chromované plastové díly, především čelní masky chladiče pro Audi, Mercedes a BMW. Dnes už je pod jménem Winning Plastics Diepersdorf z insolvence venku, zaměstnává 850 lidí a s ročním obratem 130 milionů eur je jedním z tahounů pilíře Automotive. V době převzetí ale v dobré kondici nebyla, a jak říká její nový generální ředitel Dietmar Berti: „Ještě pořád kouše.“ Společně s ředitelem obchodu Frankem Fahslem, který celou svou kariéru v sales budoval právě tady, se ohlíží za prvním půlrokem ve firmě po vstupu Winning Group.

Dietmar se stal ředitelem v září 2022, Frank do tehdejší Bolty nastoupil hned po škole v roce 2000 a za vztahy se zákazníky je zodpovědný už přes dvacet let. Vaše perspektiva se musí zásadně lišit, jak firmu vnímáte?

Frank: Už když jsem zde začínal před tolika lety, Bolta byla velmi inovativní hráč na poli pohledových dílů v automotive, už tehdy měla dobré jméno a mnohé zkušenosti s nejrůznějšími úpravami povrchů. Po celosvětové krizi v roce 2009 trh neuvěřitelně vyrostl, dosahovali jsme rekordních obrátů a otevřeli jsme pobočky v Mexiku a USA. Dnes jsme společnost s vynikajícím jménem na trhu, která dokáže vyrobit v podstatě jakýkoliv typ povrchu masky automobilu. Před třiceti lety naše firma začala vyrábět znaky pro Audi a jako jedna z prvních jim dělala také mřížky. Na takovou dlouholetou spolupráci můžeme být hrdí. A nejen u Audi, ale dalších dlouhodobých zákazníků jako Mercedes nebo Volkswagen. I díky tomu se nám podařilo přežít insolvenční – naši zákazníci vědí, že máme perfektní know-how a odvádíme špičkovou práci, takže byli ochotni nás podržet i po dobu krize.

„Ledvinky“, součást čelní masky BMW řady 1,
vyráběné v závodě Winning Plastics
Diepersdorf



Dietmar Berti a Frank Fahsl v závodě Winning Plastics Diepersdorf u linky s aplikovaným novým balicím procesem

Dietmar: To je pravda, Bolta měla vždy dobrou reputaci, skvělé produkty a dobré know-how. Hned po insolvenzi se k nám všichni zákazníci vrátili zpátky a cítíme to doteď jako velký nápor, pracujeme šest dní v týdnu, a dokonce máme nedodělky.

Znamená to, že nemáte velkou konkurenci?

Dietmar: Máme, ale jsme lepší. Velkou zásluhu na tom má určitě Frank a jeho tým, kteří se zákazníky po celém světě za ta léta vybudovali excelentní vztahy. V krizi nás podpořili, někteří dokonce zaplatili peníze, abychom to zvládli. Teď se jim musíme zodpovídat a ilustrovat, že ty peníze nevyhodili do vzduchu. Winning Group ale nemá ve zvyku firmu koupit, vydojit ji a zahodit, takže se o své peníze nemusí bát. Naše cesta vede jinudy – postupným rozvojem. A jako nově příchozí ředitel, který má za úkol firmu postavit na nohy a reorganizovat, ve firmě velmi silně vnímám právě příležitosti k rozvoji, chcete-li nedostatky.

Bylo nedostatků hodně?

Dietmar: Mnoho. A stále nacházím další. Diepersdorf pořád kouše a pořád to bolí (smích). Ale to jsem věděl už při první návštěvě provozu, když jsem se rozhodoval, zda novou práci vzít. Právě obrovský potenciál ke zlepšení, který jsem viděl doslova na každém kroku, mě nakonec přesvědčil do toho jít.

Ačkoliv jste za posledních více než dvacet let vedl automotive firmy na nejvyšších pozicích, jste vystudovaný průmyslový inženýr, takže výrobě rozumíte.

Dietmar: Mé místo vždy bylo a bude v provozu. Mí předchůdci ve Winning Diepersdorf byli zřejmě spíše obchodníci, jinak si nedokážu představit, proč by nechali dojít situaci na dílně tak daleko. Poslední půlrok jsem skutečně strávil fyzicky v provozu s cílem zavést štíhlý systém výroby. Principy lean managementu jsou jednou z věcí, které jsem tu po svém nástupu nenašel, dokonce bych si troufal tvrdit, že jsem byl svědkem pravého opaku. Zavedl jsem tak co nejdříve například organizaci pomocí APU (autonomous production units), tedy samostatných pracovních jednotek, jejichž vedoucí mohou jednat v podstatě jako manažeři malé fabriky, mají tak ve svém omezeném mikrokosmu odpovědnost za všechno od výroby přes údržbu až po logistiku. Dal jsem lidem do rukou moc i zodpovědnost, která přichází s tlakem. Někteří to nevydrželi a odešli, někteří naopak vyrostli a rozkvetli.

Frank: Náš bývalý CEO by za Boltu položil život, dával jí všechno a byl to skvělý chlap. Na druhou stranu na něm leželo až příliš mnoho odpovědnosti a měl problém úkoly delegovat. A bývalého vlastníka firmy jsem za dvacet let viděl snad dvakrát. Dietmar a Sebastian přinesli úplně novou dynamiku. Dietmar není na prvním místě obchodník, ale především chlap z výroby, který tam s našimi lidmi tráví spoustu času, Sebastian je sice vlastník, ale je úplně stejně angažovaný a kdykoliv komukoliv k dispozici. To bylo předtím nemyslitelné. Cítím, že vedení Winning Group je v tom s námi a že mám jejich naprostou důvěru, mohu dělat svou práci, jak nejlépe umím, a nemusím se neustále dovolovat někoho nade mnou. To je obrovská pozitivní změna. Už během insolvenčního řízení byl Winning Group jedním z mých preferovaných kandidátů, protože po setkání se Sebastianem Wagnerem (CEO), Franciscem Riberou (vedoucím Operational Excellence) a Petrem Šerákem (Vice President Winning Plastics) jsem věděl, že za ním stojí aktivní lidé s drivem, kteří chtějí do Diepersdorfu a naší komunity investovat, nechtějí nás za pár let prodat, dají nám budoucnost.



Průběžná výrobní kontrola na vstříkacím lise ve Winning Plastics Diepersdorf. Výroba čelní masky pro Audi Q3

Byla podle vás špatná efektivita výroby hlavním důvodem pro insolvenční?

Frank: Byl to souběh několika negativních faktorů, ale určitě k tomu přispěla. Naším největším problémem skutečně nebyl nedostatek objednávek, jak už jsem říkal, důvěru našich zákazníků jsme nikdy neztratili, ale hlavně špatný tok práce na dílně, špatné plánování, přílišná složitost provozu. V minulosti jsme také investovali značné finance do rozjetí byznysu v USA a tyto investice nás vlastně po rozjetí koronakrizy, války na Ukrajině a z nich plynoucích nedodávek polovodičů a dalšího materiálu položily.

Dietmar: Za časů prosperity a růstu se dá krásně vydělávat i s chaotickým, neefektivním provozem, ale jakmile začne krize, přijde i zúčtování. Válka a ekonomický úpadek si bere za rukojmí ty firmy, které nejsou dostatečně odolné. To byl případ Bolty, ale je to také případ nespočtu dalších firem v automotive.

Jak jste dokázali firmu uprostřed takové krize stabilizovat?

Frank: Je to proces, který ještě pořád trvá, ale to hlavní se nám podařilo. V nehlubší krizi od nás odešlo hodně specialistů, což byla rána, a morálka mezi zaměstnanci nebyla samozřejmě kdovíjak velká. Nejdůležitější úkol tak byl vrátit lidem naději, což se nám se vstupem Winning Group podařilo – podařilo se nám přesvědčit lidi, že to nové vedení i investor myslí vážně, že to, co říkají, nejsou jen prázdná slova, že mají jasný plán, že nemají problém zajít za lidmi na dílnu a přesvědčit je osobně. Asi 50 expertů, kteří od nás odešli, se dokonce chce vrátit! Z toho mám obrovskou radost, je jasné, že lidé cítí, že máme před sebou perspektivu.

Dietmar: Já se vždy soustředím na příležitosti. A Diepersdorf je v tomto smyslu zlatý důl! Všechny chyby, které jsem zaznamenal, jsou malé kousky zlata, jen je vytěžit. Leží ladem všude kolem. Stačí následovat zásady lean managementu a sbírat rovnou celé valounky. A protože zatím ještě stále nedosahujeme standardů konkurence, máme sbírání před sebou.

Jaká byla největší cihla?

Dietmar: Bylo jich více. Vytvořili jsme dokonce 101 velmi různorodých projektů kontinuálního zlepšování. Asi nejdůležitější bylo zavést princip malého dávkování – na jednom stroji se má vyrábět pouze malá dávka od každého produktu, což je mimochodem klíčové i pro efektivní kontrolu kvality. Když jsem přišel, trvalo asi dvě a půl hodiny, než se jeden stroj přenastavil z produktu A na produkt B. Argument pro takové nastavení byl, že když už mám stroj a nástroje nějak nastaveny, udělám v tomto setupu co nejvíce produktů. Jenže výsledek byl, že se vyprodukovalo více, než mělo, což je zásadní porušení štíhlých principů. Nadprodukce je zlo. Po dílně i venku se vám pak povalují výrobky, ušpiní se, stojí na nich voda, trvá strašně dlouho, než je někdo zkontroluje a zabalí. Víte mimochodem, co se nám podařilo? Čas na výměnu nástrojů se nám podařilo stáhnout z dvou a půl na jednu hodinu, a to bez jakýchkoliv extra výdajů. A nechceme zůstat ani u hodiny, u některých strojů na vstříkávání do formy si věříme na pouhou půlhodinku. Za tímto účelem školíme zaměstnance v systému SMED (Single-Minute Exchange of Die), který přináší dramatickou redukci času potřebného k výměně náradí. Ve stejném „lean“ duchu jsem také snížil počet úrovní managementu ze sedmi na pět.

Jak to vidí zaměstnanci, že se oproti svému předchůdci takto mimořádně angažujete v provozu?

Dietmar: Na začátku měli asi strach, ale jsem přesvědčen, že teď jsou za to upřímně rádi. Taky jsem jim to hned osobně řekl. Nemusíte mít strach, nejsem monstrem, ale člověk jako vy, můžete mi cokoli říct. A za půl roku jsem opravdu s každým z nich osobně mluvil a oni chodí za mnou, protože

vědí, že poslouchám. Nebylo by moc chytré neposlouchat ty, kteří každý den pracují přímo u zdroje a vědí toho o výrobě nejvíc. Já jsem ten, kdo se ptá: „Řekněte mi, co by se dalo změnit!“ A úplně stejně rád se bavím se zástupci zaměstnanecké rady. Jsme na stejné lodi, musíme spolupracovat, tak proč ne v pozitivním duchu? Nechci hrát zlého policajta. Lidé po insolvenční potřebovali někoho, na koho se mohou obrátit, kdo jim dodá pocit bezpečí, otcovskou figuru, a ne někoho, kdo vytvoří další pocit nejistoty a strachu.

Další velkou změnou je určitě vaše zařazení do divize Winning Plastics společně s dalšími firmami. Dokázali jste už od akvizice využít nějaké synergie?

Frank: Jsem teď nově zodpovědný za obchodní oddělení celé Plastics jednotky, takže do firem Linden a SMK často jezdím. Intenzivně pracujeme na tom, abychom dohromady co nejefektivněji využívali naše zázemí k výrobě těch správných produktů, tak aby byla každá z firem co nejziskovější a zároveň měla co nejlépe naplněnou kapacitu. Řízená náhoda tomu chtěla, že přesně ty výrobky, které jsou pro nás v Diepersdorfu okrajové a vlastně bychom je raději nevyrobili, umějí s mnohem lepší expertností vyrobit právě v ostatních firmách Winning Plastics, kterým se tak naplní kapacita. Skutečný win-win scénář.

Můžete kromě úspěšné reorganizace zmínit nějaké další důležité okamžiky z posledního roku?

Frank: Upřímně mě nejvíc potěšila obrovská zakázka pro Audi v srpnu, přesně ve chvíli, kdy nás kupoval nový vlastník. Byl to pro mě závan naděje a myslím, že pro všechny potvrzení toho, že jedeme dál. Poslední kvartál minulého roku a začátek stávajícího už jsme byli plně vytíženi, zakázková kniha je plná a máme před sebou, zdá se, skvělý rok.

Dietmar: Trh plastových pohledových dílů se neustále vyvíjí. Chromování masek automobilů, které bylo naším denním chlebem mnoho let, začínáme nahrazovat barvením, do této technologie teď investujeme rekordní částku. Ve společnostech Winning Plastics tak aktuálně probíhá výměna galvanických linek za obdobné, které budou díly namísto chromu pokrývat třemi vrstvami barvy. Bohužel jsme kvůli tomu museli propustit zaměstnance, ale díky této změně má Winning Diepersdorf budoucnost pro ty, kteří zůstali. Na druhou stranu, mnoho specialistů si zase našlo cestu zpátky, jak už říkal Frank. Tráva u souseda se zdá být vždy zelenější, ale v automotive má teď problém opravdu každý. Navíc teď jasně vidí, že ve Winning Diepersdorf se věci hýbou správným směrem.

Jaký je výhled na rok 2023 a dál?

Frank: Chceme i nadále zůstat jedním z největších dodavatelů povrchových pohledových dílů v automotive, ale chceme se podívat i do dalších oborů. Zároveň se budeme soustředit na budování celé byznys jednotky Winning Plastics, tak abychom dosáhli nejefektivnějšího způsobu výroby. V neposlední řadě se chceme zaměřit na výzkum a inovace, abychom byli vždy o krok před konkurencí.

Dietmar: Ještě prohloubíme systém autonomních jednotek, aby svým dopadem postihovaly i operátory ve výrobě. Celá výroba bude reorganizovaná do týmů po sedmi lidech, každá jednotka bude mít lídra z řad operátorů, který bude zodpovědný za změnu směn a dodržování KPIs. Chci, aby měl absolutně každý svou dávku zodpovědnosti a cítil, že jeho jednání skutečně ovlivňuje celou firmu. Lidé mají samozřejmě různé priority, pro některé práce není místo k pocitu naplnění. Říkají, že pracují pouze pro peníze a realizují se jinde. To může být pravda. Někteří to tak ale nemají dobrovolně, rádi by ten smysl našli i v práci. A právě takové chci najít a ten smysl jim dát.



Čelní maska Mercedesu třídy C AMG vyráběná v závodě Winning Plastics Diepersdorf

Evropské auto bez dílů z Winning CoFo? Takové téměř nenajdete

Roland Heller Vice President & General Manager, Cold Forming

Na trhu tváření za studena se v roce 2022 zformoval nový hráč. Winning CoFo vznikl spojením bývalých firem Räuchle, PWK a IBEX, které se nejdříve kvůli krizi ocitly v insolvenční a posléze se opět postavily na nohy díky reorganizaci pod vedením Winning Group. Jak říká viceprezident divize Roland Heller, po těžkém období začínají bývalí konkurenti pracovat na společné budoucnosti.

„Ačkoliv se v našich závodech vyrábí už více než sto let, a jsme tak skutečně právoplatným zástupcem takzvané old economy, naše výroba není téměř vůbec poznamenána přechodem ze spalovacích na elektrické motory,“ konstatuje Heller, vystudovaný strojní inženýr, který posledních dvacet let působil na vedoucích pozicích u německých dodavatelů automobilového průmyslu zaměřených na technologii tváření za studena. Závody CoFo v Krefeldu, Gelsenau a Dietenheimu vyvíjejí, konstruují a dodávají kritické komponenty do systémů řízení, brzd, podvozků a převodovek. Podíl produktů určených pouze pro auta se spalovacími motory je však zcela zanedbatelný. „Naše díly potřebuje každý automobil nezávisle na svém pohonu, najít auto vyrobené v Evropě, které by v sobě nemělo alespoň jednu naši součástku, je podle mě vlastně nemožné,“ říká k tomu Heller.

Jedinečnost výroby CoFo tkví v nebývalé široké paletě technologií a procesů, závod od závodu často naprosto odlišných, díky kterým vznikají produkty s přidanou hodnotou. Kromě tváření za studena, obrábění, tepelného zpracování a povrchové úpravy dílů zvládnou zaměstnanci CoFo také hliníkové tváření, válcování nebo třecí svařování.

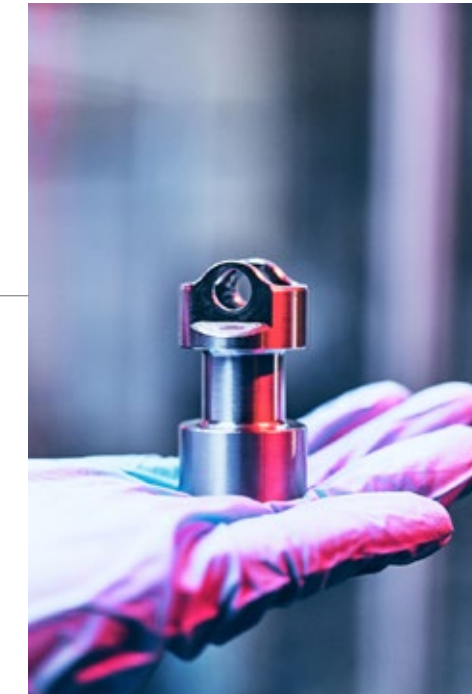
„Díky tomu jsme se vyprofilovali jako specialisté na několik velmi úzkých cílových skupin, pro různé produkty tak na trhu nemáme více než pět konkurentů,“ vysvětluje Heller. Důkazem nezastupitelnosti CoFo je pak především to, že zákazníci původních firem v insolvenční měli enormní zájem o udržení jejich výroby, a podrželi společnosti i během hledání nového investora.



→ Kontrola kvality uložení čerpadla v závodě Winning CoFo Dietenheim

→ Úsek tváření za studena v závodě Winning CoFo Krefeld

↓ Obrábění v závodě Winning CoFo Dietenheim



Propad do insolvence společností z CoFo připomínal scénář mnoha jiných firem v automotive, které neustály kombinaci naftové krize, pandemie koronaviru, nedostatku polovodičů a války na Ukrajině. Konkrétně, vyrobené produkty, které už si zákazníci nedokázali koupit, zůstaly firmám z CoFo na skladech. Nebyl to ale jediný důvod vedoucí k bankrotu. „Naše instalovaná kapacita byla příliš velká, trh zkrátka nebyl dostatečně velký na to, aby dokázal uživit všechny naše závody,“ popisuje Heller další z problémů, který se během reorganizace podařilo vyřešit zavřením jednoho velkého závodu, jehož výroba a stroje se přestěhovaly v rámci divize do jiných fabrik. Co bylo ale pro stabilizaci otřesených firem naprosto zásadní? Podle Hella jednoznačně jejich spojení do jedné platformy: „Před akvizicí Winning Group si firmy v CoFo konkurovaly, teď čerpají ze synergických efektů. Insolvence nám dala příležitost se ozdravit a postavit se čelem k hrozbám pod vedením strategického investora. Konečně pracujeme na naší budoucnosti.“

A ačkoliv je zakázková kniha opět plná a firmy jsou v černých číslech, práce to nebude lehká. Trh je pořád 15 % pod historickým průměrem, na společnosti útočí energetická i měnová inflace a poptávka po velkoobjemových automobilech je na minimu. „Soustředíme se na úspěšné dokončení reorganizace, synergické řízení služeb, optimalizaci výroby v rámci divize a samozřejmě i její zefektivnění,“ vypočítává aktuální výzvy Heller. Co se týče Operational Excellence, Winning CoFo není v principech štihlé výroby žádným nováčkem, stoupencem filozofie neustálého zlepšování procesů je už pěknou řádku let. „Mám radost, že ostatní závody Winning Automotive kráčí po stejné cestě, a že už jsme si dokonce stihli vyměnit nejednu hodnotnou zkušenost,“ říká ještě ke své divizi, která byla odjakživa trhem tlačena k optimalizaci procesů, její viceprezident Roland Heller.

Táhla přenášejí rotační pohyb volantu na manžety hřídele na konci řídicí tyče. Vysoké pevnosti se docílí použitím speciální oceli. Výsledná pevnost se pak pohybuje okolo 1 000 MPa, k níž se obvykle dospívá dalším tepelným zpracováním. Winning CoFo však díky mikrolegované oceli dosahuje tohoto výsledku pouze studeným tvářením. Podíl Winning CoFo na trhu je více než 40 %.



Zásuvky tvoří jádro kloubu v řídicím systému osobních vozidel. Jsou důležitým dílem, který Winning CoFo vyrábí tvářením plastu, a spolu s ním dodává také plastové vložky pro kovové díly. Winning CoFo jich ročně vyrobí více než 35 milionů.



Stabilizační kroužky jsou součástí řídicího systému osobních automobilů. Winning CoFo vlastní patent na výrobní proces bez dalšího strojního zpracování, který spotřebovává méně surového materiálu, a snižuje tak váhu výrobků při přepravě k zákazníkům. Winning CoFo ročně vyrábí více než 13 milionů těchto druhů kroužků.



Vnější pouzdra kulového kloubu se nacházejí na konci řídicí tyče běžných osobních automobilů a přenášejí pohyb řízení na nosič kola. Výhodou tohoto designu je velmi čistý tvar po tvářením, který už nevyžaduje další strojní zpracování, a snižuje tak spotřebu surového materiálu i váhu při přepravě. Winning CoFo ročně vyrábí přibližně 5 milionů těchto pouzder.



Kulové čepy jsou součástí kloubu řízení vozidla. Patří mezi hlavní výrobky společnosti Winning CoFo, která je vyrábí s absolutní přesností v milionech kusů ročně.



Hliníková vodící ramena pro vozidla vyšší třídy a sportovní vozy jsou součástí odpružení, zlepšují kvalitu a komfort jízdy a zároveň přispívají k bezpečné jízdě prostřednictvím významného snížení hmotnosti až o 50 % ve srovnání s klasickým horkoválčovaným ocelovým dílem. Winning CoFo ročně vyrábí asi 3 miliony těchto dílů.



segmenty v roce 2022

Construction

Stavební společnosti jsou od samého zrodu skupiny zdravou, stabilní a vysoce ziskovou páteří Winning Group a ambiciózně míří mezi top 5 stavebních společností na českém trhu. Jako jeden celek nabízí špičkový inženýrský servis, vizuální kvalitu staveb i efektivitu investic. Náš bytový dům i betonový skelet jsou svojí propracovaností vizitkou dovedností našich lidí v České republice i Německu. Díky filozofii Winning Spirit zahrnující otevřenou komunikaci, fér jednání a včasné dodávky jsme se stali vyhledávaným partnerem se silným tahem na branku. Stavíme a rekonstruujeme objekty tak, aby byly přínosem dnes a uchovaly si hodnotu také v budoucnu. Aktivně vyhledáváme nové příležitosti – ať už jde o atraktivní lokality pro developerské projekty nebo o perspektivní akvizice.



Jsme jedineční
včasností dodávek a vysoce
proklientským přístupem.



Míříme do
top 5 na trhu.



Nadstandardní vztahy
s klienty i investory.



Rezidenční, průmyslové,
inženýrské, občanské
a další stavby.

Construction
KPIs 2022

1 861 mil.

OBRAT V KČ

143 mil.

EBITDA V KČ

206

ZAMĚSTNANCI

winningsps

Pozemní stavby

- generální dodávky pozemních staveb
- rekonstrukce a opravy budov, kompletní inženýrský servis

Zakládání staveb

- pilotové zakládání staveb
- velkopřůměrové vrty 600–1 500 mm

Monolitické konstrukce

- železobetonové monolitické konstrukce
- od opěrných stěn po náročné betonové skelety

winningsteel

Stavitelství

dodávky bednění a výkresových plánů pro velké stavební projekty

Strojírenství

dodávky projektů automatizace a robotizace

winningestate

Real Estate Development

Kompletní realizace

výjimečných rezidenčních projektů





rozhovor

Klidné moře nedělá dobré námořníky

Ondřej Blaho Group President & General Manager, Construction

Jste zodpovědný za dvě divize s obratem dvě miliardy korun, Winning Construction a Winning Estate. Každý rok konzistentně rostete, kromě růstu obratu plníte i ambiciózní plány EBITDA. V roce 2023 je ale podnikání v segmentu realit výrazně obtížnější. Úrokové sazby jsou nahoře, realitní trh se potýká s problémy... Jak se na celou situaci díváte?

Všichni jsme se těšili, že období spjaté s covidem je u konce a vystřídá jej konečně šťastnější rok 2022. Místo toho přišla válka a s ní spojené zvyšování cen energií, problémy s dodávkami materiálů. Po profesní, ale i lidské stránce to bylo extrémně tvrdé. Na druhou stranu složité momenty prověřily charakter našeho týmu. Ukázaly, že loajalita a profesní hrdost jsou u nás pevně zakořeněné. Skrze tu problematickou dobu u nás vyrostli a profesně se posunuli jak mnozí jednotlivci, tak celá společnost. Jsme přesvědčeni o tom, že nemá smysl strkat hlavu do písku, situace je objektivně pro všechny stejně nepříznivá. Nečinně si zoufat není nejlepší přístup, chcete-li stávající dobou projít co nejlépe... Ke stejnému cíli vždycky vede mnoho cest, tak zkrátka hledáme tu nejlepší, aniž bychom ustoupili od nároků na kvalitu a našich hodnot.

Co se vlastně odehrává na realitním trhu a jak si myslíte, že se bude vyvíjet dál?

To je téma, o kterém se mluví všude, snad na každém setkání. Trh se zkrátka změnil. Nejdřív to vypadalo, že se projekty zastaví do doby, než klesnou úrokové sazby a ceny energií. Ale to je příliš pasivní přístup. Velcí developéři reagovali zmražením svých aktivit na třeba půl roku, zaměstnanci byli posláni domů na nucené volno. Také jsme uvažovali o utlumení činnosti, ale nakonec jsme to díkybohu neudělali. Situace po půl roce byla totiž úplně stejná. Nebo ještě horší. A trh mezitím nabral nový směr, změnil se do jisté míry i produkt. Třeba to, co se plánovalo prodávat, se bude pronajímat. Přišla renesance družstevního bydlení, které je trendem v celé západní Evropě i ve Spojených státech. Krize je koneckonců synonymum transformace a k té je třeba přistoupit aktivně. Co se týká externích faktorů, jako je válka či energetická krize, to se nijak dramaticky ze dne na den nezlepší. Když vzpomínám na ekonomickou krizi v roce 2008, která ve stavebnictví trvala nějakých sedm let, jsem pragmatik v tom, že to nejhorší je teprve před námi, ale optimista v tom, že trh nečeká tak drsný pád.

V roce 2022 si vaše business units vedly nakonec rekordně, dosáhly svých nejlepších výsledků v historii. To, že stále hledáte příležitosti k růstu, organickému i neorganickému, je pro vás typické. Jaké máte plány pro letošní rok? Na co se budete soustředit?

Ano, nakonec se nám právě i díky flexibilitě a kvalitě týmu podařilo okolnostem navzdory v roce 2022 vyrůst. Obrat vystoupal k 1,9 miliardy korun, vzrostl i ukazatel ziskovosti EBITDA. I do roku 2023 jsme vstoupili s tím, že jej máme pokrytý dostatkem krásných a jedinečných zakázek. Ale visí nad námi stín pokrouceného trhu a cen. Napínáme tedy síly hlavně k udržení a rozvíjení efektivity vnitřních procesů a k tomu obchodně triumfovat i v roce 2024. A jak je nám bytostně vlastní, pořád vyhledáváme vhodné příležitosti k novým akvizicím. Naším hlavním úkolem však zůstává stále hledat nové cesty, co dokážeme udělat lépe, chytřeji, efektivněji. Pro nás i pro naše obchodní partnery a klienty, pro stávající zakázky. Byť to bude v segmentu realit obtížnější, mým velmi smělým a ambiciózním plánem je uzavřít i další rok v růstu a v zisku a výhledově také vybudovat třetí závod v Praze. Máme za sebou teď nějakých pět šest let, kdy byl realitní trh v konjunkturu a dařilo se skoro každému. A když se daří, vyhrávat je snazší, ale když se nedaří, je rázem úspěch jenom pro pár vyvolených. A já jsem přesvědčený, že k nim patříme. Pokud se Winningu bude dařit v tomto roce a následujících dvou letech, tak to posílí naši pozici mezi lídry trhu. To je super výzva, na kterou se ohromně těším.

Aktuálně má za sebou Winning Construction nové zvukné reference. Realizujete třeba generální dodávku Na Marně pro Pentu, která kvůli tomu zavedla novou prestižní kategorii Platinum. Získali jste nového zákazníka, velmi renomovanou a na trhu etablovanou společnost ALLRISK... Které z aktuálních zakázek vás osobně nejvíc těší a proč?

Mezi generálními dodávkami máme velké množství projektů. ALLRISK je zvukné jméno a rezidenční projekt ALLRISK MERIDIEM je v současnosti největší rezidenční projekt na jižní Moravě a jeden z top 5 největších českých vůbec. Výběrové řízení bylo dravé, a to je něco pro mě. Za dva a půl roku tam prostavíme přes devět set milionů korun. Hlavní přidaná hodnota spočívá v tom, že nová rezidence rozvíjí celou městskou část Brno-Komárov. V budoucnosti dojde i k revitalizaci celé stávající čtvrti, plánuje se zde vybudovat nové, rychlejší železniční spojení s Prahou. ALLRISK MERIDIEM tak vnímám jako nastartování nové éry Komárova, a také jako první velký obchodní úspěch našeho druhého závodu. Bytovky mají fascinující, atypickou, přímo organickou fasádu. Podobně vysokou laťku drží také generální dodávka pro Nové Oslavany, kde prakticky budujeme novou čtvrť s bytovými domy, komunikacemi, školkou... Těch projektů, na které jsme pyšní, je celá řada. Říčany, Rohan City, výrobní hala pro Sonnentor, Na Marně v Praze 6, Kuřim-Záhoří pro IMOS development, budova Českého rozhlasu, Slovákova XII... Rád bych vyzdvihl i to, že se stále víc věnujeme také projektům jiného než rezidenčního charakteru, na které jsme pyšní.

Chittussiho vila Na Marně v Praze 6 je prestižní projekt, který Winning PS realizuje jako generální dodávku pro Pentu. Developer, jenž se zaměřuje na luxusní rezidence s označením Silver a Gold, na základě této zakázky zavedl novou, ještě vyšší kategorii Platinum.





Kuřim-Záhoří je nová obytná čtvrť vzdálená 10 minut od města Brna. Generální dodávku pro IMOS development zajistil Winning PS. S největším developerem jižní Moravy spolupracujeme již poněkolkáté.



Velký městský okruh Brno má vyhotovený nový 350 m dlouhý úsek vedoucí z Králova Pole směrem k výstavišti. Železobetonové konstrukce pro něj dodal Winning PS Pamstav. Dvouproudová galerie s jednou sloupovou stěnou o sedmi metrech výšky je tvořena z 20 dilatačních celků. Výstavba trvala rok a půl.



Nová tramvajová linka propojuje kampus Brno se zbytkem města, čímž výrazně zefektivňuje městskou veřejnou dopravu. Winning PS Pamstav pro dopravní stavbu betonoval části tunelů a opěrných zdí, stojí také za novými zastávkami v moderním industriálním stylu.

Přiblížte mi, které nerezidenční zakázky máte na mysli?

Tak třeba Nemocnice Příbram. Je to významná tříletá zakázka v generální dodávce, skvělý zákazník, smysluplná realizace. Přiznám na rovinu, že je to zakázka, na které významně nevyděláme, ale má nesmírně velký význam pro region z hlediska zdravotnictví. Vznikne i nové dětské lůžkové oddělení, což bylo už opravdu potřeba. Je pro nás lidsky velmi důležité dělat i nerezidenční zakázky, ve kterých vidíme větší přínos pro společnost. Dalším takovým příkladem je stavba laboratoře pro Akademii věd, která je technicky velmi specifická, s vysokými nároky na izolaci a rezistenci vůči vibracím a rušivým vnějším vlivům, protože v ní budou umístěné extrémně citlivé mikroskopy, kterých je v celé Evropě jen pár kusů. Významně se také podílíme na výstavbě protipovodňových opatření města Brna, což urbanisticky hodně posune město dál. Umožní prakticky vybudovat nové čtvrtě. Ten koncept vznikl mnoho let, spolupracovala na něm radnice, ministerstvo životního prostředí, ministerstvo pro místní rozvoj a mnoho dalších. Z pohledu železobetonových konstrukcí stojíme za novou tramvajovou linkou do brněnského kampusu, která má výrazné industriální zastávky. Z dlouhodobého hlediska plánujeme, že by zakázky nerezidenčního charakteru měly tvořit větší procento našich realizací.



Skladovací a výrobní halu Sonnentor charakterizují nejen zvýšené nároky na ohleduplnost k životnímu prostředí, ale také rekordní rychlost realizace. Jedná se o třetí úspěšnou spolupráci Winning PS s touto výjimečnou společností.

Josef Dvořáček
CEO Sonnentor

„Když jsem potkával na stavbě dodavatele, byl jsem rád, že jsem jim mohl osobně veřejně poděkovat. Pomohli nám postavit 1. etapu nejkrásnější bylinkové továrny. Většina z nich přijela i se svými rodinami. Když jsem je během dne sledoval, jak nadšeně vyprávějí svým rodinám o naší unikátní budově, děkoval jsem i jejich manželkám a dětem, že mají tak skvělé manžele a táty. Všichni na projektu stavby nechali kus srdce a kus života. Važme si práce našich skvělých českých architektů a stavařů – umějí nádherné věci. Těším se, že se budeme v naší krásné budově čas od času setkávat. Ale největší odměnou jim i nám byly tisíce nadšených návštěvníků. Díky Ondřeji Fadrnému, Adamu Poláchovi, Janu Pluskalovi, Ondřeji Blahovi a Sebastianu Wagnerovi z Winning Group i všem dalším.“





Projekt Sliveneč se stavební specialitou, ne příliš častými betonovými krovky, je generální dodávkou Winning PS.



↑ Výstavba nového dětského oddělení Nemocnice Příbram podstatně přispěla ke zvýšení kvality péče i podpoře městské infrastruktury. Winning PS zajistil generální dodávku. Na snímku se jedná o budovu uprostřed.

↗ Bytový dům v Říčanech u Prahy je perfektní ukázkou citlivé a vkusné rekonstrukce, která zachovává hodnotu původní stavby, ale posouvá ji směrem k vysokým moderním standardům. Tyto hodnoty jsou pro Winning PS při generálních dodávkách klíčové.



Je na závěr něco, co byste rád vzkázal všem svým obchodním partnerům, klientům i zaměstnancům, kteří spolu s vámi procházejí letošním rokem plným pesimistických prognóz vývoje v ekonomice a celkového stavu realitního trhu?

Vzkázal bych, že negativní myšlenky nikdy nepřinesou pozitivní výsledky, a kde je problém, je vždy i příležitost ho vyřešit lépe než ostatní – a my ve WG máme zdravou soutěživost rádi. Krize je skrytá výzva a příležitost k růstu. Jak se ostatně říká a na dnešní situaci pasuje perfektně: klidné moře nedělá dobré námořníky.

„Krize odkrývá charakter, u nás v týmu se projevila loajalita. Ke stejnému cíli vede mnoho cest, my hledáme tu nejlepší, aniž bychom ustoupili od nároků na kvalitu.“



Ondřej Blaho



Skladovací hala D87 v Kozomině byla vybudovaná na 239 kusech vrtaných pilot. Realizaci pilotového založení zajišťovala Winning PS PMK Drill pro CTP, v České republice největší developerskou společnost orientovanou na stavbu hal. Snímek ilustruje pilotovací soustavu při stavbě na podzim roku 2022.

Winning Steel

Winning Steel upevnil svou prestižní pozici velkého německého hráče. Úctyhodné množství prémiových projektů ale nenasytí apetit, který mají kolegové s Winning Spirit v krvi. Spolu s profesním růstem managementu vyrostla v roce 2022 i celá business unit, nyní má ambice získat si i český trh.

SAP Garden 2 – Red Bull Arena Mnichov

Díky velkému úspěchu první zakázky, komplikovaného výkresu výztuže podzemních konstrukcí, jsme obdrželi nabídku pokračovat ve spolupráci na projektu, a to tvorbou konstrukční dokumentace pro nadzemní podlaží samotné arény. Dostali jsme tak přednost před silnou německou konkurencí. V rekordním čase jsme tvořili velké množství plánů. I přes vysoký tlak na termíny a kapacity všech členů týmu zakázka dopadla bezvadně, obohatili jsme se o cenné zkušenosti a ze staveniště nám přišla výborná zpětná vazba.



Berlin Docks Projekt

V samém srdci Berlína pokračuje a my zde upevňujeme pozici kvalitního a velmi flexibilního dodavatele projektové dokumentace. Kromě výkresů výztuže a tvarů se nově podílíme i na tvorbě konceptu vodotěsných konstrukcí, výkresů pro stavební jámu či výrobní dokumentace pro veškeré prefabrikované konstrukce. S partnerskou statickou kanceláří rozvíjíme užší spolupráci a plánujeme další společné projekty.



CDW Sporthallen Lipsko

Díky svému renomé a předchozím skvělým zkušenostem, které s námi zákazník měl, jsme se podíleli na projektové dokumentaci velmi atraktivního architektonického projektu. Ačkoliv se typově jedná „pouze“ o sportovní komplex, architektonické řešení bylo zvoleno velmi netradičně. Střecha je využita jako venkovní hřiště, ke kterému vede samostatná schodovitá konstrukce. O to větší nároky byly kladeny na nosnou konstrukci, která je mimo jiné tvořena předpjatými nosníky.



U-Bahn U4 – Hamburk

Projekt rozšíření metra v Hamburku o dvě nové stanice je v plném proudu. Nově vzniknuvší úsek měří cca 1,5 km a je technicky extrémně náročný, řadí se proto mezi naše největší zakázky. Pro představu – jen výkresů výztuže tvoříme okolo 600.



rozhovor

Solidní partner & srdeční záležitost

Team Winning Estate: Kateřina Jelínková, Pavel Sameš,
Kateřina Štenclová, Lucie Štrejtová, Kamil Vokurek

V loňském roce zástupci Winning Estate předali novým majitelům developerské projekty Bučovice II a Vily u Lesa v Popůvkách u Brna. Etablovali tým talentovaných inspirativních spolupracovníků a odstartovali své historicky největší projekty, které se řadí mezi top 5 tuzemských – prémiový bytový dům v centru Brna a celou čtvrť budovanou doslova na zelené louce, Nové Oslavany.

Od svého založení v roce 2018 za sebou máte řadu úspěšných developerských projektů různého charakteru, domky v zeleni, bytovky v centrech města, lákají vás některé z nich typově do budoucna víc než jiné?

Lucie: Bez ohledu na to, jaké typy projektů budeme realizovat, klíčové pro nás je a bude zachovat si vysoký standard, kvalitu, pro niž se k nám zákazníci vracejí. Profilujeme se směrem ke stále složitějším a zajímavějším projektům. Nejsme developer, který přijde, postaví, vydělá a tím je pro něj vše uzavřené. Investujeme mnoho úsilí do příprav a zjišťování informací, aby naše projekty byly provázané s okolím, doplňovaly infrastrukturu, nepřetěžovaly ji. Žijeme tím, rádi se na ta místa vracíme. Někdy se naše práce stane víc než osobní – je srdeční záležitostí.

Oceňují to vaši zákazníci?

Pavel: Přijďte se podívat do našich kanceláří, když se ukončí projekt. Na stolech našich obchodnic najdete bohatou přehlídku kytic, dárků a poděkování. Dokonce nás zákazníci oslovují, zda se někam vrátíme pokračovat s výstavbou. To, řekněme si na rovinu, není v našem oboru zcela běžné.

Obchodní manažerka Lucie Štrejtová s kolegou Pavlem Samešem, projektovým vedoucím, stojí ve třetím nadzemním podlaží domu Slovákova XII. V těchto místech vzniknou byty 3 + kk o výměře kolem 100 metrů čtverečních v nejvyšším standardu, v samém srdci Brna. Více o projektu na www.slovakova12.cz.





winningestate

Lucie: Průměrný Čech koupí asi jednu a půl nemovitosti za život. A pro mnohé je to bohužel místo pozitivní zkušenosti spíše zatěžkávací zkouška. Mají pocit, že s nimi až na pár e-mailů, dokumentů a tabulek nikdo nekomunikuje. Narazí na protivného bankéře, developera, mají spoustu nezodpovězených otázek a je to pro ně mnoho stresu. Oprávněně mají při tak velké transakci obavy. V tomhle ohledu vždycky děláme víc, než je ze strany obchodníka běžné. Nezřídka se účastníme schůzek se třetími stranami, komunikujeme třeba za klienta s bankéřem, vysvětlujeme mu všechny officiality, uspořádáme dny otevřených dveří, zkrátka pomáháme klientovi v celém procesu a vždy uděláme něco navíc. Vztahy se zákazníky budujeme silné, zakládáme si na osobních kontaktech. Je to náročné, ale vyplatí se to.

Souvisí to do jisté míry s množstvím projektů, které spravujete?

Pavel: Máme velké projekty s desítkami i stovkami jednotek a stabilní tým dvou obchodníků. Řekl bych tedy, že je to primárně o přístupu a standardech, které držíte. Máme tým dobře vybraných lidí, kteří svou práci dělají od srdce, což jde ruku v ruce s tím, že jsou vztahy s klienty nadstandardní a k tomu dodáváme kvalitní stavbu.

Předpokládám, že pokud jde o tým, nemluvíte jen o obchodnících. Jak velký je váš tým, čím je specifický?

Pavel: Byť za námi stojí celý Winning Group, v Estate pracuje sehraný tým o šesti lidech.

Lucie: Přicházejí k nám mladí talentovaní lidé. Třeba v loňském roce manažerka projektové přípravy Katka, která nastoupila do Winning Group na juniorní pozici, a protože se nám zalíbila pro svůj nápavitý a proaktivní přístup, nabídli jsme jí místo. Během krátké chvíle začala pracovat na rozpočtování projektu Nové Oslavany a bude s námi spolupracovat dál.

Pavel: Nebo Kamil, který nastoupil rovnou po škole, a máloco ho bylo třeba doučit. Ohromně vyčnívá svým rozhledem ve stavební oblasti, kde může konkurovat i mnohým seniorům. Je svižný, systematický, má smysl pro detail... Jsem rád, že se nám tohle daří, že máme funkční tým nadaných a schopných lidí, kteří posouvají svou osobní a profesní laťku stále výš a spolu s ní i celý Winning Group.

Nové Oslavany dávají vzniknout celé nové čtvrti o 345 bytech, 25 ateliérech, 28 řadových domech a 101 stavebních pozemcích, doplněných o komerční prostory a promyšlenou infrastrukturu. Symbolem developerského projektu je stará hrušeň, na snímku před ní představují vizualizace zleva přípravička Kateřina Čermáková, obchodní manažerka Kateřina Jelinková a projektový manažer Kamil Vokurek.

Více o projektu na www.noveoslavany.cz.

V současnosti pracujete na projektech Nové Oslavany a Slovákova XII. Představili byste nám je ve stručnosti?

Lucie: Projekt Nové Oslavany je v počáteční fázi, kdy připravujeme síť a prodáváme první pozemky. V příštích letech vybudujeme u původně hornického města jižně od Brna prakticky celou novou čtvrť, která posílí i život v historické části města. Celkově se jedná o více než 100 pozemků pro rodinné i řadové domy, přes 300 bytů, školku, malý amfiteátr, komerční prostory pro kavárny a obchody, hřiště. Urbanisticky jsme vše sjednocovali a hodně dbali na to, aby zástavba byla obklopená zelení a navazovala na tu stávající. Projekt také reflektuje technologické trendy a nejvyšší standardy v udržitelném bydlení, budovy hospodaří s dešťovou vodou, zavlažují zelené střechy.

Pavel: Slovákova XII je naprosto odlišný typ projektu, nachází se v samotném centru Brna, na lukrativní adrese, odkud všude dojdete pěšky. My říkáme Slovákova XII, ale většina lidí to místo nenazve jinak než Moulin Rouge.

Lucie: Stál tu původně pavlačový dům z první republiky, který později sloužil jako vysokoškolská kolej a od devadesátých let jako kabaret. Moulin Rouge byl brněnská ikona, někdo jej vnímal jako živoucí legendu, někdo velmi hanlivě. Názory se liší, každopádně budova vyvolávala silné emoce a náš projekt přilákal značný veřejný a mediální zájem.

Pavel: Moulin Rouge se s příchodem pandemie covidu dostal do potíží a technický stav budovy se zhoršil natolik, že rekonstrukce nedávala smysl. Proto v roce 2021 došlo k udělení stavebního povolení. Odkaz Moulin Rouge ale vykročil dál, třeba trámy z vyhlášeného mlýna si odvezla firma na výrobu kytar. Během demolice chodili kolem lidé a chválili si, že tohle místo konečně změní tvář, a pak jiní, kteří si na památku rozebírali prvorepublikové pálené cihly.

Lucie: Do konce roku 2024 tu vznikne krásné moderní bydlení, nabídne 36 bytových jednotek a 2 nebytové jednotky. Kombinace špičkového designu, vysokého technického standardu a perfektní lokace ze Slovákovy XII dělají unikátní a ideální místo k bydlení.

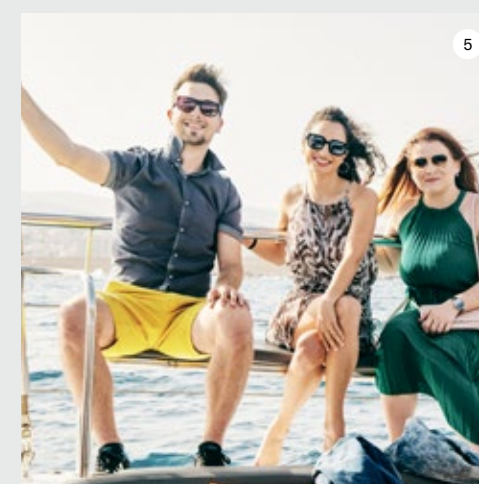
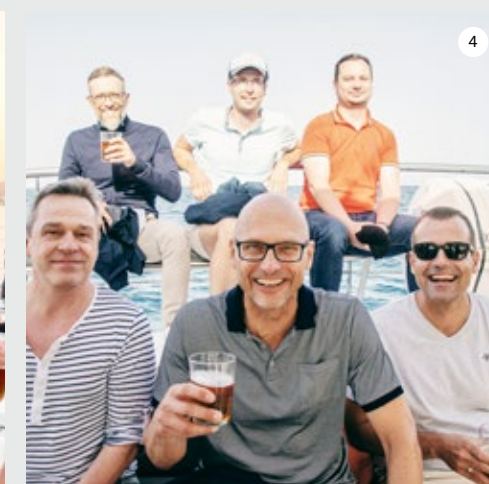
winning spirit

Práce, která dává smysl

I když práce pro každého nemusí být smyslem života, velkou část z něj v ní trávíme. Když vás práce naplňuje a potkáváte se tam s lidmi, kteří vás inspirují, na kvalitě pak získává i čas mimo ni. A časem nemáme ve Winning Group ve zvyku plýtvat. Raději si ho užíváme naplno, jako třeba právě ve chvílích, kdy se hranice mezi prací a volnem přirozeně stírají.



winninggroup

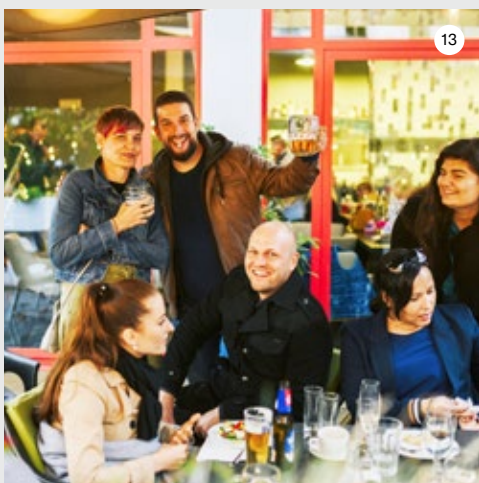
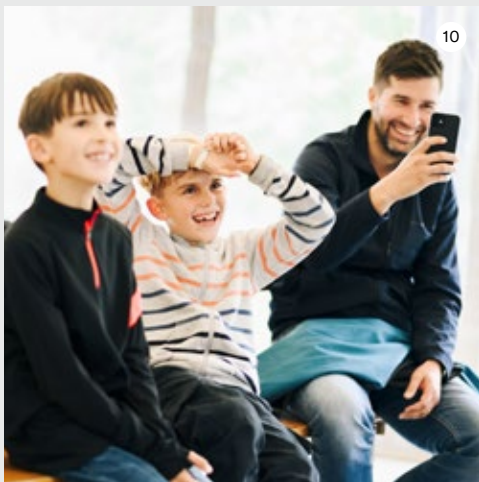


1, 3-5 Senior management meeting, Mallorca

2 Benefiční koncert Ligy vozíčkářů
v provedení Davida Kollera

6 Prohlídka nové továrny v Penzbergu,
budované pro Winning BLW

7 Bowlingový turnaj Winning PS –
stavební firma



8, 10-13 Akce Grilované sele v restauraci Pavillon Steak House v Brně

9 Kolegové z Winning Plastics Diepersdorf na norimberském vánočním trhu

14 Akce Cyklostezky 2022

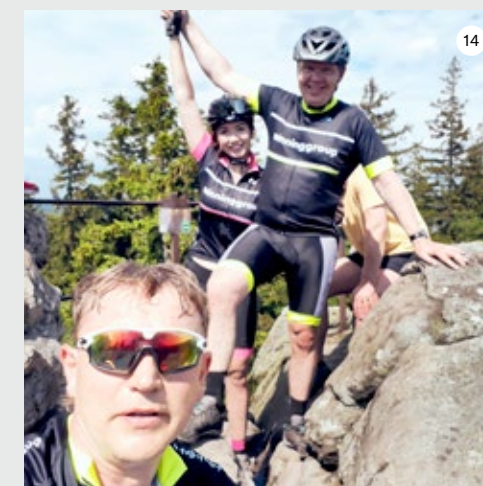
15 Instagram kolegy Radka Podsedníka, který si dal pauzu od práce a cestuje po světě

16 Fotbalový tým Winning PS

17 Kolegové na vánočním večírku Winning Group 2022

18 Tým Winning Group na Gastro Hockey CUP

19 Charitativní běh Winning BLW



Konsolidovaná účetní závěrka

Winning Group, a. s.
za rok 2022



Sebastian Peter Wagner
Winning Group, a. s.

Tato závěrka byla schválena 27. června 2023

obsah

78	Konsolidovaná rozvaha
80	Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty
82	Konsolidovaný přehled o peněžních tocích
84	Konsolidovaný přehled o změnách vlastního kapitálu
86	Příloha konsolidované účetní závěrky

klíčové finanční ukazatele za rok 2022 a 2021

(v tisících Kč)

	2022	2021
VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY		
Tržby	8 320 585	4 168 151
Přidaná hodnota**	2 972 077	1 333 738
EBITDA*	767 523	333 029
EBIT	608 342	216 947
Čistý finanční výsledek	-141 735	-54 171
Výsledek hospodaření před zdaněním bez menšinových podílů	465 556	163 230
Výsledek hospodaření po zdanění bez menšinových podílů	330 435	119 427
ROZVAHA		
Rozvaha celkem*	4 728 843	1 804 544
Vlastní kapitál celkem*	594 848	330 070
Čistý pracovní kapitál	1 068 638	493 014
Závazky k úvěrovým institucím	1 984 961	548 256
Externí půjčky	275 624	154 026
Zadlužení celkem	2 260 585	702 282
Cash	319 894	156 395
POMĚROVÉ UKAZATELE		
EBITDA marže	9,22%	7,99%
Normalizovaný pákový efekt***	1,73	1,85

* V roce 2022 došlo ke změně metody klasifikace investičních pozemků do zásob a k tomu související tržby z prodeje majetku do tržeb z prodeje výrobků a služeb. Neprodané dluhopisy jsou nově vykázány společně s emitovanými dluhopisy v závazcích. Náklad a výnos související s prodejem pohledávek faktorovi je nově vykázán ve výkazu zisku a ztrát. Záporný konsolidační rozdíl je nově součástí aktiv namísto vlastního kapitálu. Každá z těchto změn byla promítnuta i do srovnávacího období 2021.

** Přidaná hodnota je stanovena jako rozdíl tržeb (I.+II.), výkonové spotřeby (A.) změny stavu zásob (B.) a aktivace (C.)

*** Vzhledem k významné akvizici německých společností v průběhu roku 2022 byla pro výpočet normalizované finanční páky použita EBITDA přepočítaná na celé účetní období roku 2022.



Zpráva nezávislého auditora

akcionářům společnosti Winning Group a.s.

Náš výrok

Podle našeho názoru konsolidovaná účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz konsolidované finanční pozice společnosti Winning Group a.s., se sídlem Křížíkova 2960/72, Královo Pole, Brno („Společnost“) a jejích dceřiných společností (dohromady „Skupina“) k 31. prosinci 2022 a její konsolidované finanční výkonnosti a jejích konsolidovaných peněžních toků za rok končící 31. prosince 2022 v souladu s českými účetními předpisy.

Předmět auditu

Konsolidovaná účetní závěrka Skupiny se skládá z:

- konsolidované rozvahy k 31. prosinci 2022,
- konsolidovaného výkazu zisku a ztráty za rok končící 31. prosince 2022,
- konsolidovaného přehledu o změnách vlastního kapitálu za rok končící 31. prosince 2022,
- konsolidovaného přehledu o peněžních tocích za rok končící 31. prosince 2022, a
- přílohy konsolidované účetní závěrky, která obsahuje podstatné účetní metody a další vysvětlující informace.

Základ pro výrok

Audit jsme provedli v souladu se zákonem o auditorech a auditorskými standardy Komory auditorů České republiky, kterými jsou Mezinárodní standardy auditu doplněné a upravené souvisejícími aplikačními doložkami (společně „auditorské předpisy“). Naše odpovědnost stanovená těmito předpisy je podrobněji popsána v oddílu Odpovědnost auditora za audit konsolidované účetní závěrky.

Domníváme se, že důkazní informace, které jsme shromáždili, poskytují dostatečný a vhodný základ pro vyjádření našeho výroku.

Nezávislost

V souladu s Mezinárodním etickým kodexem pro auditory a účetní odborníky (včetně Mezinárodních standardů nezávislosti) vydaným Radou pro mezinárodní etické standardy účetních („kodex IESBA“) a přijatým Komorou auditorů České republiky a se zákonem o auditorech jsme na Skupině nezávislí a splnili jsme i další etické povinnosti vyplývající z kodexu IESBA a ze zákona o auditorech.

Ostatní informace

Za ostatní informace odpovídá představenstvo Společnosti. Jak je definováno v § 2 písm. b) zákona o auditorech, ostatními informacemi jsou informace uvedené v konsolidované výroční zprávě mimo konsolidovanou účetní závěrku a naši zprávu auditora.

PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o., náměstí Svobody 20, 602 00 Brno, Česká republika
T: +420 542 520 111, www.pwc.com/cz

PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o., se sídlem Hvězdova 1734/2c, 140 00 Praha 4, IČ: 40765521, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 3637 a v seznamu auditorských společností u Komory auditorů České republiky pod evidenčním číslem 021.

Náš výrok ke konsolidované účetní závěrce se k ostatním informacím nevztahuje. Přesto je součástí našich povinností souvisejících s auditem konsolidované účetní závěrky seznámení se s ostatními informacemi a posouzení, zda ostatní informace nejsou ve významném nesouladu s konsolidovanou účetní závěrkou či s našimi znalostmi o Skupině získanými během auditu nebo zda se jinak tyto informace nejeví jako významně nesprávné. Také jsme posoudili, zda ostatní informace byly ve všech významných ohledech vypracovány v souladu s příslušnými právními předpisy. Tímto posouzením se rozumí, zda ostatní informace splňují požadavky právních předpisů na formální náležitosti i na postup vypracování ostatních informací v kontextu významnosti.

Na základě provedených postupů v průběhu našeho auditu, do míry, již dokážeme posoudit, jsou dle našeho názoru:

- ostatní informace, které popisují skutečnosti, jež jsou též předmětem zobrazení v konsolidované účetní závěrce, ve všech významných ohledech v souladu s konsolidovanou účetní závěrkou a
- ostatní informace vypracované v souladu s právními předpisy.

Dále jsme povinni uvést, zda na základě poznatků a povědomí o Skupině a o prostředí, v němž působí, k nimž jsme dospěli při provádění auditu, ostatní informace neobsahují významné nesprávnosti. Žádnou významnou nesprávnost jsme nezjistili.

Odpovědnost představenstva a dozorčí rady Společnosti za konsolidovanou účetní závěrku

Představenstvo Společnosti odpovídá za sestavení konsolidované účetní závěrky podávající věrný a poctivý obraz v souladu s českými účetními předpisy, a za takový vnitřní kontrolní systém, který považuje za nezbytný pro sestavení konsolidované účetní závěrky tak, aby neobsahovala významné nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou.

Při sestavování konsolidované účetní závěrky je představenstvo Společnosti povinno posoudit, zda je Skupina schopna nepřetržitě trvat, a pokud je to relevantní, popsat v příloze konsolidované účetní závěrky záležitosti týkající se jejího nepřetržitého trvání a použití předpokladu nepřetržitého trvání při sestavení konsolidované účetní závěrky, s výjimkou případů, kdy představenstvo plánuje zrušení Skupiny nebo ukončení její činnosti, resp. kdy nemá jinou reálnou možnost než tak učinit.

Za dohled nad procesem účetního výkaznictví odpovídá dozorčí rada Společnosti.

Odpovědnost auditora za audit konsolidované účetní závěrky

Naším cílem je získat přiměřenou jistotu, že konsolidovaná účetní závěrka jako celek neobsahuje významnou nesprávnost způsobenou podvodem nebo chybou a vydat zprávu auditora obsahující náš výrok. Přiměřená míra jistoty je velká míra jistoty, nicméně není zárukou, že audit provedený v souladu s auditorskými předpisy ve všech případech v konsolidované účetní závěrce odhalí případnou existující významnou nesprávnost. Nesprávnosti mohou vznikat v důsledku podvodů nebo chyb a považují se za významné, pokud lze reálně předpokládat, že by jednotlivě nebo v souhrnu mohly ovlivnit ekonomická rozhodnutí, která uživatelé konsolidované účetní závěrky na jejím základě přijmou.

Při provádění auditu v souladu s auditorskými předpisy je naší povinností uplatňovat během celého auditu odborný úsudek a zachovávat profesní skepticismus. Dále je naší povinností:

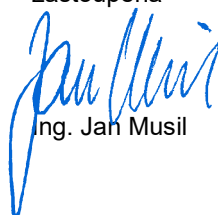
- Identifikovat a vyhodnotit rizika významné nesprávnosti konsolidované účetní závěrky způsobené podvodem nebo chybou, navrhnout a provést auditorské postupy reagující na tato rizika a získat dostatečné a vhodné důkazní informace, abychom na jejich základě mohli vyjádřit výrok. Riziko, že neodhalíme významnou nesprávnost, k níž došlo v důsledku podvodu, je větší než riziko neodhalení významné nesprávnosti způsobené chybou, protože součástí podvodu mohou být tajné dohody, falšování, úmyslná opomenutí, nepravdivá prohlášení nebo obcházení vnitřních kontrol.

- Seznámit se s vnitřním kontrolním systémem Skupiny relevantním pro audit v takovém rozsahu, abychom mohli navrhnout auditorské postupy vhodné s ohledem na dané okolnosti, nikoli abychom mohli vyjádřit názor na účinnost jejího vnitřního kontrolního systému.
- Posoudit vhodnost použitých účetních pravidel, přiměřenost provedených účetních odhadů a informace, které v této souvislosti představenstvo Společnosti uvedlo v příloze konsolidované účetní závěrky.
- Posoudit vhodnost použití předpokladu nepřetržitého trvání při sestavení konsolidované účetní závěrky představenstvem, a to, zda s ohledem na shromážděné důkazní informace existuje významná nejistota vyplývající z událostí nebo podmínek, které mohou významně zpochybnit schopnost Skupiny trvat nepřetržitě. Jestliže dojdeme k závěru, že taková významná nejistota existuje, je naší povinností upozornit v naší zprávě na informace uvedené v této souvislosti v příloze konsolidované účetní závěrky, a pokud tyto informace nejsou dostatečné, vyjádřit modifikovaný výrok. Naše závěry týkající se schopnosti Skupiny trvat nepřetržitě vycházejí z důkazních informací, které jsme získali do data naší zprávy. Nicméně budoucí události nebo podmínky mohou vést k tomu, že Skupina ztratí schopnost trvat nepřetržitě.
- Vyhodnotit celkovou prezentaci, členění a obsah konsolidované účetní závěrky, včetně přílohy, a dále to, zda konsolidovaná účetní závěrka zobrazuje podkladové transakce a události způsobem, který vede k věrnému zobrazení.
- Shromáždit dostatečné a vhodné důkazní informace o finančních informacích týkajících se společností nebo podnikatelských činností v rámci Skupiny, abychom mohli vyjádřit výrok ke konsolidované účetní závěrce. Jsme odpovědní za řízení auditu Skupiny, za dohled nad ním a jeho provedení. Vyjádření výroku zůstává naší výhradní odpovědností.


Naší povinností je informovat představenstvo a dozorčí radu mimo jiné o plánovaném rozsahu a načasování auditu a o významných zjištěních, která jsme v jeho průběhu učinili, včetně zjištěných významných nedostatků ve vnitřním kontrolním systému.

27. června 2023

PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
zastoupená



Ing. Jan Musil



Ing. Mgr. Eva Bajerová
statutární auditorka, evidenční č. 2549



konsolidovaná rozvaha

(údaje v tis. Kč)

	31. 12. 2022	31. 12. 2021
AKTIVA CELKEM	4 728 843	1 804 544
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	1 562 706	577 780
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	38 670	36 904
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	1 426 845	428 504
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	15 020	0
B.IV. Kladný konsolidační rozdíl	114 195	112 637
B.V. Záporný konsolidační rozdíl	-32 024	-265
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	3 146 698	1 214 315
C.I. Zásoby	1 766 540	554 877
C.II. Pohledávky	1 060 264	503 043
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky z obchodního styku	73 720	50 802
C.II.3. Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	754 500	362 514
C.II.4. Krátkodobé pohledávky ostatní	232 044	89 727
C.IV. Peněžní prostředky	319 894	156 395
D. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	19 439	12 449

konsolidovaná rozvaha

(údaje v tis. Kč) pokračování

	31. 12. 2022	31. 12. 2021
PASIVA CELKEM	4 728 843	1 804 544
A. VLASTNÍ KAPITÁL	594 848	330 070
A.I. Základní kapitál	80 151	80 151
A.II. Ážio a kapitálové fondy	24 428	34 682
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	177 748	126 320
A.V. Výsledek hosp. běžného úč. období bez menšin. podílů	330 435	119 427
A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	-17 914	-30 510
B. + C. CIZÍ ZDROJE	4 135 628	1 475 327
B. REZERVY	469 764	238 399
C. ZÁVAZKY	3 665 864	1 236 928
C.I. Závazky k úvěrovým institucím	1 984 961	548 256
C.I.1. Závazky k úvěrovým institucím dlouhodobé	1 188 277	404 446
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím krátkodobé	796 684	143 810
C.II. Závazky nebankovní	1 680 903	688 672
C.II.1. Dlouhodobé závazky z obchodního styku	28 493	23 434
C.II.2. Dlouhodobé závazky ostatní	100 211	27 643
C.II.3. Krátkodobé závazky z obchodního styku	1 011 445	406 579
C.II.4. Krátkodobé závazky ostatní	540 754	231 016
D. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	895	2 726
E. MENŠINOVÝ VLASTNÍ KAPITÁL	-2 528	-3 579
E.I. Menšinový základní kapitál	3	3
E.III. Menšinové fondy ze zisku vč. neroz. zisku a neuhr. ztráty	-3 582	-3 128
E.IV. Menšinový výsledek hospodaření běžného účetního období	1 051	-454

konsolidovaný výkaz zisku a ztrát

(údaje v tis. Kč)

	31. 12. 2022	31. 12. 2021	
I.+II.+INT	TRŽBY CELKEM	8 320 585	4 168 151
I.	TRŽBY Z PRODEJE VÝROBKŮ A SLUŽEB	8 320 585	4 168 151
A.	VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	5 750 157	2 851 193
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3 423 519	2 056 802
A.3.	Služby	2 326 638	794 391
B.	ZMĚNA STAVU ZÁSOb VLASTNÍ ČINNOSTI (+/-)	-394 755	-12 533
C.	AKTIVACE (-)	-6 894	-4 247
D.	OSOBNÍ NÁKLADY	2 233 660	1 017 037
E.	ÚPRAVY HODNOT V PROVOZNÍ OBLASTI	143 466	53 592
E.1.	Odpisy, opravné položky HIM	150 598	90 661
E.2.	Změna stavu opravných položek (zásoby, pohledávky) a rezerv	-7 132	-37 069
III.	OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	2 390 073	302 307
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	609	21 048
III.2.	Ostatní provozní výnosy	2 389 464	281 259
	Zúčtování záporného konsolidačního rozdílu	3 823	108
F.	OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	2 372 677	341 254
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 187	18 511
F.2.	Daně a poplatky	8 201	5 812
F.3.	Ostatní provozní náklady	2 359 289	316 931
	Zúčtování kladného konsolidačního rozdílu	7 828	7 323
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	608 342	216 947
IV.	VÝNOSY Z DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU – PODÍLY	0	11
G.	NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA PRODANÉ PODÍLY	0	10
V.	VÝNOSY Z OSTATNÍHO DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU	3 589	147
H.	NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S OSTATNÍM DLOUH. FINANČNÍM MAJETKEM	96	0

konsolidovaný výkaz zisku a ztrát

(údaje v tis. Kč) pokračování

	31. 12. 2022	31. 12. 2021	
VI.	VÝNOSOVÉ ÚROKY A PODOBNÉ VÝNOSY	827	744
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	420	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	106 415	46 755
VII.	OSTATNÍ FINANČNÍ VÝNOSY	25 491	7 424
K.	Ostatní finanční náklady	64 711	15 732
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-141 735	-54 171
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	466 607	162 776
L.	Daň z příjmů	135 121	43 803
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	331 486	118 973
***	z toho: Výsledek hospodaření bez menšinových podílů	330 435	119 427
***	z toho: Menšinové podíly na výsledku hospodaření	1 051	-454
****	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	331 486	118 973
*	Čistý obrat za účetní období	10 740 565	4 478 784

ostatní finanční ukazatele

(údaje v tis. Kč)

	31. 12. 2022	31. 12. 2021
EBITDA*	767 523	333 029

* EBITDA je vypočtena jako Provozní výsledek hospodaření, očištěný o Odpisy (E.1.), Zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku (F.1.), Tržby z prodaného dlouhodobého majetku (III.1.) a Zúčtování záporného a kladného konsolidačního rozdílu.

konsolidovaný přehled o peněžních tocích

k 31. prosinci 2022

(údaje v tis. Kč)

	Běžné období	Minulé období
P.	145 439	47 684
STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ A PENĚŽNÍCH EKVIVALENTŮ NA ZAČÁTKU ÚČETNÍHO OBDOBÍ		
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI		
Z:	466 607	162 776
	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním včetně menšinových podílů	
A.1.	318 407	88 829
	Úpravy o nepeněžní operace	
A.1.1.	154 603	90 661
	Odpisy stálých aktiv	
A.1.2.	-7 132	-46 823
	Změna stavu:	
A.1.2.2.	-7 132	-46 823
	rezerv a ostatních opravných položek	
A.1.3.	-5 796	-2 537
	Zisk (-) ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	
A.1.6.	105 588	46 011
	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	
A.1.7.	71 144	1 517
	Úpravy o ostatní nepeněžité operace	
A.*	785 014	251 605
	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI PŘED ZDANĚNÍM, FINANČNÍMI POLOŽKAMI A ZMĚNAMI PRACOVNÍHO KAPITÁLU A MIMOŘÁDNÝMI POLOŽKAMI	
A.2.	-731 271	79 303
	Změna potřeby pracovního kapitálu	
A.2.1.	-353 762	33 171
	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a přechodných účtů aktiv	
A.2.2.	767 118	67 715
	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a přechodných účtů pasiv	
A.2.3.	-1 144 627	-21 583
	Změna stavu zásob	
A.**	53 743	330 908
	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI PŘED FINANČNÍMI POLOŽKAMI, ZDANĚNÍM A MIMOŘÁDNÝMI POLOŽKAMI	
A.3.	-106 415	-46 755
	Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	
A.4.	827	744
	Přijaté úroky	
A.5.	-54 275	-33 818
	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	
A.***	-106 120	251 079
	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	

konsolidovaný přehled o peněžních tocích

k 31. prosinci 2022

(údaje v tis. Kč) pokračování

	Běžné období	Minulé období
B.1.	-1 134 390	-86 482
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI		
B.1.1.	-1 098 591	-72 189
	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	
B.1.2.	-20 779	-14 293
	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	
B.1.3.	-15 020	0
	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	
B.2.	609	21 048
	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
B.2.1.	609	21 048
	Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	
B.***	-1 133 781	-65 434
	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K INVESTIČNÍ ČINNOSTI	
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ		
C.1.	1 422 863	-57 380
	Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	
C.2.	-59 914	-30 510
	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	
C.2.6.	-59 914	-30 510
	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně	
C.***	1 362 949	-87 890
	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K FINANČNÍ ČINNOSTI	
F.	123 048	97 755
	ČISTÉ ZVÝŠENÍ NEBO SNÍŽENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	
R.	268 487	145 439
STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ A PENĚŽNÍCH EKVIVALENTŮ NA KONCI OBDOBÍ		

konsolidovaný přehled o změnách vlastního kapitálu

(údaje v tis. Kč)

	Základní kapitál	Kapitálové fondy	Nerozdělený zisk minulých let	Výsledek hospodaření	Záloha na výplatu podílu	Celkem
Zůstatek k 1. 1. 2021	80 151	37 568	41 010	85 930	0	244 659
Přiděly fondům	0	-2 886	85 310	-85 930	0	-3 506
Vyplacené zálohy	0	0	0	0	-30 510	-30 510
Zisk roku 2021	0	0	0	119 427	0	119 427
Zůstatek k 31. 12. 2021	80 151	34 682	126 320	119 427	-30 510	330 070
Přiděly fondům	0	-3 736	93 428	-119 427	30 510	775
Vyplacené dividendy	0	0	-42 000	0	0	-42 000
Vyplacené zálohy	0	0	0	0	-17 914	-17 914
Dopad z přepočtu kurzových rozdílů zahraničních společností	0	-6 518	0	0	0	-6 518
Zisk roku 2022	0	0	0	330 435	0	330 435
Zůstatek k 31. 12. 2022	80 151	24 428	177 748	330 435	-17 914	594 848



příloha konsolidované účetní závěrky za rok 2022

1. Základní informace o skupině a vymezení konsolidačního celku

Skupina společností je tvořena Winning Group a.s. jakožto společností ovládající a společnostmi ovládanými („Konsolidační celek“ nebo „Skupina“). Definice těchto společností je uvedena níže.

Hlavním předmětem podnikání ovládající společnosti je správa dceřiných společností. Hlavním předmětem podnikání Skupiny je stavebnictví a výroba komponentů pro automobilový průmysl.

Vlastníkem společnosti Winning Group a.s. je Winning SW Holding s.r.o. s podílem 90 % a společnost WGMH a.s. s podílem 10 %. Mateřskou společností WGMH a.s. je se 100% podílem Winning SW Holding s.r.o.

Ovládající společnost

Obchodní firma:	Winning Group a.s.
Sídlo:	Křižíkova 2960/72, Královo Pole, 612 00 Brno
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	správa vlastního majetku
Datum vzniku:	24. ledna 2018
Rozvahový den:	31. prosince 2022
Účetní období:	kalendářní rok 2022
Základní kapitál:	80 151 000 Kč
Měna, ve které je ÚZ zpracována:	koruna česká
IČ:	06794050
Obchodní rejstřík:	Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka 7911

Společnosti ovládané, konsolidované účetní jednotky

Konsolidovanými účetními jednotkami jsou ovládané společnosti. Ovládanou společností se pro účely konsolidace rozumí společnost, v níž ovládající společnost uplatňuje přímo nebo nepřímo rozhodující vliv. Ovládanou společností je taková společnost konsolidačního celku, kde ovládající společnost Winning Group a.s. přímo či nepřímo disponuje dostatečným množstvím hlasovacích práv, aby mohla uplatňovat přímo nebo nepřímo rozhodující vliv ve společnosti, tj. především může jmenovat nebo odvolat většinu osob, které jsou členy statutárního orgánu obchodní korporace, jejímž je společníkem, nebo může toto jmenování nebo odvolání prosadit. Dostatečné množství hlasovacích práv zajišťuje zpravidla nadpoloviční vlastnický podíl ve společnosti anebo obdobný podíl hlasovacích práv. Nicméně, není-li prokázán opak, za osobu ovládající je na základě vyvratitelné právní domněnky považován i ten, kdo nakládá s podílem na hlasovacích právech představujícím alespoň 40 % všech hlasů v obchodní korporaci, ledaže stejným nebo vyšším podílem nakládá jiná osoba nebo jiné osoby jednající ve shodě. Rozhodujícím vlivem pro účely zahrnutí dceřiné společnosti do konsolidačního celku se tedy rozumí takový stupeň závislosti, který pramení především z přímého nebo nepřímého uplatňování dostatečného množství hlasovacích práv v ovládané společnosti a nakládání s těmito hlasovacími právy dle vlastního uvážení bez ohledu na to, zda a na základě jaké právní skutečnosti jsou vykonávána (popřípadě i z možnosti rozhodujícím způsobem ovlivňovat výkon hlasovacích práv jinou osobou).

Tyto společnosti jsou konsolidovány metodou plné konsolidace.

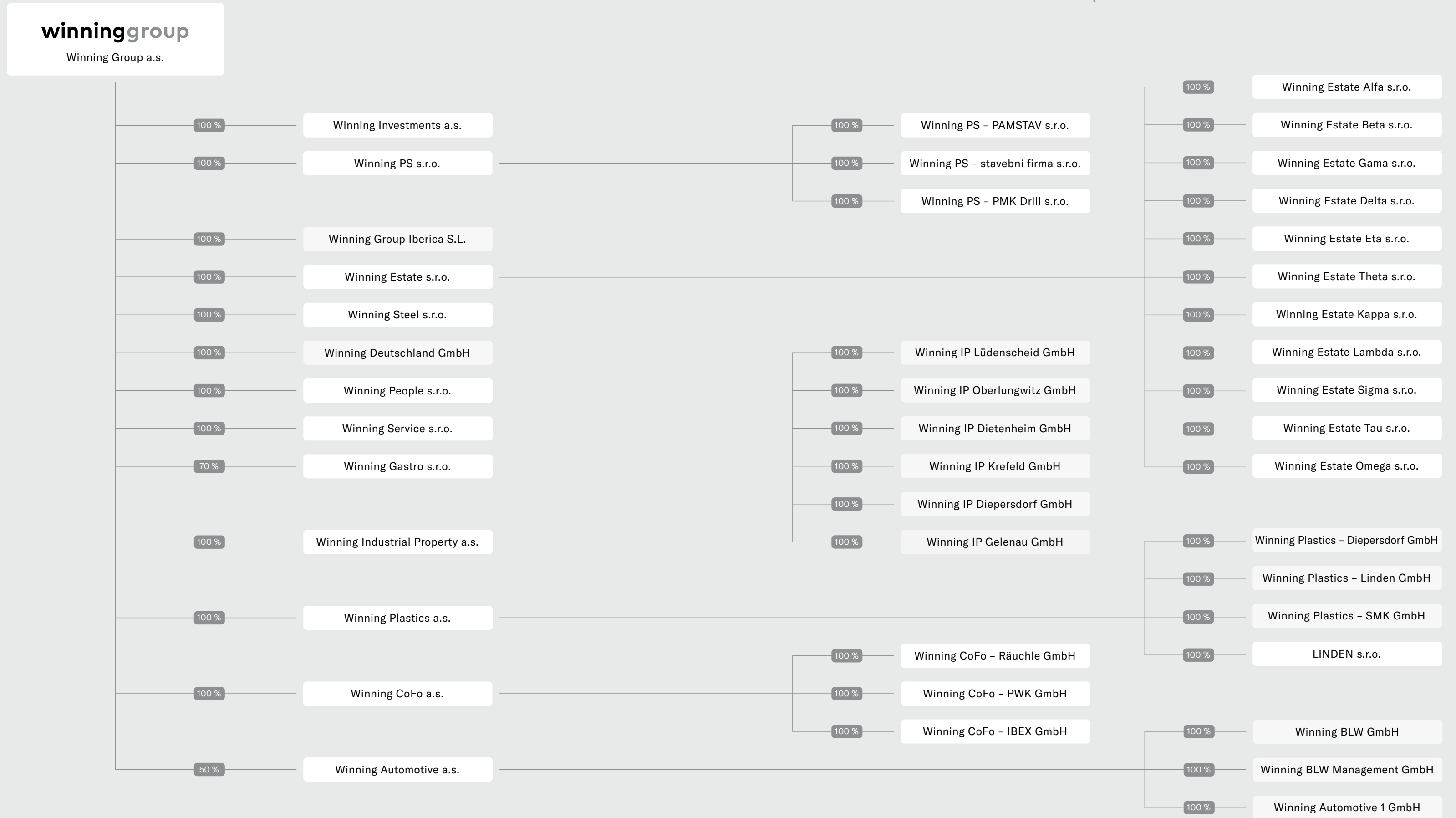
Společnosti pod společným vlivem, spoulovládané společnosti

Společností spoulovládanou se rozumí společnost, ve které konsolidující účetní jednotka vykonává přímo nebo nepřímo společný vliv. Společným vlivem se rozumí takový vliv, kdy osoba v konsolidačním celku spolu s jednou nebo více osobami nezahrnutými do konsolidačního celku ovládají jinou osobu, přičemž osoba vykonávající společný vliv samostatně nevykonává rozhodující vliv v této jiné osobě.

Tyto společnosti jsou konsolidovány metodou poměrné konsolidace, přičemž jednotlivé složky rozvahy a výkazu zisku a ztráty jsou do konsolidované účetní závěrky začleněny v poměrné výši odpovídající přepočtenému podílu na vlastním kapitálu, který náleží konsolidující účetní jednotce (přímý způsob konsolidace).

Struktura Skupiny

k 31. prosinci 2022



Konsolidační celek

Konsolidující účetní jednotkou je společnost Winning Group a.s.

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning Group a.s. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	06794050	100 %	80 151 000 Kč
Winning Investments a.s. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	09105263	100 %	2 000 000 Kč
Winning PS s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	07700245	100 %	2 000 000 Kč
Winning PS – stavební firma s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	49436589	100 %	1 000 000 Kč
Winning PS – Pamstav s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	60748087	100 %	3 100 000 Kč
Winning PS – PMK Drill s.r.o. Dobronická 1256, 148 00 Praha 4, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	26980487	100 %	1 000 000 Kč
Winning Group Iberica, S.L. ^{1,3} Roger de Lauria 28 5, 46002 Valencia, ES	plná přímá	společnost s ručením omezeným	B10764983	100 %	3 000 EUR
Winning Steel s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	04654960	100 %	3 000 000 Kč
Winning Deutschland GmbH ² Worringstr. 250, Essen, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 28964	100 %	25 000 EUR
Winning People s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06116337	100 %	10 000 Kč
Winning Service s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	01594036	100 %	200 000 Kč
Winning Gastro s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08005427	70 %	10 000 Kč

1 V roce 2022 firma přibyla do skupiny WG.

2 Společnost působící v Německu.

3 Společnost působící ve Španělsku.

4 V roce 2022 byla firma Winning Germany 1 GmbH přejmenována na Winning Plastics – Linden GmbH.

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning Estate s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06818706	100 %	200 000 Kč
Winning Estate Alfa s.r.o. Křižíkova 3009/72a, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06186611	100 %	150 000 Kč
Winning Estate Omega s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08088888	100 %	10 000 Kč
Winning Estate Beta s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06399851	100 %	10 000 Kč
Winning Estate Tau s.r.o. Křižíkova 3009/72a, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06820093	100 %	1 000 Kč
Winning Estate Gama s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06820166	100 %	1 000 Kč
Winning Estate Delta s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06820239	100 %	1 000 Kč
Winning Estate Eta s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08198012	100 %	10 000 Kč
Winning Estate Theta s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08197971	100 %	10 000 Kč
Winning Estate Kappa s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08197938	100 %	10 000 Kč
Winning Estate Sigma s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	09398392	100 %	10 000 Kč
Winning Estate Lambda s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	10752404	100 %	10 000 Kč

5 V roce 2022 byla firma Winning Germany 3 GmbH přejmenována na Winning Plastics – SMK GmbH.

6 V roce 2022 byla firma Winning Germany 4 GmbH přejmenována na Winning IP Oberlungwitz GmbH.

7 V roce 2022 byla firma Winning Germany 2 GmbH přejmenována na Winning IP Lüdenschheid GmbH.

8 V roce 2022 byla firma Winning Equity Invest a.s. přejmenována na Winning Industrial Property a.s.

Konsolidační celek (pokračování)

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning Industrial Property a.s. ⁸ Křížkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	14010089	100 %	2 000 000 Kč
Winning IP Lüdenscheid GmbH ^{2,7} Kalver Strasse 26, 58515 Lüdenscheid, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 10258	100 %	25 000 EUR
Winning IP Oberlungwitz GmbH ^{2,6} Hofer Strasse 96-98, 09353 Oberlungwitz, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 34798	100 %	25 000 EUR
Winning IP Dietenheim GmbH ^{1,2} Räuchlestraße 7, 89165 Dietenheim, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 744482	100 %	25 000 EUR
Winning IP Krefeld GmbH ^{1,2} Idastraße 60, 47809 Krefeld, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 19296	100 %	25 000 EUR
Winning IP Diepersdorf GmbH ^{1,2} Industriestraße 22, 91227 Leinburg, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 40763	100 %	25 000 EUR
Winning IP Gelenau GmbH ^{1,2} Idastraße 60, 47809 Krefeld, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 19169	100 %	25 000 EUR
Winning Plastics a.s. ¹ Křížkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	14293480	100 %	2 000 000 Kč
Winning Plastics – Diepersdorf GmbH ^{1,2} Industriestraße 22, 91227 Leinburg, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 40825	100 %	25 000 EUR
Winning Plastics – Linden GmbH ^{2,4} Kalver Strasse 26, 58515 Lüdenscheid, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 270420	100 %	25 000 EUR
Winning Plastics – SMK GmbH ^{2,5} Hofer Strasse 96-98, 09353 Oberlungwitz, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 34810	100 %	25 000 EUR
LINDEN s.r.o. ¹ Žižkova 750/40, 693 01 Hustopeče, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	26292904	100 %	200 000 Kč
Winning CoFo a.s. ¹ Křížkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	14293692	100 %	2 000 000 Kč

1 V roce 2022 firma přibyla do skupiny WG.

2 Společnost působící v Německu.

3 Společnost působící ve Španělsku.

4 V roce 2022 byla firma Winning Germany 1 GmbH přejmenována na Winning Plastics – Linden GmbH.

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning CoFo – Räuchle GmbH ^{1,2} Räuchlestraße 7, 89165 Dietenheim, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 744297	100 %	25 000 EUR
Winning CoFo – PWK GmbH ^{1,2} Idastraße 60, 47809 Krefeld, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 19168	100 %	25 000 EUR
Winning CoFo – IBEX GmbH ^{1,2} Gewerbepark Am Gründel 11, 09423 Gelenau, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 19155	100 %	25 000 EUR
Winning Automotive a.s. Křížkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	poměrná přímá	akciová společnost	09494545	50 %	2 000 000 Kč
Winning BLW GmbH ² Papenbergerstrasse 37, 42859 Remscheid, DE	poměrná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 31439	50 %	25 000 EUR
Winning BLW Management GmbH ² Papenbergerstrasse 37, 42859 Remscheid, DE	poměrná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 31440	50 %	25 000 EUR
Winning Automotive 1 GmbH ² Papenbergerstrasse 37, 42859 Remscheid, DE	poměrná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 263805	50 %	25 000 EUR

5 V roce 2022 byla firma Winning Germany 3 GmbH přejmenována na Winning Plastics – SMK GmbH.

6 V roce 2022 byla firma Winning Germany 4 GmbH přejmenována na Winning IP Oberlungwitz GmbH.

7 V roce 2022 byla firma Winning Germany 2 GmbH přejmenována na Winning IP Lüdenscheid GmbH.

8 V roce 2022 byla firma Winning Equity Invest a.s. přejmenována na Winning Industrial Property a.s.

2. Předpoklad nepřetržitého trvání Skupiny

Skupina je financována dlouhodobými i krátkodobými úvěry. U Winning BLW GmbH je splatnost úvěru v září 2023 (k 31. 12. 2022 v hodnotě 318 819 tisíc Kč) a k datu sestavení této závěrky zatím nebyla podepsána finální dohoda o jeho refinancování. V současné době probíhají jednání s bankou, přičemž vedení společnosti Winning BLW je hodnotí velmi pozitivně a považuje uzavření nové smlouvy za vysoce pravděpodobné.

Vedení skupiny dospělo k závěru, že výše zmíněné informace nemají významný vliv na předpoklad nepřetržitého trvání Skupiny. Vzhledem k tomu byla konsolidovaná účetní závěrka k 31. prosinci 2022 zpracována za předpokladu, že skupina bude nadále působit jako podnik s neomezenou dobou trvání.

3. Současná ekonomická situace

Současná ekonomická situace je poznamenána především důsledky války na Ukrajině, která započala 24. února 2022, včetně souvisejících sankcí vůči Rusku, narušenými dodavatelskými řetězci, energetickou krizí, nejistotou na komoditních a finančních trzích a v neposlední řadě negativním trendem klíčových makroekonomických ukazatelů s dopadem na podnikání, jako jsou míra inflace, růst úrokových sazeb, volatilita měnových kurzů a další.

Zvýšený růst cen energií a celková inflace samozřejmě ovlivňuje i naši Skupinu. Vedení Skupiny se snaží zvýšené náklady přenést na naše odběratele tak, aby eliminovala dopady krize na skupinu. Vedení Skupiny dospělo k závěru, že dopady války na Ukrajině nemají zásadní vliv na chod Skupiny.

4. Účetní postupy, způsoby oceňování a odpisování

a) Základní východiska pro vypracování konsolidované účetní závěrky

Konsolidovaná účetní závěrka je sestavena v souladu s účetními předpisy platnými v České republice pro velkou skupinu účetních jednotek.

Účetnictví respektuje obecné účetní zásady, především zásadu o oceňování majetku historickými cenami, zásadu účtování ve věcné a časové souvislosti, zásadu opatrnosti a předpoklad o schopnosti účetní jednotky pokračovat ve svých aktivitách.

b) Systém konsolidace

Konsolidovaná účetní závěrka byla zpracována v souladu s postupy pro vedení konsolidace přímým způsobem. Jejím cílem je podávat věrný a poctivý obraz aktiv, pasiv, finanční situace a zisku nebo ztráty skupiny společností zahrnutých do konsolidace jako celek a slouží k informování věřitelů a akcionářů.

Pro zpracování konsolidované účetní závěrky byla použita metoda plné konsolidace při zahrnutí ovládané nebo řízené společnosti (více než 50% účast, tj. u dceřiných společností); dále metoda poměrné konsolidace při zahrnutí společnosti, která je celá ovládána ve shodě s další nebo dalšími osobami, pokud tyto osoby mají shodný podíl na základním kapitálu ovládané nebo řízené společnosti, a metoda konsolidace ekvivalencí (protihodnotou), která se použije při zahrnutí společnosti pod podstatným vlivem (více než 20% účast, tj. u přidružených společností).

Vzájemné pohledávky, závazky, výnosy a náklady jsou plně vyloučeny, stejně tak jako zisk z prodeje aktiv mezi společnostmi skupiny. Podíly na zisku přijaté od společností konsolidovaných plnou, poměrnou, resp. ekvivalenční metodou byly vyloučeny z konsolidovaného výkazu zisku a ztráty a o jejich výši byl zvýšen konsolidovaný výsledek hospodaření minulých let.

Pro účely konsolidace došlo ke sjednocení významných účetních postupů v rámci konsolidačního celku. Tyto účetní postupy, které používají jednotlivé společnosti konsolidačního celku, jsou popsány níže.

Individuální účetní závěrky všech společností zahrnutých do konsolidace byly sestaveny k 31. prosinci 2022. Ve výkazu zisku a ztráty jsou výsledky ovládaných společností, poměrná část výsledků spoluovládaných společností a podíly na výsledku hospodaření společností v ekvivalenci vykázané pouze za období, po které jsou společnosti ovládány či spoluovládány mateřskou společností, resp. za období, po které je nad nimi vykonáván podstatný vliv.

Rozvaha společností skupiny účtujících v cizí měně je pro účely konsolidace přepočtena do českých korun kurzem ČNB k 31. 12. běžného období. Výkaz zisků a ztrát společností skupiny účtujících v cizí měně je pro účely konsolidace přepočten měsíčním kurzem dle ČNB. Rozdíl mezi rozvahou a výkazem zisků a ztrát plynoucí z výše uvedeného přepočtu je vykázan ve vlastním kapitálu na řádce A.II. Ážio a kapitálové fondy.

c) Konsolidační rozdíl

Konsolidační rozdíl jsou zjištěny jako rozdíl mezi pořizovací cenou podílů účetní jednotky konsolidačního celku, spoluovládané společnosti či společnosti pod podstatným vlivem a jejich oceněním podle podílové účasti konsolidující účetní jednotky na výši vlastního kapitálu vyjádřeného reálnou hodnotou ke dni akvizice nebo ke dni dalšího zvýšení účasti (dalšího pořízení podílů). Za den akvizice se považuje den, od něhož začíná účinně ovládající osoba uplatňovat příslušný vliv nad konsolidovanou účetní jednotkou.

Konsolidační rozdíl se odepisuje do 20 let rovnoměrným odpisem, pokud neexistují důvody pro kratší dobu odpisování. Zvolená doba odpisování musí být spolehlivě prokazatelná a nesmí porušovat princip věrného a poctivého obrazu předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky.

Odpisy konsolidačního rozdílu se vykazují ve zvláštní položce konsolidovaného výkazu zisku a ztráty.

d) Způsob zahrnutí nově pořízených nakoupených společností

Společnosti nově zahrnuté do skupiny v roce 2022 byly (až na výjimku Linden s.r.o.) nakoupeny formou akvizice aktiv a převzetí provozu od zanikající společnosti do nově vzniklé společnosti. Nejprve došlo ke koupi prázdné společnosti v hodnotě jejího základního kapitálu zvýšeného o poplatky prodávající společnosti, následně nově akvírovaná společnost nakoupila aktiva a převzala provoz od jiné zanikající společnosti. Z tohoto důvodu je konsolidační rozdíl u těchto společností nevýznamný.

e) Menšinový vlastní kapitál

Menšinový vlastní kapitál představuje menšinové podíly na vlastním kapitálu ovládaných osob v členění podílů na základním kapitálu, kapitálových fondech, fondech ze zisku, nerozděleném, případně neuhrazeném výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období. Menšinový vlastní kapitál u ovládaných společností, jejichž hodnota vlastního kapitálu je záporná, je vykazován pouze do výše, v níž lze s vysokou pravděpodobností předpokládat úhradu ztrát ze strany minoritních vlastníků.

f) Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je evidován v pořizovací ceně, která zahrnuje cenu pořízení a náklady s jeho pořízením související. Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek v pořizovací ceně do 80 tis. Kč je vykazován v rozvaze a odpisován lineárně po dobu jednoho roku až tří let. Majetek v hodnotě do 10 tis. Kč je účtován rovnou do spotřeby a není vykazován v rozvaze.

Náklady na opravu a údržbu dlouhodobého majetku se účtují přímo do spotřeby.

Ocenění dlouhodobého majetku vytvořeného vlastní činností zahrnuje přímé náklady na výrobu a nepřímé náklady bezprostředně související s vytvořením majetku. Reprodukční pořizovací cenou se oceňuje dlouhodobý hmotný majetek bezúplatně nabytý, kdy nelze zjistit cenu jiným způsobem, a majetek nově zjištěný v účetnictví. Pro stanovení reprodukční pořizovací ceny se používá odborný odhad.

Odpisový plán je v průběhu používání dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku aktualizován na základě změn očekávané doby životnosti. Dlouhodobý majetek je odepisován lineární metodou. Majetek se začíná odepisovat v měsíci uvedení majetku do užívání.

V následující tabulce jsou uvedeny metody a doby odpisování podle skupin majetku:

Majetek	Metoda	Doba odpisování
Stavby	Lineární	10–50 let
Stroje a přístroje	Lineární	5–25 let
Automobily	Lineární	3–8 let
Software	Lineární	3–4 roky
Ocenitelná práva	Lineární	5 let
Ostatní zařízení	Lineární	3–10 let

Pokud zůstatková hodnota aktiva přesahuje jeho odhadovanou zpětně ziskatelnou částku, je jeho zůstatková hodnota snížena na tuto částku prostřednictvím opravné položky. Zpětně ziskatelná částka je stanovena na základě očekávaných budoucích peněžních toků generovaných daným aktivem.

g) Zásoby

Nakupované zásoby jsou oceněny pořizovacími cenami s použitím metody váženého aritmetického průměru. Pořizovací cena zásob zahrnuje náklady na jejich pořízení včetně nákladů s pořízením souvisejících (náklady na přepravu, clo, provize atd.).

Nedokončená výroba a hotové výrobky jsou oceňovány vlastními náklady, které zahrnují cenu materiálu, práce a proporcionalní část výrobních režijních nákladů podle stavu rozpracovanosti.

U developerských projektů se do zásob (nedokončené výroby) zahrnují náklady související s projektem. Aktivace se realizuje procentuálně dle hodnoty prodaných bytových jednotek/nebytových prostor, a to v okamžiku prodeje/převedení bytových jednotek/nebytových prostor.

Opravné položky jsou vytvářeny na základě analýzy jejich obrátkovosti a dále v těch případech, kdy ocenění použité v účetnictví je přechodně vyšší než současná tržní cena zásob.

h) Pohledávky

Pohledávky jsou vykázány v nominální hodnotě snížené o opravnou položku k pochybným pohledávkám. Opravná položka k pochybným pohledávkám je vytvořena na základě věkové struktury pohledávek a individuálního posouzení bonity dlužníků. Skupina stanoví opravné položky k pochybným pohledávkám na základě vlastní analýzy platební schopnosti svých zákazníků.

Ocenění pochybných pohledávek se snižuje pomocí opravných položek, účtovaných na vrub nákladů, na jejich realizační hodnotu.

i) Deriváty

Skupina má finanční deriváty, které slouží v souladu se strategií řízení rizik Skupiny jako zajišťovací nástroj, ale nelze pro ně podle českých účetních předpisů použít zajišťovací účetnictví, protože nespĺňují kritéria pro zajišťovací účetnictví. Tyto deriváty jsou proto vykázány jako deriváty určené k obchodování.

Změny reálné hodnoty finančních derivátů k obchodování jsou vykázány souhrnně ve finančním výsledku hospodaření.

j) Přepočty cizích měn a devizové operace

Společnosti skupiny účtující v české měně používají pro přepočet cizích měn pevný roční kurz, který se stanovuje na základě denního kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB k 31. 12. předešlého roku. S výjimkou pořízení finančního majetku, příplatku mimo základní kapitál, směny peněz a vnitroskupinových půjček, které jsou účtovány aktuálním kurzem ČNB ke dni transakce. Aktiva a pasiva peněžité povahy v zahraniční měně jsou k rozvahovému dni přepočítávána podle kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB.

Rozvaha společností skupiny účtující v cizí měně je pro účely konsolidace přepočtena do českých korun kurzem ČNB k 31. 12. běžného období. Výkaz zisků a ztrát společností skupiny účtující v cizí měně je pro účely konsolidace přepočten měsíčním kurzem dle ČNB. Rozdíl mezi rozvahou a výkazem zisků a ztrát plynoucí z výše uvedeného přepočtu je vykázán ve vlastním kapitálu na řádku A.II. Ážio a kapitálové fondy.

Nerealizované kurzové zisky a ztráty jsou zachyceny ve výsledku hospodaření. Existence nerealizovaných kurzových rozdílů vychází z povinnosti účetní jednotky přepočítat ke dni provedení účetní závěrky majetek a závazky vyjádřené v cizí měně na českou měnu kurzem ČNB platným ke dni provedení účetní závěrky ve smyslu ustanovení § 24 odst. 6 zákona č. 563/1991 Sb.

k) Daň z příjmů

Daň z příjmů se počítá samostatně za jednotlivé společnosti skupiny za pomoci platné daňové sazby z účetního zisku zvýšeného nebo sníženého o trvale nebo dočasně daňově neuznatelné náklady a nezdaňované výnosy. Náklad na daň z příjmů v konsolidovaném výkazu zisku a ztráty je součtem nákladů na daň z příjmů za mateřskou společnost a ostatní společnosti konsolidované plnou a poměrnou metodou.

Společnost tvoří rezervu na daň z příjmů z toho důvodu, že okamžik sestavení účetní závěrky předchází okamžiku stanovení výše daňové povinnosti. V následujícím účetním období společnost rezervu rozpustí a zaúčtuje zjištěnou daňovou povinnost.

V rozvaze je rezerva na daň z příjmů snížena o zaplacené zálohy na daň z příjmů a případná výsledná pohledávka je vykázána na řádku „Krátkodobé pohledávky ostatní“, případný daňový závazek je vykazován na řádku „Rezervy“.

l) Odložená daň

Odložená daň se vykazuje u všech přechodných rozdílů mezi zůstatkovou hodnotou aktiva nebo závazku v konsolidované rozvaze a jejich daňovou hodnotou. Odložená daňová pohledávka je zaúčtována, pokud je pravděpodobné, že ji bude možné daňově uplatnit v budoucnosti.

m) Rezervy

Skupina tvoří rezervy na krytí svých závazků nebo nákladů, jejichž povaha je jasně definována a u nichž je k rozvahovému dni buď pravděpodobné, nebo jisté, že nastanou, avšak není přesně známa jejich výše, nebo okamžik jejich vzniku. Rezerva k rozvahovému dni představuje nejlepší odhad nákladů, které pravděpodobně nastanou, nebo v případě závazků částku, která je zapotřebí k jejich vypořádání.

n) Vlastní kapitál

V případě, že Společnost rozhodne o výplatě záloh na podíly na zisku, vykáže tuto skutečnost jako snížení vlastního kapitálu na rozvahovém řádku Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku. V případě, že k rozvahovému dni vznikne Společnosti ztráta nebo dosáhne zisku nižšího než vyplacené podíly na zisku, vykáže v rozvaze ke konci účetního období výplatu záloh na podíly na zisku nebo její část jako pohledávku za společníky/akcionáři.

o) Tržby

Tržby jsou zaúčtovány k datu doručení výrobků a jeho akceptace zákazníkem nebo k datu poskytnutí služeb a jsou vykázány po odečtení slev a daně z přidané hodnoty.

V developerském segmentu skupiny jsou veškeré náklady vzniklé při výstavbě promítnuty do hodnoty zásob a k rozeznání tržeb dochází ve chvíli předání postavených nemovitostí finálním zákazníkům.

p) Účtování nákladů a výnosů

Úrokové náklady vyplývající z úvěrů na developerské projekty jsou během doby kompletace aktivovány. Ostatní náklady spojené s úvěry jsou účtovány do nákladů. Výnosy a náklady se účtují časově rozlišené, tj. do období, s nímž věcně i časově souvisejí.

q) Úrokové náklady

Úrokové náklady vyplývající z úvěrů na pořízení dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku jsou během doby kompletace majetku a jeho přípravy k používání aktivovány. Ostatní náklady spojené s úvěry jsou účtovány do nákladů.

r) Leasing

Požizovací cena majetku získaného formou finančního nebo operativního leasingu není aktivována do dlouhodobého majetku. Leasingové splátky jsou účtovány do nákladů rovnoměrně po celou dobu trvání leasingu. Budoucí leasingové splátky, které nejsou k rozvahovému dni splatné, jsou zveřejněny v příloze, ale nejsou zachyceny v rozvaze.

s) Přehled o peněžních tocích

Skupina sestavila přehled o peněžních tocích s využitím nepřímé metody. Peněžní ekvivalenty představují krátkodobý likvidní majetek, který lze snadno a pohotově převést na předem známou částku hotovosti.

t) Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty

Peněžní prostředky jsou peníze v hotovosti včetně cenin a peněžních prostředků na účtu včetně přečerpání běžného účtu. Kontokorentní úvěry, které představují formu financování, nejsou součástí peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.

Peněžními ekvivalenty se rozumí krátkodobý likvidní finanční majetek, který je snadno a pohotově směnitelný za předem známou částku peněžních prostředků a u tohoto majetku se nepředpokládají významné změny hodnoty v čase. Za peněžní ekvivalenty jsou považovány peněžní úložky s nejvýše tříměsíční výpovědní lhůtou a likvidní dluhové cenné papíry k obchodování na veřejném trhu.

u) Dotace

Jedna ze společností konsolidačního celku získala dotace z Evropské unie na úhradu výdajů spojených s provozem střediska sdílených služeb společnosti Winning Steel.

Dotace je zaúčtována v okamžiku jejího přijetí či vzniku nezpochybnitelného nároku na přijetí.

Dotace se účtuje ve prospěch výnosů (ve věcné a časové souvislosti), pokud je určena k úhradě nákladů a jako snížení pořizovací ceny, pokud je určena na pořízení dlouhodobého hmotného majetku.

v) Spřízněné strany

Spřízněnými stranami Skupiny se rozumí:

- strany, které přímo nebo nepřímo mohou uplatňovat rozhodující vliv u Skupiny, a společnosti, kde tyto strany mají rozhodující nebo podstatný vliv,
- strany, které přímo nebo nepřímo mohou uplatňovat podstatný vliv ve Skupině,
- členové statutárních, dozorčích a řídicích orgánů Skupiny, nebo její mateřské společnosti a osoby blízké těmto osobám, včetně podniků, kde tito členové a osoby mají podstatný nebo rozhodující vliv.

Zůstatky a transakce se společnostmi, které jsou součástí konsolidačního celku, jsou eliminovány a v účetní závěrce tedy nejsou vykázány ani zveřejněny.

w) Následné události

Dopad událostí, které nastaly mezi rozvahovým dnem a dnem sestavení účetní závěrky, je zachycen v účetních výkazech v případě, že tyto události poskytly doplňující informace o skutečnostech, které existovaly k rozvahovému dni.

V případě, že mezi rozvahovým dnem a dnem sestavení konsolidované účetní závěrky došlo k významným událostem představujícím skutečnosti, které nastaly po rozvahovém dni, jsou důsledky těchto událostí popsány a jejich dopady kvantifikovány v příloze konsolidované účetní závěrky, ale nejsou zaúčtovány v účetních výkazech.

5. Dlouhodobý majetek

x) Rozdíly ze změn účetních metod a opravy chyb let minulých

Rozdíly ze změn účetních metod (včetně dopadu odložené daně) a opravy v důsledku nesprávného účtování nebo neúčtování o nákladech a výnosech v minulých účetních obdobích, pokud jsou významné, se vykazují v položce Jiný výsledek hospodaření minulých let.

V roce 2022 došlo ke změně metody, případně opravy minulých let:

- Investiční pozemky pro developerské projekty, pro které již bylo vydané územní rozhodnutí, jsou nově klasifikovány do zásob a k tomu související tržby z prodeje majetku do tržeb z prodeje výrobků a služeb, tato úprava věrněji zobrazuje povahu aktiva a souvisejícího prodeje u developerských projektů.
- Neprodané dluhopisy jsou nově vykázány souhrnně s celkovými emitovanými dluhopisy v závazcích, toto vykázání lépe reflektuje skutečný dluh vůči externím věřitelům v situaci, kdy už skončila doba upisování dluhopisu.
- Náklad a výnos související s prodejem pohledávek faktorovi je nově vykázán ve výkazu zisku a ztrát, tato úprava reflektuje podobu faktoringu dle uzavřených smluv.
- Záporný konsolidační rozdíl je nově součástí aktiv namísto vlastního kapitálu, tato úprava lépe reflektuje povahu záporného konsolidačního rozdílu.

Každá z těchto změn byla promítnuta i do srovnávacího období. Změny neměly vliv na výsledek hospodaření minulých let, proto změny nebyly promítnuty přes Jiný výsledek hospodaření jiných let.

a) Dlouhodobý nehmotný majetek

Stav k 31. 12. 2022 (v celých tisících Kč)

	Software	Výzkum a vývoj	Ocenitelná práva	Nedok. dl. nhm. majetek	Jiný dl. nhm. majetek	Celkem
POŘIZOVACÍ CENA						
Zůstatek k 1. 1. 2022	48 826	0	2 519	1 102	10 716	63 163
KURZOVÝ ROZDÍL	-1 232	0	-75	0	-321	-1 628
AKVIZIČNÍ PŘÍRŮSTEK PC	9 786	0	0	0	9 270	19 056
Přírůstky	6 155	169	1 326	2 441	11 985	22 076
Úbytky	-7 211	0	0	0	-10 108	-17 319
Přeúčtování	378	0	0	0	0	378
Zůstatek k 31. 12. 2022	56 702	169	3 770	3 543	21 542	85 726
OPRÁVKY						
Zůstatek k 1. 1. 2022	23 634	0	0	0	2 625	26 259
KURZOVÝ ROZDÍL	-722	0	-6	0	-123	-851
AKVIZIČNÍ PŘÍRŮSTEK OPRÁVEK	9 741	0	0	0	9 270	19 011
Odpisy	15 455	0	423	0	3 135	19 013
Oprávký k úbytkům	-7 211	0	0	0	-9 270	-16 481
Přeúčtování	105	0	0	0	0	105
Zůstatek k 31. 12. 2022	41 002	0	417	0	5 637	47 056
Zůstatková hodnota 1. 1. 2022	25 192	0	2 519	1 102	8 091	36 904
Zůstatková hodnota 31. 12. 2022	15 700	169	3 353	3 543	15 905	38 670

Stav k 31. 12. 2021 (v celých tisících Kč)

	Software	Výzkum a vývoj	Ocenitelná práva	Nedok. dl. nhm. majetek	Jiný dl. nhm. majetek	Celkem
POŘIZOVACÍ CENA						
Zůstatek k 1. 1. 2021	51 615	0	2 659	172	0	54 446
KURZOVÝ ROZDÍL	-2 224	0	-140	0	0	-2 364
Přírůstky	1 012	0	0	930	10 716	12 658
Úbytky	-1 727	0	0	0	0	-1 727
Přeúčtování	150	0	0	0	0	150
Zůstatek k 31. 12. 2021	48 826	0	2 519	1 102	10 716	63 163
OPRÁVKY						
Zůstatek k 1. 1. 2021	10 710	0	0	0	0	10 710
KURZOVÝ ROZDÍL	-3 319	0	0	0	-648	-3 967
Odpisy	17 852	0	0	0	3 273	21 125
Oprávký k úbytkům	-1 609	0	0	0	0	-1 609
Přeúčtování	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2021	23 634	0	0	0	2 625	26 259
Zůstatková hodnota 1. 1. 2021	40 905	0	2 659	172	0	43 736
Zůstatková hodnota 31. 12. 2021	25 192	0	2 519	1 102	8 091	36 904

Při nákupu nových společností formou akvizice aktiv získala Skupina také nehmotné aktivum v podobě opce na nákup budovy v Gelenau (smlouva o budoucím nákupu majetku). Pořizovací cena opce je 6 236 tisíc Kč, o niž bude při odkupu nemovitosti snížena kupní cena.

b) Dlouhodobý hmotný majetek

Stav k 31. 12. 2022 (v celých tisících Kč)

	Pozemky	Stavby	Stroje a zařízení	Nedok. hmotný majetek	Poskytnuté zálohy	Celkem
POŘIZOVACÍ CENA						
Zůstatek k 1. 1. 2022	102 760	47 891	414 854	8 074	1 382	574 961
KURZOVÝ ROZDÍL	-188	-179	-10 558	-128	0	-11 053
AKVIZIČNÍ PŘÍRŮSTEK PC	0	1 620	37 179	0	0	38 799
Přírůstky	187 687	463 458	401 634	116 517	25 435	1 194 731
Úbytky	-96 477	-34 514	-16 174	-3 079	0	-150 244
Přeúčtování	0	11 142	123 970	-41 943	-7 838	85 331
Zůstatek k 31. 12. 2022	193 782	489 418	950 905	79 441	18 979	1 732 525
OPRÁVKY						
Zůstatek k 1. 1. 2022	0	6 293	140 164	0	0	146 457
KURZOVÝ ROZDÍL	0	-212	-3 808	0	0	-4 020
AKVIZIČNÍ PŘÍRŮSTEK OPRÁVEK	0	89	33 532	0	0	33 621
Odpisy	0	13 096	118 489	0	0	131 585
Oprávký k úbytkům	0	-4 667	-7 869	0	0	-12 536
Přeúčtování	0	0	10 573	0	0	10 573
Zůstatek k 31. 12. 2022	0	14 599	291 081	0	0	305 680
OPRAVNÉ POLOŽKY						
Zůstatek k 1. 1. 2022	0	0	0	0	0	0
Tvorba / rozpuštění	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2022	0	0	0	0	0	0
Zůstatková hodnota 1. 1. 2022	102 760	41 598	274 690	8 074	1 382	428 504
Zůstatková hodnota 31. 12. 2022	193 782	474 819	659 824	79 441	18 979	1 426 845

Stav k 31. 12. 2021 (v celých tisících Kč)

	Pozemky	Stavby	Stroje a zařízení	Nedok. hmotný majetek	Poskytnuté zálohy	Celkem
POŘIZOVACÍ CENA						
Zůstatek k 1. 1. 2021	79 864	72 827	386 318	3 336	1 177	543 522
KURZOVÝ ROZDÍL	-350	-944	-13 939	-137	0	-15 370
Přírůstky	0	0	17 536	100 489	205	118 230
Úbytky	-16 458	-27 044	-12 480	-911	0	-56 893
Přeúčtování	39 704	3 052	37 419	-94 703	0	-14 528
Zůstatek k 31. 12. 2021	102 760	47 891	414 854	8 074	1 382	574 961
OPRÁVKY						
Zůstatek k 1. 1. 2021	0	4 451	81 221	0	0	85 672
KURZOVÝ ROZDÍL	0	-209	1 165	0	0	956
Odpisy	0	2 426	67 110	0	0	69 536
Oprávký k úbytkům	0	-375	-9 332	0	0	-9 707
Přeúčtování	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2021	0	6 293	140 164	0	0	146 457
OPRAVNÉ POLOŽKY						
Zůstatek k 1. 1. 2021	0	0	0	0	0	0
Tvorba / rozpuštění	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2021	0	0	0	0	0	0
Zůstatková hodnota 1. 1. 2021	79 864	68 376	305 097	3 336	1 177	457 850
Zůstatková hodnota 31. 12. 2021	102 760	41 598	274 690	8 074	1 382	428 504

Významné přírůstky majetku v roce 2022 souvisí s nákupem investic v Německu formou akvizice aktiv – viz popis v odstavci „Způsob zahrnutí nově pořízených nakoupených společností“ výše.

Významné úbytky na pozemcích a stavbách v roce 2022 souvisejí se zahájením dvou developerských projektů a s tím související klasifikace těchto majetků do hodnoty zásob.

c) Dlouhodobý finanční majetek

Skupina platí zálohy (k 31. 12. 2022: 15 020 tisíc Kč, k 31. 12. 2021: 0 Kč) na pořízení finanční investice, jež vlastní budovu využívanou k provozní činnosti Skupiny. Po splacení záloh bude tato finanční investice včetně budovy převedena do vlastnictví Skupiny.

6. Kladný a záporný konsolidační rozdíl

(v celých tisících Kč)

Pohyby v kladném konsolidačním rozdílu	31. prosince 2022	31. prosince 2021
Počáteční zůstatek k 1. lednu	112 637	117 768
Dopady akvizic v účetním období	9 386	2 192
Odpis kladného konsolidačního rozdílu	-7 828	-7 323
Konečný zůstatek k 31. prosinci	114 195	112 637

Pohyby v záporném konsolidačním rozdílu	31. prosince 2022	31. prosince 2021
Počáteční zůstatek k 1. lednu	-265	-373
Dopady akvizic v účetním období	-35 582	0
Odpis záporného konsolidačního rozdílu	3 823	108
Konečný zůstatek k 31. prosinci	-32 024	-265

7. Zásoby

(v celých tisících Kč)

	31. 12. 2022			31. 12. 2021		
	Brutto	Opravná položka (-)	Netto	Brutto	Opravná položka (-)	Netto
Materiál	581 581	-85 622	495 959	190 776	-59 091	131 685
Nedokončená výroba	914 643	-24 839	889 804	342 811	0	342 811
Polotovary	103 723	-35 112	68 611	67 639	-38 219	29 420
Výrobky	331 938	-19 772	312 166	59 708	-8 747	50 961
Celkem	1 931 885	-165 345	1 766 540	660 933	-106 057	554 877

Skupina vytvořila opravnou položku k zásobám k 31. prosinci 2022 ve výši 165 345 tis. Kč (k 31. prosinci 2021 106 057 tis. Kč). Část opravné položky k 31. prosinci 2022 v hodnotě 10 335 tis. Kč byla převzata z akviziční činnosti Skupiny, a její pohyb tudíž není reflektován v Konsolidovaném výkazu zisku a ztráty.

V roce 2022 byly do hodnoty zásob aktivovány úroky v celkové výši 15 255 tis. Kč (2021: 13 328 tis. Kč) u developerských projektů.

8. Pohledávky

Pohledávky po splatnosti činily k 31. prosinci 2022 339 870 tis. Kč (k 31. prosinci 2021: 100 080 tis. Kč).

Opravná položka k pohledávkám k 31. prosinci 2022 činila 12 848 tis. Kč (k 31. prosinci 2021: 17 741 tis. Kč). Společnost převzala při akvizici Linden s.r.o. opravnou položku v hodnotě 46 052 tis. Kč, která byla v průběhu roku rozpuštěna z důvodu odpisu vyprávkované pohledávky.

Pohledávky nejsou kryty věcnými zárukami a žádná z nich nemá splatnost delší než 5 let.

Skupina má přijaté bankovní záruky k 31. prosinci 2022 ve výši 13 064 tis. Kč (2021: 5 570 tis. Kč).

Skupina neeviduje žádné další pohledávky a podmíněné pohledávky, které nejsou vykázány v rozvaze.

Společnost postupuje pohledávky vůči některým odběratelům na základě Smlouvy o postoupení pohledávek (faktoring). V roce 2022 postoupila pohledávky v hodnotě 2 021 001 tis. Kč (2021: 183 515 tis. Kč), tento výnos je zachycen na řádku Ostatní provozní výnosy. Související náklady jsou vykázány na řádku Ostatní provozní náklady. Otevřené pohledávky z faktoringu jsou vykázány na řádku Krátkodobé pohledávky ostatní.

9. Vlastní kapitál

(v celých tisících Kč)

Společnost vydala tyto akcie:

- 8 013 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 tis. Kč
- 1 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 4,4 tis. Kč
- 1 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1,6 tis. Kč
- 15 ks dividendových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 tis. Kč

Společnost Winning Group a.s. je vlastněna společností Winning SW Holding s.r.o. s podílem 90 % a společností WGMH a.s. s podílem 10 %. Mateřskou společností WGMH a.s. je se 100% podílem Winning SW Holding s.r.o.

Společnost Winning SW Holding s.r.o. se sídlem Křižíkova 2960/72, Královo Pole, 612 00 Brno, sestavuje konsolidovanou účetní závěrku nejširší skupiny účetních jednotek, ke které Skupina patří.

Konsolidovanou účetní závěrku skupiny je možné získat na adrese společnosti.

Dne 31. ledna 2022 valná hromada schválila účetní závěrku Společnosti za rok 2021 a rozhodla o rozdělení zisku za rok 2021 ve výši 116 664 tis. Kč tak, že část zisku ve výši 42 000 tis. Kč bude rozdělena mezi akcionáře Společnosti, současně dochází k zúčtování záloh na podíl na zisku vyplacených za rok 2021 ve výši 30 510 tis. Kč. Zbylá část zisku se převádí na účet nerozděleného zisku minulých let.

Dne 15. srpna 2022 představenstvo rozhodlo o výplatě zálohy na podíl na zisku ve výši 17 914 tis. Kč akcionáři WGMH a.s.

Způsob rozdělení zisku je uveden v Konsolidovaném výkazu o změnách vlastního kapitálu.

Do data vydání této konsolidované účetní závěrky nenavrhl Společnost rozdělení zisku za rok 2022.

10. Rezervy

(v celých tisících Kč)

Druh rezervy	Zůstatek k 31. 12. 2022	Změna 2022	Zůstatek k 31. 12. 2021	Změna 2021	Zůstatek k 1. 1. 2021
Rezerva na daň z příjmů	128 058	80 846	47 212	14 969	32 243
Personální rezervy	107 089	69 327	37 762	-11 541	49 303
Rezerva na restrukturalizaci	65 252	2 179	63 074	607	62 466
Rezerva na záruky	17 243	6 960	10 282	-1 408	11 691
Ostatní rezervy	152 122	72 053	80 069	-43 056	123 125
Celkové rezervy	469 764	231 365	238 399	-40 429	278 828

Zálohy na daň z příjmu ve výši 30 995 tis. Kč zaplacené Skupinou k 31. prosinci 2022 (k 31. prosinci 2021: 15 365 tis. Kč) byly započteny s rezervou na daň z příjmu ve výši 148 670 tis. Kč vytvořenou k 31. prosinci 2022 (k 31. prosinci 2021: 49 815 tis. Kč). Případná výsledná pohledávka je vykázána na řádku „Krátkodobé pohledávky ostatní“, případný daňový závazek je vykazován na řádku „Rezervy“. Netování záloh s rezervou je zúčtováno na úrovni dceřiných společností.

Významné přírůstky rezerv v roce 2022 souvisejí s nákupem investic v Německu formou akvizice aktiv (viz popis v odstavci „Způsob zahrnutí nově pořízených nakoupených společností“ výše), kdy součástí nákupu bylo i převzetí rezerv souvisejících se zaměstnanci, přejetými zákazníky a restrukturalizací. Tyto převzaté rezervy byly součástí kupní ceny, a nejsou tedy promítnuty ve výkazu zisků a ztrát, z tohoto důvodu není změna stavu rezerv v nákladech shodná se změnou rezerv v rozvaze. K 31. prosinci 2022 jsou tyto rezervy ve výši 132 017 tis. Kč.

11. Závazky

Závazky nejsou kryty věcnými zárukami a nemají splatnost delší než 5 let.

Celková výše závazků nezahrnutých v rozvaze, která vychází z uzavřených smluv o operativním pronájmu k 31. prosinci 2022, činila 805 368 tis. Kč (k 31. prosinci 2021: 837 560 tis. Kč). Tyto závazky vycházejí primárně z pronájmu budov BLW, u kterých uvádíme z opatrnosti nájem do konce trvání smlouvy, tj. do roku 2030.

Další závazek nezahrnutý v rozvaze popisuje poznámka 19.

Společnost emitovala dluhopisy v celkové hodnotě 150 000 tis. Kč, z nichž 138 776 tis. Kč je k 31. prosinci 2022 neprodaných (k 31. prosinci 2021: 139 007 tis. Kč). Splatnost těchto dluhopisů je 2. července 2023. Společnost změnila metodu vykazování dluhopisu a v rámci přesnějšího zobrazení skutečného závazku vůči externím věřitelům vykazuje závazek v netto hodnotě, tj. 11 224 tis. Kč na Ostatních závazcích. Srovnávací údaje byly opraveny.

Společnost využívá půjčky od externích investorů, jejich stav k 31. prosinci 2022 je 264 400 tis. Kč (k 31. 12. 2021: 143 033 tis. Kč). Většina těchto půjček je zajištěna směnkou.

Společnost vykazuje závazek z pořízení aktiv v rámci akvizic roku 2022 107 915 tis. Kč (2021: 0 tis. Kč), tento závazek je vykázán v rámci Dlouhodobých a krátkodobých závazků ostatních.

Skupina má vydané bankovní záruky vůči svým odběratelům, a to k 31. prosinci 2022 v celkové výši 106 325 tis. Kč (2021: 77 544 tis. Kč).

12. Závazky k úvěrovým institucím

Banka	Druh úvěru	Měna úvěru	Zůstatek k 31. 12. 2022	Zůstatek k 31. 12. 2021
J&T Bank	Term loan	EUR	966 498	385 291
J&T Bank	Overdraft	EUR/CZK	168 759	0
Raiffeisenbank	Term loan	EUR	88 545	0
Raiffeisenbank	Overdraft	EUR	55 670	0
Komerční banka	Overdraft	CZK	37 790	4 690
UniCredit Bank Czech and Slovakia	Overdraft	CZK	13 618	6 265
Trinity Bank	Term loan	CZK	136 020	55 410
Equa bank	Term loan	CZK	0	12 909
Sparkasse	Term loan	CZK	0	32 375
Ostatní úvěry k financování majetku	Spotřebitelský úvěr	EUR/CZK	518 061	51 316
Zůstatek k 31. prosinci			1 984 961	548 256

Skupina čerpá k 31. prosinci 2022 drobné spotřebitelské úvěry k zajištění financování nákupu individuálních majetků (aut a strojů), a to v celkové výši 518 061 tis. Kč.

Z celkové částky úvěru ve výši 88 545 tis. Kč čerpané od Raiffeisenbank má 24 115 tis. Kč splatnost delší než 5 let.

V dubnu roku 2023 byl podepsán dodatek o prodloužení splatnosti jednoho z krátkodobých úvěrů u J&T banky. Tento úvěr měl k 31. 12. 2022 hodnotu ve výši 94 404 tisíc Kč a jeho splatnost byla prodloužena do roku 2024. V rozvaze k 31. 12. 2022 je nicméně vykázán v krátkodobých závazcích k úvěrovým institucím.

K úvěrům se vztahují jisté smluvní podmínky.

Porušení těchto smluvních podmínek může vést k okamžité splatnosti úvěrů. Společnost k 31. prosinci 2022 (k 31. prosinci 2021) tyto podmínky splňovala.

Určité položky majetku (hmotný majetek, pracovní kapitál) byly použity jako bankovní zástava k úvěrům a ostatním závazkům. Celková zůstatková hodnota tohoto majetku činila k 31. prosinci 2022 2 170 885 tis. Kč (k 31. prosinci 2021: 1 038 339 tis. Kč).

13. Informace o tržbách

(v celých tisících Kč)

	Tržby 2022	Tržby 2021
AUTOMOTIVE		
Česká republika	458 811	33 979
Německo	3 771 467	1 636 686
ostatní země v EU	1 558 046	963 930
země mimo EU	653 281	147 980
Celkem	6 441 605	2 782 575
STAVEBNICTVÍ		
Česká republika	1 818 506	1 343 154
Celkem	1 818 506	1 343 154
OSTATNÍ		
Česká republika	60 474	42 422
Celkem	60 474	42 422
SEGMENTY CELKEM	8 320 585	4 168 151

14. Transakce se spřízněnými stranami

(údaje v tis. Kč)

Skupina se podílela na těchto transakcích se spřízněnými stranami, které nebyly konsolidovány:

a) Krátkodobé pohledávky a závazky z obchodního styku a půjčky ve skupině:

	Pohledávky k		Závazky k	
	31. 12. 2022	31. 12. 2021	31. 12. 2022	31. 12. 2021
Winning s.r.o.	0	0	511	0
Winning SW Holding s.r.o.	0	0	108	1 181
WGMH a.s.	2 773	8 086	0	18 510
Celkem	2 733	8 086	619	19 691

b) Prodeje a nákupy:

	Prodeje za období		Nákupy za období	
	2022	2021	2022	2021
Winning s.r.o.	0	0	39	0
Winning SW Holding s.r.o.	0	0	236	24
WGMH a.s.	222	266	0	0
Celkem	222	266	275	24

V ostatních pohledávkách jsou vykázány pohledávky za společnostmi pod společným ovládním konsolidovaných poměrnou metodou k 31. prosinci 2022 ve výši 4 044 tis. Kč (2021: 5 132 tis. Kč). Tržby za těmito společnostmi jsou vykázány ve výkazu zisku a ztrát v roce 2022 ve výši 3 433 tis. Kč (2021: 7 349 tis. Kč).

Zápůjčky poskytnuté a přijaté jsou úročeny tržními úrokovými sazbami.

Členům řídicích, kontrolních, správních orgánů nebyly k 31. prosinci 2022 a 2021 poskytnuty žádné zápůjčky, žádná zajištění ani ostatní plnění.

Členům řídicích, kontrolních, správních orgánů Společnosti jsou k dispozici služební vozidla.

15. Osobní náklady a počty zaměstnanců

Průměrný počet zaměstnanců Skupiny v roce 2022 byl 3 193 zaměstnanců (v roce 2021: 1 300) z toho:

	2022	2021
Počet členů statutárního orgánu Společnosti	3	3
Počet členů dozorčí rady Společnosti	1	1
Průměrný počet ostatních zaměstnanců konsolidačního celku	2 193	261
Průměrný počet zaměstnanců společností pod společným ovládním konsolidovaných poměrnou metodou	996	1 035
Průměrný počet zaměstnanců celkem	3 193	1 300

(v celých tisících Kč)

	2022	2021
Mzdové náklady	1 814 581	827 237
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	388 997	181 835
Ostatní náklady	30 082	7 965
Celkové osobní náklady	2 233 660	1 017 037

Ostatní transakce s vedením Skupiny jsou popsány v poznámce 14 Transakce se spřízněnými stranami.

16. Daň z příjmů

(v celých tisících Kč)

Daňový náklad zahrnuje:

	2022	2021
Splatnou daň (19 %)	126 873	22 602
Odloženou daň	- 2 290	1 349
Dodatečné odvody daně z příjmů	10 538	19 852
Celkem daňový náklad	135 121	43 803

Odložená daň byla vypočtena s použitím sazby daně 19 % pro české firmy a 33 % pro německé firmy (daňová sazba pro roky 2022 a následující).

Odloženou daňovou pohledávku (+) / závazek (-) lze analyzovat následovně:

	31. 12. 2022	31. 12. 2021
Odložený daňový závazek (-) / pohledávka (+) z titulu:		
rozdílu účetní a daňové zůstatkové hodnoty majetku	-1 672	-749
rezerv a opravných položek	22 091	10 005
ostatních přechodných rozdílů	-1 103	-2 088
daňové ztráty minulých let	6 466	4 504
Čistá odložená daňová pohledávka (+) / závazek (-)	25 782	11 672

Skupina zhodnotila možnost využití této pohledávky z odložené daně a v souvislosti se zásadou opatrnosti se rozhodla zaúčtovat pohledávku k 31. prosinci 2022 ve výši 4 970 tisíc Kč (k 31. 12. 2021: 2 681 tisíc Kč), u které je pravděpodobné její využití v následujících letech.

17. Náklady a výnosy mimořádné svým objemem nebo povahou

Součástí ostatních provozních výnosů jsou i jednorázové příspěvky od zákazníků nově pořízených společností v celkové výši 227 942 tis. Kč, které sloužily na úhradu restrukturalizačních nákladů v podobné výši.

18. Přehled o peněžních tocích

(v celých tisících Kč)

Peníze a peněžní ekvivalenty uvedené v přehledu o peněžních tocích zahrnují:

	31. 12. 2022	31. 12. 2021
Peněžní prostředky v pokladně	882	402
Peněžní prostředky na účtech	319 012	155 993
Debetní saldo běžného účtu zahrnuté v závazcích k úvěrovým institucím	-51 407	-10 956
Peněžní ekvivalenty zahrnuté v krátkodobém finančním majetku	0	0
Pohledávka (+) / závazek (-) z cash-poolingu	0	0
Peníze a peněžní ekvivalenty celkem	268 487	145 439

Z celkového počtu peněžních prostředků na účtech je k 31. prosinci 2022 29 553 tisíc Kč (2021: 36 666 tisíc Kč) blokováno nebo vloženo na termínované účty.

19. Položky nevykázané v rozvaze

Společnost měla k 31. prosinci 2022 závazek, který není vykázán v rozvaze. Jedná se o závazek z opční smlouvy mezi Winning Automotive a.s. („Prodávající“) a J&T Mezzanine, a. s. („Kupující“). Opční smlouva je vázaná k úvěrové smlouvě mezi J&T BANKA, a. s. („Banka“), Kupujícím a Winning BLW GmbH a Winning BLW Management GmbH ze dne 21. září 2020, ve znění dodatků, a opravňuje Kupujícího k uplatnění opce vůči Prodávajícímu ve formě převodu finančního obnosu na bankovní účet. Hodnota tohoto závazku k 31. prosinci 2022 činí 168 051 tis. Kč.

20. Následné události

V dubnu roku 2023 byl podepsán dodatek o prodloužení splatnosti jednoho z krátkodobých úvěrů u J&T banky. Tento úvěr měl k 31. 12. 2022 hodnotu ve výši 94 404 tisíc Kč a jeho splatnost byla prodloužena do roku 2024. V rozvaze k 31. 12. 2022 je nicméně vykázán v krátkodobých závazcích k úvěrovým institucím.

Po rozvahovém dni nedošlo k žádným dalším událostem, které by měly významný dopad na účetní závěrku k 31. prosinci 2022.

27. června 2023



Sebastian Peter Wagner
Předseda představenstva

ostatní informace výroční zprávy

1. Zpráva o podnikatelské činnosti společnosti a stavu jejího majetku za účetní období kalendářního roku 2022

Tato výroční zpráva se za rok 2022 vztahuje ke konsolidačnímu celku Winning Group a.s.

Strategickým oborem v konsolidovaném celku z hlediska velikosti obratu zůstává stavební výroba a specializovaná stavební výroba monolitických konstrukcí a výroba strojních součástí do automobilového průmyslu, která do výrobního portfolia přibyla koncem roku 2020 a významně se rozrostla v roce 2022 vlivem nových akvizic výrobních společností v Německu. Díky těmto akvizicím přibýlo do skupiny i nové odvětví výroby plastových dílů v automobilovém průmyslu.

Dalšími obory vycházejícími ze struktury majetku a výrobního programu dceřiných společností jsou především:

- nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí,
- pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí,
- inženýrské činnosti a související technické poradenství,
- činnosti agentur zprostředkujících zaměstnání,
- bezpečnostní a pátrací činnosti,
- stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních,
- účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství.

Majetek skupiny se v roce 2022 rozrostl převážně díky novým akvizicím v Německu, kde byly pořízeny výrobní budovy a stroje. Celková hodnota pořízeného majetku v roce 2022 je 1 237 milionů Kč.

2. Informace o předpokládaném vývoji Skupiny

Pro příští období předpokládají ovládané společnosti zařazené do konsolidačního celku kladné hospodářské výsledky a stabilizovanou finanční situaci. Tato výroční zpráva v kontextu s ostatními údaji poukazuje na perspektivní trend rozšiřování podnikání společností konsolidovaného celku v jiných oblastech, nesouvisejících přímo s hlavní činností, stavební výrobou a automobilovým průmyslem.

3. Informace o pořizování vlastních akcií nebo podílů

Skupina v účetním období kalendářního roku 2022 nepořídila žádné vlastní akcie.

4. Informace o aktivitách v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích

Skupina se chová zodpovědně k životnímu prostředí i zaměstnancům společnosti. Skupina přispívá k ochraně životního prostředí pravidelným sledováním spotřeb energií a pohonných hmot. Toto sledování je prováděno na roční bázi. Související činnosti zahrnují také trvalou podporu zdraví zaměstnanců.

Produkty, procesy a služby realizované naší Skupinou nejsou významným zdrojem znečištění. V oblasti inovací jsou naše útvary zapojeny do vývojových aktivit směřujících k naplnění strategických cílů v této oblasti. Společnost pravidelně vyhodnocuje aspekty a rizika v oblasti životního prostředí a přijímá nezbytná preventivní opatření, jejichž cílem je zabránit poškozování životního prostředí.



5. Informace o existenci pobočky nebo jiné části obchodního závodu v zahraničí

Skupina nemá pobočku nebo jinou část obchodního závodu v zahraničí.

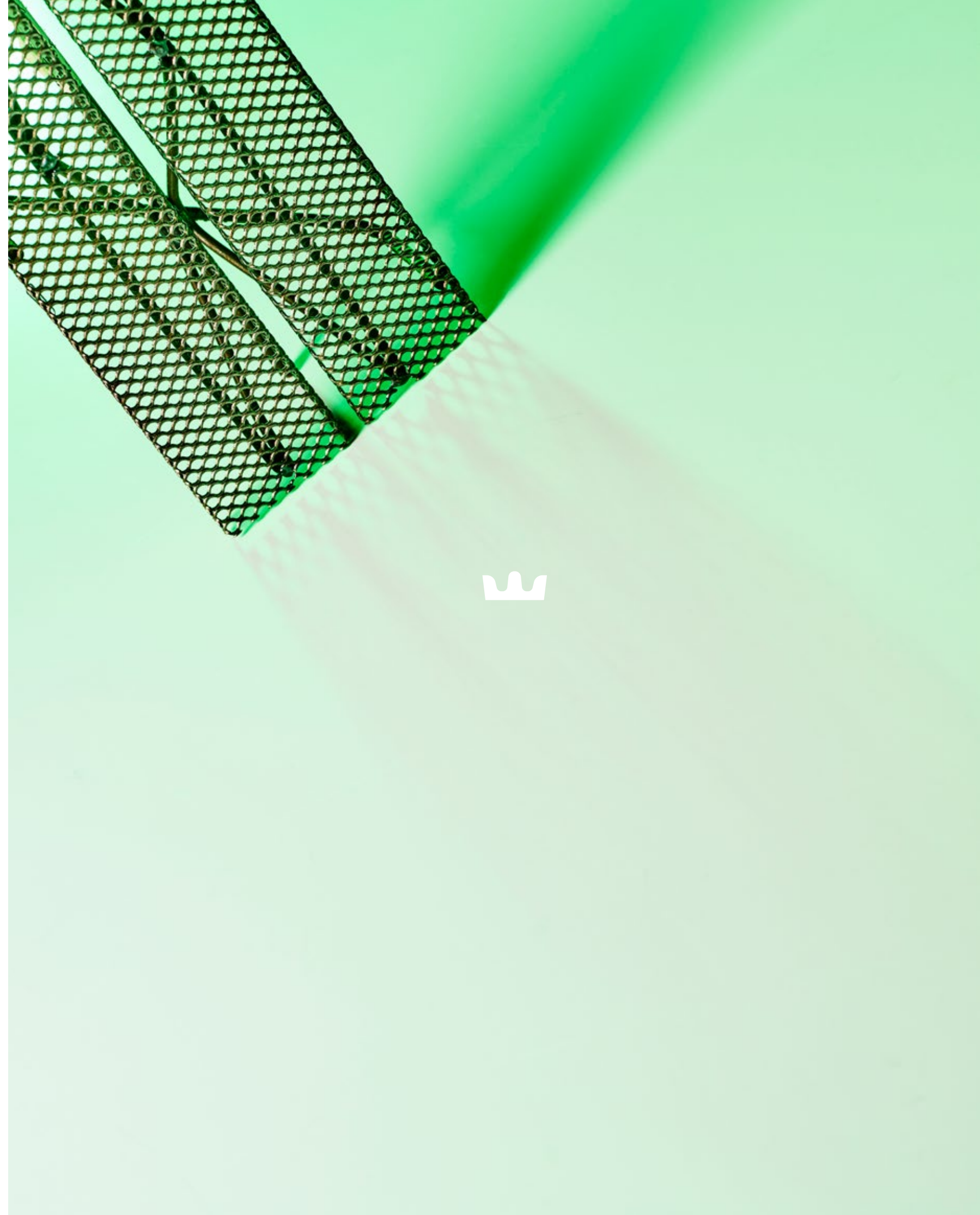
6. Informace o následných událostech

Po rozvahovém dni nedošlo k žádným událostem, které by měly významný dopad na účetní závěrku k 31. prosinci 2022.

27. června 2023

Sebastian Peter Wagner
Předseda představenstva

Created by: Winning Group & Atelier Židlický
Photography by: archiv Winning Group, Lukáš Hrdlička,
Lukáš Pfeffer, Štěpán Slováček, Luděk Šmerda, David Židlický
Published by: Winning Group, June 2023
© Winning Group 2023



22

„Existuje pro nás pouze jedna meta –
zasadit se o to, aby se každá naše firma
stala tou nejlepší ve svém oboru.“

Sebastian Wagner



winninggroup.cz