





3	Sebastian Wagner: Úvodní slovo
4	Sebastian Wagner: Správná rozhodnutí pro další růst byznysu bývají ta nejtěžší
10	Winning Group – Profil, vývoj
14	Peter Smataník: Hodnotná aktiva a prostor pro další investice
16	Milan Jirgl, Jaromír Šmída: ESG: Odpovědný přístup jako základ dlouhodobé stability
18	Nejsme korporát s deseti patry řízení. Kdo má nápad, může ho zkusit prosadit a okamžitě uvidí, jestli funguje.
24	Investiční portfolio: Construction, Properties, Vital, Leisure & Services
34	Ondřej Blaho: Čelit výzvě je jediný recept na budování odolnosti
58	Lukáš Ruber, Petr Šerák: Stavíme na německé disciplíně, tvoříme v českém prostředí
60	Kamil Vokurek: Silné zázemí. Miliardové vize. Výjimečný standard
64	Julian Lehrmann: Nemovitostní portfolio Winning Group láká zájemce o koupi
66	Winning Vital – Nový pilíř čerstvých potravin
74	Jaroslav Pažitka: Z jedné restaurace na půl miliardy
82	Jerzy Packowski: Chceme promyšlenou síť restaurací
86	Jozef Balej: Čtyři pobočky, čtyři identity
90	Konsolidovaná účetní závěrka

Vážené čtenářky,
vážení čtenáři,

rok 2025 byl pro Winning Group
rokem velkých změn. Některé
z nich byly náročné, zároveň
však skupinu posílily a přivedly
ji do kondice, ze které máme
dnes opravdu radost.

Skupina se výrazně proměnila. Uzavřeli jsme důležitou kapitolu Automotive a současně otevřeli několik nových. Posílili jsme naše aktivity v oblasti průmyslových nemovitostí, dále rozvíjeli Construction a Leisure & Services a vstupem do segmentu čerstvých potravin jsme Winning Group rozšířili o další mezinárodní pilíř.

Dnes máme portfolio, které je pestřejší, stabilnější a zároveň plné nových příležitostí. V každém segmentu vidíme prostor něco zlepšit, vybudovat nebo posunout na další úroveň. Mám kolem sebe silné týmy, nové projekty a řadu nápadů, které postupně měníme v konkrétní výsledky.

Rok 2026 je pro nás navíc výjimečný – slavíme deset let od založení Winning Group. Deset let růstu, změn a podnikatelských výzev, ale také deset let, během nichž jsme byli každý rok ziskoví. To považuji za nejlepší důkaz stability našeho podnikání, kvality našich týmů a schopnosti skupiny uspět v různých tržních podmínkách.

Do dalších let vstupujeme s optimismem, zdravým sebevědomím a jasnou ambicí: dále rozvíjet naše společnosti, hledat nové příležitosti a budovat projekty, které dávají obchodní smysl a zároveň nás baví.

Děkuji všem našim zaměstnancům, partnerům a zákazníkům za jejich důvěru, nasazení a spolupráci.

Sebastian Wagner
Chief Executive Officer

Sebastian Wagner

Chief Executive Officer

„Správná
rozhodnutí
pro další růst
byznysu bývají
ta nejtěžší.“

winninggroup



Rozhovor

Rok 2025 byl pro Winning Group testem odolnosti i schopnosti dělat obtížná, ale správná rozhodnutí. Skupina úspěšně uzavřela kapitolu automotive, z níž si odnesla silné portfolio průmyslových nemovitostí, a zároveň potvrdila, že stávající pilíře – Construction, Real Estate, Leisure & Services a Vital – přinášejí výsledky i výhled na další růst. O tom, co se změnilo v investičním uvažování, proč dnes více než dřív záleží na kontrole finálního produktu a kde skupina vidí největší příležitosti pro další roky, mluví v rozhovoru CEO Sebastian Wagner.

Jak hodnotíte uplynulý rok 2025?

Byl to rok, který nás jako skupinu pořádně prověřil. Ale přestože jsme exitovali automotive pilíř a odepsali zbývající investici, uzavřeli jsme rok pozitivně, což je pro mě jediná platná metrika. Potvrdilo se, že diverzifikované portfolio, které jsme v minulých letech vybudovali, nás bez zaváhání podrží. Je-li jeden segment pod zvýšeným tlakem, skupina jako celek obstojí. To je rozdíl mezi firmou, která jen reaguje, a firmou, která umí krizové situace předvídat a připravit se na ně.

Dá se říct, který ze segmentů se nejvíce zasadil o solidní výsledek?

Byla to souhra. Construction pokračovala ve svém vysokém pracovním tempu a nasazení, nemovitosti přispívaly svým stabilním příjmem a segmenty Leisure & Services a Vital byla radost pozorovat, protože udělaly velký skok vpřed. Přesně to odráží logiku transformace skupiny, kterou jsme započali minulý rok – ukazuje sílu portfolia, které není závislé na jednom cyklickém odvětví.

Jak se zkušenosti z minulého roku propsaly do aktuální investiční strategie Winning Group?

Makroekonomická situace je dnes výzvou, takže jsme ještě disciplinovanější. Dřív jsme stavěli růst skupiny především na restrukturalizačních přibězích. Jen v automotive jsme zvládli šest restrukturalizací, všechny firmy dovedli k prodeji a odešli s portfoliem průmyslových nemovitostí. Dnes se ale už víc soustředíme na funkční firmy se spícím potenciálem, v nichž můžeme naším know-how vytvořit hodnotu rychleji a s menším rizikem. Jinými slovy, když uvažujeme o akvizici, musíme přesně vědět, co chceme v dané firmě zlepšit a s jakým výsledkem. Investice prostě musí mít jasnou tezi. No a musí nás to bavit!

Jak jde zábava ruku v ruce s disciplínou?

Bavit se ale neznamená romantiku nepodloženou čísly. Znamená to dělat byznys, v němž vidíme smysl a stojí nám za to pumpovat do něj naši energii a úsilí. Čísla jsou podmínka, zábava je akcelerátor.

Construction s oblibou označujete za motor skupiny. Platí to i po roce 2025?

Beze všeho. Stavební segment je už deset let neotřesitelným základem skupiny. Nebylo to bez zaváhání, řešili jsme i složité zakázky, ale právě ty nám daly impuls ke změnám, které nám dávají lepší výchozí pozici pro další růst.

Jaké změny máte na mysli?

Podnikli jsme personální i organizační kroky, centralizovali řízení, posílili exekutivu a jasněji rozdělili odpovědnosti. Dnes je Construction stabilnější a lépe připravená na větší výzvy.

Winning Group slaví tento rok 10 let od založení, co byste stavebnímu segmentu k výročí přál?

Jednoznačně smysluplnou akvizici. Víím, že to opakuji každoročně, ale opravdu intenzivně se díváme po stavebních firmách, které vhodně doplní naše interní technologické know-how. Nejde nám o kupování obratu, ale o cílené doplnění kompetencí. A nově se díváme i za hranice. Stavebnictví je pro nás nosný pilíř a chci tedy přirozeně hledat příležitosti i v dalších evropských zemích. Ambice je udělat z Construction silnou mezinárodní skupinu. Je to také svého druhu výzva pro naše lidi, aby se nezačali nudit.

„Dnes se víc soustředíme na funkční firmy se spícím potenciálem, v nichž můžeme naším know-how vytvořit hodnotu rychleji a s menším rizikem.“

Zmiňoval jste Winning Properties coby stabilizační pilíř, bude tomu tak i nadále?

Nemovitosti jsou pro nás stabilní cash flow pilíř. Zároveň ale víte, že nejsem sentimentální. Pokud dokážeme kapitál z průmyslových nemovitostí uvolnit a nasadit ho tam, kde vytvoří vyšší hodnotu, půjdeme do toho. Nebráním se tomu, že bychom část portfolia selektivně prodali, pokud to bude dávat skupině smysl. Vnímám to jako disciplinovaný přístup – když přijde dobrá nabídka, umíme reagovat.

Leisure & Services má našlápnuto k pořádnému růstu. Winning Fitness je minimálně v Brně v kurzu, jak jste ho tak rychle etablovali mezi fitness nadšenci?

Zkombinovali jsme top stroje a zázemí se správným podhoubím pro zrod fitness komunity. Lidé nechtějí jen místnost se stroji, chtějí exkluzivní prostředí, které se od ostatních fitek liší, chtějí zážitek. Našemu týmu se s těmito ingrediencemi podařilo dostat od startupu k zavedenému režimu velmi rychle.

Co je teď pro Winning Fitness největší úkol?

Naučit se řídit více poboček najednou. Jedna úspěšná pobočka je důkaz, že koncept funguje, ale skutečným testem bude úspěšné škálování.

Kromě zdravého životního stylu ale v jihomoravské metropoli šlapete i do kultury.

Máme za sebou první sezónu v SONO centru. Tam probíhá transformace v plném proudu. Troufám si říct, že jsme notně zlepšili program, omezili některé zastaralé formáty, které ekonomicky ani značkově nedávaly smysl, a začali budovat vlastní, originální produkci. Nedávno jsem byl na předpremiéře našeho nového kabaretu a musím říct, že takovou energii v sále jsem dlouho nezažil, jsem upřímně nadšený. Držíme komplexní pohled na věc – klíčová myšlenka Winning Entertainment, do něhož SONO patří, stále je, že nechceme být jen jeden klub, ale pomaličku budovat širší zábavní platformu. Zatím vám neprozradím, co za nápady máme v zásobě, ale je jich hodně a atmosféra je dostatečně kreativní.

Kromě vylepšeného programu jste pozvedli i SONO restauraci, v Brně už tak máte tři špičkové gastro podniky.

Je to tak a už to dávno není jen hobby. Je to funkční, stabilní byznys, který má výsledky i reputaci. Ten recept je pořád stejný – nabídnout lidem to, o co stojí, v té nejlepší kvalitě a s prvotřídní péčí.

Jak se vyvíjí vaše strategie v zatím nejnovějším segmentu Winning Vital? Ve Španělsku jste v loňském roce akvírovali producenta mandarinek, jaké s ním máte ambice?

Nebýt jen producentem mandarinek. Pointou je mít silnou obchodní platformu, která umí flexibilně nakupovat, zpracovávat, balit a prodávat napříč kategoriemi a trhy. Chceme být blíž koncovému zákazníkovi a méně závislí na prostřednících, ať už budeme prodávat mandarinky z Valencie na český trh, nebo avokáda z Jihoafrické republiky do Německa.

Co to znamená prakticky?

Intenzivně budujeme nové obchodní kanály v dalších zemích, posilujeme obchodní tým Madre Mia a měníme zajeté, zastaralé procesy. Ta firma historicky fungovala lokálně a rodinně, což má své plusy, ale i zásadní limity. My ji profesionalizujeme, aby uměla růst rychleji a lépe monetizovat svoji dobrou výchozí pozici. Změna mindsetu je vždycky ta nejtěžší disciplína, to už jsem za svou kariéru pochopil víc než dobře, ale přináší ovoce.

V jakém gardu se ponese rok 2026?

Tvůřím. Máme za sebou roky restrukturalizací, které jsme úspěšně uzavřeli. Taková etapa si vybere svou daň, protože vás pořád nutí něco spravovat. Dnes ve skupině cítím úplně jinou náladu, plnou energie a chuti podnikat. Chceme dál rozvíjet Construction, škálovat Leisure & Services a profesionalizovat Vital, ale zároveň jsme otevřenější věcem, které vznikají od nuly. Loni to bylo Winning Fitness, letos rozjíždíme Agrodon.

Kapitál na to máte. Co musí projekt splnit, abyste do něj šli?

Musí nám dávat smysl a musíme ho umět posunout o úroveň výš. Radost mi projekty dělají pod dvěma podmínkami: když na konci stojí výjimečný produkt a když na něm vyděláme. Jedno bez druhého mě nezajímá. V roce 2026 se zatím daří a je to na skupině znát, zažíváme teď kreativní flow – a to je stav, kvůli kterému to celé dělám.

Investujeme do firem
a odvětví, která
dokážeme posunout
kupředu.

Ať už vstupujeme jako
strategický vlastník,
nebo jako partner
podnikatele s vizí,
existuje pro nás jediná
meta: aby se každý náš
projekt stal etalonem
svého oboru.

Investujeme s dlouhodobou vizí

- jsme strategický investor a dlouhodobý vlastník, ať formou akvizice, nebo partnerství s podnikatelem, který sdílí naše ambice
- do každého projektu vstupujeme s jasnou vizí jeho úspěšné integrace do skupiny
- jednotlivé business units významně těží z celoskupinových synergií

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

E

Firmy strategicky rozvíjíme

- zavádíme numbers-driven řízení s důrazem na cash flow
- aplikujeme nejlepší standardy procesního řízení skrz systém Operational Excellence
- našim partnerům přinášíme kapitál, analytiku a procesní zázemí, oni přinášejí oborové know-how a osobní zápal

Udržitelnost je součástí naší dlouhodobé strategie

- snižujeme energetickou náročnost a závislost na fosilních palivech
- klimatickou změnu vnímáme jako zásadní hrozbu pro planetu, člověka, a tedy byznys
- stanovujeme si ambiciózní, ale realistické cíle

v tis. Kč

4 867 094

Tržby

305 456

EBITDA

149 215

z toho properties a developerské projekty

156 241

z toho provozní společnosti

2 640 680

Tržní hodnota properties a developerských projektů

671 242

Vlastní kapitál celkem

1 800 928

Dluhy

1 409 363

z toho financování properties a developerských projektů

391 565

z toho financování mimo properties a developerských projektů

382 577

Cash

30 150

z toho Cash properties a developerských projektů

352 426

z toho Cash mimo properties a developerských projektů

52 %

LTV properties a developerských projektů

0,3 ×

Finanční páka provozních společností



Hodnotná aktiva a prostor pro další investice

Peter Smataník Chief Financial Officer

Akviziční cíle
Velikost
do 250 mil. €
Rentabilita
potenciál 10 % EBITDA
po integraci
Typ
add-on,
buy & build, start-up,
carve-out, partnering
Charakter
funkční firmy
se spícím potenciálem

winninggroup

Silné nemovitostní portfolio, volná kapacita pro další investice a nízké zadlužení. Tak vypadá finanční pozice Winning Group očima jejího CFO Petra Smataníka

Winning Group uzavřela rok 2025 v zisku a do roku 2026 vstupuje s jasnou vizí dalšího růstu. Ambice se nemění. Zvyšovat výkonnost firem, které už v portfoliu jsou, a hledat akviziční cíle, které vhodně doplní obory, v nichž skupina působí, nebo otevřou dveře ke zcela novým oborům. Souběžně pokračuje to, co skupina dělá každoročně: optimalizuje procesy, aby zvýšila provozní efektivitu.

Páteří aktiv je portfolio průmyslových nemovitostí v Německu a v Česku, které skupině zůstalo po úspěšných exitech z automobilového průmyslu. „Vstoupili jsme do firem, v nichž jsme viděli restrukturalizační potenciál, ten jsme naplnili a ve správnou chvíli odešli. Kromě výrazného zisku a splacení dluhů nám zůstala i velmi silná flotila průmyslových nemovitostí,“ říká k uzavření kapitoly automotive Smataník.

„Po prodeji automotive se struktura skupiny proměnila. Vytvořili jsme hodnotu pro vlastníky a podstatně snížili zadlužení. Dnes podstatnou část hodnoty portfolia tvoří nemovitostní investice a to je jiný typ aktiva než provozní firma. Jinak se financuje, jinak se hodnotí provozní výkonnost a jinak se u něj čte zadlužení,“ vysvětluje Smataník. Proto se skupina na obě části dívá odděleně a zavedla nové KPI. U nemovitostí sleduje skupina provozní výsledek (NOI) a poměr zadlužení k hodnotě nemovitostí (LTV). U provozních firem EBITDA, cash flow a provozní zadlužení (Net debt to EBITDA). Míra cizího kapitálu je v obou případech nastavená tak, aby zvyšovala návratnost toho vlastního.

Portfolio nemovitostí má tržní hodnotu kolem 2,6 mld. korun, která zhruba o 1,3 mld. převyšuje hodnotu účetní. LTV drží skupina na nemovitostech kolem 50 %, což znamená nevyčerpanou úvěrovou kapacitu. Zadlužení provozních entit zůstává nízké, čistý dluh k EBITDA na úrovni 0,3. „Volná kapacita není jenom polštář, je to taky kapitál na další investice,“ říká Smataník. Pokud dává smysl prodat aktivum se ziskem, skupina ho prodá a prostředky reinvestuje buď v rámci stávajících investic, nebo do nových.

Akvizičním cílem už nejsou firmy v potížích, ale fungující podniky se spícím potenciálem, ideálně takové, které mohou sloužit jako platforma k dalšímu budování nebo jako doplnění oboru, ve kterém už skupina působí. Stále častěji vstupuje Winning Group do akvizic jako partner, který buduje po boku podnikatelů, ne jako jediný kupec. Sektorově míří na obory s trvalou poptávkou, hlavně na spotřebu a služby, a na výrobu s přidanou hodnotou.

Ve skupině je Smataník hlasem opatrnosti. „Sebastian Wagner vidí všude příležitost, to je dobře, to je přesně jeho role. Já jsem ale od toho, abych viděl rizika. Tak se dobře doplňujeme.“ Riziko skupina podle něj snižuje tím, že vstupuje do oborů, kterým rozumí, a že za ní stojí zázemí, síť a rezervy, které konkurence nemá.

Finanční řízení skupiny ale nikdy není prací jen jednoho člověka, jak upozorňuje Smataník: „Za odvedenou práci patří dík celému finančnímu týmu skupiny. Tempo, které jsme letos nasadili, by bez něj nebylo možné.“

ESG: Odpovědný přístup jako základ dlouhodobé stability

Milan Jirgl Director Compliance
Jaromír Šmída Manager Compliance

Tvoříme holding, který roste v souladu s planetou, lidmi i principy transparentního řízení

V loňském roce dosáhla skupina Winning Group nového milníku v oblasti ESG. Aktuálně nastavuje procesy sběru dat a definuje klíčové oblasti udržitelnosti, s ambicí podnikat zodpovědně a upevnit svou pozici transparentního a důvěryhodného obchodního partnera. A to i přesto, že povinnost nefinančního reportingu nastane až v roce 2028.

Jak na Winning Group dopadají nové legislativní povinnosti ze strany EU?

Milan: Zákonná povinnost nefinančního reportingu podle nové legislativy se nás přímo dotkne až za rok 2027, přesto k tématu přistupujeme proaktivně. ESG zdaleka nevnímáme jen jako administrativní zátěž či splnění zákonné normy. Je strategickým nástrojem pro posílení našeho renomé, prohloubení důvěry u investorů a bank a upevnění pozice spolehlivého obchodního partnera.

Jaromír: Nadto se s ním hodnotově ztotožňujeme, je součástí naší firemní kultury a podnikatelského mindsetu. Jsme si vědomí, že jako velká společnost neseme odpovědnost za nefinanční dopady svého podnikání a chceme jít příkladem, jak v tomto směru vypadá dobrá praxe.

Jaké konkrétní kroky jste v této oblasti podnikli za loňský rok?

Milan: Rok 2025 byl pro nás ve znamení příprav a definování priorit. Klíčovým výstupem je naše nová „materiality assessment“ matice, která nám pomohla identifikovat oblasti s nejzásadnějším dopadem na náš byznys i okolí. Na základě této analýzy jsme určili konkrétní klíčové ukazatele (KPI), které budeme napříč celým holdingem sledovat. Aktuálně probíhá proces nastavování interních mechanismů pro sběr a vyhodnocování dat tak, abychom byli na plnou reportovací povinnost včas a správně připraveni.

„Víme, že jako velká společnost neseme odpovědnost za nefinanční dopady svého podnikání a chceme jít příkladem, jak v tomto směru vypadá dobrá praxe.“

Jaromír Šmída, Manager Compliance

Co v rámci ESG vnímáte aktuálně jako největší výzvu?

Jaromír: Na cílech a prioritách máme obecně shodu, naší největší výzvou je vlastně samotná dynamická struktura holdingu. Portfolio našich společností se v čase mění – od Automotive a Construction přes segment Leisure, koncertní haly a sítě fitness center až po sklizeň mandarinek... Sladit tuto různorodou a ambiciózně se vyvíjející strukturu s administrativně náročným a pomalejším procesem ESG vyžaduje vysokou míru flexibility. Vedle implementace procesů se intenzivně zaměřujeme i na měření naší uhlíkové stopy, která bude tvořit integrální součást našeho budoucího reportingu.

Životní prostředí ENVIRONMENTAL (E)

- Sledování uhlíkové stopy • Energetická efektivita napříč provozy • Odpovědné nakládání se zdroji

Sociální oblast SOCIAL (S)

- Péče o zaměstnance • Bezpečnost práce • Rozvoj talentů • Budování férového prostředí v rámci celého holdingu

Správa a řízení GOVERNANCE (G)

- Nastavení transparentních interních procesů • Etika v podnikání • Příprava na standardy udržitelného reportingu

Pilíře naší ESG strategie

„Nejsme korporát s deseti patry řízení. Kdo má nápad, může ho zkusit prosadit a okamžitě uvidí, jestli funguje.“



„Na práci v HR mě hodně baví to, že můžu vidět věci v souvislostech. Díky setkávání s lidmi napříč profesemi poznávám, jak na sebe jednotlivé pozice navazují, a vidím firmu jako živý organismus, ve kterém má každý člověk svou důležitou roli. Těší mě, že můžu propojovat lidi a přispívat k tomu, aby jejich spolupráce dávala smysl.“

Tereza Tomíčková, HR Director



„Na své práci mám nejraději to, že i když má každý z nás svou vlastní roli – já se starám o administrativu, kolegové o nákup, prodej nebo účetnictví – nakonec všichni spolupracujeme, aby každá zakázka proběhla hladce. Když se objeví problém se zákazníkem nebo je potřeba na poslední chvíli připravit balící dokumentaci, spojíme síly a společně najdeme řešení. Právě tahle týmová spolupráce je něco, co zvenčí často není vidět, protože naše práce bývá vnímána jen jako „papírování“.“

Laura Ruiz Fernandez, Administration / Accounting department



„Nejvíc mě baví chvíle, kdy se během rušné směny podaří všechno skvěle zorganizovat a hosté odcházejí spokojení, i když ani netuší, kolik práce bylo v zákulisí. Je skvělý pocit vidět, že díky dobré spolupráci týmu všechno funguje i v těch největších špičkách.“

David Hanák, Manager Restaurant



„Co mám na své práci nejraději? To je těžké vystihnout jedním příkladem. Za padesát let ve společnosti jsem prošel mnoha etapami a každá z nich byla stejně důležitá. Celou tu dobu jsem se snažil přispět k tomu, aby se z naší firmy stal úspěšný podnik. Řekl bych, že jsme svým způsobem jedna rodina, a právě toho si nejvíc vážím – že pracujeme bok po boku jako jeden tým, společně překonáváme překážky a sdílíme radost z dosažených výsledků. Jestli mě moje práce bavila? Rozhodně ano. Vždy pro mě měla velký význam a bavilo mě všechno, co jsem dělal. Proč? Protože mi na této společnosti skutečně záleží. Měl jsem možnost sledovat její růst v dobrých i těžkých obdobích a vždy jsme společně našli cestu, jak jít dál.“

Francois Bellver, Shipping department coordinator



„Věřím, že nejlepší jídla nevznikají díky složitosti, ale díky poctivým surovinám, řemeslu a pečlivosti v každém detailu. Když má každý krok svůj smysl, host to na talíři pozná a rád se vrátí.“

Lukáš Greguš, Head Chef Restaurant



„Na své práci mě nejvíc baví vybírat kvalitní produkty, připravovat je, zpracovávat a dodávat našim zákazníkům. Těší mě vědomí, že produkty, které prodáváme, putují přímo z polí a farem až na stoly našich koncových zákazníků a jejich rodin, kde přinášejí kvalitu i skvělou chuť.“

Carlos Sancho, Comercial Director



„Každý vydaný talíř má svůj příběh. Začíná u nápadu, pokračuje vývojem receptur, pečlivým výběrem surovin a končí až ve chvíli, kdy je celý tým připraven odvést stejně precizní práci každý den. Mojí rolí je, aby každá z našich restaurací měla vlastní charakter, ale všechny spojovala stejná filozofie kvality.“

Adam Procházka, Executive Chef Restaurant



„Na IT mě fascinuje, že za každým technickým problémem se skrývá příležitost něco vymyslet lépe. Největší radost mám z okamžiku, kdy díky rozhovorům s lidmi z různých oddělení navrhnu řešení, které lidem usnadní práci a promění složitý proces v něco jednoduchého a přirozeného. Pro mě je IT především o tvoření, ne jen o správě technologií.“

Veljko Lazarević, IT specialist



„Když je práce náročná a výsledek nejistý, zakázka často připadne tomu, komu už lidé věří, že ji zvládne. Tahle důvěra vzniká z věcí, které na první pohled nepůsobí nijak výjimečně: že uděláte, co jste slíbili, upozorníte na problémy včas a zůstanete v klidu, když se projekt začne viklat. Proto se vyplatí investovat nejen do portfolia, ale i do vztahů. Tenhle typ sociálního kapitálu se totiž může stát skutečným aktivem.“

Lucie Jebavá, Project Preparation Engineer



„Tato práce mě neustále obohacuje o nové znalosti a učí mě vidět za každým číslem příběh naší firmy. Nejvíc mě naplňuje, když z tajuplných pokladů, které kolegové vyloví z kapes a vydávají je za účtenky, vyčarujeme přehledný systém. Jsme s holkami z účtárny takové elitní komando krotitelů chaosu – sice nás občas podezřívají, že mluvíme cizím jazykem, ale bez nás by ta čísla nikdo neslepil.“

Karolína Publíková, Financial Accountant



„Nejvíc mě baví práce s lidmi, protože každý přináší jiný životní příběh a zkušenosti. Mám ráda chvíle, kdy se během běžného rozhovoru dozvím něco nového nebo získám jiný pohled na svět. Právě ta rozmanitost lidí dělá moji práci zajímavou a nikdy ne stereotypní.“

Leona Pokorná, Manager Compliance



„Nejvíc mě baví být součástí cesty, která začala jako sen mého nejlepšího kamaráda Jozefa Baleje vybudovat síť nejprestižnějších fitness center v okolí. Nejsem zaměstnanec, ale od úplného začátku mu pomáhám – od prvních debat u něj doma nad tím, jak chceme, aby fitko pro lidi vypadalo, jak bude vypadat i sebemenší detail, kde by mohlo vzniknout první fitness centrum, přes hledání vhodných prostor a dlouhé noci při jeho budování až po dnešní chvíle, kdy společně stojíme v dalších nových prázdných prostorech a přemýšlíme, jak z nich vytvořit místo, kam se budou lidé rádi vracet a mít ho rádi. Největší odměnou je vidět, že se z původní myšlenky stal prostor, který pro tisíce lidí není jen fitness centrem, ale jejich druhým domovem.“

Tomáš Vrba, Operations & Graphics Coordinator



„Nejvíc mě baví, že ráno do práce přijdu jako recepční a během dne se ze mě stane diplomat, detektiv, překladatel, organizátor, technik a někdy i kouzelník. Zkrátka v SONU platí ‚Show must go on...‘“

Šárka Hochmanová, Hotel Operations Manager



„Smysl své role vidím v tom být oporou, předvídat potřeby a vytvářet podmínky, aby se kolegové i vedení mohli naplno věnovat svým prioritám a cílům. Baví mě práce s lidmi, hledání řešení i situace, kdy je potřeba převzít odpovědnost, věci dotáhnout do konce a stát si za svým.“

Jana Malá, Senior Executive Assistant & Facility Lead



„Baví mě práce s lidmi. Je to nikdy nekončící proces. S každým zaměstnancem mluvím při nástupu, bavím se s ním o jeho požadavcích, přáních i limitech ve vazbě na zdravotní stav. V 90 % se nám společně podaří nastavit spolupráci tak, že jsou objekty, kde máme nulovou fluktuaci. A náš byznys je zejména o lidech!“

Roman Konečný, Managing Director



„Miluju adrenalin pracovního kalendáře, který mě veze z restaurace na stavbu, cestou zaveze pro bedýnky od mandarinek a vrací mě na koncert. Ty chvíle, které mě pak nejvíce naplňují, jsou společné tvoření. Nejen v týmu marketingu, ale právě s lidmi, pro které pracujeme.“

Karel Semotam, Head of Marketing



„Každý projekt je novou výzvou a příležitostí něco se naučit. Největší hodnotu ale vidím v tom, že máme tým, který umí spojit zkušenosti a hledat nejlepší cestu, jak přenést myšlenky do projektové dokumentace a nakonec je proměnit ve skutečnou stavbu.“

Lukáš Ruber, Managing Director



„Nabízet gastro služby v SONU mne nepřestává bavit. Tady to tepe, tady to teče, tady to hlavně chutná.“

Petra Víceníková, Sales Manager



„Po mnoha letech v oboru a po deseti letech ve Winning Steel mě stále naplňuje hrdost, když projíždím s rodinou Německem a ukazují svým dětem budovy a stavby, na jejichž vzniku jsme se podíleli. Moci ukázat na něco skutečného a říct: „Podívej, na tomhle jsme se podíleli,“ je pro mě velmi výjimečný pocit – a pravděpodobně právě to mám na své práci nejraději.“

Frank Sander, Managing Director



„Na stavbách se pohybuji už přes 40 let a za tu dobu jsem vystřídal nespočet projektů, vrtných souprav i pracovních bot. Takže jsem měl dost času poznat, co se všechno může na stavbě pokazit – i jak to napravit. Dnes jsem v roli supervizora, takže místo do země občas „vrtám“ do kolegů. Mám rád, když věci fungují, lidé si pomáhají a práce jde od ruky. Pořád mě těší být součástí zajímavých projektů a předávat zkušenosti mladším kolegům. Technika a lidi se mění, ale poctivá práce zůstává stejná, a taky proto se na základech nesmí šetřit.“

Miroslav Lacina, Construction Manager



„Když se z výkresů a plánů stane reálná konstrukce. Každý den přináší nové výzvy a stereotyp rozhodně nehrozí. Práce se skvělým týmem, na který se můžu na stavbě i v kanceláři spolehnout.“

Jaromír Lipner, Project Manager



„V této profesi máte jednu jistotu, vždycky se něco posere. Jde o to mít tým dobrých spolupracovníků a s nimi to rychle vyřešit.“

Tomáš Maruška, Project Manager



„Mám ráda pohyb, změnu a komunikaci, což mně moje práce umožňuje. Díky tomu, že zajišťuji zásobování a vyřizuji záborny pro stavby jsem v kontaktu s kolegy, úředníky a každý den mě na silnicích, stavbách i úřadech čeká nové dobrodružství. Každou hodinu se nacházím na jiném místě v Jihomoravském kraji, případně i dál, když je potřeba.“

Milada Menšíková, Yard Dispatcher



Investiční portfolio

winning ps
winningsteel
winningestate

winningentertainment
winningsservice
winninggastro
winningfitness
SONO

Construction

Leisure & Services

Properties

Vital

3

winningproperties

AGRODON

MADREMIA S.L.
Frutas para la vida

FUTURFRUITS
INTERNATIONAL



Naše stavby obstojí dnes i zítra.
Winning Construction je
synonymem pro odbornost,
zodpovědnost a stabilní
růst napříč regiony
i stavebními sektory.

Věříme, že každá stavba má být nejen funkční a estetická, ale také odpovědná ke svému okolí. Kombinujeme precizní řízení, inženýrskou kvalitu a spolehlivost. Naše týmy garantují nejvyšší standard napříč segmenty – od monolitických konstrukcí přes rezidenční development až po generální dodávky staveb.



V portfoliu **Winning Properties** spravujeme prémiové výrobní závody s nadprůměrnou výnosností z nájmu a silným rozvojovým potenciálem.

Průmyslové reality jsou s minimálním rizikem neobsazenosti a vysokou atraktivitou pro nové nájemce jedním z nejstabilnějších pilířů realitního trhu. Díky dlouhodobým smlouvám s renomovanými partnery přináší naše aktiva stabilní a předvídatelný výnos, který plánujeme dále maximalizovat jejich aktivním rozvojem.

Winning Vital je náš segment zaměřený na prémiové potraviny. Propojuje udržitelné zemědělství, moderní logistiku a dlouhodobou poptávku po zdravé výživě.

Stavíme na zkušenostech předních pěstitelů citrusů a distributorů čerstvého ovoce s globálním dosahem. Usilujeme o maximální efektivitu procesů, udržitelné hospodaření a rozšiřování nabídky produktů, které odpovídají rostoucím nárokům zákazníků na kvalitu a čerstvost.

winninggroup

Vital



Ve Winning Leisure & Services děláme vše pro to, abychom lidem dopřáli to, co je dělá lidmi. Radost, zážitky, komfort a spokojenost.

Od špičkové gastronomie přes hotely až po kulturní eventy a fitness – vytváříme živý ekosystém zážitků, kvalitních služeb a neotřelých byznysových synergií. Soustředíme se na odvětví, která nejsou cyklická, ale dlouhodobě rostoucí a odolná i v době krize.

Čelit výzvám je jediný recept na budování odolnosti

Ondřej Blaho
Group President & General Manager, Construction



winning ps

Winning Construction vstoupila do roku 2025 po několika letech rychlého růstu, který si vyžádal jinak uspořádanou firmu. Dvě divize se na úrovni generální dodávky spojily pod jedno vedení, vznikla nová pozice výrobního ředitele a segment dnes pracuje v nejsilnějším personálním obsazení v historii. Ondřej Blaho mluví o tom, co reorganizace přinesla, proč české stavebnictví trápí nedostatek lidí víc než nedostatek práce a jak se připravit na krizi, kterou nemůžete předvídat.

Winning Construction vykázala v roce 2024 obrat téměř dvě miliardy a EBITDA přes pět procent. Jak dopadl rok 2025?

Velmi dobře, i když ne bez komplikací. Z padesáti zakázek napříč celým segmentem jich čtyřicet devět dopadlo podle plánu, nebo nad ním. PAMSTAV i PMK Drill očekávání překonaly. Potíže provázely jedinou zakázku na úrovni generální dodávky a zbytek segmentu ji dorovnal. Obrat jsme bez problémů udrželi, ziskovost je o něco nižší než v roce 2024. V součtu výsledek srovnatelný s předchozími lety.

Co si z toho odnášíte?

Přiznali jsme si, že některé naše vnitřní procesy kontroingu nefungovaly, jak měly, byl to hlavně důsledek rychlého růstu. Udělali jsme důkladnou analýzu, proč jsme se do takové situace dostali a jak tomu příště předejít. A na základě toho jsme provedli organizační změnu, která se dotkla celé struktury segmentu: tři roky jsme na úrovni generální dodávky fungovali ve dvou samostatných divizích, dnes jsme jedna firma pod jedním vedením. Vznikla také nová pozice výrobního ředitele, která nám dříve chyběla. Zkrátka, bylo to drahé školné, ale něco takového vás jako firmu posune víc než tři roky klidu.

Zmínil jste novou pozici výrobního ředitele. Kdo ji obsadil?

Petr Málek. Člověk, který tuhle roli předtím nikdy nedělal, celou kariéru pracoval jako projektový manažer. Zaujal nás svou přirozenou skromností a charakterem a ukázalo se, že instinkt nás neklamal. Petr totiž tráví v kanceláři tak patnáct procent času. Zbytek je na stavbách, s lidmi. Má dar říct kolegům „nešlo by to udělat i takhle?“ namísto „máš to špatně“. Díky tomu si rychle získal přirozený respekt a vedle toho se ukázal jako výborný krizový manažer. Každá třetí stavba se v určité fázi dostane do bodu, kde potřebujete někoho nezatíženého historií, kdo tam přijde, třeba i o víkendu, a situaci vyřeší. Petr těch víkendů odpracoval spoustu.

Lidé jsou pro vás vždy velké téma...

Ano a věřím, že teď máme nejlepší personální obsazení v historii firmy. Ne proto, že bychom předtím fungovali špatně, ale proto, že se nám podařilo celou řadu klíčových pozic správně doplnit. Vedle Petra Mála je to třeba Michal Hahn, náš finanční ředitel, který je ve firmě šest let, vyrostl od řadové pozice přes kontroléra až na CFO, přitom je mu kolem třicítka. Nebo Dana Chudáčková, naše právnička,

kteřá nastoupila na podzim a za pár měsíců si získala důvěru projektových manažerů i stavbyvedoucích. Dokáže složitou právní materii vysvětlit tak, že je pro ně uchopitelná, a oni díky tomu začali problémy řešit dřív, než narostou. Přesně tenhle typ člověka vám zvedá firemní kulturu.

Zaměstnanců máte přes dvě stě, nemáte problém si lidi udržet?

Udržet ne, najít nové ano. A to je vůbec největší problém, se kterým se potýká stavebnictví jako celý sektor. V roce 2024 tvořili studenti technických oborů pouhých dvanáct procent všech vysokoškoláků. A z nich jde do stavebnictví zlomek. My máme skvělé, zkušené lidi, ale potřebujeme někoho, komu tu zkušenost předají. Člověka, který vyjde čerstvě ze školy, dobře vyškolíte tak za pět let. Pokud nezačneme teď, za pět let je mít nebudeme.

Co s tím děláte?

Zahájili jsme spolupráci s vysokými i středními odbornými školami. Máme stážisty, kteří chodí na pár dní v týdnu. Naši lidé z toho zpočátku měli obavy, že to bude zátěž navíc, ale v praxi si to pochvalují. Do budoucna bych rád viděl i stipendijní program.

Nedostatek lidí je jen jeden problém trhu. Jaké jsou ty další?

Subdodavatelé. Momentálně prakticky nejsou. Prožíváme stavební boom, především v rezidenční výstavbě, jaký jsem za osmnáct let v oboru nezažil. Praha to nastartovala už koncem roku 2023, na Smíchově se teď staví celá nová čtvrť. A přeneslo se to do Brna, přicházejí sem dokonce pražští developéři. To všechno požírá kapacity. Cokoliv nakoupit za rozumných podmínek je dnes skutečný problém.

Pekařská ulice, Brno. Rekonstrukce a výstavba nového boutique hotelu je v mnoha ohledech výjimečným projektem. Vznikl pod vedením stavbyvedoucího Adama Polacha. Z původní budovy z roku 1840 zůstalo zachované pouze kamenné schodiště a originální zdobná fasáda, design celé rekonstrukce však respektoval historický ráz. V kontrastu s ním vznikla ještě nová dvoupatrová nadstavba, která je naopak pojatá v moderním stylu.



A do třetice?

Geopolitika. Současné globální konflikty jsou obdobou toho, co přišlo po začátku války na Ukrajině, ale dovolím si predikovat, že to bude výrazně horší. Investoři se poučili a ze smluv vyloučili možnost přejednání při změně okolností, takže celé riziko nárůstu cen dnes leží na dodavateli. A zasažení dodavatelských řetězců je razantnější. U polystyrénu, který se vyrábí z ropy a bez kterého nezateplíte jedinou stavbu, jsme zaznamenali nárůst cen kolem čtyřiceti procent. Podobně ocel, sklo, keramika.

Máte na to nějaký recept?

Na geopolitiku ne. To nemá nikdo. Ale máme zkušenosti a nacvičeno z covidu i z války na Ukrajině. Okamžitě jsme začali přejednávat smluvní podmínky se všemi investory na úrovni generální dodávky, komoditu po komoditě, termín po termínu. Řada konkurentů tak dosud neučinila. My ano, protože víme, že ti zadavatelé mají peníze taky jenom jedny. Neděláme to proto, abychom se na situaci obohacovali, děláme to proto, abychom se o riziko s investorem férově podělili. Věřím, že v tom budeme spíš úspěšní.

V minulých rozhovorech jste vždy říkal, že v krizích vidíte příležitost. Po covidu, válce a za současné nepřehledné situace ve světě, neomrzelo vás to opakovat?

(smích) Náš nejdynamičtější růst byl vždy právě v momentech krize. Za ně samozřejmě nejsem rád v tom lidském smyslu, ale jako firma jsme schopni se s nimi stále flexibilně vypořádat a vyjít z nich silnější. Já vím, že to může znít jako fráze, ale takhle to skutečně cítím.

Které projekty roku 2025 stojí za zmínku a jste na ně pyšný?

Jmenoval bych čtyři. Smetanovy sady ve Vyškově, rezidenční výstavba, o které si myslím, že bude vizitkou firmy. BiopharmaHub, monolitická konstrukce pro Masarykovu univerzitu, občanská stavba s výzkumným přesahem. A pak dvě zakázky, ze kterých mám osobně radost: základní škola v Ostopovicích a Biotop Rosice. Obě občanská

výstavba, obě architektonicky povedené. Je skvělé, že obce dokázaly získat dotační peníze a nestaví se jen budova splňující hygienické normy, ale něco, co má i urbanistický a architektonický odkaz.

Cítíte na stavbách, že lidem záleží na tom, co stavějí?

Myslím, že ano. Já tu profesní hrdost cítím. Když uděláme hezkou stavbu, jsem na to pyšný. Školky, nemocnice, to jsou věci, které za vámi zůstanou.

Získáváte nové klienty, nebo stavíte na starých vztazích?

Obojí. Když se ke mně ale klient vrací, znamená to, že byl spokojený nejen s realizací, ale i se záruční fází, a to je daleko silnější signál než jakákoliv nabídka. Reference jsou náš hlavní obchodní kanál. Z nových spoluprací zmíním Demaco na úrovni PMK Drill a CTP, se kterou nově spolupracuje i PAMSTAV a která byla dosud klientem jen pro zakládání. Zajímavé je, že dnes je situace na trhu obrácená. Investoři mají problém sehnat dodavatele, takže chodí za námi, a to i z Prahy.

A propos Praha, jak se tam vyvíjí váš tým?

Pražský tým je dnes schopný realizovat zakázky kolem tří set milionů ročně, což odpovídá menší stavební firmě. Zaměřujeme se na veřejný sektor, do privátu vstupujeme zatím okrajově. Bylo pro mě důležité, aby tam pracovali místní lidé, tedy ne Moraváci přesazení do Prahy. Odloučení od rodiny a dojíždění většinou nepřináší nic pozitivního. Pražáci pracují v Praze, Brňáci v Brně.

V minulosti jste mluvil o tom, že chcete rozvinout Design & Build. Posunuli jste se?

Velmi intenzivně to řešíme. Jihomoravský kraj začal vypisovat zakázky v režimu Design & Build nebo ve žlutém FIDICu a my na to ještě nejsme plně připraveni. Potřebujeme vlastní projekční kapacitu a BIM manažera. Máme Winning Steel, ale potřebujeme vybudovat kompletní projekční část. Pokud si ji nevytvoříme, přijdeme o konkurenční výhodu. Je to jeden z hlavních úkolů letošního roku.

Dalším z klíčových hybatelů dneška je bezesporu AI, jak s ní držíte krok?

V prvním pololetí 2025 proběhlo plošné školení AI pro celou firmu. Dnes ji používá téměř každý, nejlépe se uchytila na právním oddělení pro analýzu smluv. Vidíme ale další využití: kontroly harmonogramů, stavební deníky, projektová dokumentace. Na rozdíl od řady jiných firem ale v AI nevidím konkurenci pro naše lidi. Spíš cestu k tomu, aby udělali sto procent práce za osmdesát procent času a měli víc prostoru pro sebe. Zaváděli jsme také nový informační systém RSV First, který sjednotil procesy, zlepšil controlling a propojil vše s elektronickým stavebním deníkem. I tady hlídám bedlivě jednu věc: aby ten systém sloužil nám, a ne my jemu.

Výhled na rok 2026?

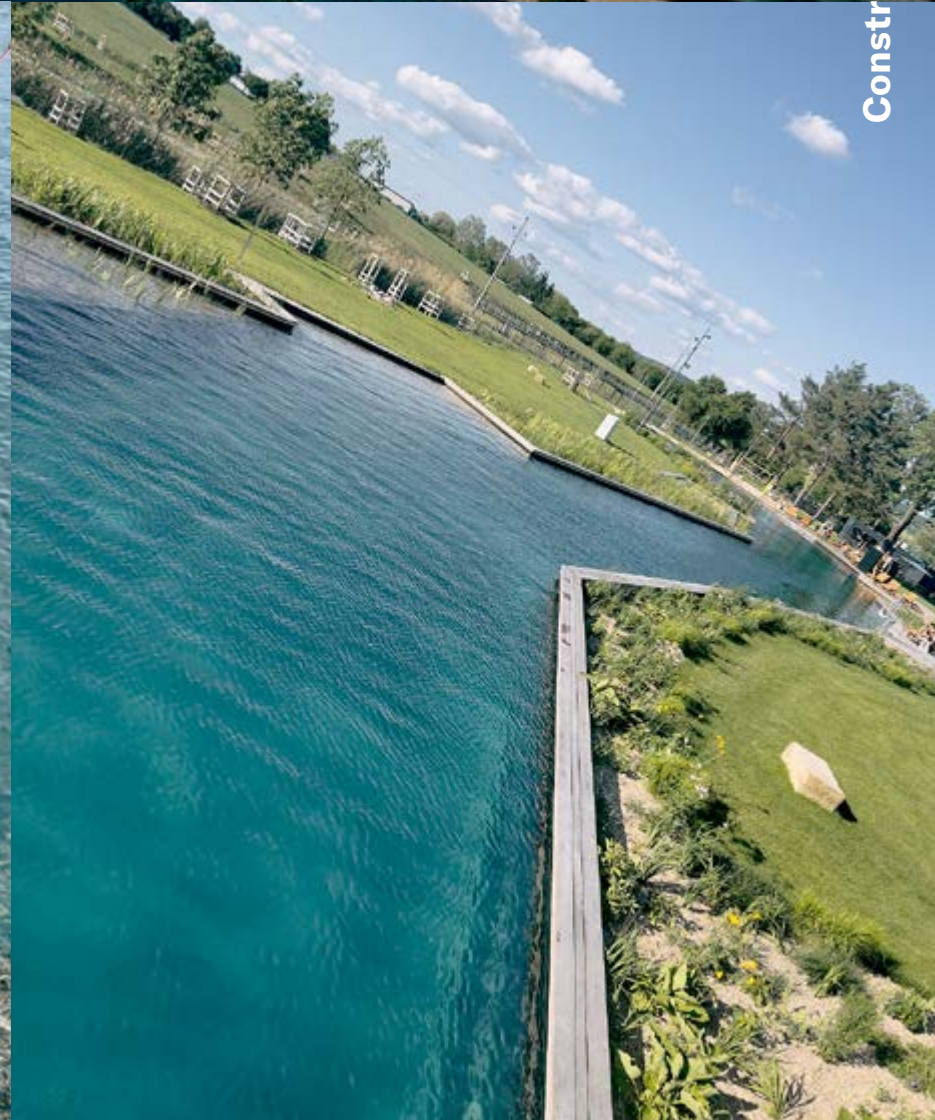
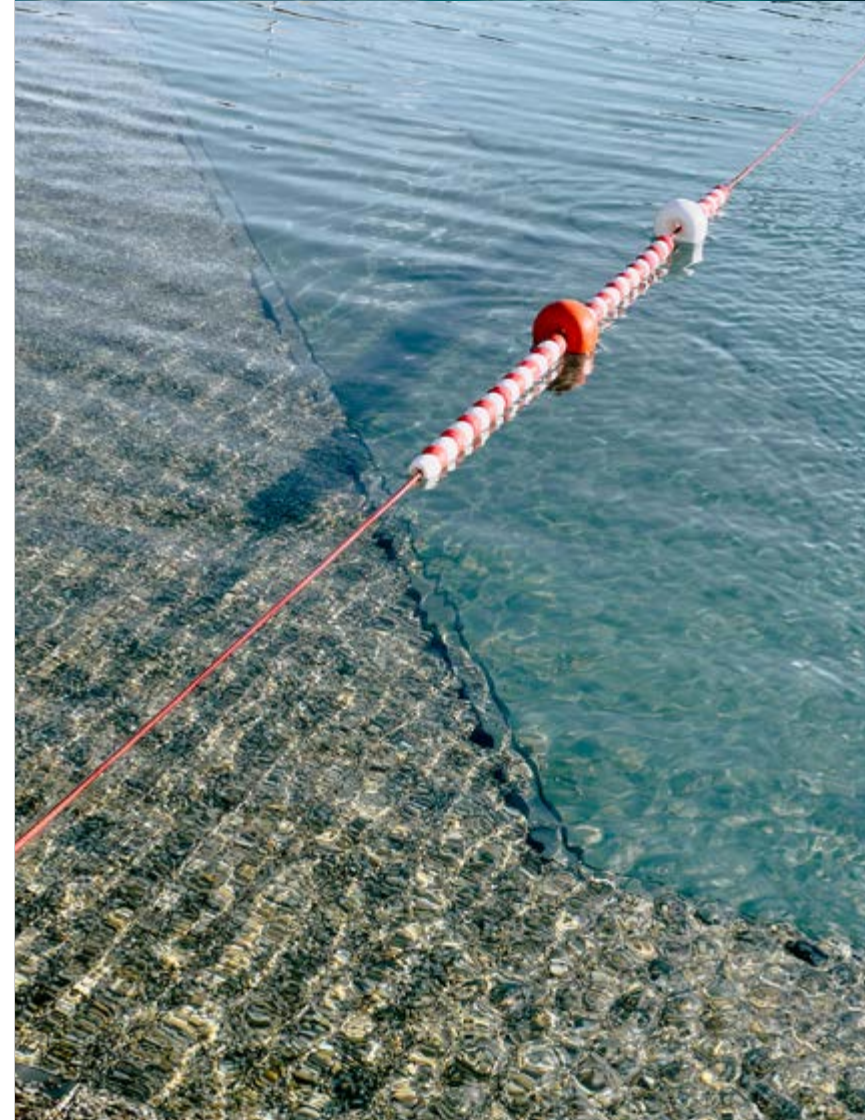
Silný. PMK má zakázkový výhled na čtyři měsíce dopředu, což je u tak specializovaného oboru výborný výsledek. PAMSTAV je na Moravě naplněný na sto procent, generální dodávka se drží kolem devadesáti. Čísla ale nejsou to hlavní, co mě na letošním roce těší. Podařilo se nám poskládat tým, jaký firma dosud neměla, a ve firmě je znát chuť do práce. Náladu z finančních výkazů nevyčtete, a přitom je klíčem k úspěchu. Pokud tempo udržíme, bude rok 2026 pro stavební segment rekordní.

A mimo práci? Jaký byl váš osobní rok 2025?

Vydal jsem druhý díl své sci-fi série a za pár týdnů vychází třetí kniha, takže literární cíle se plní. Začal jsem se připravovat na přijímačky na Institut tvůrčí fotografie, což je pro mě aktuálně největší osobní výzva. A začal jsem učit děti potápění, a to nejen ty vlastní. Mám za sebou tři běhy, dal jsem světu sedm malých potápěčů! S dospělými by to bylo asi jednodušší, ale ten pocit, když si s vámi čtrnáctiletý kluk sám z vlastní iniciativy udělá selfičko, za to stojí.



Koupaliště v Rosicích u Brna nabízí atypický tvar vodní plochy, brouzdaliště, zatravněné odpočinkové plochy i moderní zázemí. Technicky se jedná o zakřivený bazén z dílny PAMSTAV, který ale funguje jako biotop – vodu čistí dolomitický vápenec a rostliny, bez použití chemie.





Rezidence Smetanovy sady, Vyškov. Na místě původní prádelny Chřišťof vyrostly v první etapě výstavby celkem tři bytové domy se 126 byty, nabízející moderní koncept městského bydlení založený na kvalitních materiálech a chytrých technických řešeních.

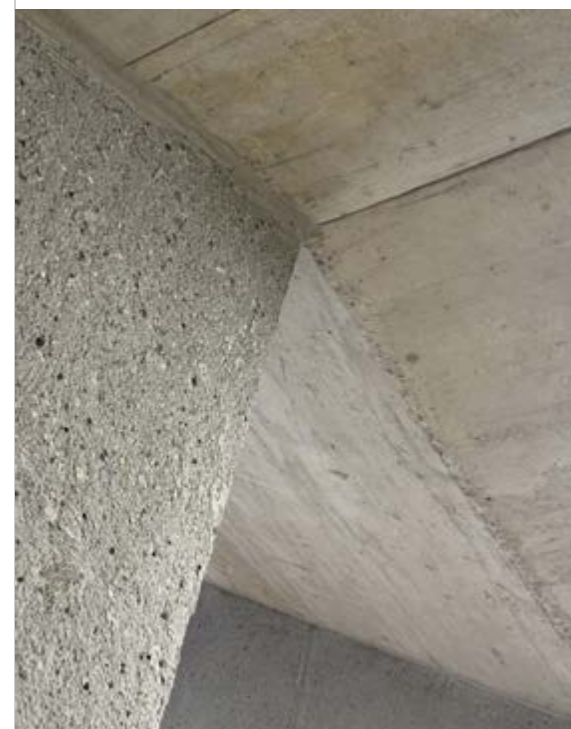




Polyfunkční sál Slivenec. Realizace nového polyfunkčního sálu vytvořila výrazný architektonický prvek městské části a zároveň moderní prostor pro kulturní, společenské i volnočasové aktivity.



winning ps



Construction



winning ps



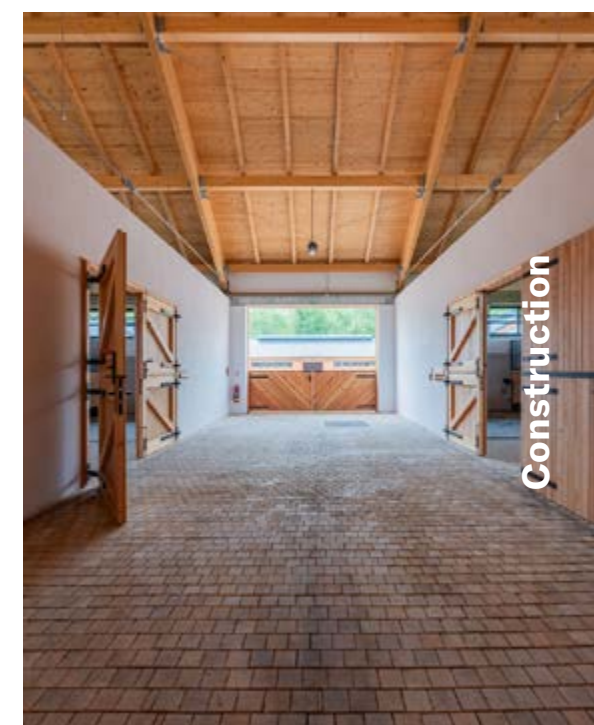
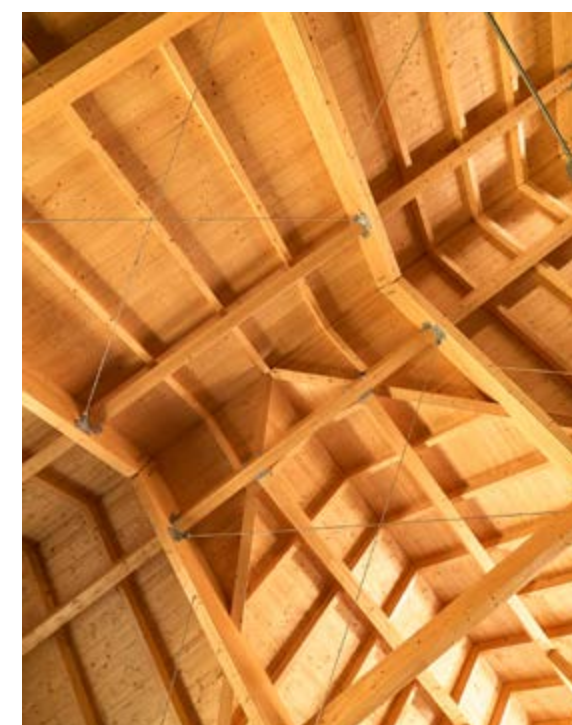
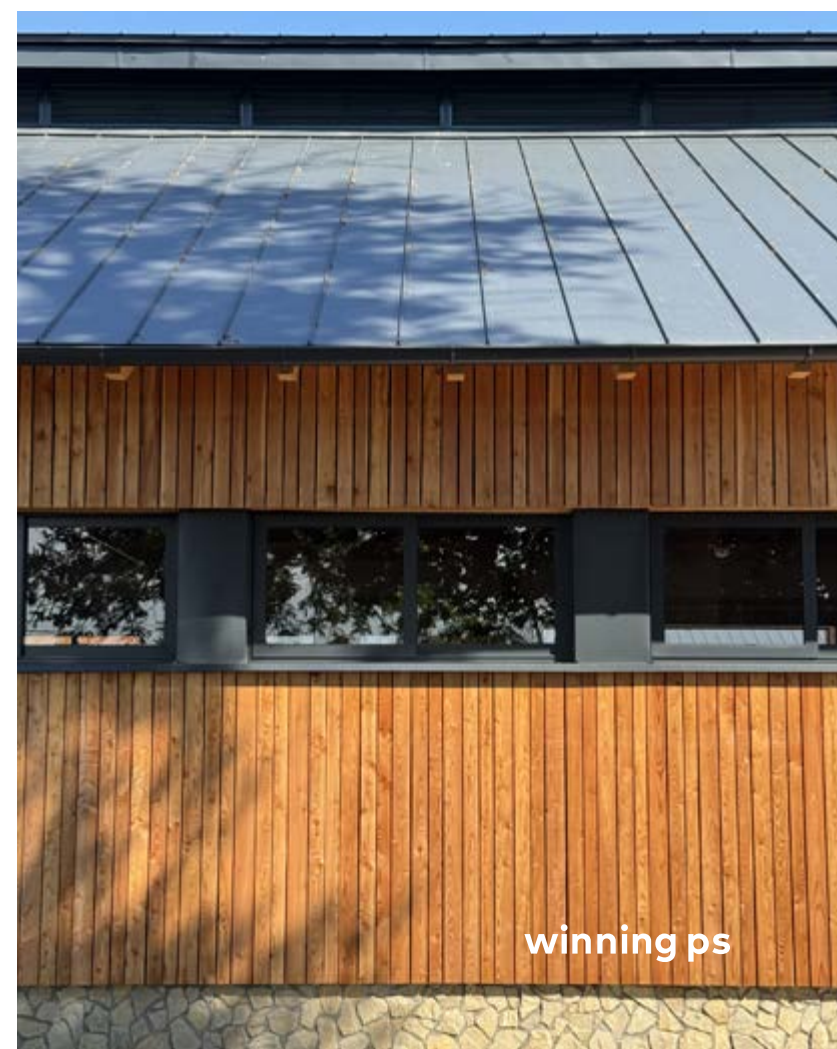
Construction



Základní škola Ostopovice. Kompletní demolice tří původních objektů uvolnila prostor nové, unikátní výstavbě. Třípodlažní objekt slouží jako mateřská a základní škola. Vizualně zaujme interiéry plnými křivek a velkorysým víceúčelovým sálem. Unikátní je i fasáda: přestože je mezi GRC panely přiznaná mezera, jsou pevně zamčené do sebe. Nejdelší z nich měří 9,5 metru při šířce pouhých 93 cm.



Nové středisko chovu koní, Slatiňany. Unikátní projekt pro Národní hřebčín Kladruhy nad Labem zahrnuje výstavbu stájí včetně porodních boxů, prostoru pro hřebata a moderního zázemí pro zaměstnance. Na ploše přes 3 000 m² ustájí více než 120 starokladrubských koní a významně tak přispívá k rozvoji chovu našeho nejstaršího původního plemene.



Construction





Sportcentrum Velké Němčice. Samonosná oblouková hala vznikla jako moderní přístavba k základní škole, aby podpořila sportovní činnost v obci, zejména florbal, házenou a basket. Nosná konstrukce je sestavena z ocelových trapézových profilů. Kromě ní byla na projektu unikátní i vynikající spolupráce s investorem, místní samosprávou.



Dostavba tělocvičny pro gymnázium rozšířila jeho sportovní zázemí a vytvořila kvalitní podmínky pro výuku tělesné výchovy i mimoškolní sportovní aktivity. Součástí realizace je i nový gastro provoz.





Construction



Monolit CTPark Brno navštívili Petr Málek –
Production Director, Dana Chudáčková – Legal
Counsel, Michal Hahn – CFO Construction.

winning ps





Zázemí pro investora – administrativní prostory
a parkoviště, Elektrárna Dukovany II, a. s.
Bezprostřední blízkost Jaderné elektrárny přináší
zvýšené nároky na bezpečnostní opatření při výstavbě.



winning ps



Construction



Pilotové založení – hala Panattoni Park Most,
CTP Brno hala G2 Hitachi Energy, CTP ZET10



Construction

Stavíme na německé disciplíně, tvoříme v českém prostředí

Lukáš Ruber Managing Director
Petr Šerák Business Development Director

Jak se Winning Steel dařilo v loňském roce?

Lukáš: Plně se soustředíme na svůj hlavní strategický cíl – etablovat se na tuzemském trhu. Teď už české zakázky tvoří 70 % našeho portfolia, rok předtím to bylo 40 %. Považuji tenhle skok, kde začínáme na novém trhu fakticky od nuly, za ohromný úspěch. Zároveň tento posun přináší specifické výzvy v operačním řízení a prakticky i v odborném zaměření.

Petr: Na německém trhu přitom působíme dál. Český tým se věnuje komplexním a složitým statikám. Pro standardní výkresy rozvíjíme spolupráci s rumunskými kolegy, což je velice efektivní nastavení a ve výsledku výhodné i pro klienty.

Na německém trhu jste vyrostli. V čem se tak zásadně liší od tuzemského?

Petr: V porovnání s německým prostředím, které je charakteristické stabilními vstupními daty ze strany klientů, pevnými termíny a pravidelnou měsíční fakturací, čelíme na českém trhu větší dynamice změn a milníkovému financování, což klade vyšší nároky na řízení cash flow i plánování

práce v čase. Z technického hlediska je rozdíl také významný. Zatímco v Německu převážně zpracováváme už hotová, neměnná data, v ČR se stáváme autory statických výpočtů i 3D modelů, které často vyžadují víceúrovňovou iteraci.

Lukáš: To si vyžádalo změny i ve strukturách našeho týmu, víc vytížení jsou teď například specialisté na statické výpočty. Jsme tým o takřka třech desítkách profesionálů s vysokou odborností, včetně interního autorizovaného statika. Zvyšovat efektivitu při zpracování proměnlivých zadání, abychom i v tomto méně predikovatelném prostředí udrželi standard preciznosti, na kterém jsme vyrostli, je úplně nový typ výzvy. Celkově strategický obrat směrem k českému trhu vnímáme jako příležitost k plnému využití našeho technického potenciálu, i když vyžaduje adaptaci na odlišnou kulturu projektového řízení.

Co všechno je ve vašem repertoáru a kam směřujete dál?

Lukáš: Desítky loni úspěšně realizovaných projektů potvrzují, že jsme prestižním a spolehlivým partnerem pro prakticky jakkoliv náročné zakázky. Standardně pracujeme v rozsahu od velkých rezidenčních projektů až po klíčovou infrastrukturu. Máme za sebou například několik železničních mostů. Mostní konstrukce jsou obecně naše doména, ne každá statická kancelář to nabízí.

Petr: Stále do našeho portfolia významnou měrou patří i zahraniční zakázky, kromě Německa i ve Švýcarsku a v Rakousku. Naše hlavní priorita, jak už zaznělo, teď však je primárně upevňovat svou pozici na českém trhu. Byť jako společnost fungujeme už od roku 2016, pořád jsme tady tak trochu nováčci. A jak nás ve Winningu znáte, to chceme změnit, máme ambice být nejlepší.

Referenční projekty

Bytový dům Ukrajinská, Brno

Pro projekt vypracoval Winning Steel výrobní dokumentaci, která je klíčová pro hladký průběh realizace i přesné provedení stavby. Na zakázce spolupracuje s Winning PS a Pamstav. Propojení zkušeností a odbornosti v rámci holdingu umožňuje efektivní koordinaci projektu a vysokou kvalitu výsledného řešení.

Arup - OCBC II, Mnichov

Důkaz, že je Winning Steel relevantním partnerem pro technicky náročné mezinárodní projekty. Vznikající univerzitní budova chemického ústavu je určena pro studijní a výzkumné využití a zpracování výrobní dokumentace vyžadovalo vzhledem k náročnosti laboratorního provozu i samotné realizace vysokou míru přesnosti, koordinace a technické odbornosti.

Školní komplex iMM, Německo

Rozsáhlý projekt na celkové ploše 15 500 m² je první zakázkou Winning Steel pro iMM a skládá se ze čtyř budov v areálu Základní školy Gottfried-Wilhelm-Leibniz. Zajímavostí je, že v základech bude zabetonována ocelová kapsle naplněná stavebními plány, aktuálními novinami a mincemi, sloužící jako symbolická časová kapsle naší současnosti pro budoucí generace.

Janáčkovo kulturní centrum, Brno

Nové zázemí brněnské filharmonie bude jedním z nejmodernějších koncertních sálů v Evropě. Pojme až 1 200 návštěvníků. Jedná se o velmi prestižní zakázku, pro niž je charakteristická dlouhá přípravná fáze a různé typy výzev. Například najít řešení, jak do projektu umně zapracovat při výkopech nalezenou zeď datující se do 13. století.

Bytový komplex Mosilana, Brno

Na místě bývalých textilních továren vzniká pro klienta AID TEAM rozsáhlý komplex pěti obytných budov, který představuje významnou proměnu bývalého průmyslového areálu v moderní městskou čtvrť s atraktivním veřejným prostorem. Přesné výpočty s 3D modelem napomohly tomu, jak přirozeně bude spojení moderní výstavby s památkovou hodnotou místa fungovat.

Sedmero mostů pro České dráhy

Projekt železničních mostů a propustků představuje významnou zakázku v oblasti dopravní infrastruktury. Winning Steel zpracoval vyztužení 7 mostních konstrukcí ve 3D a kompletní dokumentaci pro 29 propustků, včetně výkresů stávajícího i nového stavu, tvarů, vytyčení a výkopů.

Sportoviště Praha

U rozsáhlého developerského projektu figuruje Winning Steel od samého začátku. Realizační proces vzniku nové moderní městské čtvrti s rodinnými domy i administrativním centrem zefektivňuje prováděcí dokumentace s kompletní 3D modelací. Návrh se díky ní snáze optimalizuje a eliminuje možné kolize ještě před samotnou výstavbou.

Silné zázemí. Miliardové vize. Výjimečný standard

Kamil Vokurek Managing Director, Winning Estate

Již desátým rokem mění Winning Estate odvážné vize ve skutečnost a stabilně roste na trhu realitního developmentu. Za úspěchem stojí nejen silné finanční zázemí a zkušenosti s rozsáhlými akvizicemi, ale především výjimečný přístup ke klientům i dodavatelům.



Rozhovor

winningestate

„Vyhledáváme ty nejlepší
dodavatele napříč celým
stavebním trhem a jsme otevření
férovým partnerstvím i mimo
struktury našeho holdingu.“

Kamil Vokurek, Managing Director

**Jaká je vaše největší priorita ve vztahu
k zákazníkům?**

Plně si uvědomujeme, že pořízení nemovitosti je pro většinu lidí životním milníkem a často i největší životní investicí. Proto se soustředíme na špičkovou kvalitu výstavby, vytváříme plnohodnotné zázemí pro život dalece přesahující stavby samotné, a především přinášíme nadstandardní služby pro koncového zákazníka. Zkušenost našich klientů je pro nás absolutní prioritou a skutečnost, že se k nám mnozí opakovaně vracejí i pro další investice, je naší nejlepší osobní vizitkou.

A jak si stojíte z druhé strany, jako investor?

Nebojíme se realizovat velké výzvy, o čemž svědčí i náš poslední projekt s proinvestovanými náklady v řádu miliard. Abychom mohli tyto ambiciózní cíle naplňovat a nadále rozšiřovat své portfolio, stavíme na otevřenosti a transparentním tržním prostředí. Přestože jsme součástí silné finanční skupiny, na trhu působíme jako samostatný, profesionální a zcela nezávislý subjekt. Vyhledáváme ty nejlepší dodavatele napříč celým stavebním trhem a jsme otevření férovým partnerstvím i mimo struktury našeho holdingu. Příkladem takové spolupráce je třeba nedávno zahájený projekt bytového domu o 66 jednotkách, který realizujeme ve spojení se stavební společností PORR, a. s. S čistým štítem, jasnou vizí a pevnou pozicí jsme připraveni na další roky rozšiřování našeho portfolia.

**Na jakém největším projektu aktuálně
pracujete?**

Nové Oslavany. Slyšeli jste o nich od nás už mnohokrát a ještě mnohokrát uslyšíte. Přípravy trvaly dlouho, s realizací jsme začali v roce 2023 a na dokončení počítáme s časovým horizontem circa osmi let. Je to rozsáhlý projekt, zástavba na osmnácti hektarech, přes dvě miliardy v nákladech. V roce 2025 jsme zasítovali pozemky pro 124 rodinných domů, ty nyní prodáváme a začínáme s výstavbou domů bytových. Vzhledem k tomu, že se jedná o prakticky celou novou čtvrť, od začátku se soustředíme na její funkční propojení s okolím. V rámci Nových Oslavan finančně i osobní invencí podporujeme školství, kulturní program, sportovní aktivity, rozvoj místního dění a obecně zdejší kvalitu života jako takovou.

Co vám nyní v práci dělá radost?

To je jednoznačné – tým. Vnímám, že je bezvadně sladěný, jak pro samotný byznys, tak zákaznický servis. Já a kolegyně Markéta jsme vystudovaní stavaři, řízení projektu je pro nás naplňující. Obchodní manažerka Kateřina se v segmentu pohybuje dlouho, je zkušený senior. Doplnila ji ještě kolegyně Veronika, také vystudovaná stavařka, která se vedle obchodu věnuje zákaznickému servisu. Ve výsledku jsme malý tým, v rámci něhož se dokážeme nejen vzájemně doplňovat, ale i flexibilně zastupovat; de facto každý díky svým znalostem, schopnostem, profesionalitě a vstřícnosti přesahuje standardy své pracovní pozice.



Veronika Deufnerová
Commercial and Technical Manager

Kateřina Jelínková
Sales Manager

Markéta Neoralová
Project Manager

Kamil Vokurek
Managing Director

Construction



Nemovitostní portfolio Winning Group láká zájemce o koupi

Q&A – Julian Lehmann Director, Winning Properties

Loni jste popisoval portfolio jako bezúvěrové, ale kapitálově náročné, s dvěma variantami financování na stole. Jak jste se rozhodli?

Zvolili jsme úvěrové financování. Kvalita portfolio – dlouhodobé smlouvy, silní nájemci, dobře umístěné průmyslové areály – nám poskytla velmi silnou vyjednávací pozici. Banka nám nakonec dala úvěr přesahující 50 % hodnoty 1,3 mld. portfolio, díky čemuž jsme měli v ruce značnou likviditu a zároveň si zachovali plné vlastnictví i kontrolu nad aktivy. Uvolněné prostředky jsme dali k dispozici skupině, aby je mohla využít tam, kde viděla největší potenciál. Jsme součástí Winning Group a co je dobré pro skupinu, je dobré i pro nás.

Také jste zmiňoval aktivní správu portfolio včetně prodeje nemovitostí, které dosáhnou svého stropu. Už se něco takového odehrálo?

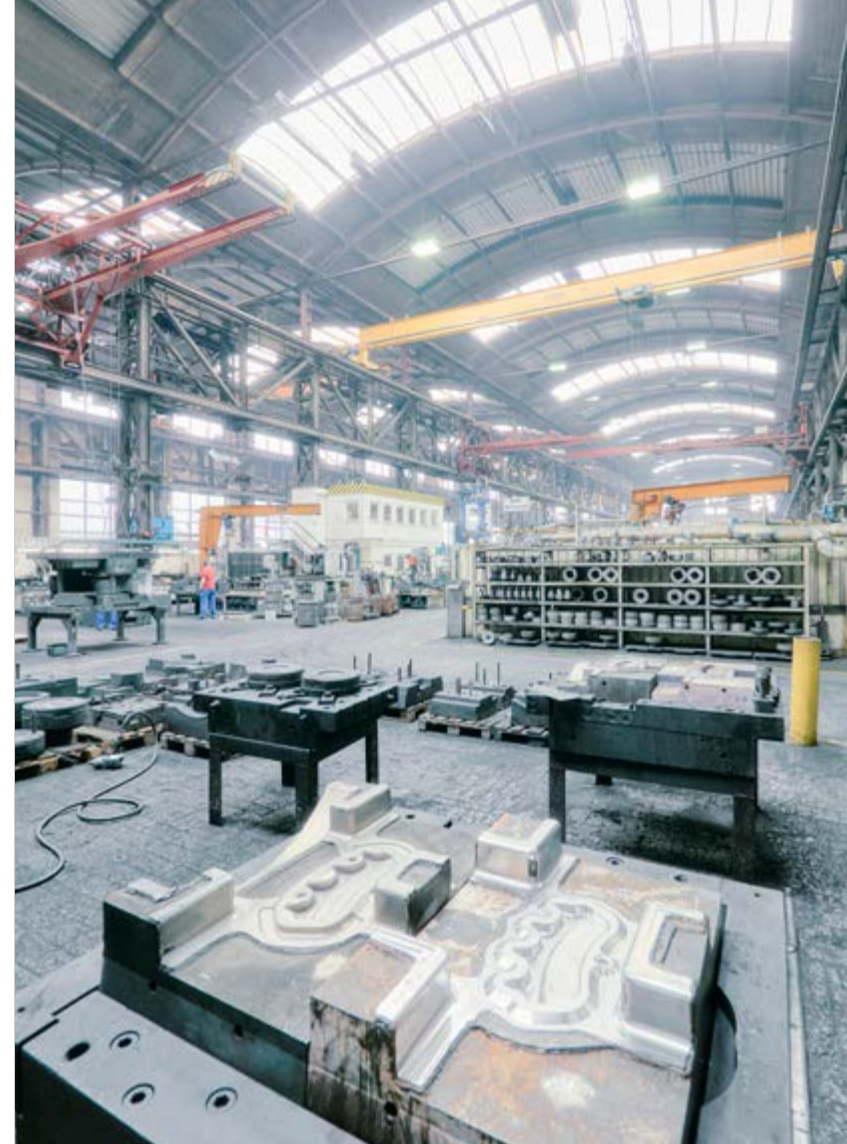
Ano. Podepsali jsme smlouvu o prodeji části areálu v Duisburgu, společnosti Baytree. Když dílčí prodej dává strategický i finanční smysl, jednáme. Nejde o zbavování se majetku, ale o optimalizaci portfolio. V případě Duisburgu nájemce využíval jen zhruba polovinu areálu, na zbytku stály staré budovy, které už nemělo smysl zachraňovat. V Baytree jsme našli silného partnera, plánují na pozemku vybudovat moderní logistické centrum, které přinese do oblasti nová pracovní místa. Zbývající část areálu si ponecháváme jako příjmovou nemovitost, která je nadále pronajata stávajícím nájemcům.

Když už jsme u nájemců, sledujete nějaký vývoj na jejich straně?

Dvoji. V Krefeldu a Dietenheimu podepsali naši nájemci nové smlouvy a potvrdili tak svůj dlouhodobý závazek k těmto lokalitám. Přesně na takovéhle stabilitě je celé portfolio postavené. Zároveň se uvolňuje areál v Gelsenau. Loni jsem zmiňoval, že nájemce zvažuje přesun výroby a teď se to stalo realitou. Pro nás je to ale příležitost. Aktivně spolupracujeme s regionální agenturou pro ekonomický rozvoj i s městem na tom, jaké využití dává pro danou oblast smysl. Gelsenau má větší kapacitu, než kolik by většina místních firem dokázala obsadit sama, proto zvažujeme rozdělení výrobní plochy na menší celky, které by se pronajímaly jednotlivě. Stejný princip platí pro kancelářskou budovu, pronájem po patrech, místo celého objektu, nám otevírá úplně jinou klientelu.

Označil byste portfolio Winning Properties za dobře připravené na rok 2026?

Určitě. Máme dlouhé nájemní smlouvy, které zajišťují spolehlivý cash flow. Díky atraktivním lokalitám i velikosti areálů máme navíc vždy možnost prodat celou nemovitost nebo její část, ať už příjmovým investorům, nebo, jako v případě Duisburgu, developerům, pokud věříme, že výnos z prodeje přinese lepší návratnost jinde. Zájemců, kteří se o naše nemovitosti sami hlásí, není vůbec málo.





Winning Vital

Nový pilíř čerstvých potravin

V srpnu 2025
dokončila Winning
Group akvizici
španělských
firem Madremia
a Futurfruits
International.



winningvital

Vznikl tak nejmladší pilíř skupiny, Winning Vital, jehož cílem není být producentem citrusů, ale postupně vybudovat integrovanou potravinovou platformu postavenou na regionu se silnou pověstí kvality a na osmdesátileté výrobní tradici.

Cesta k novému oboru začala otázkou, kde leží strukturálně stabilní poptávka, nezávislá na ekonomickém cyklu. Z širšího okruhu komodit se jako nejzajímavější ukázal citrusový segment v okolí Valencie, regionu, jehož jméno je v Evropě synonymem kvalitních citrusů.

Vstupní investicí se stala Madremia, výrobce a balírna citrusů a kaki s ročními tržbami kolem 70 milionů eur a exportem do 29 zemí. Firmu založil v roce 1940 Joaquín Sancho Sanz v obci Canals u Valencie a dnes ji vede už třetí generace jeho rodiny. Spolu s Madremií skupina akvírovala i obchodní společnost Futurfruits International, která spolupracuje s přibližně 150 pěstiteli, hospodaří na 600 hektarech vlastních kultur a ročně přes ni proteče kolem 60 milionů kilogramů produkce.

„Plán samozřejmě nebyl Madremii pouze koupit, ale zmodernizovat a udělat z ní silnějšího hráče,“ říká Sebastian Wagner. Madremia měla solidní operativní základ a mezinárodní pověst, potřebovala ale posunout směrem k jednotnému řízení. V prvním pololetí pod novým vlastníkem se nastavila základní finanční a provozní KPI a posílilo se manažerské vedení. Souběžně skupina rozhodla o klíčové investici roku, nové třídící lince v závodě Alberic, která využívá nejnovější technologii a citelně snižší náklady na kilo zpracované produkce. Do balení a třídění melounů, hlavního produktu Futurfruits, zase skupina investovala vlastní linku.

Nákladová disciplína má v tomto oboru zvláštní váhu. „V tomto segmentu podnikání rozhoduje každý cent na kilo,“ říká Wagner a dodává: „Trh s čerstvým ovocem je trading v nejčistší podobě. Ceny se mění z týdne na týden, s každým zákazníkem se vyjednává průběžně.“ Cíl pro rok 2026 je proto jasný: být nákladovým lídrem v segmentu. „Náš úspěch stojí na tom, zda dokážeme mít nejnižší náklady.“

Cesta k nižším nákladům vede mimo jiné i přes integraci celého řetězce. Madremia dnes svou citrusovou produkci nakupuje od externích pěstitelů, z velké části od rodiny Sancho, která pozemky kolem firmy historicky obhospodařuje. Cílem je dostat 40 až 50 procent objemu na vlastní pěstování pod kontrolu skupiny. Původně mířila skupina na 20 až 25 procent, větší podíl ale dává podstatně více prostoru řídit kvalitu, načasování i cenu. Cílový rozsah pod kontrolou skupiny si Wagner představuje na úrovni 600 až 800 hektarů, přičemž vedle vlastnictví přicházejí v úvahu také kooperativy a partnerství s farmáři, kde se podle transparentního klíče dělí náklady i zisk.

Druhou vrstvou integrace je distribuce. „Začneme přirozeně tam, kde známe lokální kontext, tedy v Česku, Polsku a Německu,“ vysvětluje Wagner. Na polském trhu, na který je obchodně zaměřená právě Futurfruits, skupina vyhodnocuje akvizici distributora, který by Futurfruits přirozeně rozšířil a zároveň otevíral synergii také v opačném směru. Vedle exportu španělských citrusů by se přes něj daly dovážet polské komodity na trhy, kde už skupina své kanály má. Vlastní obchodní tým pro střední Evropu bude dalším krokem na pořadu dne.



Winning Group, která má své historické zkušenosti ze striktního prostředí průmyslu, v němž se tradičně staví na absolutní preciznosti, přinesla do Madremie důslednou kontrolu vstupní kvality. Kontrola dodávek od pěstitelů se zaznamenává okamžitě v tabletu a výstup obratem putuje zpět dodavateli. S každým pěstitelem je tak nově předem dohodnuto, jakou míru vad smluvní cena toleruje, přičemž cokoli nad takovou hranici se odráží v platbě. Skupina tím získává jasná data pro vyjednávání a obě strany pracují s transparentními výsledky.

Vital se neomezuje na citrusy, Madremia se vedle nich věnuje kaki a stále více také peckovinám. Na velkoobchodních tržnicích Mercavalencia

a Mercamadrid skupina obchoduje s prakticky veškerým čerstvým ovocem a zeleninou. Klientelu zde tvoří restaurační řetězce a hotely, skupina jim zajišťuje dodávky i u produktů, které sama nepěstuje. „Zatím se nám to daří na španělském trhu, není ovšem důvod, proč podobné kanály časem nerozšířit i do Česka nebo Polska. A nemusí jít jen o supermarkety,“ říká Wagner.

Madremia každopádně není krátkodobá spekulace: „Tohle je dlouhodobý projekt,“ říká Wagner, který věří, že skupina postupně vybuduje vlastní pozemky, zpracování, distribuci a v dlouhodobějším horizontu i vlastní silnou značku.



winningvital

vital

Zjedné restaurace na půl miliardy

Jaroslav Pažitka Director, Funding and Investor Relations, Winning Leisure & Services

Jerzy Packowski, Jozef Balej
a Jaroslav Pažitka v prostoru budoucího
Winning Fitness, Vídeňská, Brno

winningentertainment

Winning Leisure & Services je nejmladší a zároveň nejrychleji rostoucí segment skupiny. Kdy jste si poprvé uvědomili, že ze dvou brněnských restaurací roste něco podstatně většího?

Když jsme v roce 2019 otevřeli Vittorio, byl to osobní projekt Sebastiana. Chtěl restauraci, která bude vizitkou skupiny. O rok později jsme uprostřed covidu spustili Pavillon Steak House. Obě restaurace od začátku fungovaly ziskově a po šesti letech jsme vrátili celou počáteční investici zpět do skupiny. Tím jsme si potvrdili, že v tom segmentu umíme podnikat s přidanou hodnotou. Ale skutečný zlom přišel s akvizicí SONO Centra na přelomu let 2024 a 2025. Najednou jsme měli hotel, koncertní sál, produkční tým a tržby v gastru se rázem dostaly přes sto milionů. Ve stejné době jsme investovali do Winning Fitness. A z toho, co byly dva restaurační provozy, se stal segment se svou vlastní logikou, synergiami a růstovým potenciálem.

Winning Group vyrostla na automotive a stavebnictví, segmentech, kde se uzavírají kontrakty na měsíce dopředu s několika velkými odběrateli. Leisure & Services je přesný opak. Proč jste zvolili právě tenhle směr?

Protože vidíme, kam se trh posouvá. V automotive jsme byli zvyklí na stovky milionů eur v ročních tržbách, ale taky na obrovskou závislost na několika globálních odběratelích. Když vám klient slíbí sto aut a pak jich objedná sedmdesát, zareagovat na ten výpadek v německém legislativním prostředí je nesmírně těžké. Služby jsou jiný svět, menší, ale pružnější. A hlavně: nezkopírují se a nepřesunou do Číny. Lidé budou chtít chodit do restaurací, na koncerty, do fitka. Ten trend je dlouhodobý a nesezónní v tom smyslu, že poptávka neklesá s hospodářským cyklem tak dramaticky jako v průmyslu.

Atmosféra v sále SONO Club, Brno



Zároveň jste ale poprvé v historii skupiny v pozici, kdy musíte přesvědčit jednotlivého člověka, aby k vám přišel. Jak zásadní je ta změna?

Posilujete úplně jiný sval. V automotive máte dlouhé splatnosti faktur a spoléháte na to, že vás odběratel podrží. Tady tu korunu dostanete v momentě, kdy člověk projde dveřmi, žádné čekání, žádné splatnosti. Jenže musíte ten sál, tu restauraci, to fitko naplnit každý den znovu. Je to nejisté podnikání, ale člověk zase může na změnu trendu reagovat mnohem rychleji. A jako skupina máme výhodu, že jsme rozkročení. V lednu jsou restaurace po svátcích prázdné, ale SONO jede naplno s koncerty a firemními akcemi a fitko je plné lidí, kteří si dali novoroční předsevzetí. Gastro zase dominuje v létě kvůli festivalům a cateringu. Cíl je, aby byl každý měsíc v součtu ziskový.

Gastro dnes tvoří přes sto milionů korun v tržbách. Kam se ta divize může ještě posunout?

Vidíme cestu ke dvěma stům milionům. Tři restaurace, Vittorio, Pavillon a SONO Grill & Bar, mají každá svůj charakter a svou klientelu. Určitě nechceme další italskou restauraci v Brně, spíš koncepty, které se vzájemně doplňují. Aktuálně řešíme několik prostorů, kde nás oslovují majitelé nemovitostí, protože vidí, že naše restaurace fungují i tam, kde jiné zkrachovaly. Sebastian rád říká, že se snažíme ze zakletých prostor udělat podniky, které fungují. Speciálně ty komplikované. A vedle toho je catering. Se SONO Grill & Bar jsme naplno vstoupili do festivalového a eventového cateringu a vidíme, že právě tyto služby nám pomáhají vykrýt sezónní výkyvy.

Winning Fitness má za sebou první rok provozu. S jakým výsledkem?

Překonali jsme byznys plán. Denně k nám přijde přes šest set lidí. A co je podstatné, banka viděla naše schopnosti a poskytla nám další financování na expanzi. Letos otevíráme tři nové pobočky a pracujeme na dalších.

návštěvníků klubu

100 000+



Leisure & Services

eventů

150

winningentertainment

Čím si vysvětlujete, že tak rychle rostete?

Mění se životní styl. Nejčastější návštěvník fitness je mladý člověk do šestadvaceti let. V pátek večer máme od osmi do desíti plno mladých lidí, kteří si přijdou zacvičit místo toho, aby šli na diskotéku. Méně alkoholu, víc pohybu, ten trend vidíme i v SONO, kde klesá konzumace alkoholu na koncertech. Starší fitness centra, do kterých nikdo neinvestoval, postupně odpadávají. Naše obsazenost je na kapacitě a proto expandujeme.

Tři pobočky najednou je agresivní tempo. Chcete oslovit jinou klientelu, než kterou máte dnes?

Každá lokace cílí trochu jinak. Jedno fitness bude v Komárově, což je oblast, která se bude v příštích letech výrazně developersky rozvíjet, jde o typickou novou městskou čtvrť. Fitness na Jaselské bude zase v lokalitě plné studentů a expatů, městských lidí bez auta, kteří dojdou pěšky. Tam dnes žádné fitness vůbec není. A třetí na Vídeňské bude naše zatím největší – budeme jako první v Česku oficiálním partnerem Hyrox, mezinárodního soutěžního formátu, který kombinuje běh a funkční cvičení. Kromě Hyrox zde vznikne i unikátní prostor pro MMA ve spolupráci s Jirkou Procházkou. Každá pobočka dostane lehce odlišný design, ale základ zůstane stejný: čistý prostor, špičkové vybavení, trenéři, kteří se o klienty skutečně starají.

Winning Group je investiční holding. Když jste přebírali SONO, jeden z nejvýznamnějších klubů v zemi, museli jste rozptýlovat obavy, že finanční investor nebude provozu takové instituce dostatečně rozumět?

My jsme ale nekoupili prázdný sál, získali jsme také lidi, kteří ten klub dvanáct let budovali. Produkce, zvuk, světlo, booking – to je jejich práce a my do ní nezasahujeme. Naše role je dát jim zázemí a otevřenost. Nově se nám povedlo přilákat třeba mladou rapovou scénu, ty koncerty v sálu o kapacitě tisíc lidí mají neskutečnou energii. Vrátili jsme také boxerské galavečery. Fanoušci vážné hudby nám to možná trochu vyčítají, ale my to vidíme jinak: pokud jsou lidé v publiku spokojeni a promotér si na akci vydělá, splnili jsme svůj účel.

Zároveň ale investujete do vlastních představení...

Po akvizici nás oslovili mladí umělci, kolem čtyřadvaceti let, kteří pracují jako choreografové v divadlech. Přišli s konceptem kabaretní show Za hranou iluze, která kombinuje zpěv, tanec, step, akrobacii, disciplíny nového cirkusu. Napočítali si business plán, my jsme se na to podívali a řekli jsme si, že to zkusíme. Chceme zjistit, jestli SONO dokáže pojmut i moderní divadlo, to předtím nikdo nevyzkoušel. Je pozitivní, že lidé, kteří ty umělce vůbec neznají, jsou ochotni investovat tisíc, dva tisíce korun za vstupenku čistě na základě doporučení. Na podzim uvidíme, jestli to je správný směr.

V entertainmentu jste se loni objevili i v roli poskytovatele ticketingových služeb. Jak to vzniklo?

Byli jsme oficiálním partnerem Mistrovství světa v krasobruslení, kde náš tým zajišťoval kompletní ticketing od přípravy po realizaci. Máme na to velmi pozitivní reference. V téhle oblasti chceme růst, organizační týmy kolem velkých sportovních akcí se často překrývají a doporučení fungují. Strategicky se díváme na další velké akce, ať už v Brně, nebo v Praze.

Součástí SONO je i hotel se devětatřiceti pokoji...

Je to naše první reálná zkušenost s hotelovým byznysem a je cenná. Synergie se SONO fungují skvěle: páry si zarezervují ubytování, zajdou na večeři, užijí si koncert, v jedenáct hodin se přesunou o pár metrů do pokoje a ráno celý zážitek zakončí skvělou snídaní. Do budoucna přemýšlíme o rozšíření kapacit v Brně formou dalších prostor, které by obsluhoval stávající tým. Brno má v gastronomii i kultuře výborné jméno a poptávka tam je.

Mluvíte o číslech kolem dvou set milionů za celý segment. Jak realistická je cesta k půl miliardě?

Realistická. Gastro vidíme na dvou stech milionech, fitness na stu a výš, entertainment chceme přes akvizice nebo přirozený růst posunout na sto až tři sta milionů. Díváme se na firmy s obratem čtyřicet až sto padesát milionů v oblasti promotérských služeb, pronájmu techniky, produkce. Moje osobní ambice je, aby Winning Entertainment časem

pořádal akce i v prostorách jako nová brněnská aréna. Když provozujete jeden z nejvýznamnějších klubů v zemi, ta cesta se logicky nabízí.

Co vás na tomhle segmentu po letech v B2B segmentech nejvíc překvapilo?

Že je to hrozně o emocích. V automotive si zvyknete na jiný svět, dlouhé kontrakty, inženýrskou preciznost. Tady chodím na koncerty do SONO a dívám se na lidi v publiku. A když vidím, že jsou šťastní, to je zadostiučinění, které v žádném excelovém modelu nenajdete.



Leisure & Services

Mistrovství světa v krasobruslení, O2 Arena, Praha

Chceme promyšlenou síť restaurací

Jerzy Packowski Co-Founder & CEO, Winning Gastro

Když se Jerzy Packowski vyjadřuje o budoucnosti Winning Gastro, mluví o skupině restaurací, kde má každý provoz vlastní identitu, vlastní kuchyni a vlastní klientelu, ale celek drží pohromadě díky sdíleným standardům, společným nákupům a lidem, kteří rozumějí víc než jednomu podniku. „Provázané koncepty, které mají svůj rukopis, ale pojí je společná linka,“ vysvětluje Packowski.

Dnes má Winning Gastro tři provozy. Vittorio Restaurant je jemně fine diningový formát pro obchodní partnery skupiny, místo, které od prvního dne plní funkci výkladní skříně Winning Group. Pavillon Steak House je otevřenější, dostupnější, postavený na široké nabídce od burgerů po humra. A SONO Grill & Bar, nejmladší z trojice, přinesl do portfolia úplně jiný rytmus: moderní českou kuchyni z regionálních surovin, napojenou na koncertní sál, kde hodinu před vystoupením dorazí plná kapacita hostů. Tři kuchyně, tři identity, přes padesát zaměstnanců a obrát, který v roce 2025 překročil sto milionů korun.

Růst ze dvou restaurací na tři zní jako jednoduchá aritmetika. V praxi to znamenalo zásadní proměnu řízení. „Pětadvacet lidí se dá vést rodinným způsobem, někde přitáhnout, někde povolit,“ popisuje Packowski. S padesáti už to nejde. Vittorio svěřil manažerovi Davidu Hanákovi a sám se posunul do role, kde jeho denní práce sestává spíše z HR, vyjednávání s dodavateli a hlídání cash flow.



winninggastro

Vittorio Restaurant, Brno

Logika a síla skupiny se projevuje v oblastech, na které by jednotlivý restaurátér těžko dosáhl. Packowski centralizuje nákupy napříč provozy – ne proto, aby sjednotil menu, ale aby při zachování kvality dosáhl lepších vstupních cen čerstvých ryb, steakového masa nebo vína. „Nikdy nesnižujeme kvalitu. Hledáme cesty, jak se dostat k lepším cenám ve srovnatelné nebo větší kvalitě.“ Zároveň rozjíždí catering jako samostatnou linii pod značkou TASTE. Dosud šlo hlavně o interní akce v SONO, firemní večery a koncerty, letos Winning Gastro poprvé vstupuje na externí scénu, domovem mu budou letní festivaly a vícedenní městské akce pro tisíce lidí, v plánu jsou i svatby a soukromé akce. Ambice je jednoduchá: dostat špičkovou gastronomii, na kterou jsou lidé zvyklí z restaurací skupiny, i mimo jejich zdi. Je to chytrá odpověď na sezónnost, která gastro segment tradičně trápí v létě, a zároveň další krok k tomu, aby Winning Gastro fungovalo jako celek, ne jen jako součet jednotlivých podniků.

Čtvrtý koncept je přitom už v přípravě. Packowski zatím nechce být konkrétní, timing ani lokalita nejsou potvrzené, říká ale jasně, co to nebude: „Rozhodně ne bistro. Chceme restaurace, které dávají smysl.“ Směr naznačuje: gril, kvalitní ošetřené pivo, moderní česká kuchyně v prostředí, které osloví mladší klientelu. A hlavně, čtvrtý podnik, který do skupiny zapadne i na úrovni surovin a dodavatelů.



Čtyři pobočky, čtyři identity

Jozef Balej Co-Founder & CEO, Winning Fitness

Většina fitness sítí roste copy-paste: fungující systém, osvědčený design, obměna strojů. Jozef Balej a jeho team to dělá jinak. V roce 2026 otevírá Winning Fitness v Brně tři nové pobočky a žádná z nich nebude vypadat jako ta předchozí.



winningfitness

Winning Fitness, Nové Sady, Brno



Původní pobočka na Fuchsově ulici je černá, industriální, hardcore a nastavila laťku v prostoru o dvou tisících metrech čtverečních, který funguje od prvního dne. Teď přicházejí tři další, každá s vlastní atmosférou a vlastním zákazníkem. Meridiem míří na klidnější klientelu kašmírovými barvami, saunovým světem a zen atmosférou. Jaselská sází na přírodní materiály, pohledový beton a rostliny. Nad prostorem je šest pater studentských bytů, takže cílová skupina je nasnadě. A z Vídeňské bude nová vlajková loď a oficiální partner Hyroxu s vysokými stropy, světelnou show pulzující do rytmu hudby a saunou s prosklenou stěnou s výhledem na cvičící plochu. Součástí pobočky na Vídeňské bude navíc i MMA centrum pod záštitou Jiřího Procházky – brněnského rodáka, který patří k nejvýraznějším českým sportovcům, v Americe a Asii je snad známější než doma.

„Konkurence obměňuje stroje, my obměňujeme pocit. Ráno se cítíte našťavaně a potřebujete se

vyřádit, tak jdete do černé pobočky, v sobotu se cítíte zenově, tak volíte prostředí, které vás povznese,“ komentuje svou vizi Balej.

I za volbou lokalit je strategie, ne náhoda. Winning Fitness systematicky pokrývá brněnské výpadovky: centrum, směr Líšeň, směr Olympia, chybí ještě směr Kuřim, což Balej samozřejmě ví. Cílem je obejmout město a nabídnout jednu členskou kartu platnou ve všech pobočkách. V jinak roztržštěném segmentu fitek je to konkurenční výhoda.

Demograficky mu hraje do karet posun, který ještě před pár lety nikdo nečekal: šedesát procent klientely Winning Fitness tvoří ženy a věková skupina 16–26 let roste nejrychleji. „Gen Z nechodí popíjet alkohol, ale do gymu,“ popisuje Balej generaci, pro kterou je fitness centrum sociální prostor a místo, kde se potkávají, fotí a kam se rádi vracejí.



Výroční zpráva

Winning SW Holding s.r.o.
za rok 2025

1. Zpráva o podnikatelské činnosti společnosti a stavu jejího majetku za účetní období kalendářního roku 2025

Tato výroční zpráva se za rok 2025 vztahuje ke konsolidačnímu celku
Winning SW Holding s.r.o.

Strategickým oborem v konsolidovaném celku z hlediska velikosti obratu zůstává
stavební výroba, specializovaná stavební výroba monolitických konstrukcí a výroba
strojních součástí do automobilového průmyslu. Nově do portfolia skupiny přibyly
také aktivity v oblasti zpracování a velkoobchodní distribuce čerstvého ovoce
a zeleniny, zejména citrusů a tomelů, realizované prostřednictvím nově pořízených
španělských společností Madremia S.L. a Futurfruits International 2019 S.L.

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,
- hotelnictví a zábavní průmysl,
- účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství,
- zpracování a velkoobchodní distribuce čerstvého ovoce a zeleniny.

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 2025 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

K datu sestavení účetní závěrky nejsou vedení společnosti známy žádné významné následné události, které by ovlivnily účetní závěrku k 31. prosinci 2025.

7. srpna 2026



Sebastian Peter Wagner
Jednatel

Konsolidovaná účetní závěrka

Winning SW Holding s.r.o.
za rok 2025

Sebastian Peter Wagner
Winning SW Holding s.r.o.

Tato závěrka byla schválena
7. srpna 2026

100	Konsolidovaná rozvaha
102	Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty
104	Konsolidovaný přehled o peněžních tocích
106	Konsolidovaný přehled o změnách vlastního kapitálu
108	Příloha konsolidované účetní závěrky



Tel: +420 241 046 111
www.bdo.cz

BDO Audit s.r.o.
V Parku 2316/12
Praha 4
148 00

Zpráva nezávislého auditora

Jedinému společníkovi společnosti Winning SW Holding s.r.o.

Výrok auditora

Provedli jsme audit přiložené konsolidované účetní závěrky společnosti Winning SW Holding s.r.o. se sídlem Křižíkova 2960/72, Královo Pole, 612 00 Brno, identifikační číslo 048 07 707 (dále „Společnost“) a jejích dceřiných společností (dále „Skupina“) sestavené na základě českých účetních předpisů, která se skládá z konsolidované rozvahy k 31. 12. 2025, konsolidovaného výkazu zisku a ztráty, konsolidovaného přehledu o změnách vlastního kapitálu a konsolidovaného přehledu o peněžních tocích za období od 1. 1. 2025 do 31. 12. 2025 a přílohy této konsolidované účetní závěrky, včetně významných informací o použitých účetních metodách. Údaje o Společnosti a o Skupině jsou uvedeny v bodě 1 přílohy této konsolidované účetní závěrky.

Podle našeho názoru konsolidovaná účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz aktiv a pasiv Skupiny k 31. 12. 2025 a nákladů a výnosů a výsledku jejího hospodaření a peněžních toků za období od 1. 1. 2025 do 31. 12. 2025 v souladu s českými účetními předpisy.

Základ pro výrok

Audit jsme provedli v souladu se zákonem o auditorech a standardy Komory auditorů České republiky pro audit, kterými jsou mezinárodní standardy pro audit (ISA), případně doplněné a upravené souvisejícími aplikačními doložkami. Naše odpovědnost stanovená těmito předpisy je podrobněji popsána v oddílu Odpovědnost auditora za audit konsolidované účetní závěrky. V souladu se zákonem o auditorech a Etickým kodexem přijatým Komorou auditorů České republiky jsme na Společnosti nezávislí a splnili jsme i další etické povinnosti vyplývající z uvedených předpisů. Domníváme se, že důkazní informace, které jsme shromáždili, poskytují dostatečný a vhodný základ pro vyjádření našeho výroku.

Ostatní informace uvedené v konsolidované výroční zprávě

Ostatními informacemi jsou v souladu s § 2 písm. b) zákona o auditorech informace uvedené v konsolidované výroční zprávě mimo konsolidovanou účetní závěrku a zprávu auditora. Za ostatní informace odpovídá statutární orgán Společnosti.

Náš výrok ke konsolidované účetní závěrce se k ostatním informacím nevztahuje. Přesto je však 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 účetní jednotce a Skupině získanými během provádění auditu nebo zda se jinak tyto informace nejeví jako významně nesprávné. Také posuzujeme, 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 a postup vypracování ostatních informací v kontextu významnosti, tj. zda případné

BDO Audit s.r.o., česká společnost s ručením omezeným (IČO 453 14 381, DIČ CZ45314381, registrovaná u Městského soudu Praha, oddíl C, vložka 7279, auditorské oprávnění Komory auditorů ČR č. 018), je členem BDO International Limited (společnosti s ručením omezeným registrované ve Velké Británii) a je součástí mezinárodní sítě nezávislých členských firem BDO.



nedodržení uvedených požadavků by bylo způsobilé ovlivnit úsudek činěný na základě ostatních informací.

Na základě provedených postupů, do míry, již dokážeme posoudit, uvádíme, že

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

- ostatní informace byly vypracovány v souladu s právními předpisy.

Dále jsme povinni uvést, zda na základě poznatků a povědomí o Společnosti a o Skupině, k nimž jsme dospěli při provádění auditu, ostatní informace neobsahují významné věcné nesprávnosti. V rámci uvedených postupů jsme v obdržených ostatních informacích žádné významné věcné nesprávnosti nezjistili.

Odpovědnost statutárního orgánu Společnosti za konsolidovanou účetní závěrku

Statutární orgán 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 vedení považuje za nezbytný pro sestavení konsolidované účetní závěrky tak, aby neobsahovala významné nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou.

Při sestavování konsolidované účetní závěrky je statutární orgán Společnosti povinen 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 statutární orgán plánuje zrušení Skupiny nebo ukončení její činnosti, resp. kdy nemá jinou reálnou možnost, než tak učinit.

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 výše uvedenými 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 výše uvedenými 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 (koluze), falšování, úmyslná opomenutí, nepravdivá prohlášení nebo obcházení vnitřních kontrol.

- Seznámit se s vnitřním kontrolním systémem Společnosti a 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 statutární orgán Společnosti uvedl v příloze konsolidované účetní závěrky.
 - Posoudit vhodnost použití předpokladu nepřetržitého trvání při sestavení konsolidované účetní závěrky statutárním orgánem Společnosti a to, zda s ohledem na shromážděné důkazní informace existuje významná nejistota vyplývající z událostí nebo podmínek, které mohou významně zpochybnit schopnost Skupiny nepřetržitě trvat. 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 nepřetržitě trvat vycházejí z důkazních informací, které jsme získali do data naší zprávy. Nicméně budoucí události nebo podmínky mohou vést k tomu, že Skupina ztratí schopnost nepřetržitě trvat.
 - 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.
 - Naplánovat a provést audit Skupiny tak, abychom získali dostatečné a vhodné důkazní informace o finančních údajích účetních nebo organizačních jednotek zahrnutých do Skupiny, které budou základem při vytvoření si názoru na účetní závěrku Skupiny. Zodpovídáme za řízení auditorských prací prováděných pro účely auditu Skupiny, za dohled nad nimi a za jejich kontrolu. Výrok auditora ke konsolidované účetní závěrce je naší výhradní odpovědností.
- Naší povinností je informovat statutární orgán Společnosti 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.

V Brně, dne 7. 8. 2026

Auditorská společnost:

BDO Audit s.r.o.

BDO Audit s. r. o.

evidenční číslo 018

Statutární auditor:



Ing. Oldřich Bartušek

evidenční číslo 2256



Konsolidovaná rozvaha

(údaje v tis. Kč)

		31. 12. 2025	31. 12. 2024
	AKTIVA CELKEM	3 589 961	4 191 847
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	1 855 189	1 724 484
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	12 040	14 101
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 702 701	1 699 027
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	4 519	0
B.IV.	Kladný konsolidační rozdíl	144 394	20 364
B.V.	Záporný konsolidační rozdíl	-8 465	-9 008
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	1 712 590	2 452 019
C.I.	Zásoby	491 744	1 148 140
C.II.	Pohledávky	838 269	693 577
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky z obchodního styku	79 465	6 754
C.II.2.	Dlouhodobé pohledávky ostatní	19 597	53 771
C.II.3.	Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	576 116	402 330
C.II.4.	Krátkodobé pohledávky ostatní	163 091	230 722
C.IV.	Peněžní prostředky	382 577	610 302
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	22 182	15 344

Konsolidovaná rozvaha

(údaje v tis. Kč) pokračování

		31. 12. 2025	31. 12. 2024
	PASIVA CELKEM	3 589 961	4 191 847
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	671 242	746 785
A.I.	Základní kapitál	400	400
A.II.	Ažio a kapitálové fondy	-57 122	-46 298
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	705 120	602 087
A.V.	Výsledek hosp. běžného úč. období bez menšin. podílů	23 597	191 689
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	-753	-1 093
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	2 864 066	3 197 417
B.	REZERVY	79 191	196 011
C.	ZÁVAZKY	2 784 875	3 001 406
C.I.	Závazky k úvěrovým institucím	1 426 932	1 406 692
C.I.1.	Závazky k úvěrovým institucím dlouhodobé	1 128 120	1 095 019
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím krátkodobé	298 812	311 673
C.II.	Závazky nebankovní	1 357 943	1 594 714
C.II.1.	Dlouhodobé závazky z obchodního styku	52 896	29 737
C.II.2.	Dlouhodobé závazky ostatní	43 144	42 815
C.II.3.	Krátkodobé závazky z obchodního styku	682 482	883 892
C.II.4.	Krátkodobé závazky ostatní	579 421	638 270
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	14 369	233 106
E.	MENŠINOVÝ VLASTNÍ KAPITÁL	40 284	14 539
E.I.	Menšinový základní kapitál	540	358
E.II.	Menšinové kapitálové fondy	22 429	3 885
E.III.	Menšinové fondy ze zisku vč. neroz. zisku a neuhr. ztráty	10 322	4 214
E.IV.	Menšinový výsledek hospodaření běžného účetního období	6 993	6 082

Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty

(údaje v tis. Kč)

		31. 12. 2025	31. 12. 2024
I.+II.+INT	TRŽBY CELKEM	4 867 094	6 266 368
I.	TRŽBY Z PRODEJE VÝROBKŮ A SLUŽEB	4 287 166	6 266 368
II.	TRŽBY Z PRODEJE ZBOŽÍ	579 928	0
A.	VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	3 539 589	4 569 316
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	387 031	9
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 381 455	2 630 502
A.3.	Služby	1 771 103	1 938 805
B.	ZMĚNA STAVU ZÁSOB VLASTNÍ ČINNOSTI (+/-)	142 375	-204 588
C.	AKTIVACE (-)	-27	-3 762
D.	OSOBNÍ NÁKLADY	921 201	1 784 092
E.	ÚPRAVY HODNOT V PROVOZNÍ OBLASTI	253 232	92 208
E.1.	Odpisy, opravné položky HIM	98 490	115 530
E.2.	Změna stavu opravných položek (zásoby, pohledávky) a rezerv	154 742	-23 322
III.	OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	1 113 577	1 893 725
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	10 562	37 272
III.2.	Ostatní provozní výnosy	1 103 015	1 856 453
	Zúčtování záporného konsolidačního rozdílu	543	543
F.	OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	917 337	1 514 669
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 076	3 053
F.2.	Daně a poplatky	10 622	15 708
F.3.	Ostatní provozní náklady	905 639	1 495 908
	Zúčtování kladného konsolidačního rozdílu	3 846	7 693
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	203 661	401 008
V.	VÝNOSY Z OSTATNÍHO DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU	0	0
H.	NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S OSTATNÍM DLOUH. FINANČNÍM MAJETKEM	0	429

Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty

(údaje v tis. Kč) pokračování

		31. 12. 2025	31. 12. 2024
VI.	VÝNOSOVÉ ÚROKY A PODOBNÉ VÝNOSY	2 565	3 075
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	121 826	153 424
VII.	OSTATNÍ FINANČNÍ VÝNOSY	42 043	106 357
K.	Ostatní finanční náklady	73 789	150 464
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-151 007	-194 885
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	52 654	206 123
L.	Daň z příjmů	22 064	8 352
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	30 590	197 771
***	z toho: Výsledek hospodaření bez menšinových podílů	23 597	191 689
***	z toho: Menšinové podíly na výsledku hospodaření	6 993	6 082
****	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	30 590	197 771
*	Čistý obrát za účetní období	4 867 094	6 266 368
	OSTATNÍ FINANČNÍ UKAZATELE		
	EBITDA	305 454	523 688

Konsolidovaný přehled o peněžních tocích

(údaje v tis. Kč)

		Běžné období	Minulé období
P.	STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ A PENĚŽNÍCH EKVIVALENTŮ NA ZAČÁTKU ÚČETNÍHO OBDOBÍ	608 424	492 724
	PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI		
Z:	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním včetně menšinových podílů	52 654	206 123
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	-11 305	-269 091
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	101 793	122 679
A.1.2.	Změna stavu:	-71 326	-405 317
A.1.2.2.	rezerv a ostatních opravných položek	-71 326	-405 317
A.1.3.	Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	-9 486	-34 219
A.1.6.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	100 985	150 349
A.1.7.	Úpravy o ostatní nepeněžité operace	-133 271	-102 583
A.*	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI PŘED ZDANĚNÍM, FINANČNÍMI POLOŽKAMI A ZMĚNAMI PRACOVNÍHO KAPITÁLU A MIMOŘÁDNÝMI POLOŽKAMI	41 349	-62 968
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	102 135	1 480 834
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a přechodných účtů aktiv	-251 289	357 825
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a přechodných účtů pasiv	-382 040	44 125
A.2.3.	Změna stavu zásob	735 464	1 078 884
A.**	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI PŘED FINANČNÍMI POLOŽKAMI, ZDANĚNÍM A MIMOŘÁDNÝMI POLOŽKAMI	143 484	1 417 866
A.3.	Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-110 123	-153 424
A.4.	Přijaté úroky	9 138	3 075
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-46 867	-49 092
A.***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	-4 368	1 218 425

Konsolidovaný přehled o peněžních tocích

(údaje v tis. Kč) pokračování

		Běžné období	Minulé období
	PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI		
B.1.	Nabytí stálých aktiv	-142 763	-255 615
B.1.1.	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-136 206	-284 508
B.1.2.	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	-2 038	9 696
B.1.3.	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	-4 519	19 197
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	10 562	37 272
B.2.1.	Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	10 562	37 272
B.***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K INVESTIČNÍ ČINNOSTI	-132 201	-218 343
	PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ		
C.1.	Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	-19 567	-915 475
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-74 993	31 093
C.2.1.	Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, event. rezervního fondu	0	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně	-74 993	31 093
		0	0
C.***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K FINANČNÍ ČINNOSTI	-94 560	-884 382
		0	0
F.	ČISTÉ ZVÝŠENÍ NEBO SNÍŽENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	-231 129	115 700
R.	STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ A PENĚŽNÍCH EKVIVALENTŮ NA KONCI OBDOBÍ	377 295	608 424

Konsolidovaný přehled o změnách vlastního kapitálu

(údaje v celých tis. Kč)

	Základní kapitál	Kapitálové fondy	Nerozdělený zisk minulých let	Výsledek hospodaření	Záloha na výplatu podílu	Celkem
Zůstatek k 1. 1. 2024	400	-39 575	574 246	62 247	0	597 318
Příděly fondům	0	-5 073	9 803	-62 247	0	-57 517
Vyplacené dividendy	0	0	-30 000	0	0	-30 000
Vyplacené zálohy	0	0	0	0	-1 093	-1 093
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	48 038	0		48 038
Dopad z přepočtu kurzových rozdílů zahraničních společností	0	-1 650	0	0	0	-1 650
Zisk roku 2024	0	0	0	191 689	0	191 689
Zůstatek k 31. 12. 2024	400	-46 298	602 087	191 689	-1 093	746 785
Příděly fondům	0	-11 139	178 366	-191 689	0	-24 462
Vyplacené dividendy	0	0	-75 333	0	1 093	-74 240
Vyplacené zálohy	0	0	0	0	-753	-753
Dopad z přepočtu kurzových rozdílů zahraničních společností	0	315	0	0	0	315
Zisk roku 2025	0	0	0	23 597	0	23 597
Zůstatek k 31. 12. 2025	400	-57 122	705 120	23 597	-753	671 242



Příloha konsolidované účetní závěrky
za rok 2025

1. Základní informace o Skupině
a vymezení konsolidačního celku

Skupina společností je tvořena Winning SW Holding s.r.o. 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 činnosti segmentu Vital, zejména zpracování a velkoobchodní distribuce čerstvého ovoce a zeleniny.

Vlastníkem společnosti Winning SW Holding s.r.o. je pan Sebastian Peter Wagner, který vlastní 100% podíl.

Ovládající společnost

Obchodní firma:	Winning SW Holding s.r.o.
Sídlo:	Křižíkova 2960/72, Královo Pole, 612 00 Brno
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Datum vzniku:	12. února 2016
Rozvahový den:	31. prosince 2025
Účetní období:	Kalendářní rok 2025
Základní kapitál:	400 000 Kč
Měna, ve které je ÚZ zpracována:	koruna česká
IČ:	04807707
Obchodní rejstřík:	Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 92007

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 SW Holding s.r.o. 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, spoluovládané společnosti

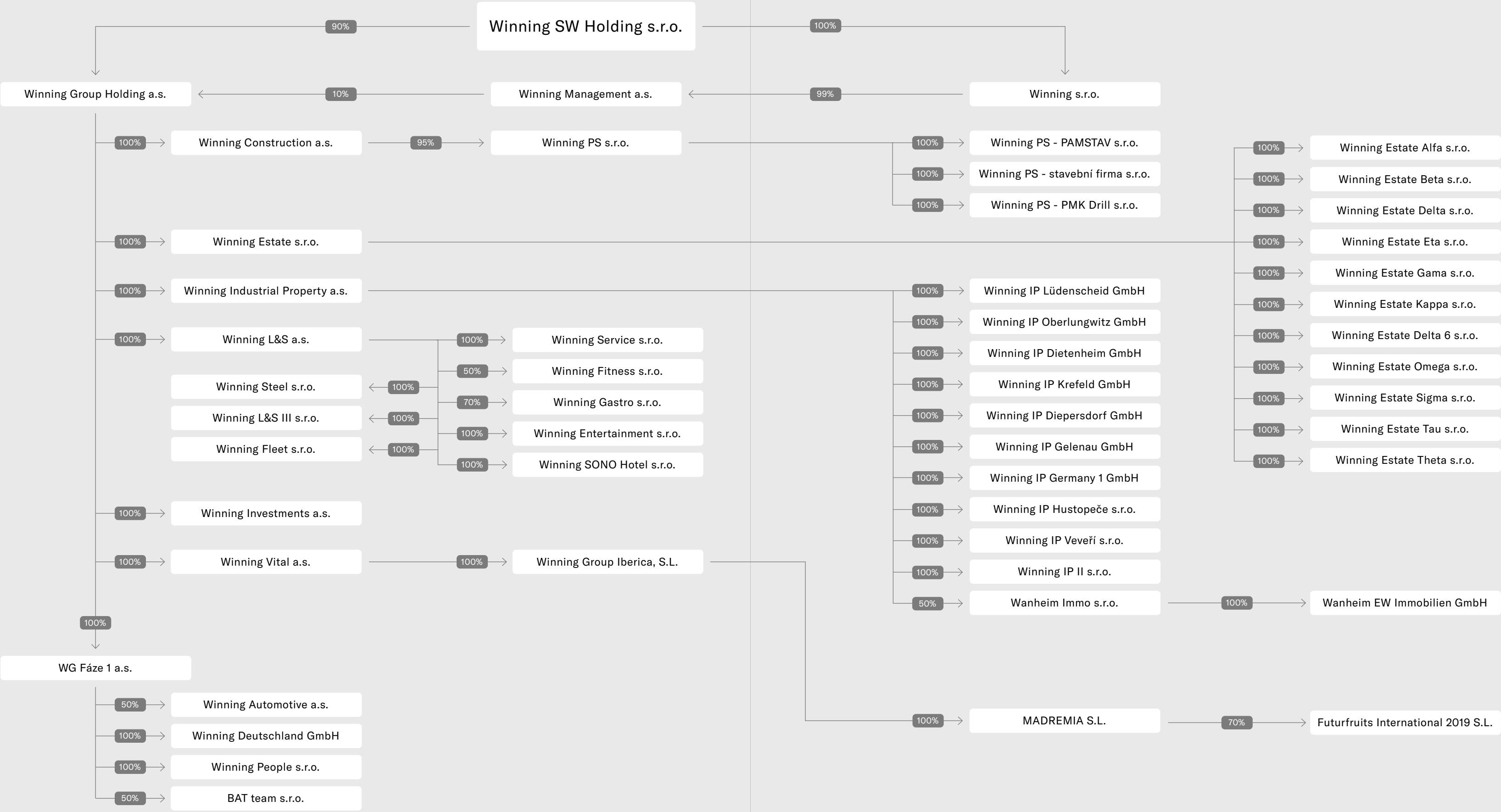
Společností spoluovládanou se rozumí společnost, ve které konsolidující účetní jednotka vykonává přímo nebo nepřímo společný vliv. Společným vlivem se rozumí takový vliv, kdy osoba v konsolidačním celku spolu s jednou nebo více osobami nezahrnutými do konsolidačního celku ovládají jinou osobu, přičemž 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 2025

Konsolidační celek

Konsolidující účetní jednotkou je společnost Winning SW Holding s.r.o.



Konsolidační celek
(pokračování)

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning SW Holding s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	04807707	100%	400 000 Kč
WG Fáze 1 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	95%	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. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	26980487	100%	1 000 000 Kč
Winning Group Iberica, S.L. 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 Idastraße 60, 47809 Krefeld, 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
Winning s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	03363261	100%	200 000 Kč
Winning Estate s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06818706	100%	200 000 Kč

1 V roce 2025 firma přibyla do skupiny SW.

2 Společnost působící v Německu.

3 Společnost působící ve Španělsku.

4 Společnosti dekonsolidovány v průběhu roku 2025.

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning Estate Alfa s.r.o. Křižíkova 2960/72, 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 2960/72, 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 Delta 6 s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	10752404	100%	10 000 Kč
Winning Industrial Property a.s. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	14010089	100%	2 000 000 Kč
Winning IP Lüdenscheid GmbH ² Kalver Strasse 26, 58515 Lüdenscheid, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 10258	100%	25 000 EUR
Winning IP Oberlungwitz GmbH ² Hofer Strasse 96-98, 09353 Oberlungwitz, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 34798	100%	25 000 EUR
Winning IP Dietenheim GmbH ² Räuchlestraße 7, 89165 Dietenheim, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 744482	100%	25 000 EUR

Konsolidační celek
(pokračování)

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning IP Krefeld GmbH ² Idastraße 60, 47809 Krefeld, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 19296	100%	25 000 EUR
Winning IP Diepersdorf GmbH ² Industriestraße 22, 91227 Leinburg, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 40763	100%	25 000 EUR
Winning IP Gelenau GmbH ² Idastraße 60, 47809 Krefeld, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 19169	100%	25 000 EUR
Winning IP Germany 1 GmbH ² Industriestraße 22, 91227 Leinburg, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 284251	100%	25 000 EUR
BAT Team s.r.o. U Nového dvora 1076/4, 142 00 Praha, CZE	poměrná přímá	společnost s ručením omezeným	01795198	50%	200 000 Kč
Winning Automotive a.s. ⁴ Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	poměrná přímá	akciová společnost	09494545	50%	2 000 000 Kč
Winning BLW GmbH ^{2,4} Papenbergerstrasse 37, 42859 Remscheid, DE	poměrná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 31439	50%	25 000 EUR
Winning BLW Management GmbH ^{2,4} Papenbergerstrasse 37, 42859 Remscheid, DE	poměrná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 31440	50%	25 000 EUR
Wanheim EW Immobilien GmbH ² Friemersheimer Straße 40, 47249 Duisburg, DE	poměrná přímá	společnost s ručením omezeným	HRB 263805	50%	25 000 EUR
Winning Management a.s. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	21313008	100%	2 000 000 Kč
Winning Fitness s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	poměrná přímá	společnost s ručením omezeným	18000908	50%	20 000 Kč
Winning Construction a.s. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	21411026	100%	2 000 000 Kč
Winning L&S a.s. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	21411310	100%	2 000 000 Kč
Winning Entertainment s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	21721092	100%	20 000 Kč

¹ V roce 2025 firma přibyla do skupiny SW.

² Společnost působící v Německu.

³ Společnost působící ve Španělsku.

⁴ Společnosti dekonsolidovány v průběhu roku 2025.

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning SONO Hotel s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	21721122	100%	20 000 Kč
Winning IP Hustopeče s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	21509727	100%	20 000 Kč
Wanheim Immo s.r.o. Partyzánská 1/7, 170 00 Praha 7, CZE	poměrná přímá	společnost s ručením omezeným	19652283	50%	10 000 Kč
Winning Group Holding a.s. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	21368449	100%	2 000 000 Kč
Winning IP Veveří s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	22248129	100%	20 000 Kč
Winning IP II s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	22248404	100%	20 000 Kč
Winning Vital a.s. ¹ Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	akciová společnost	23628634	100%	2 000 000 Kč
MADREMIA, S.L. ^{1,3} C/Pont de l'Arca nº 3, 46650 Canals, Valencia, ES	plná přímá	společnost s ručením omezeným	B46207858	100%	25 000 EUR
FUTURFRUITS INTERNATIONAL 2019 S.L. ^{1,3} Ctra. Alberic – Alzira Km1 46260 Alberic, ES	plná přímá	společnost s ručením omezeným	B40608853	100%	25 000 EUR
Winning L&S III s.r.o. ¹ Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	22630619	100%	20 000 Kč
Winning Fleet s.r.o. Křižíkova 2960/72, 612 00 Brno, CZE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	21721254	100%	20 000 Kč

2. Předpoklad nepřetržitého trvání Skupiny

Vedení skupiny dospělo k závěru, že nejsou známy žádné informace mající významný vliv na předpoklad nepřetržitého trvání skupiny. Vzhledem k tomu byla konsolidovaná účetní závěrka k 31. prosinci 2025 zpracována za předpokladu, že společnost bude nadále působit jako podnik s neomezenou dobou trvání.

3. Současná ekonomická situace

Současná ekonomická situace je nadále ovlivňována geopolitickou nejistotou, zejména pokračující válkou na Ukrajině, souvisejícími sankcemi vůči Rusku a napětím na Blízkém východě. Tyto skutečnosti mohou mít vliv především na ceny energií a dalších komodit, stabilitu dodavatelských řetězců, měnové kurzy a situaci na finančních trzích.

Vedení Skupiny průběžně sleduje vývoj ekonomické a geopolitické situace a vyhodnocuje její možné dopady na podnikatelskou činnost Skupiny. Na základě dosud dostupných informací dospělo k závěru, že válka na Ukrajině, konflikt na Blízkém východě ani související ekonomické a geopolitické důsledky 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, pasív, 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 2025. Ve výkazu zisku a ztráty jsou výsledky ovládaných společností, poměrná část výsledků spoluovládaných společností a podíly na výsledku hospodaření společností v ekvivalenci vykázány 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 vykázán ve vlastním kapitálu na řádku A.II. Ážio a kapitálové fondy.

c) Konsolidační rozdíl

Konsolidační rozdíly 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 2025 byly pořízeny formou akvizice obchodních podílů. Skupina získala kontrolu nad těmito společnostmi koupí podílů od původních vlastníků a do konsolidované účetní závěrky je zahrnula metodou plné konsolidace od data nabytí kontroly.

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	3–15 let
Automobily	Lineární	3–8 let
Software	Lineární	3–25 let
Ocenitelná práva	Lineární	3–25 let
Ostatní zařízení	Lineární	1–29 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 proporcionální 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 používá 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 nesplňují 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. prosinci 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 účtujících v cizí měně je pro účely konsolidace přepočtena do českých korun kurzem ČNB k 31. prosinci běžného období. Výkaz zisků a ztrát společnosti 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 vykázán ve vlastním kapitálu na řádku A.II. Ážio a kapitálové fondy.

Nerealizované kurzové zisky a ztráty jsou zachyceny ve výsledku hospodaření. Při sestavení účetní závěrky účetní jednotka přepočítává majetek a závazky vyjádřené v cizí měně kurzem ČNB platným k rozvahovému dni.

k) Daň z příjmů

Daň z příjmu se počítá samostatně za jednotlivé společnosti skupiny pomocí 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

Pořizovací 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

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 řídících 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.

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.

y) Definice čistého obratu

Ukazatel čistého obratu byl stanoven jako součet tržeb za prodej výrobků, služeb a zboží.

5. Dlouhodobý majetek

a) Dlouhodobý nehmotný majetek

Stav k 31. 12. 2025 (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. 2025	12 631	9 111	0	3 081	12 565	37 388
KURZOVÝ ROZDÍL	-103	-36	-652	0	-118	-909
AKVIZIČNÍ ZMĚNA	-2 502	-12	16 950	0	-9 151	5 285
Přírůstky	128	0	0	0	24	152
Úbytky	0	0	0	0	-24	-24
Přeúčtování	3 081	0	0	-3 081	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2025	13 235	9 063	16 298	0	3 296	41 892
OPRÁVKY						
Zůstatek k 1. 1. 2025	11 912	1 512	0	0	9 863	23 287
KURZOVÝ ROZDÍL	-79	-33	-574	0	-48	-734
AKVIZIČNÍ ZMĚNA	-2 353	140	15 363	0	-9 950	3 200
Odpisy	1 272	1 019	243	0	1 565	4 099
Oprávkky k úbytkům	0	0	0	0	0	0
Přeúčtování	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2025	10 752	2 638	15 032	0	1 430	29 852
Zůstatková hodnota 1. 1. 2025	719	7 599	0	3 081	2 702	14 101
Zůstatková hodnota 31. 12. 2025	2 483	6 425	1 266	0	1 866	12 040

Stav k 31. 12. 2024 (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. 2024	25 360	10 367	3 488	4 033	14 913	58 161
KURZOVÝ ROZDÍL	96	25	0	0	238	359
AKVIZIČNÍ ÚBYTEK	-12 536	-865	-3 488	0	-2 586	-19 475
Přírůstky	0	0	0	3 081	0	3 081
Úbytky	-289	-416	0	0	0	-705
Přeúčtování	0	0	0	-4 033	0	-4 033
Zůstatek k 31. 12. 2024	12 631	9 111	0	3 081	12 565	37 388
OPRÁVKY						
Zůstatek k 1. 1. 2024	17 933	624	2 028	0	7 622	28 207
KURZOVÝ ROZDÍL	66	7	0	0	131	204
AKVIZIČNÍ ÚBYTEK	-7 683	-116	-2 500	0	-340	-10 639
Odpisy	1 822	1 413	472	0	2 450	6 157
Opřávky k úbytkům	-226	-416	0	0	0	-642
Přeúčtování	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2024	11 912	1 512	0	0	9 863	23 287
Zůstatková hodnota 1. 1. 2024	7 427	9 743	1 460	4 033	7 291	29 954
Zůstatková hodnota 31. 12. 2024	719	7 599	0	3 081	2 702	14 101

b) Dlouhodobý hmotný majetek

Stav k 31. 12. 2025 (v celých tisících Kč)

	Pozemky	Stavby	Stroje a zařízení	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	Nedok. hmotný majetek	Poskytnuté zálohy	Celkem
POŘIZOVACÍ CENA							
Zůstatek k 1. 1. 2025	378 699	633 035	546 302	181 284	315 290	288	2 054 898
KURZOVÝ ROZDÍL	-11 667	-22 384	-10 175	0	-1 151	0	-45 377
AKVIZIČNÍ ZMĚNA	12 848	-47 634	-14 440	0	-68 667	0	-117 893
Přírůstky	0	228 709	67 674	0	2 242	0	298 625
Úbytky	-73	-7 274	-35 469	0	0	0	-42 816
Přeúčtování	18 568	197 218	299	0	-215 797	-288	0
Zůstatek k 31. 12. 2025	398 375	981 670	554 191	181 284	31 917	0	2 147 437
OPRÁVKY							
Zůstatek k 1. 1. 2025	0	61 557	288 271	6 043	0	0	355 871
KURZOVÝ ROZDÍL	0	-2 762	-8 122	0	0	0	-10 884
AKVIZIČNÍ ZMĚNA	0	6 459	36 905	0	0	0	43 364
Odpisy	0	27 484	54 820	12 086	0	0	94 390
Opřávky k úbytkům	0	-7 031	-30 973	0	0	0	-38 004
Přeúčtování	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12.2025	0	85 707	340 901	18 129	0	0	444 736
OPRAVNÉ POLOŽKY							
Zůstatek k 1. 1. 2025	0	0	0	0	0	0	0
Tvorba / rozpuštění	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2025	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatková hodnota 1. 1. 2025	378 699	571 478	258 031	175 241	315 290	288	1 699 027
Zůstatková hodnota 31. 12. 2025	398 375	895 963	213 291	163 155	31 917	0	1 702 701

Stav k 31. 12. 2024 (v celých tisících Kč)

	Pozemky	Stavby	Stroje a zařízení	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	Nedok. hmotný majetek	Poskytnuté zálohy	Celkem
POŘIZOVACÍ CENA							
Zůstatek k 1. 1. 2024	360 945	533 207	890 263	0	197 114	9 478	1 991 007
KURZOVÝ ROZDÍL	3 736	9 393	6 638	0	2 984	0	22 751
AKVIZIČNÍ ÚBYTEK	0	0	-479 585	0	-35 264	-8 474	-523 323
Přírůstky	14 018	40 619	85 228	181 284	284 058	288	605 495
Úbytky	0	-12 303	-26 264	0	-1 461	-1 004	-41 032
Přeúčtování	0	62 119	70 022	0	-132 141	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2024	378 699	633 035	546 302	181 284	315 290	288	2 054 898
OPRÁVKY							
Zůstatek k 1. 1. 2024	3	37 070	378 977	0	-25	0	416 025
KURZOVÝ ROZDÍL	0	619	3 079	0	0	0	3 698
AKVIZIČNÍ ÚBYTEK	-3	-134	-157 987	0	25	0	-158 099
Odpisy	0	25 161	78 170	6 043	0	0	109 373
Oprávky k úbytkům	0	-1 159	-13 967	0	0	0	-15 126
Přeúčtování	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2024	0	61 557	288 271	6 043	0	0	355 871
OPRAVNÉ POLOŽKY							
Zůstatek k 1. 1. 2024	0	0	0	0	0	0	0
Tvorba / rozpuštění	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2024	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatková hodnota 1. 1. 2024	360 942	496 137	511 287	0	197 139	9 478	1 574 983
Zůstatková hodnota 31. 12. 2024	378 699	571 478	258 031	175 241	315 290	288	1 699 027

Významné přírůstky staveb v roce 2025 souvisí zejména s přeúčtováním bytových jednotek v rámci segmentu Estate ze zásob do majetku, neboť došlo ke změně záměru jejich využití z prodeje na pronájem. U strojů a zařízení došlo k významnému nárůstu především v důsledku nové vrtné soupravy pro segment stavební výroby. Řádky akvizičních změn zahrnují přírůstky majetku pořízeného koupí společností Madremia S.L. a Futurfruits International 2019 S.L. a úbytky majetku v souvislosti s dekonsolidací společností Winning BLW GmbH a Winning BLW Management GmbH v roce 2025.

V průběhu období bylo provedeno zpětné přecenění pozemku společnosti Winning BLW Management GmbH ve výši 160 125 tis. Kč s dopadem do roku 2020. Konsolidované účetní výkazy byly upraveny tak, aby toto přecenění již reflektovaly. Tento pozemek byl v roce 2024 prodán v rámci Skupiny společnosti Wanheim EW Immobilien GmbH.

Významné přírůstky majetku v roce 2024 souvisí převážně s nákupem budovy SONO centra v Brně a rozvojem nových oblastí podnikání. V rámci změny struktury celé skupiny došlo v roce 2024 k fúzi (viz konsolidační celek) a zároveň odkupu všech zbývajících druhů akcií, jejichž pořizovací cena byla vykázána jako oceňovací rozdíl k nabytému majetku s dobou odepisování 15 let. Akviziční úbytky jsou majetky prodaných firem v roce 2024.

c) Dlouhodobý finanční majetek

Skupina platí zálohy (k 31. prosinci 2025: 4 519 tisíc Kč, k 31. prosinci 2024: 0 tis. 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. Po rozvahovém dni došlo k realizaci této transakce a Skupina uplatnila opci na pořízení podílu ve společnosti Kétó Property s.r.o. Bližší informace jsou uvedeny v bodě 21.

6. Kladný a záporný konsolidační rozdíl

(v tisících Kč)

Pohyby v kladném konsolidačním rozdílu	31. prosince 2025	31. prosince 2024
Počáteční zůstatek k 1. lednu	20 364	21 546
Dopady akvizic v účetním období	127 876	0
Odpis kladného konsolidačního rozdílu	-3 846	-1 182
Konečný zůstatek k 31. prosinci	144 394	20 364

Pohyby v záporném konsolidačním rozdílu	31. prosince 2025	31. prosince 2024
Počáteční zůstatek k 1. lednu	-9 008	-38 017
Dopady akvizic v účetním období	0	0
Dopady prodejů podílů v účetním období	0	28 466
Odpis záporného konsolidačního rozdílu	543	543
Konečný zůstatek k 31. prosinci	-8 465	-9 008

Kladný konsolidační rozdíl se k 31. prosinci 2025 zvýšil na 144 394 tis. Kč. Významný nárůst byl způsoben především akvizicemi společností Madremia S.L. a Futurfruits International 2019 S.L., které byly do konsolidace zahrnuty v roce 2025.

7. Zásoby

(v tisících Kč)

	31. 12. 2025			31. 12. 2024		
	Brutto	Opravná položka (-)	Netto	Brutto	Opravná položka (-)	Netto
Materiál	20 150	0	20 150	138 787	-60 633	78 154
Nedokončená výroba	403 295	0	403 295	959 801	0	959 801
Polotovary	1 397	0	1 397	60 644	-15 854	44 790
Výrobky	56 738	0	56 738	67 899	-2 581	65 318
Zboží	10 164	0	10 164	77	0	77
Celkem	491 744	0	491 744	1 227 208	-79 068	1 148 140

Skupina vytvořila opravnou položku k zásobám k 31. prosinci 2025 ve výši 0 tis. Kč (k 31. prosinci 2024: 79 068 tis. Kč). Důvodem snížení je dekonsolidace společností Winning BLW GmbH a Winning BLW Management GmbH.

V roce 2025 byly do hodnoty zásob aktivovány úroky v celkové výši 19 146 tis. Kč (2024: 29 697 tis. Kč) u developerských projektů.

8. Pohledávky

Pohledávky po splatnosti činily k 31. prosinci 2025 119 402 tis. Kč (k 31. prosinci 2024: 73 874 tis. Kč).

Opravná položka k pohledávkám k 31. prosinci 2025 činila 122 229 tis. Kč (k 31. prosinci 2024: 4 658 tis. Kč). Významný nárůst opravných položek v roce 2025 souvisí především s tvorbou opravných položek k pohledávkám za dekonsolidovanými společnostmi Winning BLW GmbH a Winning BLW Management GmbH.

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

Skupina má přijaté bankovní záruky k 31. prosinci 2025 ve výši 23 547 tis. Kč (2024: 10 057 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 2025 postoupila pohledávky v hodnotě 632 869 tis. Kč (2024: 1 106 513 tis. Kč), tento výnos je zachycen na řádku Ostatní provozní výnosy. Související náklady jsou vykázány na řádku Ostatní provozní náklady. Ke konci roku jsou otevřené pohledávky z faktoringu nulové.

9. Vlastní kapitál

Společnost Winning SW Holding s.r.o. je vlastněna panem Sebastianem Peterem Wagnerem, který vlastní 100% podíl.

Dne 19. prosince 2025 rozhodl jednatel společnosti o výplatě částky 72 890 tis. Kč z nerozděleného zisku minulých let jedinému společníkovi Společnosti.

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 2025.

10. Rezervy

(v tisících Kč)

Druh rezervy	Zůstatek k 31. 12. 2025	Změna 2025	Zůstatek k 31. 12. 2024	Změna 2024	Zůstatek k 1. 1. 2024
Rezerva na daň z příjmů	11 354	-5 300	16 654	-114 744	131 398
Personální rezervy	12 320	-40 684	53 004	-90 288	143 292
Rezerva na restrukturalizaci	0	0	0	-27 709	27 709
Rezerva na záruky	10 712	-1 776	12 488	-25 798	38 286
Ostatní rezervy	44 805	-69 060	113 865	-55 770	169 635
Celkové rezervy	79 191	-116 820	196 011	-314 309	510 320

Zálohy na daň z příjmu ve výši 7 901 tis. Kč zaplacené Skupinou k 31. prosinci 2025 (k 31. prosinci 2024: 26 609 tis. Kč) byly započteny s rezervou na daň z příjmu ve výši 19 255 tis. Kč vytvořenou k 31. prosinci 2025 (k 31. prosinci 2024: 34 292 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.

Ostatní rezervy jsou k 31. prosinci 2025 i 2024 primárně tvořeny rezervou na nevyfakturované dodávky.

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 2025, činila 5 267 tis. Kč (k 31. prosinci 2024: 596 351 tis. Kč). V roce 2024 vycházely tyto závazky primárně z pronájmu budov společnosti BLW, která byla z konsolidace v průběhu roku 2025 vyřazena.

Další závazek nezahrnutý v rozvaze popisuje bod 19.

Společnost emitovala dluhopisy v celkové hodnotě 160 000 tis. Kč, z nichž k 31. prosinci 2025 jsou všechny prodané. V roce 2025 společnost emitovala dluhopisy v hodnotě 30 000 tis. Kč, tedy k 31. prosinci 2024 společnost emitovala dluhopisy v hodnotě 130 000 tis. Kč.

Společnost využívá půjčky od externích investorů, jejich stav k 31. prosinci 2025 je 211 745 tis. Kč (k 31. prosinci 2024: 227 050 tis. Kč). Většina těchto půjček je zajištěna.

Společnost vykazovala k 31. prosinci 2024 závazek z pořízení aktiv v rámci akvizic roku 2022 ve výši 65 823 tis. Kč vykázaném v rámci Dlouhodobých a krátkodobých závazků ostatních. Tento závazek byl v průběhu roku 2025 plně splacen.

Skupina má vydané bankovní záruky vůči svým odběratelům, a to k 31. prosinci 2025 v celkové výši 181 731 tis. Kč (2024: 267 500 tis. Kč).

12. Závazky k úvěrovým institucím

(v celých tisících Kč)

Banka	Druh úvěru	Měna úvěru	Zůstatek k 31. 12. 2025	Zůstatek k 31. 12. 2024
J&T Bank	Term loan	EUR	667 816	509 663
J&T Bank	Overdraft	EUR/CZK	0	99 632
Raiffeisen bank	Term loan	EUR	26 112	0
Komerční banka	Overdraft	CZK	100 000	95 983
Komerční banka	Term loan	CZK	31 316	35 000
UniCredit Bank Czech and Slovakia	Overdraft	CZK	5 282	1 878
Trinity Bank	Term loan	CZK	340 692	413 215
Banco Santander	Overdraft	EUR	8 922	0
Banco Sabadell	Overdraft	EUR	3 249	0
Banco Sabadell	Term loan	EUR	4 582	0
CaixaBank	Overdraft	EUR	23 033	0
CaixaBank	Term loan	EUR	110 000	0
BBVA	Overdraft	EUR	7 346	0
BBVA	Term loan	EUR	2 061	0
Bankinter	Overdraft	EUR	9 819	0
Ostatní úvěry	Spotřebitelské/ostatní	EUR/CZK	86 702	251 321
Zůstatek celkem			1 426 932	1 406 692

Skupina čerpá k 31. prosinci 2025 drobné spotřebitelské úvěry k zajištění financování nákupu individuálních majetků (aut a strojů) a ostatní úvěry, a to v celkové výši 86 702 tis. Kč (k 31. prosinci 2024: 251 321 tis. Kč).

K 31. prosinci 2025 činila celková výše krátkodobých úvěrů 298 812 tis. Kč (k 31. prosinci 2024: 311 673 tis. Kč). Krátkodobé úvěry jsou tvořeny zejména pravidelně obnovovanými revolvingovými úvěry využívanými stavebními společnostmi Skupiny a společností Madremia S.L. k financování provozních potřeb a pracovního kapitálu.

Po rozvahovém dni došlo k refinancování developerského úvěru společnosti Winning Estate Delta s.r.o. od TRINITY BANK a.s. Podrobnější informace jsou uvedeny v bodě 21.

K úvěrům se vztahují jisté smluvní podmínky.

Porušení těchto smluvních podmínek může vést k okamžité splatnosti úvěrů. Společnost k 31. prosinci 2025 (k 31. prosinci 2024) tyto podmínky splňovala.

Určité položky majetku (hmotný majetek, pracovní kapitál) byly použity jako bankovní zástava k úvěrům a ostatním závazkům.

13. Deriváty

Skupina v letech 2025 a 2024 nevyužívala finanční deriváty.

14. Informace o tržbách

(v tisících Kč)

	Tržby 2025	Tržby 2024
AUTOMOTIVE		
Česká republika	20 666	61 292
Německo	1 025 989	2 554 470
EU	591 364	1 107 727
non EU	103 610	484 849
Celkem	1 741 630	4 208 338

STAVEBNICTVÍ		
Česká republika	2 335 260	1 957 423
Německo	25 207	25 307
EU	558	0
non EU	1 019	2 272
Celkem	2 362 044	1 985 002

VITAL		
Česká republika	466	0
Německo	16 886	0
EU	429 846	0
non EU	141 024	0
Celkem	588 222	0

	Tržby 2025	Tržby 2024
OSTATNÍ		
Česká republika	174 493	71 617
Německo	0	0
EU	705	1 411
non EU	0	0
Celkem	175 198	73 028
Segmenty celkem	4 867 094	6 266 368

Tržby segmentu Automotive meziročně poklesly o 2 466 708 tis. Kč, zejména v souvislosti s dekonsolidací společností Winning BLW GmbH a Winning BLW Management GmbH v průběhu roku 2025.

Nový segment Vital dosáhl v roce 2025 tržeb ve výši 588 222 tis. Kč.

Tržby ostatních společností meziročně vzrostly o 102 170 tis. Kč, především v důsledku růstu aktivit segmentu Leisure and Services.

15. Transakce se spřízněnými stranami

V ostatních pohledávkách jsou vykázány pohledávky za společnostmi pod společným ovládáním konsolidovaných poměrnou metodou k 31. prosinci 2025 ve výši 27 704 tis. Kč (2024: 62 512 tis Kč). Tržby za těmito společnostmi jsou vykázány ve výkazu zisku a ztrát v roce 2025 ve výši 5 842 tis. Kč (2024: 3 224 tis. Kč).

Zápůjčky poskytnuté a přijaté jsou úročeny tržními úrokovými sazbami.

Členům řídicích, kontrolních, správních orgánů nebyly k 31. prosinci 2025 a 2024 poskytnuty žádné zápůjčky, žádná zajištění ani ostatní plnění.

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

16. Osobní náklady a počty zaměstnanců

Průměrný počet zaměstnanců skupiny v roce 2025 byl 1 040 (v roce 2024: 1 213), z toho:

	2025	2024
Počet členů statutárního orgánu Společnosti	1	1
Počet členů dozorčí rady Společnosti	0	0
Průměrný počet ostatních zaměstnanců konsolidačního celku	423	314
Průměrný počet zaměstnanců společností pod společným ovládáním konsolidovaných poměrnou metodou	616	898
Průměrný počet zaměstnanců celkem	1 040	1 213

(v celých tisících Kč)

	2025	2024
Mzdové náklady	726 293	1 434 695
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	185 516	316 451
Ostatní náklady	9 392	32 946
Celkové osobní náklady	921 201	1 784 092

Ostatní transakce s vedením Skupiny jsou popsány v poznámce 15 Transakce se spřízněnými stranami.

17. Daň z příjmů

(v tisících Kč)

Daňový náklad zahrnuje:

	2025	2024
Splatnou daň	35 528	41 884
Odloženou daň	- 13 407	- 38 738
Dodatečné odvody daně z příjmů	-57	5 206
Celkem daňový náklad	22 064	8 352

Odložená daň byla vypočtena s použitím sazby daně 21 % pro české firmy (2024: 21 %), 33 % pro německé firmy (2024: 33 %) a 25 % pro španělskou firmu (2024: nevztahuje se). Uvedené sazby odpovídají sazbám platným pro rok 2025 a následující období.

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

	31. 12. 2025	31. 12. 2024
Odložený daňový závazek (-) / pohledávka (+) z titulu:		
rozdílu účetní a daňové zůstatkové hodnoty majetku	-7 161	-4 599
rezerv a opravných položek	12 644	17 041
ostatních přechodných rozdílů	4 485	2 137
daňové ztráty minulých let	6 488	36 216
Čistá odložená daňová pohledávka (+) / závazek (-)	16 456	50 795

Skupina zhodnotila možnost využití této pohledávky z odložené daně a v souvislosti se zásadou opatrnosti se rozhodla zaúčtovat pohledávku k 31. prosinci 2025 ve výši 16 456 tisíc Kč (k 31. prosinci 2024: 50 795 tisíc Kč), u které je pravděpodobné její využití v následujících letech. Odložená daňová pohledávka je vykázána na řádku „Dlouhodobé pohledávky ostatní“.

18. Přehled o peněžních tocích

(v tisících Kč)

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

	31. 12. 2025	31. 12. 2024
Peněžní prostředky v pokladně	4 025	1 548
Peněžní prostředky na účtech	378 552	608 754
Debetní saldo běžného účtu zahrnuté v závazcích k úvěrovým institucím	-5 282	-1 878
Peněžní ekvivalenty zahrnuté v krátkodobém finančním majetku	0	0
Pohledávka (+) / závazek (-) z cash-poolingu	0	0
Peníze a peněžní ekvivalenty celkem	377 295	608 424

Z celkového počtu peněžních prostředků na účtech je k 31. prosinci 2025 39 099 tisíc Kč (2024: 176 364 tisíc Kč) blokováno nebo vloženo na termínované účty.

Ve výkazu Cash Flow byla v minulém období přesunuta hodnota 181 284 tis. Kč z položky C.2.1, do položky A.1.7.

19. Položky nevykázané v rozvaze

Společnost měla k 31. 12. 2025 potenciální 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 2025 činí 0 Kč (k 31. 12. 2024: 0 tis. Kč).

20. Oprava chyby minulých období

V roce 2025 společnost zpřesnila ocenění dlouhodobého hmotného majetku v souvislosti s akvizicí Winning BLW GmbH uskutečněnou v roce 2020. V rámci opravy byla účetní hodnota pozemků zvýšena o 160 125 tis. Kč a o stejnou částku snížena účetní hodnota strojů a zařízení a tím i snížena hodnota odpisů účtovaných v minulých účetních obdobích. Tato oprava měla vliv na počáteční stav následujících bilančních položek, hospodaření minulého období a výkazu cash flow:

(v celých tisících Kč)

Rozvaha		Dle výroční zprávy k 31. 12. 2024	Korekce	Minulé období po úpravě
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 634 976	64 051	1 699 027
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	554 049	48 038	602 087
A.V.	Výsledek hosp. běžného úč. období bez menšin. podílů	175 676	16 013	191 689

Výkaz zisku a ztráty		Dle výroční zprávy k 31. 12. 2024	Korekce	Minulé období po úpravě
E.1.	Odpisy, opravné položky HIM	131 543	-16 013	115 530

Konsolidovaný přehled o peněžních tocích		Dle výroční zprávy k 31. 12. 2024	Korekce	Minulé období po úpravě
Z:	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním včetně menšinových podílů	190 110	16 013	206 123
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	138 692	-16 013	122 679
B.1.1.	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-236 470	-48 038	-284 508

Výše uvedená oprava byla také promítnuta v minulém účetním období ve výkaze Přehled o změnách vlastního kapitálu.

21. Následné události

K datu sestavení účetní závěrky nejsou vedení společnosti známy žádné významné následné události, které by ovlivnily účetní závěrku k 31. prosinci 2025.

Po rozvahovém dni došlo k následujícím událostem:

Společnost uplatnila v roce 2026 opci na pořízení podílu ve společnosti Kétó Property s.r.o a stala se tak jejím 100% vlastníkem.

Společnost v roce 2026 nabyla 100% obchodní podíl ve společnosti Agrodon, s.r.o.

Po rozvahovém dni došlo k refinancování developerského úvěru společnosti Winning Estate Delta s.r.o., který byl původně poskytnut společností TRINITY BANK a.s. a jehož splatnost připadala na rok 2026. Novým poskytovatelem financování se stala Komerční banka, a.s. Zůstatek tohoto úvěru k 31. 12. 2025 činil 101 317 tis. Kč.



7. srpna 2026

Sebastian Peter Wagner
Jednatel

Created by: Winning Group & Atelier Zidlicky
Photography by: Veronika Malíková (page 48–49),
David Židlický, archiv International Skating Union
(page 81), archiv Winning Group (page 56–57)
Published by: Winning Group, August 2026
© Winning Group 2026



25

„Čísla jsou podmínka,
zábava je akcelerátor.“

Sebastian Wagner



winninggroup.cz