Samostatná příloha č. 1 Finální zprávy „Audit / Analýza efektivity společnosti ČSAD Liberec, a.s.“

Finanční analýza

Připraveno pro zástupce společnosti Autobusy LK, s.r.o.

15. 1. 2025

Shrnutí finanční analýzy

Popis a účel dokumentu

Tento dokument se zabývá finanční analýzou hospodaření a výsledků společnosti ČSAD Liberec, a.s. (dále také jen „Společnost“) a tvoří nedílnou součást realizované analýzy.

Finanční analýza vychází zejména z účetních podkladů Společnosti (auditované statutární výkazy, obratové předvahy, účetní deník, knihy závazků a pohledávek) a dalších finančních dokumentů zpracovaných zástupci Společnosti dle specifikace Poradce (přehledy úvěrů, zaměstnanecké smlouvy, jednotlivé faktury apod.)

Klíčové nálezy a doporučení

Z finanční analýzy vyplývá, že záporný hospodářský výsledek Společnosti je významně ovlivněn odpisy majetku a **Společnost si nadále zachovává schopnost generovat přidanou hodnotu**.

- Při interpretaci výsledků Společnosti doporučujeme se spíše než na hospodářský výsledek zaměřovat na ukazatel EBITDA, resp. ukazatel obohatit o dopad nákladových úroků, splátek jistin a tvorby povinných kaucí (spojených s financováním Společnosti). Jako ideální nástroj pro řízení i dozor nad finančním zdraví Společnosti doporučujeme sledovat **cashflow** (finanční tok), zejména pak jeho očekávanému vývoji.

Dlouhodobý trend ukazuje nepoměr mezi relativně stabilními výnosy a rostoucími osobními náklady, vycházející ze způsobu indexace variabilní složky mzdy řidičů (smluvně nastavený mechanismus nevedl k indexaci v letech 2023 a 2024, přičemž průměrná mzda řidičů BUS v ČR rostla o více jak 8 % v roce 2023 a očekávaným růstem pro rok 2024 převyšujícím 7 %).

- Doporučujeme zvážit úpravu mechanismu indexace variabilní složky tak, aby lépe reflektoval skutečné tržní tlaky na vývoj mzdy. V opačném případě hrozí neschopnost Společnosti zajišťovat zasmluvněné výkony.

[redacted]

- Přestože trendová analýza naznačuje očekávání zlepšení finanční situace ve střednědobém horizontu, je Společnost aktuálně velmi náchylná vůči jednorázovým negativním událostem. Doporučujeme tak okamžité zavedení modelu pro sledování očekávaného CF a zaměřit se na zvýšení likvidity Společnosti.

Grant Thornton © 2025

Přehled výsledků hospodaření společnosti

Přehled hospodaření společnosti

V tisících Kč	FY21 Audited	FY22 Audited	FY23 Audited
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	70 233	158 489	178 315
Tržby za prodej zboží	85	149	209
Tržby celkem	**70 318**	**158 638**	**178 524**
Výkony celkem	**70 318**	**158 638**	**178 524**
Náklady vynaložené na prodané zboží	(71)	(101)	(95)
Spotřeba materiálu a energie	(52 175)	(126 854)	(112 535)
Služby	(28 069)	(43 064)	(37 119)
Přidaná hodnota	**(9 997)**	**(11 381)**	**28 775**
Osobní náklady	(91 869)	(169 545)	(193 647)
Ostatní provozní výnosy	123 629	262 643	231 175
Ostatní provozní náklady	(9 641)	(10 410)	(11 609)
Provozní EBITDA	**12 122**	**71 307**	**54 694**
Zisk a ztráty z prodeje DM a materiálu	330	495	(515)
EBITDA	**12 452**	**71 802**	**54 179**
Odpisy	(24 646)	(43 578)	(52 996)
Úpravy hodnot pohledávek	3 727	-	-
EBIT	**(8 467)**	**28 224**	**1 183**
Finanční výsledek hospodaření	(2 976)	(16 496)	(21 949)
Výnosové úroky a podobné výnosy	68	2 197	-
Nákladové úroky a podobné náklady	(2 883)	(18 226)	(21 611)
Ostatní finanční výnosy	5	34	70
Ostatní finanční náklady	(166)	(501)	(408)
Výsledek hospodaření před zdaněním	**(11 443)**	**11 728**	**(20 766)**
Daň z příjmů	(3 508)	1 767	3 624
Výsledek hospodaření po zdanění	**(14 951)**	**13 495**	**(17 142)**
KPIs			
Vývoj tržeb y-o-y	N/A	125,6%	12,5%
Marže přidané hodnoty	(14,2)%	(7,2)%	16,1%
EBITDA marže	6,4%	17,0%	13,2%
EBIT marže	(12,0)%	17,8%	0,7%
Marže čistého zisku	(21,3)%	8,5%	(9,6)%
Osobní náklady jako % tržeb (včetně kompenzace)	47,4%	40,2%	47,3%

Komentář

Tabulka shrnuje klíčové finanční ukazatele společnosti ČSAD Liberec a.s. za roky 2021 – 2023 a období posledních 12 měsíců k 9/2024 (tj. 10/23-9/24).

Z ukazatelů **je evidentní vysoká volatilita finančních výsledků** společnosti ve zkoumaném období. Mezi nejvýznamnější změny **patří růst výnosů a nákladů mezi roky 2021 a 2022**, spojených se zahájením provozu v regionu České Lípy **a kolísající výsledek hospodaření**, kdy společnost dosáhla pozitivního hospodářského výsledku pouze v roce 2022.

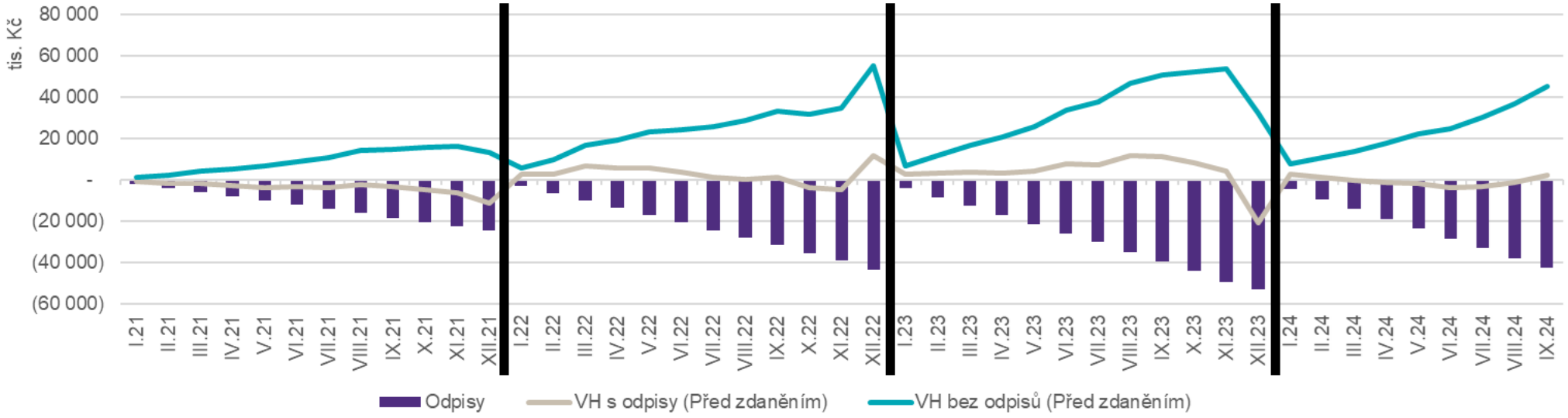
Je důležité rovněž upozornit na **rostoucí tržby v letech 2023-2024, reflektované snížením kompenzací** ze strany kraje (dopad brutto smlouvy), z tohoto důvodu je relevantním ukazatelem EBITDA, resp. **EBITDA marže**, kdy v roce 2022 došlo k jejímu významnému růstu, a i přes její propad v roce 2023 se pohybuje ve významně vyšších hodnotách nežli v roce 2021.

Obecně tak lze konstatovat, že **provozní výsledek společnosti je ve zkoumaném období pozitivní** a ke ztrátovému VH dochází při zohlednění odpisů majetku (zejména vozového parku) a nákladových úroků (financování vozového parku a nového areálu Společnosti v Liberci); tato skutečnost sama o sobě však nereflektuje schopnost společnosti generovat budoucí hodnotu. Detailní analýza těchto dopadů se nachází na následujícím listu.

Z klíčových nákladových položek je **nutné zdůraznit stabilní náklady na materiál a energii** (zejména PHM a náhradní díly). Jako **varovný signál lze však interpretovat poměr osobních nákladů vůči tržbám** (vč. kompenzace), růst kterého naznačuje budoucí riziko nerentability hlavních kontraktů Společnosti (brutto smlouvy s Libereckým krajem).

Měsíční analýza hospodaření

Výsledek hospodaření s Odpisy a bez odpisů *(diagram představuje účetní „stavy“, tj. kumulativní roční hodnoty k danému měsíci)*



Vliv odpisů na výsledek hospodaření (2021-9/2024)

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23
EBITDA	12 450	71 801	54 177
VH s odpisy (před zdaněním)	(11 444)	11 727	(20 768)
VH bez odpisů (před zdaněním)	13 203	55 305	32 228
Splátky dl. jistin	(44 851)	(34 540)	(38 393)
VH vč. splátek (před zdaněním)	**(31 648)**	**20 766**	**(6 165)**

[redacted]

Komentář

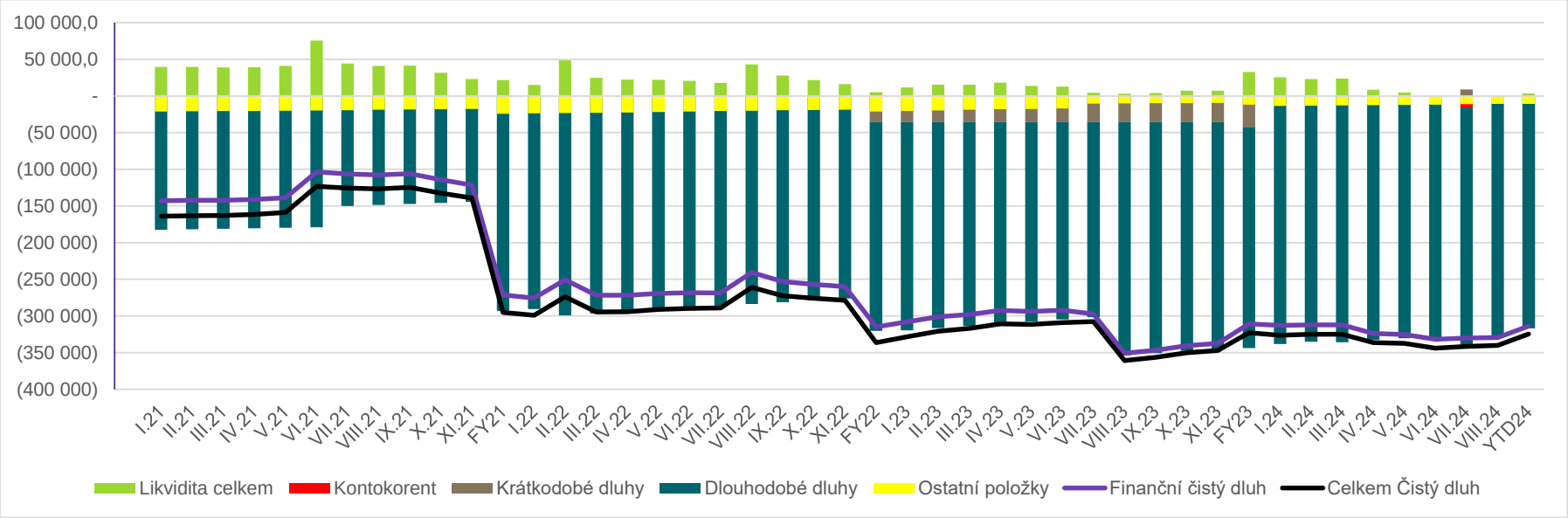
Z měsíčního pohledu na hospodaření Společnosti ilustrovaném v diagramu výše a v tabulce, je patrné několik efektů:

- **Prosincový výsledek** má tendenci významně ovlivňovat celkový výsledek, toto je ovlivněno zejména zaúčtováním **indexace PHM** za uplynulý rok.
- **Výsledek hospodaření se významně odlišuje od skutečných finančních toků**. Tento rozdíl je především způsoben odpisy (nepeněžní náklad) a splátkami dlouhodobých jistin (peněžní nenákladové výdaje). Při jejich zohlednění je „peněžní ztráta“ v roce 2023 výrazně nižší, nežli ztráta účetní. **V období 2022 a 1-3Q 2024 je pak „očištěný výsledek“ Společnosti pozitivní a indikuje schopnost generovat přidanou hodnotu**.

Grant Thornton © 2025

Analýza čistého dluhu Společnosti

Vývoj čistého dluhu společnosti v období 1/2021-9/2024 *(v tis. Kč)*



***Doplňující komentář k účetní analýze**: V rámci analýzy obratové předvahy byla rovněž identifikována drobná odlišnost oproti způsobu sestavení výkazů zisku a ztráty. Protože Výkaz zisku a ztráty je jako auditovaný dokument považovaný za spolehlivější, tak byl účet Krátkodobé úvěry - uhrazené jistiny úvěry ČSOB přesunut ze závazků k bankovním účtům, aby výsledná likvidita odpovídala výkazu zisku a ztrát.*

Tento typ účetních odlišností je relativně běžným jevem u srovnatelných společností a nepředstavuje významné riziko.

Komentář

Diagram zobrazuje vývoj čistého dluhu Společnosti ve zkoumaném období.

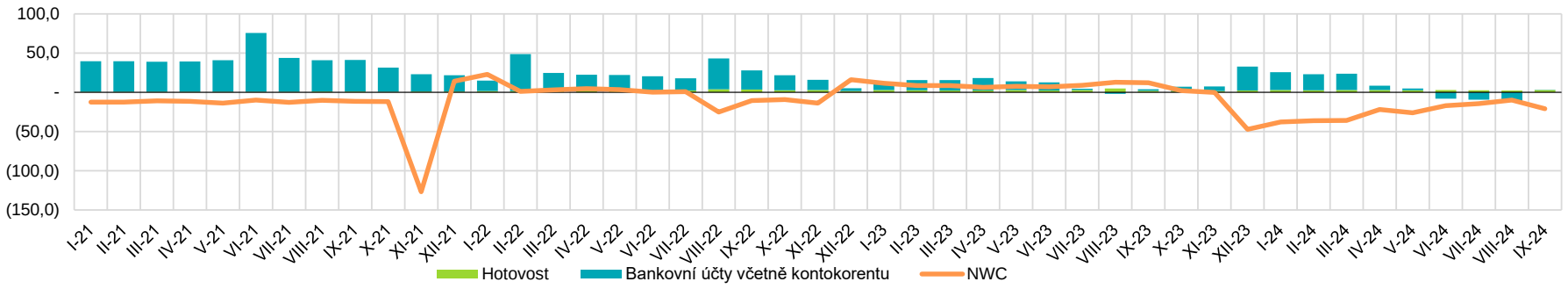
Dluh Společnosti ve zkoumaném období významně rostl, což bylo způsobeno zejména rozšířením působnosti Společnosti do nového regionu (a s tím spojené významné rozšíření vozového parku pomocí externího financování) a pořízení nové dopravní základny (areál Vratislavice, opět pomocí externího financování).

Současná výše dluhu Společnosti v poměru k provoznímu výsledku je limitní, avšak stále únosná (viz zohlédnění dluhové služby v analýze

[redacted]

Vývoj likvidity

Vývoj likvidity (mil. Kč)



Komentář

Graf a tabulka zobrazují stav peněžních prostředků Společnosti.
V rámci pozorovaného období je **evidentní alarmující vývoj**, kdy z (potenciálně nadbytečné likvidity ve výši desítek mil. Kč v roce 2021) se Společnost dostala do téměř nulové likvidity v roce 2023 do záporné likvidity v roce 2024 (čerpání kontokorentu).

Vývoj likvidity v letech 2021 a 2022 lze považovat za relevantní s ohledem na výraznou expanzi společnosti.

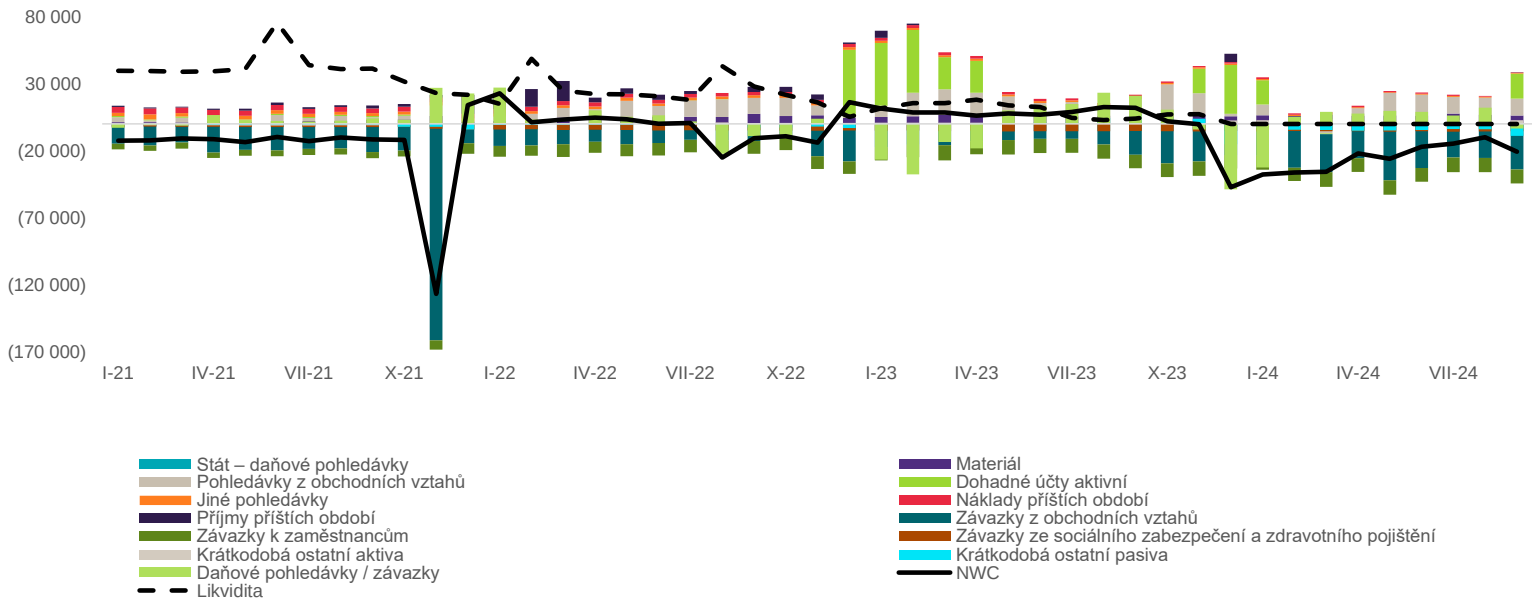
Vývoj likvidity v letech 2023 a 2024 je alarmující a navíc je v kombinaci s negativním vývojem pracovního kapitálu a celkového zadlužení Společnosti. Tento vývoj je spojen zejména s nedostatečným krytím osobních nákladů v rámci hlavního kontraktu Společnosti.

ČSAD Liberec - Vývoj likvidity (2021 - 2024/9)

V milionech Kč	FY21	FY22	FY23	[redacted]
Maximální hodnota v průběhu období	75,6	48,6	32,7	
Minimální hodnota v průběhu období	21,8	5,2	2,9	
Průměrná hodnota v průběhu období	39,7	23,8	12,1	
Hodnota na konci období	21,8	5,2	32,7	
Max-Min (rozdíl)	53,8	43,5	29,8	

Analýza čistého pracovního kapitálu

ČSAD – Vývoj pracovního kapitálu (tis. Kč)



ČSAD Liberec - Čistý pracovní kapitál

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23
Minimální hodnota Pracovního kapitálu	13 968	22 914	12 656
Maximální hodnota Pracovního kapitálu	(126 825)	(25 142)	(47 298)
Průměrná hodnota Pracovního kapitálu	(19 174)	(534)	3 154
Hodnota na konci sledovaného období	**13 968**	**16 179**	**(47 298)**

[redacted]

Komentář

Pracovní kapitál lze interpretovat jako peněžní prostředky (kapitál) využíváné v rámci běžného (pracovního) fungování Společnosti. Pozitivní pracovní kapitál pak reflektuje situaci, kdy je při provozu využíván vlastní kapitál, záporný pracovní kapitál pak reprezentuje využívání cizího kapitálu. Přestože nelze stanovit „správnou“ cílovou hodnotu, pracovní kapitál by neměl být nepřiměřeně vysoký (představuje vázání peněžních prostředků) ani dlouhodobě záporný (typický ukazatel špatného finančního zdraví).

Jednorázový propad v závěru roku 2021 je způsoben rozšířením vozového parku, resp. prodlevou mezi obdržením faktury za nové vozy a načerpáním úvěrů pro jejich financování a **nepředstavuje riziko**.

Riziko představuje dlouhodobě záporný pracovní kapitál. I když závěr roku 2022 byl úspěšný a dařilo se pozitivní hodnotu pracovního kapitálu udržovat i v průběhu roku 2023, na závěr roku 2023 došlo k jeho opětovnému propadu a v roce 2024 zůstává pracovní kapitál záporný. V kombinaci s téměř nulovou, resp. zápornou likviditou **lze současný stav považovat za alarmující ukazatel spojený s rizikem nesolventnosti Společnosti.** Zvýšení likvidity by tak mělo být prioritou. Riziko se zatím neprojevuje (závazky jsou hrazeny v řádných termínech).

Detailní finanční analýza

Analýza tržeb

ČSAD Liberec - Rozpad tržeb (2021 - 9/2024)

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23
Občanské jízdné	52 459	144 111	166 738
Komerční doprava	10 545	5 659	13 377
IDOL	4 351	6 949	6 297
Pronájem	1 586	524	671
Ostatní Tržby	1 292	1 247	973
Tržby za prodej zboží	85	150	210
Tržby celkem	**70 319**	**158 639**	**188 264**

[redacted]

Komentář

Tržby společnosti je nutné vnímat v kontextu ostatních provozních výnosů, do kterých je účtována kompenzace z „Brutto“ smlouvy s Libereckým krajem (kdy: kompenzace + občanské jízdné = výše odměny Brutto smlouvy). Výnosy z této smlouvy se odvíjejí od skutečně objednaných výkonů (na které společnost nemá vliv).

Tržby IDOL pak představují výnosovou část vyrovnání mezi dopravci působící v tomto integrovaném systému, naopak nákladová část je účtována v nákladech na služby (strana 11 této analýzy).

Mezi „ostatní tržby” pak patří tržby za zavazadla, reklamní služby, tržby za opravárenství a další. Tyto spolu s ostatními zdroji tržeb jsou v kontextu hospodaření Společnosti zanedbatelné.

ČSAD Liberec - Ostatní provozní výnosy a náklady (2021 - 2024/9)

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23
Prodej dlouhodobého majetku a materiálu			
Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a	26	559	301
Zůstatková cena prodaného DHM, DNM	-	(183)	(1 105)
Tržby z prodeje materiálu	305	119	290
Výsledek z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	331	496	(514)
Ostatní provozní příjmy			
Ostatní provozní výnosy	119 525	260 331	227 706
Škody	2 088	1 232	2 738
Dotace	2 017	1 081	731
Ostatní provozní náklady			
Pojištění	(3 097)	(4 068)	(5 727)
Rezervy	(1 505)	(2 442)	650
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	(580)	(2 509)	(5 378)
Odpis nedobytné pohledávky	(3 727)	-	-
Dálniční poplatky	(303)	(694)	(666)
Daně	(172)	(697)	(451)
Ostatní provozní náklady	(258)	(1)	(22)
Dary	-	-	(15)
Ostatní provozní výsledek	**113 987**	**252 232**	**219 566**
Ostatní provozní výsledek + výsledovka z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	**114 319**	**252 728**	**219 052**
KPIs			
Tržby celkem	70 319	158 639	188 264
Ostatní provozní výsledek / Tržby celkem	162,6%	159,3%	116,4%

[redacted]

Spotřeba materiálu a energie

ČSAD Liberec - Spotřeba materiálu a energie (2021 - 9/2024)

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23
Spotřeba pohonných hmot	36 558	103 532	86 626
Provozní režie	8 095	11 826	16 062
Spotřeba Pneu	2 117	3 634	3 448
Spotřeba energie	568	1 215	1 350
AD blue	801	2 432	868
Provozní režie - dílna	915	1 345	1 582
Spotřeba drobného majetku	2 491	2 339	2 079
Výstroj	508	523	508
Ostatní spotřeba materiálu	122	9	13
Celkem	**52 175**	**126 854**	**112 536**
KPIs			
Meziroční změna	N/A	143,1%	(11,3)%
Tržby celkem	70 319	158 639	188 264
Spotřeba materiálu a energie / Tržby celkem	74,2%	80,0%	59,8%
Spotřeba pohonných hmot / Tržby celkem	52,0%	65,3%	46,0%

[redacted]

Komentář

Tabulka zobrazuje přehled dílčích položek spotřeby materiálu a energie ve sledovaném období.

Významný skok v nákladech za PHM v roce 2022 byl způsoben kombinací růstu ceny PHM (spojených se začátkem války na Ukrajině) a rozšíření dopravních výkonů o oblast Českolipsko. V letech 2023 a 2024 pak došlo k relativní stabilizaci nákladů (zejména pak v kontextu obecné volatility PHM).. Stejná interpretace platí i pro spotřebu energie.

Naopak náklady na provozní režii (materiál na údržbu a opravu v rámci vlastních dílen) ve zkoumaném období významně rostli jak v letech 2022 tak 2023 a k dílčí stabilizaci došlo až v průběhu roku 2024. Tento stav je spojený se stárnutím vozového parku (méně vozů v záruční údržbě a potřeba náročnější údržby).

Spotřeba ostatních materiálových nákladů je za sledované období stabilní.

Obecně uvedené trendy nelze považovat za rizikové, s výjimkou rostoucích nákladů na údržbu. V kontextu údržby je důležité zajistit její průběžné plánování, vyhodnocování a proaktivní práce s plánovanou údržbou (promítnutí provozních zkušeností). Nezbytným předpokladem pro realizaci těchto opatření je zavedení provozního controllingu, detailněji popsaných ve finální Zprávě.

Náklady na služby

ČSAD Liberec - Služby (2021 - 2024/9)

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23
Nájemné	6 013	11 070	12 376
Vjezdy autobusové dopravy	5 158	5 938	5 858
IDOL	2 825	8 678	9 739
Cestovné a reprezentace	2 309	5 188	6 584
Ostatní služby	3 047	6 275	4 357
Právní a auditní služby	4 176	1 891	2 743
Mytí autobusů, technické kontroly	458	1 286	1 588
Software	690	835	1 408
Opravy a udržování vozidel	1 970	1 905	2 206
Leasing	1 423	-	-
Služby celkem	**28 070**	**43 064**	**46 859**
KPIs			
Meziroční změna	N/A	53,4%	8,8%
Tržby celkem	70 319	158 639	188 264
Služby celkem / Tržby celkem	39,9%	27,1%	24,9%

[redacted]

Komentář

Tabulka obsahuje přehled Nákladů za služby společnosti za období 2021-9/2024.

Náklady za služby skokově vzrostly v roce 2022, což je spojené s potřebou rozšíření dopravní základny Společnosti při expanzi do oblasti Českolipska, a je spojená zejména s výší placeného nájmu a cestovného. Tyto náklady následně zůstali relativně stabilní a nepředstavují tak riziko.

Zároveň došlo ke skokovému růstu nákladů za IDOL (vyúčtování využití jízdních dokladů napříč integrovaným systémem), tento náklad není možné ze strany Společnosti ovlivnit.

V rámci ověření přiměřenosti nákladů za služby proběhla kontrola auditorem namátkově vybraných podkladů, pro každý takto zvolený podklad byla dodána faktura, včetně předložených výkazů odvedených prací.

Náklady na služby tak nevnímá poradce jako rizikové.

Grant Thornton © 2025

Osobní náklady

ČSAD Liberec - Osobní náklady (2021 - 9/2024)

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23
Mzdové náklady	67 214	125 025	141 918
Řidiči	*48 211*	*95 716*	*111 202*
THP a provoz	*5 310*	*12 604*	*12 707*
Dílna	*6 563*	*9 074*	*12 443*
Náhrada nemoci	*711*	*1 077*	*1 001*
Ostatní	*6 419*	*6 555*	*4 564*
Odměny členům orgánů obchodních	1 048	1 013	1 824
Zdravotní a sociální pojištění	22 704	42 020	48 133
Zákonné sociální náklady	905	1 455	1 684
Osobní náklady celkem	**91 871**	**169 546**	**193 649**
KPIs			
Meziroční změna	N/A	84,5%	14,2%
Osobní náklady celkem / Tržby celkem	130,6%	106,9%	102,9%
Osobní náklady / Počet FTE	425	668	734
Počet FTE	216	254	264

[redacted]

Komentář

Tabulka vlevo ukazuje přehled Osobních nákladů společnosti za období 2021-9/2024.

V tabulce je patrný výrazný nárůst mzdových nákladů u řidičů. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2022 (84,5% meziroční změna). Tento růst se odrazil i v navýšení nákladů na zdravotní a sociální pojištění. Tento nárůst je způsoben zvýšením objemu provozu a obecným tlakem na růst mezd na Českém trhu práce, jak bylo detailně popsáno ve finální Zprávě (u řidičů tento přesahoval každoročně 7 % v rámci sledovaného období).

Náklady za THP a další provozní pracovníky se Společnosti dařilo ve sledovaném období udržovat stabilní, tento vývoj je z pohledu Poradce rizikový v kontextu očekávané nutnosti budoucího skokového dorovnání mzdy pro zajištění konkurenceschopnosti Společnosti na trhu práce.

Růst osobních nákladů na řidiče Poradce vnímá v kontextu smlouvy s Libereckým krajem o zajištění dopravy v oblastech Českolipsko a Liberecko jako zcela zásadní riziko, jelikož ve smlouvě není relevantním způsobem pokryta indexace odměny, která by reflektovala tento růst nákladů nezbytných pro zajištění výkonů Společnosti.

Položky pod EBITDA

ČSAD Liberec - Položky pod EBITDA (2021 - 2024/9)

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23
EBITDA	**12 450**	**71 801**	**54 177**
Odpisy - Nový blok	(17 554)	(26 953)	(37 561)
Odpisy	(7 063)	(15 556)	(13 736)
Odpisy drobného majetku	(29)	(1 069)	(1 700)
Opravné položky	3 727	-	-
EBIT	**(8 469)**	**28 223**	**1 180**
¨Finanční příjmy			
Zisky z úroků	68	2 197	2 481
Ostatní finanční výnosy	5	34	70
Finanční výdaje			
Úroky	(2 881)	(18 226)	(24 091)
Ostatní finanční náklady	(167)	(502)	(408)
EBT	**(11 444)**	**11 727**	**(20 768)**
Daně	(3 508)	1 768	3 625
Odložená daň z příjmu	(3 508)	1 768	3 625
EAT	**(14 952)**	**13 495**	**(17 144)**

[redacted]

Komentář

Tabulka vlevo shrnuje položky pod EBITDA.

Jak již bylo prezentováno na stranách 3-4 této zprávy, zcela zásadní položkou jsou odpisy, následované úrokovými náklady.

V případě odpisů se jedná o nepeněžní náklady, tedy čistě účetní operaci. Jejich růst tedy není důvodem pro znepokojení a reflektuje zejména expanzi Společnosti do nové oblasti a s tím spojené pořízení vozového parku. Rizikovým faktorem však je propojený, účetně skrytý peněžní výdaj spojený s nutnou obnovou vozového parku a CAPEX investic obecně. Společnost v současnosti má pouze velmi omžené plány obnovy, a tyto nikterak nepromítá do finančního řízení, což Poradce považuje za vysoce rizikové. Doporučení pro další rozvoj je detailně popsán ve Zprávě.

V případě nákladů na úroky je možné pozorovat skokový růst mezi roky 2021 a 2022 (významné rozšíření vozového parku pomocí externího financování) a další růst v roce 2023 (pořízení nového areálu dopravní základny ve Vratislavicích). K samotné výši nákladů na úroky je při řízení rovněž nutné připočítat dluhovou službu spojenou se splácení jistin úvěrů (viz str. 4 této přílohy).

Ostatní finanční náklady představují zejména náklady spojené s bezkontaktními transakcemi v autobusech (poplatky a nestrhávání peněz z karty cestujícího – typicky v kontextu dosažení denního limitu či absence prostředků na kartě v oblastech bez on-line připojení pokladny). Vzhledem ke stabilní výši nákladů a jejich nízké výši nevnímá Poradce oblast za rizikovou.

Přehled odběratelů

ČSAD Liberec Koncentrace zákazníků (2021 - 9/2024)

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23	[redacted]	Celkem	Koncentrace
Liberecký kraj	26 717	52 136	67 674	[redacted]	170 738	33,86%
Ministerstvo dopravy	16 387	45 640	48 570	[redacted]	153 718	30,49%
KORID LK, spol. s r.o.	7 763	23 074	30 032	[redacted]	84 525	16,76%
Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost	-	1 443	6 040	[redacted]	12 882	2,56%
BusLine MAD Česká Lípa s.r.o.	14	1 860	3 573	[redacted]	9 253	1,84%
Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.	1 261	1 806	2 758	[redacted]	9 237	1,83%
ČSAD Česká Lípa a.s.	7 613	525	42	[redacted]	8 204	1,63%
CK TRIP s.r.o.	845	1 960	1 893	[redacted]	6 981	1,38%
České dráhy, a.s.	892	1 467	2 026	[redacted]	6 073	1,20%
FC SLOVAN LIBEREC - mládež, spolek	-	-	1 643	[redacted]	3 230	0,64%
ARRIVA STŘEDNÍ ČECHY s.r.o.	508	299	1 315	[redacted]	3 132	0,62%
BusLine LK s.r.o.	402	498	920	[redacted]	2 931	0,58%
Die Länderbahn GmbH DLB, organizační složka	680	1 005	650	[redacted]	2 371	0,47%
BEST TOUR LIBEREC s.r.o.	-	501	841	[redacted]	2 204	0,44%
FC SLOVAN LIBEREC a.s.	2	-	1 117	[redacted]	2 076	0,41%
Ostatní	4 308	4 854	9 018	[redacted]	26 625	5,28%
Celkem	**67 391**	**137 069**	**178 113**	**1** [redacted]	**504 182**	**100,00%**
KPIs						
TOP 3 / Celkem	75,48%	88,17%	82,13%	7 [redacted]	81,12%	
TOP 15 / Celkem	93,6%	96,5%	94,9%	[redacted]	94,7%	

Komentář

Tabulka zobrazuje Koncentraci „zákazníků“ ve sledovaném období. Koncentrace zákazníků odpovídá struktuře tržeb, kdy TOP8 zákazníků představuje subjekty zapojené do přepravy cestujících v rámci oblastí Liberecko a Českolipsko, včetně dálkových spojů zajíždějících do oblastí obsluhovaných jinými dopravci (a vis versa) a kompenzace vybraných typů slev Ministerstvem dopravy (např. penzisté).

Rozdělení je nutné vnímat v kontextu, kdy Společnost má uzavřenou dopravní smlouvu s jedním zákazníkem (Liberecký kraj), která se pak následně člení do množství dílčích zákazníků a vizuálně tak snižují koncentraci libereckého kraje.

Menší zákazníci pak zpravidla reprezentují komerční přepravu, typicky se jedná o cestovní kanceláře, náhradní autobusovou dopravu (vlakové výluky) a sportovní kluby. Velikost jednotlivých komerčních zákazníků je velmi nízká a ztráta či zisk jednotlivých komerčních zákazníků bude mít na hospodaření společnosti zanedbatelný dopad.

Z výše uvedeného vyplývá, že Společnost je zcela závislá na hlavním výkonu a zajišťování dopravnách výkonů pro Liberecký kraj v regionech Liberecko a Českolipsko.

Grant Thornton © 2025

Přehled dodavatelů

ČSAD Liberec Koncentrace dodavatelů (2021 - 9/2024)

V tisících Kč	FY21	FY22	FY23	[redacted]	Celkem	Koncentrace
ZLINER s.r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	21,76%
ARMEX Oil s.r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	11,84%
KORID LK, spol. s r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	7,00%
MÄSER, spol. s r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	6,47%
KM - PRONA, a.s.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	6,39%
BUS Trading s.r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	4,57%
Vendys Petrol s.r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	3,31%
Autocentrum Nord, a.s.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	2,95%
BLAŽEK a synové spedition, s.r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	2,83%
Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	2,79%
BUS.COM a.s.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	2,41%
M A K R O - ND spol. s r. o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	1,87%
Vendys & V s.r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	1,68%
BusLine LK s.r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	1,55%
Mikroelektronika spol. s r.o.	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	1,51%
Ostatní	40 794	62 523	68 807	[redacted]	189 000	21,05%
Celkem	**267 407**	**290 167**	**303 666**	[redacted]	**897 836**	**100,00%**
KPIs						
TOP 3 / Celkem	64,2%	43,8%	21,8%	-	40,6%	
TOP 15 / Celkem	84,7%	78,5%	77,3%	53,9%	78,9%	

Komentář

Tabulka vlevo zobrazuje Koncentraci dodavatelů ve sledovaném období. Obecně lze konstatovat, že koncentrace dodavatelů je s výjimkou několika společností nízká.

Tyto výjimky zahrnují společnost ZLINER s.r.o. (přední prodejce autobusů využívaných Společností), ARMEX Oil s.r.o. (přední dodavatel PHM pro čerpací stanici provozovanou v areálu Společnosti pro oblast Liberecko), KORID LK (působení v rámci integrované dopravy Libereckého kraje).

Celkový pohled na koncentraci dodavatelů nenaznačuje pro Společnost významné riziko. Je však nutné konstatovat, že zastoupení společnosti ZLINER s.r.o. jako téměř výhradního dodavatele autobusů ve sledovaném období je atypická. Vzhledem k absenci „business casů“ pro jednotlivé pořizované tranše a celkovou základní řídící dokumentací pro zajišťování nákupu nebylo možné ověřit rozhodovací proces při volbě Dodavatele. Do budoucna tak Poradce důrazně doporučuje dbát na tvorbu těchto „business casů“ aby byla zajištěna transparentnost nákupního procesu pro dozorové orgány společnosti. Problematika je detailněji popsána ve finální Zprávě.

Grant Thornton © 2025

Pohledávky z obchodních vztahů

ČSAD Liberec - Pohledávky z obchodních vztahů 30.09.2024

V tisících Kč	Před datem splatnosti	Dny po splatnosti				
		1-30	31-180	181-360	>360	Celkem
Ministerstvo dopravy	[redacted]					
FC SLOVAN LIBEREC - mládež, spolek						
ARRIVA STŘEDNÍ ČECHY s.r.o.						
CK PINEDA s.r.o.						
FC SLOVAN LIBEREC a.s.						
Mikula Turnov, s.r.o.						
David Repka						
Kruh přátel Severáčku z.s.						
Autocentrum Nord, a.s.						
Die Länderbahn CZ s.r.o.						
Cook for life PLUS s.r.o.						
Asociace HELP YOU ČR, o.s.						
Krajské ředitelství policie Libereckého kraje						
Okresní hospodářská komora Liberec						
Tělovýchovná jednota Sokol Ruprechtice, z.s.						
Top 15						
Ostatní						
Pohledávky z obchdoních vztahů - brutto						
Korekce						
Pohledávky z obchodních vztahů - netto						
KPIs						
Podíl TOP 15						
Podíl na celku						
Pohledávky z obchodních vztahů / Tržby celkem						

Komentář

Tabulka zobrazuje Pohledávky z obchodních vztahů k datu 30.9.2024. Z tabulky je patrné rozdělení pohledávek po splatnosti a před splatností. Největší podíl pohledávek po splatnosti tvoří pohledávky po splatnosti delší než 1 rok. Největší podíl pohledávek po splatnosti připadá na

- [redacted] (58 tis. Kč)
- [redacted] (45 tis. Kč)

Celkové pohledávky po splatnosti ve výši 127 tis. Kč tvoří 3,0% celkových pohledávek, což je dobrý výsledek.

Grant Thornton © 2025

Závazky z obchodních vztahů

ČSAD Liberec - Závazky z obchodních vztahů 31.12.2023

V tisících Kč	Před datem splatnosti	Dny po splatnosti				
		1-30	31-180	181-360	>360	Celkem
Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad	[redacted]					
KM - PRONA Alfa, s.r.o.						
Inter Cars Česká republika s.r.o.						
KORID LK, spol. s r.o.						
Vendys & V s.r.o.						
Autocentrum Nord, a.s.						
BusLine LK s.r.o.						
M A K R O - ND spol. s r. o.						
BUS.COM a.s.						
oeobní dopravy O18 Odbor						
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group						
SILKOM, spol. s r.o.						
MP Autodíly s.r.o.						
ARRIVA vlaky s.r.o.						
Die Länderbahn GmbH DLB, organizační složka						
Top 15						
Ostatní						
Závazky z obchodních vztahů	**25 057**	**230**	**-**	**-**	**-**	**25 287**
KPIs						
Podíl TOP 15	93,6%	1,2%	N/A	N/A	N/A	92,8%
Podíl z celku	99,1%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Komentář

Tabulka vlevo zobrazuje závazky z obchodních vztahů.

- Závazky vůči Dopravnímu podnik měst Liberec a Jablonec a vůči KORID LK je provozního charakteru. Většina položek má popis pouze IDOl
- Závazek vůči KM – Prona Alfa je za benzín a motorovou naftu.
- Závazek vůči Inter Car Česká republika je především za sloupové zvedáky.
- Závazek vůči Vendys & V je také za benzín a motorovou naftu.

Celková výše závazků po splatnosti ve výši 230 tis. Kč tvoří 0,9% celkových závazků, což je dobrý výsledek.

Grant Thornton © 2025

© 2025 Grant Thornton Czech Republic, a.s. All rights reserved.

Grant Thornton Czech Republic a.s. je členská firma Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). Odkazy na Grant Thornton se vztahují ke Grant Thornton International nebo ke členským firmám. Grant Thornton International a členské firmy nejsou mezinárodním partnerstvím. Služby jsou nezávisle poskytovány jednotlivými členskými firmami.

Grant Thornton Czech Republic a.s. is a member firm of Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). References to Grant Thornton are to Grant Thornton International or its member firms. Grant Thornton International and the member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered independently by the member firms.