

Profil společnosti	1
Základní finanční ukazatele	2
Slovo ředitele společnosti	3
10 let M.C.Triton	4 - 5
Zpráva vedení společnosti	6
Organizační struktura	7
Oblast řízení hodnoty firmy	8
Oblast efektivity lidských zdrojů	9
Oblast efektivnosti podpůrných procesů	10
Finanční část - zkrácená verze výkazu zisků a ztrát	11

OBCHODNÍ NÁZEV:
Management Consultancy Triton, s. r. o.

PRÁVNÍ FORMA:
společnost s ručením omezeným

SÍDLO:
Nad Závěrkou 16, Praha 6

DATUM VZNIKU:
18. 4. 1990

ZÁKLADNÍ JMĚNÍ:
102 000,- Kč

IČO:
49 62 20 05

DIČ:
006 - 49 62 20 05

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:
Manažerské poradenství a vzdělávání ve třech základních oblastech:
» řízení hodnoty firmy,
» efektivnost lidských zdrojů,
» efektivnost podpůrných procesů.

Ukazatele	Rok 1998	Rok 1999	Rok 2000	Rok 2001
Počet pracovníků	11	13	20	23
Roční obrat	18,7 mil. Kč	23,0 mil. Kč	35,3 mil. Kč	45 mil. Kč
Počet klientů	20	22	26	30
Významná klientela	    	      <p>Léčebné lázně Mariánské Lázně</p>	          	



Vážené dámy, vážení pánové,

všechno, co každý z nás v životě dělá, dělá ve jménu budoucnosti a ve jménu těch, na kterých mu záleží. Jinak tomu není ani v životě firem, jinak tomu není ani v životě společnosti M. C. Triton.

Naše podnikatelské úsilí je již jedenáctým rokem spolehlivě vedeno firemní vizí a čestnými zájmy našich klientů. Dbáme přitom důsledně na to, aby se tyto dva vůdčí fenomény vyvíjely ve vzájemném souladu a prospěchu. Dovolte mi zmínit v bližším pohledu nejdříve ten fenomén, který považujeme za určující. Dovolte mi zamyslet se nad zájmy našich klientů. Léta naší praxe nás dovedla k jasnému vědomí toho, že konečnými soudci smyslu a efektu naší práce pro klienty jsou jejich vlastníci a zákazníci. Hovoříme-li přitom o klientech čestných, s vlastníky slušnými, zákazníky férovými a manažery prozíravými, setkávají se jejich zájmy v potřebě zvyšovat hodnotu firmy a posilovat její konkurenční výhodu. Trvalý respekt k této potřebě je pro nás vodítkem v zaměření našeho marketingu, v inovacích know-how, v rozvoji obsahu produktů a služeb, v posilování našeho týmu, ve zvyšování způsobilosti jednotlivců. Zájmy našich klientů jsou tak tím, co dnes a denně prověřuje naši vlastní konkurenční přednost – schopnost vždy poskytnout klientovi cenný a měřitelný efekt našich služeb, které jsou realizovány milými a ochotnými odborníky. Pojmenování konkurenční výhody M.C. Tritonu nás přivádí k pohledu na druhý fenomén směřující k podnikatelské ambici společnosti. Tímto fenoménem je vize. Pociťuji osobní radost z faktu, že pro každého člena našeho týmu je lákavá práce ve firmě, usilující o to být středoevropskou poradenskou firmou, jejíž know-how a osobnosti přinášejí efekty. Osvědčenou a stále více perspektivní je tedy strategie, která je ve své vizi zakódována. Je to strategie prostě vyjádřená čistou rovnicí know-how + osobnosti = efekty.

Je to strategie jednoduchá a přímá.

Je to strategie zákaznický orientovaná, je to strategie upevňující naši konkurenční výhodu.

Je to strategie, jejíž dobré ovoce jsme spolu s našimi klienty sklízeli v uplynulých letech.

Je to strategie připravená přijímat i rodit nové myšlenky a nové plody i v roce 2001.

LUDĚK PFEIFER
ředitel společnosti M. C. Triton

„NEVĚDĚT, CO SE STALO DŘÍVE, NEŽ SES NARODIL, ZNAMENÁ BÝT STÁLE DÍTĚTEM,“
praví Cicero a Sabatini dodává
„KDE NENÍ POZNÁNÍ MINULOSTI, NEMŮŽE BÝT VIZE BUDOUCNOSTI“.

Naše společnost M. C. Triton působí na poradenském trhu již jedenáctým rokem – proto jsme se rozhodli u příležitosti vydání první oficiální výroční zprávy zachytit nejvýznamnější události historie společnosti.

1990

- » Předmětem prvních zakázek je manažerské vzdělávání rozvíjející otevřenou komunikaci, tvořivost, týmovou spolupráci, schopnost práce s lidmi, schopnost řízení změn a formulování podnikatelských strategií firem vstupujících do tržního prostředí.
- » Našimi prvními klienty se stávají:
ČKD - slévárny, Institut vzdělávání Havířov, Správa dálkových kabelů, Dům techniky Praha a Teps.

1991

- » Manažerské tréninky a práce na strategiích firem se integrují a promítají do prvních poradenských projektů – projektů změn organizace a dalších řídicích nástrojů.
- » Klientela se rozšiřuje o:
Severomoravskou plynárenskou společnost, DMP, Preciozu a Pozemní stavby Šumperk.

1992

- » Díky zahraničním zkušenostem výrazně rozšiřujeme firemní know-how. Pracujeme na firemních financích, řízení obchodu a PR (public relations) a především pak uvádíme na trh první projekty změn firemní kultury. Zdokonalujeme užívané poradenství a vzdělávací technologie.
- » Klientela se rozrůstá o zajímavé průmyslové a energetické podniky:
Gumokov, Krušnohorské strojírny Komořany, Vydavatelství Deltapress, OP Barum a ČEZ-EDU.

1993

- » Realizujeme projekty sjednocující koncepční řízení klíčových firemních zdrojů -finančních a lidských. Vytváříme a uvádíme na trh vlastní know-how pro řízení krizí.
- » K našim klientům se v tomto roce přidávají:
Metrostav, Vojenské stavby, Třinecké železářny, Českosobudějovické pozemní stavby, Corfin a Komerční banka.

1994

- » Zdokonalujeme know-how práce s firemní kulturou. Pro střední firmy vyvíjíme ucelené know-how pro rozvoj konkurenceschopnosti. Zahajujeme řadu projektů dlouhodobého koncepčního manažerského vzdělávání.
- » Klienti se rozrůstají o:
Baumit, PNS, Pivovar Pardubice, Multiservis.

1995

- » Obohacujeme firemní know-how o techniky individuálního osobního coachingu vrcholového managementu. S velkým ohlasem se setkávají projekty formulování a zavádění komplexních personálních strategií.
- » Klientela se rozšiřuje o:
Nemocnici na Homolce, Philip Morris - Tabák, Pojišťovnu Generali, Léčebné Lázně Mariánské Lázně, Jihočeské papírny.

1996

- » Soustředíme pozornost na rozvoj know-how a poradenských technologií pro zavádění controllingu.
- » Klientela se rozšiřuje o:
Unipetrol, Masokombinát Procházka, Lyonnaise des Eaux, PEGA.

1997

- » Orientujeme se na posilování zákaznické orientace velkých firem poskytujících služby.
- » Klientela se dále rozšiřuje o:
Českou Kooperativu, Dětskou fakultní nemocnici Brno, Čokoládovny, IPS, Rak GKR Praha.

1998

- » Rozšiřujeme naše know-how o ucelenou nabídku personálního a manažerského auditu, soustředujeme pozornost na efektivitu vzdělávacího procesu.
- » Rozšiřujeme spolupráci s bankovním sektorem, kde zpracováváme první projekty v oblasti personalistiky.
- » Klientela se rozšiřuje o:
Českou pojišťovnu, Českou národní banku, ČSAD Ostrava, Pražský servis, papírny AssiDoman.

1999

- » S masivním ohlasem se setkává naše know-how v oblasti Assessment Centre a designování rozsáhlých manažerských rozvojových programů kombinujících techniky určování rozvojových potřeb, výcvikové metody, workshopy, aplikační projekty, individuální coaching a hodnocení efektivnosti těchto programů.
- » Našimi klienty se stávají:
SPT Telecom, Lucent Technologies, Ministerstvo spravedlnosti, Jihočeská plynárenská společnost, Synergie, Severočeská plynárenská společnost.

2000

- » Zavádíme nové přístupy k rozvoji firemní kultury a manažerských technologií (standardy chování, implementation learning, střednědobý insourcing poradců do prostředí klienta).
- » Klientela se dále rozrůstá o:
Českou spořitelnu, Škodu Praha, Jitex Písek, EuroTel Praha, Severočeské vodovody a kanalizace, Glaverbel Czech, Penam.

M. C. Triton je renomovanou poradenskou společností poskytující služby vedoucí ke zvyšování tržní hodnoty firmem. Naše know-how pomáhá vyhledávat, vyzdvihovat a prosazovat konkurenční přednosti našich klientů.

S našimi klienty řešíme problematiku v oblastech posilování zákaznické orientace, efektivnosti a racionalizace procesu vzdělávání, nastavení kompetenčních modelů pro hlavní činnosti, efektivnosti podpůrných procesů, zvyšování hodnoty firmy v klíčových oblastech.

SPOLEČNOST M. C. TRITON, S.R.O.
BYLA ZALOŽENA 18. 4. 1990 TŘEMI SPOLEČNÍKY:

Doc. Ing. Miloslavou Umlaufovou, CSc.,
Ing. Luděkem Pfeiferem, CSc.,
Ing. Pavlem Vosobou, CSc.

ČINNOST FIRMY ŘÍDÍ TÝM
V NÁSLEDUJÍCÍ SKLADBĚ:

<i>ředitel společnosti:</i>	Luděk Pfeifer,
<i>personální ředitel:</i>	Josef Štěch,
<i>obchodní ředitelka:</i>	Žaneta Kynclová,
<i>ekonomická ředitelka:</i>	Hana Brodilová,
<i>ředitelka produkce:</i>	Lenka Jílková.

Naše vize je postavena na tvorbě špičkového know-how. Intenzivně podporujeme rozvoj osobností našich poradců. Přinášíme efekty, které dosahujeme jasně profilovanými službami v oblastech:

ŘÍZENÍ HODNOTY FIRMY

- » finanční řízení firmy,
- » řízení hodnoty intelektuálního kapitálu.

EFEKTIVNOST LIDSKÝCH ZDROJŮ

- » rozvoj firemní kultury,
- » komplexní manažerské vzdělávání,
- » personální strategie,
- » využití strategických kompetencí v rozvoji lidského potenciálu.

EFEKTIVNOST PODPŮRNÝCH PROCESŮ

- » facility management,
- » úspora nákladů.

Naše referenční listina je velice dlouhá a zahrnuje organizace ze všech nejvýznamnějších oblastí podnikání v České republice. Největší část naší klientely tvoří finanční instituce (banky a pojišťovny), společnosti podnikající v oblasti informačních technologií (dodavatelé technologií i poskytovatelé služeb) a distribuční společnosti (plynárenské, energetické a vodárenské společnosti). Výrazný je rovněž podíl výrobních podniků a společností podnikajících na poli služeb.

PREZIDENT
SPOLEČNOSTI

ŘEDITEL FIRMY

VEDOUcí
PRACOVNÍ
SKUPINY

Řízení lidských
zdrojů

VEDOUcí
PRACOVNÍ
SKUPINY

Řízení hodnoty
firmy,
efektivnost
podpůrných
procesů

ŘEDITEL
PRODUKCE

OBCHODNÍ
ŘEDITEL

EKONOMICKÝ
ŘEDITEL

PERSONÁLNÍ
ŘEDITEL

PORADCI
Efektivnost
lidských zdrojů

PORADCI
Řízení hodnoty
firmy,
efektivnost
podpůrných
procesů

Externí
spolupracovníci

Externí
spolupracovníci

Základním cílem pracovní skupiny zaměřené na řízení hodnoty firmy je realizovat projekty v oblasti finančního řízení firmy a řízení hodnoty intelektuálního kapitálu.

V předchozích letech se tým poradců zabýval především realizací projektů spojených s restrukturalizací procesů firem a optimalizací jejich finančního řízení.

ROK 2000 PŘINESL ZÁSADNÍ OBRAT A TĚŽIŠTĚ ZÁJMU SE PŘENESLO DO OBLASTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ, KAM PATŘÍ:

- » tvorba strategií,
- » formulace řídicích procesů ze strategie vycházejících,
- » aplikace systémů měření úspěšnosti strategického řízení (Balanced Scorecard).

Tyto oblasti významně převyšovaly nad aktivitami zaměřenými na zvyšování kvalifikace managementu či optimalizaci systémů řízení. Zvýšil se tak podíl koncepční práce a významně narostly efekty, které se projeví po konzultacích a implementačních projektech.

V PRŮBĚHU ROKU 2000 JSME S NAŠIMI KLIENTY NEJČASTĚJI ŘEŠILI:

- » nízkou úroveň řízení jak lidských, tak majetkových zdrojů,
- » neefektivní vynakládání investičních prostředků,
- » nevhodné finanční řízení,
- » nesprávně stanovenou, případně zcela chybějící strategii firmy
- » a v neposlední řadě neznalost hlavních zdrojů hodnoty firmy.

Řízení hodnoty firmy přináší klientům konkrétní efekty ve zvyšování produktivity činností, optimalizací firemních procesů, ve správné identifikaci, optimalizaci a následné úspoře nákladů a v zavedení marketingového řízení.

V tomto smyslu jsme v uplynulém roce realizovali řadu zakázek. K nejvýznamnějším patří: tvorba strategie pro společnost Penam, která patří mezi významné společnosti ve výrobě a prodeji pekařských, cukrářských a těstařských výrobků na Moravě.

Výrazně jsme se podíleli na procesu zásadních změn v České spořitelně – koncipovali jsme reorganizaci a hodnocení efektivnosti systému vzdělávání, spolupracovali jsme na formulování strategie pro SPAK – vzdělávací instituci České spořitelny a také na formulování obchodní strategie pro okresní pobočky.

Naši poradci se podíleli na zavedení systému strategického řízení a přípravě nového zakázkového controllingu pro Škodu Praha a na řízení společnosti Lucent Technologies.

Menší zakázky byly uskutečněny pro společnosti Alcatraz - tvorba strategie, Harlegu'in - strategie a nový model finančního řízení, Jitex Písek - audit finančního řízení.

Nedílnou součástí našich služeb jsou osobní konzultace a coaching členů manažerských týmů.

Cíleně prezentujeme naše know-how na řadě konferencí v rámci přednášek a seminářů. Díky aktivnímu členství v odborných organizacích – Hospodářské komoře ČR, Asociaci pro poradenství v podnikání nebo Českém institutu interních auditorů si naši poradci vyměňují své poznatky a zkušenosti s ostatními odborníky v oboru.

V průběhu roku 2000 se pracovní skupina zaměřená na řízení hodnoty firmy rozšířila o poradce, kteří díky svému předchozímu působení ve vrcholových managementech významných firem disponují bohatými praktickými manažerskými schopnostmi. Užší propojení teoretických znalostí s praktickými zkušenostmi se tak promítlo ve zvýšení efektivity činnosti celé skupiny.

Koncem loňského roku jsme na základě vývojových trendů a požadavků našich klientů začali rozvíjet novou specializaci spočívající ve zvyšování hodnoty firmy řízením a rozvojem intelektuálního kapitálu.

V nadcházejících letech se chceme tedy věnovat zejména dokončení vývoje produktu zaměřeného na řízení a rozvoj intelektuálního kapitálu, nabídce služeb spojených se strategickým řízením, snižování nákladů a zejména dalšímu poskytování služeb nabízejících nejen návrh řešení, ale rovněž jeho praktickou implementaci.

PRACOVNÍ SKUPINU TVOŘILI PORADCI:

Vít Hroch - *vedoucí pracovní skupiny*,
Pavel Vosoba,
Hana Brodillová,
Tomáš Jurtík,
Karel Klenor.

Základním cílem pracovní skupiny zaměřené na efektivitu lidských zdrojů je realizovat projekty v oblasti rozvoje firemní kultury, komplexního manažerského vzdělávání, koncepce a implementace personální strategie, využívání strategických kompetencí v rozvoji lidského potenciálu.

PORTFOLIO NAŠICH SLUŽEB V ROCE 2000 BYLO VELMI ŠIROKÉ A ZAHRNUJE:

- » ucelené rozvojové projekty pro manažerské sítě,
- » práce s klíčovými způsobilostmi, rozvoj firemní kultury,
- » problematiku posilování zákaznické orientace,
- » výběr a stabilizaci kvalitních zaměstnanců,
- » kvantitativní vyjádření hodnoty lidských zdrojů,
- » realizaci Assessment Centre, což je využíváno především pro výběr pracovníků na nové pozice nebo k jejich rozvoji
- » a také coaching vrcholových a středních manažerů.

Naším klientům jsme přinesli výrazné efekty propojením služeb v oblasti lidských zdrojů se službami zaměřenými na řízení hodnoty firmy.

IMPLEMENTACÍ ROZVOJOVÝCH PORADENSKÝCH A VZDĚLÁVACÍCH PROJEKTŮ SE NÁM PODAŘILO DOSÁHNOUT U NAŠICH KLIENTŮ VŽDY VIDITELNÝCH A MĚRITELNÝCH EFEKTŮ, KTERÉ SE PROJEVILY PŘEDEVŠÍM:

- » v posílení jejich konkurenceschopnosti,
- » v rozvoji žádoucích kompetencí účastníků projektu,
- » v podpoře zákaznické orientace,
- » ve zvýšení úrovně poskytovaných služeb
- » a v konečném důsledku také v podstatně vyšší efektivitě fungování firmy.

S jasně profilovaným know-how nastal další kvalitativní posun ve složení našich klientů ve třech základních segmentech, na které se systematicky orientujeme.

- » V segmentu finančních institucí stabilně spolupracujeme s těmito organizacemi – Česká národní banka, Česká spořitelna, eBanka, Česká pojišťovna, Pojišťovna Kooperativa, Generali pojišťovna a Vojenský otevřený penzijní fond.
- » Kvalitativní nárůst jsme zaznamenali v segmentu informačních technologií, kde jsme poskytovali poradenské a vzdělávací služby klientům, jako je Český Telecom, Lucent Technologies, EuroTel Praha, Siemens.
- » V segmentu „utilities“ (distribučních společností) spolupracujeme se Severočeskou plynárenskou, Jihočeskou plynárenskou, Jihomoravskou plynárenskou společností, dále pak se Severočeskými vodovody a kanalizacemi a se skupinou Lyonnaise des Eaux.
- » Kromě těchto ucelených segmentů spolupracujeme i s dalšími společnostmi, např. Nemocnice na Homolce, Léčebné Lázně Mariánské Lázně, Danone Čokoládovny a další.

Naši strategii je budovat dlouhodobě partnerské vztahy s klienty, protože tato forma spolupráce umožňuje výrazně zvyšovat přínos poradenských i vzdělávacích projektů především z důvodů znalosti prostředí a lidského potenciálu firem.

V uplynulém roce jsme významně rozšířili kapacity poradců a důsledně sledujeme náš cíl - vybudovat tým poradců, kteří svou odborností, zkušenostmi a kompetencemi jsou pro naše klienty partnery na libovolné manažerské úrovni. Vedle rozvojových aktivit a zahraničních stáží jsme způsobilost našeho poradenského týmu prověřili interním rozvojovým Assessment Centrem za aktivní hodnotitelské účasti zástupce našeho významného klienta. Výsledky potvrdily soulad nárůstu poradenských kapacit se zvýšením personální kvality poradců.

Poradci naší firmy prezentovali v průběhu roku intenzivně naše know-how v rámci celostátních konferencí a seminářů, resp. publikováním v odborných časopisech. Pro personální specialisty jsme zorganizovali veřejný cyklus seminářů nazvaný „Personální inspirace“, zaměřený na problematiku efektivit jednotlivých personálních nástrojů. Podíleli jsme se na realizaci řady seminářů a odborných setkání organizovaných pod záštitou zájmových organizací, jejichž jsme členy.

Vývoj fungování jednotlivých společností a získané zkušenosti ukazují, že potřeby firem se budou dále prohlubovat zejména v oblasti zákaznické orientace, zvyšování kvality poskytovaných služeb, rozvoje interní komunikace a fungování jednotlivých principů firemní kultury. Tento trend bude ve struktuře nabízených a poskytovaných služeb sledovat i naše firma.

PRACOVNÍ SKUPIN TVOŘILI PORADCI:

Jan Šícha - *vedoucí pracovní skupiny*,
Luděk Pfeifer,
Josef Štěch,
Miroslav Hudeček,
Filip Rulc,
Miroslav Spousta,
Lenka Kolajová.

A EXTERNÍ SPOLUPRACOVNÍCI:

Milan Adámek,
Eva Dragounová,
Lea Paulínová,
Ludvík Jaroš,
Miloslav Hrubý.

Základním cílem pracovní skupiny zaměřené na efektivnost podpůrných procesů je realizovat projekty v oblasti facility managementu a úspory firemních nákladů.

Oblast podpůrných procesů se stala v druhé polovině roku 2000 třetí nosnou částí našeho know-how. Uvědomujeme si, že posílení a zvýšení tržní hodnoty firem našich klientů vede také přes optimalizaci podpůrných procesů s ohledem na hlavní činnost podnikání.

Řešení takto zadaných úkolů je v uplatnění facility managementu jako metody sladění pracovníků, pracovní činnosti a pracovního prostředí v přímé vazbě na funkčnost hlavních a podpůrných procesů. Převážná většina našich aktivit v této oblasti je zatím v rovině seznamování odborné veřejnosti s významem a efekty, kterých je možné dosáhnout po zavedení principu facility managementu do reálného života firem.

**NAŠE KNOW-HOW JE KONCIPOVÁNO TAK,
ŽE JSME SCHOPNI ŘEŠIT POŽADAVKY NAŠICH KLIENTŮ TÝKAJÍCÍ SE:**

- » vysokých nákladů na správu a údržbu budov, zařízení a dalších podpůrných činností,
- » nesourodosti služeb a činností spojených se správou a údržbou budov či deformovaných vztahů mezi interními dodavateli a zákazníky.

Prostřednictvím vstupní analýzy nákladů, pracovních postupů a procesů na základě stanovených parametrů a kritérií pro vlastní činnosti, příp. pro outsourcing a hodnocení dodavatelů, jsme schopni zavést nebo doporučit optimální systémové změny.

V průběhu roku jsme navázali úzkou spolupráci s neziskovou profesní organizací IFMA ČR, která zastřešuje rozbíhající se aktivity v této oblasti.

Významně jsme se podíleli na organizaci celorepublikové konference věnované facility managementu v Mladé Boleslavi, aktivně se účastníme klubových večerů, naši poradci intenzivně publikují v odborných časopisech a prezentují naše know-how v odborných kruzích.

Naše znalosti jsme využili v projektech zaměřených na hledání optimálního řešení při nakládání s investicemi a hledání finančních úspor prověřením funkčnosti a provázanosti podpůrných procesů s hlavním předmětem činnosti. Ke klientům z této oblasti patří EuroTel Praha, Léčebné Lázně Mariánské Lázně a řada dalších.

Z postupně se rozrůstajícího zájmu o problematiku facility managementu předpokládáme v roce 2001 zájem o zavádění systému optimálního řízení investic, správy, údržby a dalších služeb jako samostatné podnikatelské činnosti, systému pro přesnou identifikaci nákladů a jejich rozdělování na organizační složky, standardizaci kvality podpůrných služeb a procesů a efektivitu „outsourcovaných“ služeb.

PRACOVNÍ SKUPINU TVOŘILI PORADCI:

Michael Viereckl,
Hana Brodilová,

Z EXTERNÍCH SPOLUPRACOVNÍKŮ:

Ondřej Štrup – *prezident IFMA ČR.*

v tis. Kč k 31. 12.	1998	1999	2000
II. Tržby	18 762	23 036	35 294
B. Výkonová spotřeba	16 853	17 601	25 638
B.1. Spotřeba materiálu a energie	616	955	1 713
B.2. Služby	16 237	16 646	23 925
*** Přidaná hodnota	1 909	5 435	9 656
C. Osobní náklady	2 248	3 473	7 444
D. Daně a poplatky	5	32	42
III. Jiné provozní výnosy		3	1 609
E. Jiné provozní náklady	41	66	1 670
F. Odpisy HIM a NIM	356	251	219
*** Provozní hospodářský výsledek	-741	1 616	1 890
VII. Finanční výnosy	748	624	553
J. Finanční náklady	60	817	1 198
*** Hosp. výsledek z finančních operací	688	-193	-645
*** Zisk před zdaněním z běžné činnosti	-53	1 423	1 245
N. Daň z příjmu za běžnou činnost	74	546	501
*** Hospodářský výsledek za běžnou činnost	-127	877	744
XI. Mimořádné výnosy	220	24	29
O. Mimořádné náklady	472	12	52
*** Mimořádný hospodářský výsledek	-252	12	-23
*** Hospodářský výsledek za účetní období	-379	889	721